

Beïnvloedt leiderschap teamuitkomsten?

Onderzoek naar het effect van leiderschapsstijlen
en identiteitsoriëntatie op teamuitkomsten

L.H. Elzes
(1637495)

April 2012

Masterthese

Opleiding Psychologie

Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen

Afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie

Rijksuniversiteit Groningen

Onder begeleiding van: Dr. M. W. Vos

Prof. dr. K. I. van Oudenhoven - van der Zee

Tweede beoordelaar: Dr. D.P.H. Barelds

Samenvatting

Dit onderzoek was er op gericht om meer inzicht te krijgen in het effect van leiderschap op teamuitkomsten en in hoeverre persoonskenmerken van de leider (identiteitsoriëntatie) de manier van leiding geven beïnvloedt. De data is verzameld door middel van een vragenlijstenonderzoek. Aan het onderzoek hebben 221 werknemers in 55 teams meegewerkt. De werknemers waren werkzaam in de zorg of het onderwijs. Resultaten hebben aangetoond dat taakgericht leiderschap positief samenhangt met de teamuitkomsten in rol gedrag en identificatie met team. Mensgericht leiderschap correleert positief met de teamuitkomsten in rol gedrag, extra rol gedrag en identificatie met het team. Zowel de persoonlijke als collectieve identiteitsoriëntatie blijkt te correleren met taakgericht leiderschap. De relationele identiteitsoriëntatie hangt positief samen met mensgericht leiderschap. Ook blijkt mensgericht leiderschap het verband tussen identiteitsoriëntatie en teamuitkomst te mediëren. De discussie richt zich op de conclusies die op basis van het onderzoek kunnen worden gedaan en de implicaties die de gevonden resultaten hebben voor de praktijk. Ook wordt ingegaan op de kanttekeningen van het onderzoek.

Trefwoorden: identiteitsoriëntatie, taakgericht leiderschap, mensgericht leiderschap, teamuitkomsten

Abstract

The aim of this study was to gain more insight into the effect of leadership on team outcomes and the extent to which personal characteristics of the leader (identity orientation) influence the leadership style. Data were collected using questionnaires. 221 employees in 55 teams participated in this study. The employees were working in the care or education sector. Results showed that transactional leadership is positively related to in role behavior and identification with the team. Human-oriented leadership correlates positively with in role behavior, extra role behavior and identification with team. Personal and collective identity orientation correlates with transactional leadership. The relational identity orientation is positively associated with human-oriented leadership. Human oriented leadership mediates the relationship between identity orientation and team outcomes. The discussion section focuses on the conclusions that can be drawn from the results of this study and the implications of these results for the field. Also limitations of this study will be discussed.

Keywords: identity orientation, transactional leadership, human-oriented leadership, team performance

Beïnvloed leiderschap teamuitkomsten? Onderzoek naar het effect van leiderschapsstijlen en identiteitsoriëntatie op teamuitkomsten.

Teams worden in onze kennismaatschappij steeds belangrijker. Veel processen op het werk worden te ingewikkeld om door één persoon te worden uitgevoerd. Daarom is kennis van meerdere personen nodig om tot een goed resultaat te komen. Veel organisaties kiezen er dan ook voor om teams aan projecten en opdrachten te laten werken (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Ook in de psychologische wetenschap is het onderwerp teams de laatste jaren steeds belangrijker geworden en het onderzoek naar teams neemt toe (Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999; Guzzo & Dickson, 1996; Ilgen, 1999; Levine & Moreland, 1990; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Bekend is dat de resultaten van teams zowel positief als negatief kunnen zijn (Guzzo & Dickson, 1996; Richter, Dawson & West, 2011). Een belangrijke factor voor het goed functioneren van teams zijn de leidinggevenden (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Leidinggevenden hebben de belangrijke rol om de effectiviteit van werknemers en teams te managen (De Dreu & Weingart, 2003). Een ideale leidinggevende zorgt er voor dat alle medewerkers de neus dezelfde kant op hebben en veel waarde hechten aan de goede prestaties van het team. Kortom, de manier waarop de leider leiding geeft heeft grote invloed op de uitkomsten van het team.

In dit onderzoek zal worden onderzocht welke invloed de manier van leiding geven heeft op teamuitkomsten. Hierbij zal enerzijds worden gekeken naar hoe verschillende leiderschapsstijlen uitwerken op teamuitkomsten (in rol gedrag, extra rol gedrag en identificatie met team). Anderzijds zal worden gekeken naar hoe persoonskenmerken van de leider leiderschapsvoorkeuren beïnvloeden, waarbij specifiek gekeken wordt hoe de leider

zichzelf definieert (identiteitsoriëntatie; Brewer & Gardner, 1996) in termen van unieke kenmerken, in relatie tot anderen en als groepslid.

Leiderschapsstijl

In de literatuur wordt de laatste jaren vooral onderscheid gemaakt tussen leiderschapsstijlen die zich richten op het volbrengen van de taak (taakgericht of transactioneel leiderschap) en op leiderschapsstijlen die zich richten op mensen (waaronder transformationeel en participatief leiderschap; Chemers, 2000). Bij een taakgerichte leiderschapsstijl is de relatie tussen de leidinggevende en de werknemers gebaseerd op een sociaal uitwisselingsproces (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994). Taakgericht leiderschap bestaat uit drie gedragsmatige componenten. Het eerste component is de voorwaardelijke beloning, de leider legt uit wat van de werknemer wordt verwacht en stelt de beloning vast die werknemer krijgt als aan de verwachtingen wordt voldaan (Judge & Piccolo, 2004). De twee andere componenten van taakgericht leiderschap zijn *management by exception active* en *management by exception passive*. Bij *management by exception active* let de leidinggevende actief op fouten en afwijkingen en neemt hij of zij corrigerende maatregelen voordat of wanneer eventuele fouten optreden. Bij *management by exception passive* onderneemt de leidinggevende pas actie als fouten en afwijkingen al hebben plaatsgevonden (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993). Een taakgericht leider probeert het beste uit werknemers te halen op taakgebied. Taakgericht leiderschap is vooral geschikt om werknemers te motiveren die weten wat hun individuele doelen en voorkeuren zijn (Torpman, 2004). Taakgericht leiderschap wordt gezien als een actieve vorm van strategisch leiderschap. Dit is een belangrijk ingrediënt voor organisatie effectiviteit (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001).

Een andere veel onderzochte vorm van leiderschap is mensgericht leiderschap. In dit onderzoek wordt gekeken naar zowel sociaal-ondersteunend als participatief leiderschap. Een sociaal-ondersteunende leidinggevende heeft oog voor de werknemer zijn behoeften en

stimuleert persoonlijke ontwikkeling door op te treden als coach of mentor (Bass, 1998). Tot nu toe is er nog niet veel onderzoek gedaan naar sociaal-ondersteunend leiderschap (zie Franke & Felfe, 2011; Seltzer, Numerof & Bass, 1989). Echter uit de onderzoeken die zijn gedaan is gebleken dat sociale-ondersteuning een belangrijke leiderschapsgedraging is op de werkplek (Sarros, Gray & Densten, 2002). Sociaal-ondersteunend leiderschap blijkt een negatief effect te hebben op psychologische spanning bij werknemers in organisaties (Franke & Felfe, 2011).

Een leidinggevende met een sociaal-ondersteunende leiderschapsstijl zoekt persoonlijke interactie met werknemers en bouwt een relatie op basis van respect en vertrouwen op. Dit doet de leidinggevende door het herinneren van vorige gesprekken, zich bewust te zijn van de zorgen van de persoon en door de individu als een volledig persoon te zien en niet alleen als werknemer (Bass & Avolio, 1994).

Een participatieve leider verwacht en stimuleert actieve deelname van het team (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Stewart, 2006). Het gedrag van een participatieve leider bestaat uit het stimuleren van het team om actief deel te nemen in teambeslissingen en uit het stimuleren van teamleden om hun eigen ideeën en meningen te delen (Somech, 2003). Op een participatieve manier beslissingen maken heeft meerdere voordelen (Somech, 2003), namelijk het verhogen van de kwaliteit van de beslissingen (o.a. Scully, Kirkpatrick & Locke, 1995), het bijdragen aan de kwaliteit van de werknemer zijn werklevens (o.a. Somech, 2002), het verhogen van de motivatie van de werknemer (o.a. Locke & Latham, 1990), commitment (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Yammarino & Naughton, 1992) en voldoening (Smylie, Lazarus, & Brownlee-Conyers, 1996).

Leiderschapsstijl en teamuitkomsten

De manier waarop werknemers worden aangestuurd is bepalend voor de richting die het team opgaat. Judge en Piccolo (2004) vonden in hun meta-analyse dat het van de situatie

afhangt welke leiderschapsstijl tot de beste resultaten leidt. Waarschijnlijk zullen verschillende leiderschapsstijlen dus tot verschillende teamuitkomsten leiden. In dit onderzoek wordt verwacht dat taakgericht leiderschap vooral samenhangt met in rol gedrag dat teamleden vertonen. Met in rol gedrag wordt vereist, verwacht of gewenst gedrag bedoeld. (Katz, 1964). Het gaat om de taken die primair bij een functie horen en nodig zijn om de functie op een goede manier uit te voeren. Een taakgericht leider is er op gericht dat werknemers op een goede manier hun taak volbrengen en dus de taken die bij hun functie horen uitvoeren (Burns, 1978; Bass, 1985). Een taakgerichte leider heeft over algemeen geen oog voor de individuele behoeften van de werknemers en focust niet op persoonlijke ontwikkeling (Krouse, 2011). Uit eerder onderzoek is gebleken dat taakgerichte leiderschapsgedragingen inderdaad in rol prestaties beïnvloeden (o.a. Podsakoff, Todor, & Skov, 1982; Podsakoff, Todor, Grover & Huber, 1984; Sims & Szilagyi, 1975).

Verder wordt in dit onderzoek verwacht dat sociaal-ondersteunend leiderschap positief samenhangt met extra rol gedrag van teamleden. Met extra rol gedrag wordt gedrag bedoeld dat niet vooraf is gespecificeerd in de rol voorschriften, niet erkend wordt door formele beloningssystemen en geen bron is voor straf als het gedrag niet wordt uitgevoerd door de werknemer. Extra rol gedrag wordt door leidinggevers gewaardeerd (Katz, 1964).

Verwacht wordt dat sociaal-ondersteunend leiderschap positief samenhangt met extra rol gedrag, omdat een sociaal-ondersteunde leider het belangrijk vindt om goede relaties op te bouwen met zijn of haar medewerkers. De leidinggevende doet dit door onder andere persoonlijke aandacht te geven en te luisteren naar de medewerkers. Hierdoor krijgen werknemers meer vertrouwen en respect voor de leidinggevende en zijn ze bereid om meer te doen dan primair van hen wordt verwacht (zie Yukl, 1989b).

Als laatste wordt verwacht dat de participatieve leiderschapsstijl vooral positief samenhangt met de teamuitkomst identificatie met het team. Met identificatie wordt bedoeld in

hoeverre het teamlid zich verbonden voelt met het team. Verwacht wordt dat een participatief leiderschapsstijl vooral positief samenhangt met de identificatie met het team, omdat een participatieve leider staat voor verbinding tussen teamleden en teamleden stimuleert om hun mening te geven. Verwacht wordt dat dit het 'wij' gevoel versterkt, waardoor teamleden zich sterker identificeren met hun team.

Hypothese 1a: Taakgericht leiderschap hangt vooral positief samen met in rol gedrag.

Hypothese 1b: Sociaal-ondersteunend leiderschap hangt vooral positief samen met extra rol gedrag.

Hypothese 1c: De participatieve leiderschapsstijl hangt vooral positief samen met identificatie met team.

Identiteitsoriëntatie en leiderschapsstijl

De wetenschap is van mening dat de persoonlijkheid van de leider waarschijnlijk een belangrijke rol speelt bij de manier waarop leiding geven wordt ingevuld (Bono & Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Echter het onderzoek is er tot nu toe nog toe niet in geslaagd om een eenduidig beeld te schetsen (Bono & Judge, 2004; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005; Judge & Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Kornør & Nordvik, 2004; Lim & Ployhart, 2004). Dit onderzoek probeert een nieuwe dimensie te geven aan de huidige visies op dit onderwerp door te kijken naar de identiteitsoriëntatie van de leidinggevend.

Op basis van het Extended Model of the Self (Brewer & Gardner, 1996) kunnen individuen zichzelf op drie verschillende manieren definiëren, namelijk persoonlijk, relationeel of collectief. Bij de persoonlijke identiteitsoriëntatie definieert de persoon zichzelf als uniek individu met unieke kenmerken die verschillen van andere individuen. Een positief

zelfbeeld wordt gevormd op basis van de aspecten waarin de persoon, in vergelijking met anderen, uniek is. De persoon wordt gemotiveerd door eigen belangen. Een persoon met een persoonlijke identiteitsoriëntatie ziet zichzelf bijvoorbeeld als een goede werknemer en wordt gemotiveerd door het verkrijgen van persoonlijke beloningen, zoals erkenning en zelfvoldoening (zie Brickson, 2000).

Bij de relationele identiteitsoriëntatie definieert de persoon zichzelf in relatie tot andere individuen (Brewer & Gardner, 1996). Een positief zelfbeeld hangt dan ook af van het ontwikkelen van hechte relaties met anderen (Cross, Bacon & Morris, 2000). De belangrijkste motivatie voor de persoon is het verhogen van het welzijn van de andere persoon in de relatie (Brewer & Gardner, 1996). Een relationele identiteitsoriëntatie kan bijvoorbeeld gebaseerd zijn op kind-ouder relatie en werkgever- werknemer relatie.

Bij de collectieve identiteitsoriëntatie definieert de persoon zichzelf als lid van de groepen waartoe hij of zij behoort en beschrijft zichzelf in termen van kenmerken die bij die groep horen (Vos, 2009). Het zelfconcept van de persoon is gebaseerd op basis van de specifieke groepslidmaatschappen (Kashima & Hardie, 2000; Tajfel & Turner, 1979). De primaire motivatie van een persoon met een collectieve identiteitsoriëntatie is het waarborgen van de welvaart van de groep (Brewer & Gardner, 1996).

Hoe de persoon zich definieert heeft invloed op de persoon zijn individuele percepties, evaluaties en gedrag in een sociale context (Triandis, 1989; Markus & Kitayama, 1991).

Alle drie de oriëntaties lijken relevant in een organisatiecontext (Brickson, 2000; Brickson & Brewer, 2001). De persoonlijke identiteitsoriëntatie legt een sterke focus op iemand zijn of haar eigen unieke kenmerken en bijdragen. Hierdoor bevordert de persoonlijke identiteitsoriëntatie mogelijk inter-persoonlijke competitie, doordat de prestaties van een individu worden vergeleken met de prestaties van zijn of haar collega's. Een relationele identiteitsoriëntatie zal waarschijnlijk de behoefte aan verbinding met andere individuen

stimuleren. Dit zal bijvoorbeeld het geval zijn tijdens de lunchpauze met collega's, maar kan ook in situaties voorkomen waarin individuen samenwerken in werkduo's. Een collectieve identiteitsoriëntatie zal waarschijnlijk het gevoel bij een sociale categorie willen horen stimuleren. De persoon voelt zich bijvoorbeeld onderdeel zijn van een werkteam, afdeling of de organisatie als geheel (Vos, 2009).

In dit onderzoek wordt verwacht dat de manier waarop een leidinggevende zichzelf definieert van invloed is op hoe de leidinggevende zijn of haar manier van leiding geven invult. Ten eerste wordt verwacht dat een persoonlijke identiteitsoriëntatie positief samenhangt met taakgericht leiderschap. De persoonlijke identiteitsoriëntatie is gericht op het individu en op het unieke van een persoon centraal te stellen (Brewer & Gardner, 1996). Een leidinggevende met een persoonlijke identiteitsoriëntatie kijkt naar de unieke inbreng van elke werknemers en vergelijkt de prestaties van de werknemer met de prestaties van zijn of haar collega's (Vos, 2009). Bovenstaande is ook kenmerkend voor taakgericht leiderschap. Bij taakgericht leiderschap staat het individu en zijn of haar prestaties centraal. De leidinggevende stelt individuele doelen. Als de werknemer hieraan voldoet dan wordt hij of zij hiervoor beloond (Burns, 1978; Bass, 1985).

Ten tweede wordt verwacht dat een relationele identiteitsoriëntatie positief samenhangt met sociaal-ondersteunend leiderschap, omdat deze leider het belangrijk vindt om goede relaties te hebben met de werknemers. Een leidinggevende met een relationele identiteitsoriëntatie hecht er waarde aan om het welzijn van de ander in de relatie te vergroten (Brewer & Gardner, 1996). De leidinggevende heeft oog voor de behoeften van de medewerkers. Door middel van sociaal-ondersteunend leiderschap ontwikkelt de leidinggevende een goede relatie met de werknemer. De leidinggevende heeft oog voor de behoeften van de werknemer, treedt op als mentor en/of coach en luistert naar de werknemer (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Als laatste wordt verwacht dat een collectieve identiteitsoriëntatie positief samenhangt met een participatieve leiderschapsstijl, omdat deze leider het ‘wij’ gevoel binnen het team wil versterken. Een leidinggevende met een collectieve identiteitsoriëntatie is gericht op de groep en op het lidmaatschap van de groep (Brewer & Gardner, 1996). De leidinggevende vindt het belangrijk dat iedereen zich onderdeel voelt van de groep en zich identificeert met de groep. Verwacht wordt dat de leidinggevende dit probeert te bereiken door participatief leiderschap. De leidinggevende vraagt en verwacht input van de teamleden/ werknemers en stimuleert actieve deelname van het team (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Stewart, 2006).

Hypothese 2a: De persoonlijke identiteitsoriëntatie hangt vooral positief samen met taakgericht leiderschap.

Hypothese 2b: Een relationele oriëntatie hangt vooral positief samen met een sociaal-ondersteunende leiderschapsstijl.

Hypothese 2c: De collectieve identiteitsoriëntatie hangt vooral positief samen met een participatieve leiderschapsstijl.

Leiderschap als mediator

In dit onderzoek wordt verwacht dat een bepaalde leiderschapsstijl leidt tot bepaalde teamuitkomsten en dat de manier van leidinggeven wordt ingegeven door de identiteitsoriëntatie van de leidinggevende. Verwacht wordt dat de leiderschapsstijl een mediërend effect heeft op de relatie tussen de identiteitsoriëntatie van de leidinggevende en de uitkomsten van het team.

Hoewel er nog weinig onderzoek is gedaan naar de mogelijke mediërende rol van een leiderschapsstijl op de relatie tussen persoonlijkheid en teamuitkomsten, bevestigt het

onderzoek van Lim en Ployhart (2004) deels de voorspellingen van dit onderzoek. Uit hun onderzoek is gebleken dat leiderschap in bepaalde contexten volledig de relatie tussen de persoonlijkheid van de leider en teamprestaties medieert.

In lijn met voorgaand onderzoek is de verwachting dat de persoonlijke identiteitsoriëntatie vooral positief samen zal hangen met productieve uitkomsten. Verwacht wordt dat het verband tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en in rol gedrag wordt gemedieerd door de taakgerichte leiderschapsstijl. Een leidinggevende met een persoonlijke identiteitsoriëntatie is vooral gericht op de individuele werknemer en de unieke bijdrage die hij of zij levert (Zie Vos, 2009). Een leidinggevende met een persoonlijke identiteitsoriëntatie zal daarom vooral geneigd zijn om taakgerichte leiderschapsstijl toe te passen. Individuele prestaties zijn van belang en zullen worden beloond. Werknemers zullen daarom vooral de taken uitvoeren waarvoor ze een beloning krijgen en minder geneigd zijn om extra taken uit te voeren die geen onderdeel zijn van hun functie.

Vervolgens wordt verwacht dat een relationele identiteitsoriëntatie een positief verband heeft met extra rol gedrag. Verwacht wordt dat dit verband te verklaren is door sociaal-ondersteunend leiderschap. Een leidinggevende met een relationele identiteitsoriëntatie vindt het belangrijk om goede relaties te onderhouden met zijn of haar werknemers en zal hierdoor eerder geneigd zijn om sociaal-ondersteunend leiderschap toe te passen. Door de sociaal-ondersteunende leiderschapsstijl van de leidinggevende hebben de werknemers vertrouwen in en respect voor hun leidinggevende en zijn ze gemotiveerd om meer te doen dan van hun wordt verwacht (Yukl, 1989b).

Als laatste wordt in dit onderzoek verwacht dat de collectieve identiteitsoriëntatie positief samenhangt met teamuitkomst 'identificatie met team'. Verwacht wordt dat het verband tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en de teamuitkomst identificatie met team, wordt gemedieerd door participatief leiderschap. De collectieve identiteitsoriëntatie van de

leidinggevende zorgt ervoor dat de leidinggevende gericht is op het team en dat hij of zij het teamgevoel wil stimuleren (Zie Vos, 2009). Dit doet de leidinggevende door participatief leiderschap toe te passen. De leidinggevende vraagt en verwacht input van de teamleden en stimuleert actieve deelname van het team (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Stewart, 2006). Verwacht wordt dat door de actieve rol van de teamleden in het team, de teamleden zich meer gaan identificeren met het team.

Hypothese 3a: De relatie tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en in rol gedrag wordt gemedieerd door taakgericht leiderschap.

Hypothese 3b: De relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en extra rol gedrag wordt gemedieerd door sociaal–ondersteunend leiderschap.

Hypothese 3c: De relatie tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en identificatie met team wordt gemedieerd door participatief leiderschap.

Deze verwachte verbanden in dit onderzoek worden grafisch weergegeven in Figuur 1.

Invoegen Figuur 1

Methode

Deelnemers en procedure

Aan het onderzoek hebben 221 werknemers in 55 teams meegewerkt. Aan de respondenten is gevraagd om een vragenlijst in te vullen. De vragenlijst kon zowel schriftelijk

als digitaal worden ingevuld. Van de 55 teams heeft minimaal één teamlid de vragenlijst ingevuld. Gemiddeld hebben per team 4.02 personen de vragenlijst ingevuld ($SD = 3.00$). Van de 221 deelnemers waren 192 personen vrouw.

De leeftijd van de deelnemers varieerde tussen de 18 en 62 jaar. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 41.69 jaar ($SD = 10.63$). Van de respondenten was 72.4% werkzaam in de zorg, 19.5% werkzaam in het onderwijs en 8.1% in andere sectoren gerelateerd aan onderwijs en zorg, waaronder kinderopvang.

Respondenten zijn op twee manier geworven. Enerzijds zijn respondenten geworven in overleg met de projectleider van een netwerkorganisatie gevestigd in Noord-Nederland. Tijdens een aantal overleggen van de netwerkorganisatie is aan de aanwezigen uitgelegd waar het onderzoek over ging en werd er gevraagd of zij deel wilden nemen aan het onderzoek. Na het overleg is naar alle deelnemers een e-mail gestuurd met opnieuw uitleg over het onderzoek en met de vraag of ze met hun collega's wilden deelnemen. Als men akkoord ging kregen de personen via hun e-mail een uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst.

Anderzijds werden de respondenten via het netwerk van de onderzoekster geworven. Personen werkzaam in de zorg of het onderwijs werden door de onderzoekster benaderd en kregen een korte uitleg over het onderzoek. Ook werd aan hen een informatieformulier met uitleg over het onderzoek overhandigd. Aan de persoon werd gevraagd of hij wilde overleggen met zijn leidinggevende en collega's over deelname aan het onderzoek en om daarna weer contact op te nemen met de onderzoekster, of de onderzoekster nam contact op met de persoon. In overleg met de contactpersoon werd bepaald of de vragenlijst digitaal of schriftelijk werd ingevuld.

Indien de vragenlijst niet direct werd ingevuld dan werd maximaal drie keer een herinnering gestuurd met de vraag om de vragenlijst alsnog in te vullen. Deelname aan het

onderzoek was vrijwillig en vertrouwelijkheid werd gegarandeerd. De gegevens en resultaten zijn anoniem opgeslagen en verwerkt met behulp van SPSS.

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond voor het merendeel uit vragen die werden gesteld op een 5-punts Likert schaal (1 = *helemaal oneens* en 5 = *helemaal mee eens*) en uit enkele open vragen.

Identiteitsoriëntatie. Om de identiteitsoriëntatie van de leidinggevendens te bepalen is gebruikt gemaakt van de Identiteitsoriëntatie Schaal ontworpen door Vos, van der Zee en Buunk (2009). Aan de hand van 21 items kan worden vastgesteld hoe iemand zichzelf definieert: persoonlijk, relationeel of collectief. Uit de resultaten van een factoranalyse is gebleken dat er ondersteuning is gevonden voor de 3 factoren (Zie Tabel 1). De subschaal *persoonlijk* meet in hoeverre een persoon zichzelf definieert als uniek individu met unieke kenmerken. De schaal bestaat uit 7 items en een voorbeeldvraag is: 'Mijn leidinggevende beschrijft zichzelf graag in termen van unieke eigenschappen'. Cronbach's Alpha bedroeg .77. Item 'Mijn leidinggevende beschrijft zichzelf graag in termen van unieke eigenschappen' is niet meegenomen in de analyse, omdat uit de factoranalyse gebleken dat het item minder goed samenhang met de overige items.

De subschaal *relationeel* meet in hoeverre een persoon zichzelf definieert in relatie tot andere individuen. De schaal bestaat uit 7 items en een voorbeeldvraag is: 'Het is belangrijk voor het zelfbeeld van mijn leidinggevende om persoonlijke relaties te hebben met anderen'. Cronbach's Alpha bedroeg .84. Item 'Mijn leidinggevende denkt dat mensen die dicht bij hem of haar staan veel invloed op zijn of haar identiteit hebben' is niet meegenomen in de analyse, omdat uit de factoranalyse gebleken dat het item minder goed samenhang met de overige items.

De subschaal *collectief* meet in hoeverre een persoon zichzelf definieert als lid van de groepen waartoe het individu behoort. De schaal bestaat uit 7 items en een voorbeeldvraag is: 'Mijn leidinggevende beschrijft zichzelf graag als lid van de groepen waartoe hij/zij behoort'. Cronbach's Alpha bedroeg .84. Item 'Mijn leidinggevende gaat graag op in de groep' is niet meegenomen in de analyse, omdat uit de factoranalyse gebleken dat het item minder goed samenhang met de overige items.

Invoegen Tabel 1

Leiderschapsstijl. Om de leiderschapsstijl van de leidinggevenen te bepalen is gebruik gemaakt van een vragenlijst bestaande uit 12 items die uit verschillende onderzoeken zijn samengesteld. De schaal is op basis van de theorie opgebouwd uit de subschalen Participatief (Mulder, de Jong, Koppelaar & Verhage, 1986; Le Blanc, 1994), Sociaal-ondersteunend en Taakgericht (Mulder, Ritsma van Eck & de Jong, 1971).

De schaal *Participatief leiderschap* bestaat uit 4 items en een voorbeeldvraag is: 'Mijn leidinggevende overlegt met mij over belangrijke zaken'. De Cronbach's Alpha bedroeg .62. De schaal *Sociaal-ondersteunend leiderschap* bestaat uit 4 items en een voorbeeldvraag is: 'Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd'. De Cronbach's Alpha bedroeg .92. De schaal *Taakgerichte leiderschap* bestaat uit 5 items en een voorbeeldvraag is: 'Mijn leidinggevende bepaalt tot in detail wat er moet gebeuren en hoe het gebeuren moet'. De Cronbach's Alpha voor de schaal bedroeg .77.

Na uitvoering van een factoranalyse is gebleken dat er alleen ondersteuning is gevonden voor 2 factoren (Zie Tabel 2). De schalen Participatief en Sociaal-ondersteunend

blijken ook vrij sterk met elkaar samen te hangen ($r = .66$) en daarom is besloten om deze schalen samen te voegen tot de subschaal Mensgericht leiderschap. De Cronbach's Alpha bedroeg .88. Item 'Mijn leidinggevende handelt zonder zijn/haar mensen te raadplegen' was verwijderd, omdat het item minder goed samenhang met de overige items.

Invoegen Tabel 2

Teamuitkomsten. Om te bepalen hoe de werknemers de prestaties van hun team ervaren is gebruik gemaakt van de schalen in rol gedrag en extra rol gedrag (Van Dyne en LePine, 1998) en identificatie met team (Leach et al, 2008). De *in rol gedrag* schaal meet in hoeverre de werknemers vinden dat zij de taken die bij hun functie horen uitvoeren. Een voorbeeldvraag is: 'Ik vervul de taken die in mijn functieomschrijving staan'. De schaal bestaat uit 4 items en de Cronbach's Alpha bedroeg .88.

Om te meten in welke mate de werknemers bereid zijn om taken uit te voeren die geen primair onderdeel zijn van hun functie, is gebruik gemaakt van de schaal *extra rol gedrag*. De schaal bestaat uit 5 items en een voorbeeldvraag is: 'Ik neem vrijwillig groepstaken op me'. Cronbach's Alpha bedroeg .80.

Om te bepalen in hoeverre de werknemers zich identificeren met andere teamleden, is gebruik gemaakt van de schaal *identificatie met team*. Een voorbeeldvraag is: 'Leden uit mijn team hebben veel overeenkomsten met elkaar'. De schaal bestaat uit 14 items en Cronbach's Alpha bedroeg .92.

Resultaten

Samenhang variabelen

Om te bepalen of de variabelen met elkaar samenhangen zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen berekend. In Tabel 3 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties weergegeven voor de variabelen. De demografische variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren blijken over het algemeen niet sterk samen te hangen met de onderzoeksvariabelen.

Invoegen Tabel 3

Over het algemeen zijn er verbanden gevonden in de verwachte richtingen. Leiderschap hangt samen met teamuitkomsten. Daarnaast blijkt identiteitsoriëntatie gerelateerd te zijn aan leiderschap. Verder valt op dat de identiteitsoriëntatie variabelen matig tot vrij sterk met elkaar samenhangen. Vooral de vrij sterke correlatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en de collectieve identiteitsoriëntatie ($r = .55, p < .01$) is opmerkelijk. In een eerder onderzoek is een soortgelijk resultaat gevonden (Vos, 2009). De leiderschapsstijlen blijken nauwelijks met elkaar samen te hangen ($r = -.06$). De afhankelijke variabelen blijken wel onderling aan elkaar gerelateerd te zijn. Extra rol gedrag hangt vrij sterk samen met identificatie met team ($r = .55, p < .01$) en matig met in rol gedrag ($r = .41, p < .01$). In rol gedrag blijkt matig gerelateerd te zijn aan identificatie met team ($r = .32, p < .01$).

Voor het toetsen van de specifieke hypothesen zijn regressieanalyses uitgevoerd.

Hypotheses toetsen

Als eerste werd het effect van de leiderschapsstijlen op teamuitkomsten onderzocht. Vervolgens is gekeken in hoeverre leiderschapsstijlen worden ingegeven door een identiteitsoriëntatie. Tenslotte werd gekeken naar de eventuele mediërende rol van de leiderschapsstijlen op de relatie tussen identiteitsoriëntatie en teamuitkomsten. Om de gevonden relaties verder te onderzoeken zijn multiple regressieanalyses uitgevoerd, waarbij voor de rol van de demografische variabelen geslacht, leeftijd en aantal dienstjaren is gecontroleerd.

Leiderschapsstijl en teamuitkomsten. Om te onderzoeken of een bepaalde manier van leidinggeven tot bepaalde teamuitkomsten kan leiden zijn hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd, waarbij in stap 1 de demografische variabelen als controlevariabelen ingevoerd zijn en in stap 2 zijn de leiderschapsstijlen als voorspellende variabelen gebruikt. In Tabel 4 worden de b - gewichten, de bijbehorende standaarddeviaties, p -waarden, verklaarde variantie en R^2 change weergegeven.

Invoegen Tabel 4

In dit onderzoek werd verwacht dat er positief verband bestaat tussen taakgericht leiderschap en teamuitkomst in rol gedrag. Uit de regressieanalyse blijkt hier inderdaad ondersteuning voor te zijn gevonden (zie Tabel 4). In overeenstemming met Hypothese 1a is gevonden dat er een positief effect is tussen taakgericht leiderschap en in rol gedrag ($b = .17, p < .01$). Tegen de verwachting in is er ook een positief verband gevonden tussen taakgericht leiderschap en teamuitkomst identificatie met team ($b = .16, p < .01$). Een hoge score op taakgericht leiderschap voorspelt een hogere mate van in rol gedrag en identificatie met team. Oftewel,

werknemers die vinden dat hun leidinggevende een taakgerichte leiderschapsstijl heeft, voeren in grotere mate de taken uit die bij hun functie horen en identificeren zich in grotere mate met het team waarvan zijn onderdeel zijn.

De specifieke hypothesen voor de invloed van sociaal-ondersteunend en participatief leiderschap op respectievelijk extra rol gedrag en identificatie kunnen niet worden getoetst, vanwege de samengevoegde leiderschapsschaal. Uit de regressieanalyse (zie Tabel 4) blijkt wel dat mensgericht leiderschap positief samenhangt met zowel in rol gedrag ($b = .22, p < .001$), extra rol gedrag ($b = .25, p < .001$) als identificatie met team ($b = .32, p < .001$). De resultaten laten zien dat werknemers die vinden dat hun leidinggevende een mensgerichte leiderschapsstijl heeft, bereid zijn om in grotere mate de taken die bij hun functie horen uit te voeren, maar ook in grotere mate bereid zijn om taken op zich te nemen die geen primair onderdeel zijn van hun functie. Ook lijken teamleden zich in grotere mate te identificeren met het team waarvan zijn onderdeel zijn. Het effect van mensgericht leiderschap op in rol gedrag, extra rol gedrag en identificatie met team is groter dan het effect van taakgericht leiderschap op de drie teamuitkomsten.

Identiteitsoriëntatie en leiderschapsstijl. In dit onderzoek werd verwacht dat er een verband bestaat tussen de identiteitsoriëntatie van een leidinggevende en de leiderschapsstijl die hij of zij toepast. Om dit te onderzoeken is opnieuw een hiërarchische multiële regressieanalyses uitgevoerd, waarbij in stap 1 de demografische variabelen als controle variabelen ingevoerd zijn en in stap 2 de identiteitsoriëntaties als voorspellende variabelen zijn gebruikt. In Tabel 5 worden de gevonden b- gewichten, de bijbehorende standaarddeviaties, p-waarden, verklaarde variantie en R^2 change weergegeven.

Invoegen Tabel 5

In overeenstemming met Hypothese 2a is er een positief effect gevonden tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en de taakgerichte leiderschapsstijl ($b = .17, p < .05$). Een hogere score op de persoonlijke identiteitsoriëntatie voorspelt een hogere score op de taakgerichte leiderschapsstijl. Uit Tabel 5 blijkt ook dat er een negatief effect is gevonden tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en mensgericht leiderschap ($b = -.24, p < .001$). Werknemers die vinden dat hun leidinggevende een persoonlijke identiteitsoriëntatie heeft, vinden in grotere mate dat hun leidinggevende een taakgerichte leiderschapsstijl heeft en juist in mindere mate een mensgerichte leiderschapsstijl.

De specifieke hypothesen voor de invloed van relationele en collectieve identiteitsoriëntatie op respectievelijk sociaal ondersteunend en participatief leiderschap konden niet worden getoetst, vanwege de samengevoegde leiderschapsschaal. Uit de regressieanalyses (zie Tabel 5) kwam een positief effect tussen de relationele identiteitsoriëntatie en mensgericht leiderschap naar voren ($b = .64, p < .001$). De resultaten lijken er op te wijzen dat werknemers die vinden dat hun leidinggevende een relationele identiteitsoriëntatie heeft, in grotere mate vinden dat hun leidinggevende een mensgerichte leiderschapsstijl heeft. De relationele identiteitsoriëntatie bleek nauwelijks samen te hangen met taakgericht leiderschap ($b = -.01, n.s.$).

Het effect tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en mensgericht leiderschap was negatief ($b = -.31, p < .001$). Niet overeenkomstig met de verwachtingen is er een positief effect gevonden tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en taakgericht leiderschap ($b = .18, p < .05$). De resultaten laten zien dat werknemers die vinden dat hun leidinggevende een

collectieve identiteitsoriëntatie heeft, vinden dat hun leidinggevende een hoge mate van taakgericht leiderschap toepast en in mindere mate mensgericht leiderschap.

Opvallend is dat de drie identiteitsoriëntaties gezamenlijk 30% van de variantie in mensgericht leiderschap kunnen verklaren. Voor taakgericht leiderschap is dit maar 6%.

Leiderschap als mediator. Uit hypothesen 3a, 3b en 3c blijkt dat in dit onderzoek wordt verwacht dat leiderschap functioneert als mediator in de relatie tussen identiteitsoriëntatie en teamuitkomsten. Onderzocht is of taakgerichte leiderschapsstijl een mediërende rol heeft in de relatie tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en de teamuitkomst in rol gedrag. De specifieke hypothesen voor de relationele en collectieve identiteitsoriëntatie konden niet worden getoetst. Wel is gekeken of de relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en teamuitkomsten in rol gedrag, extra rol gedrag en identificatie team werd gemedieerd door mensgericht leiderschap. Als laatste is onderzocht of de relatie tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en teamuitkomst identificatie met team wordt gemedieerd door taakgericht leiderschap.

Volgens Baron en Kenny (1986) is sprake van een mediatie-effect als aan 4 condities wordt voldaan. Als eerste moet er een relatie zijn tussen de predictor (identiteitsoriëntatie) en de mediator (leiderschapsstijl). Ten tweede moet de predictor gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele (teamuitkomsten). Ten derde moet de mediërende variabele samenhangen met de afhankelijke variabele. Als laatste moet het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke verkleinen als gecontroleerd wordt voor de mediator.

Persoonlijke identiteitsoriëntatie. Uit eerder beschreven resultaten blijkt dat voldaan wordt aan conditie 1 maar niet aan conditie 2, de persoonlijke identiteitsoriëntatie hangt samen met taakgericht leiderschap maar de persoonlijke identiteitsoriëntatie hangt niet significant samen met de teamuitkomst in rol gedrag ($r = .12$, n.s.). Verdere toetsing van de mediatie is daarom niet uitgevoerd.

Relationele identiteitsoriëntatie. Uit bovenstaande resultaten is gebleken dat de relationele identiteitsoriëntatie significant correleert met mensgericht leiderschap ($r = .47, p < .01$) en niet met taakgericht leiderschap ($r = .10, n.s.$). Zowel de relationele identiteitsoriëntatie als mensgericht leiderschap hangt significant samen met teamuitkomsten in rol gedrag ($r = .16, p < .05$; $r = .22, p < .01$), extra rol gedrag ($r = .28, p < .01$; $r = .32, p < .01$) en identificatie met team ($r = .32, p < .01$; $r = .34, p < .01$). Aan de eerste drie condities van Baron en Kenny (1986) wordt dus voldaan.

De relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en in rol gedrag is niet langer significant als gecontroleerd wordt voor mensgericht leiderschap. Dit betekent dat de relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en in rol gedrag volledig gemedieerd wordt door mensgericht leiderschap. Mensgericht leiderschap verklaart de samenhang tussen de relationele identiteitsoriëntatie en teamuitkomst in rol gedrag. Het bètagewicht neemt af van .16 tot .07, waarbij 2.8% van de variantie verklaard kan worden door het directe effect (Sobel's $Z = 2.40, p < .05$).

De relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie extra rol gedrag blijft significant als gecontroleerd wordt voor mensgericht leiderschap, maar het bètagewicht neemt af van .28 tot .16, waarbij 4.6% van de variantie verklaard kan worden door het indirecte effect (Sobel's $Z = 3.07, p < .01$). Dit betekent dat de relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en teamuitkomst extra rol gedrag partieel gemedieerd wordt door mensgericht leiderschap. Mensgericht leiderschap kan deels de positieve relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en teamuitkomst extra rol gedrag verklaren.

De relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en identificatie met het team blijft significant als gecontroleerd wordt voor mensgericht leiderschap, maar het bètagewicht neemt af van .32 tot .20, waarbij 4.7% van de variantie verklaard kan worden door het indirecte effect (Sobel's $Z = 3.20, p < .01$). Dit betekent dat de relatie tussen de relationele

identiteitsoriëntatie en teamuitkomst identificatie met het team partieel gemedieerd wordt door mensgericht leiderschap. Mensgericht leiderschap kan deels de positieve relatie tussen de relationele identiteitsoriëntatie en teamuitkomst identificatie met team verklaren.

Collectieve identiteitsoriëntatie. Uit bovenstaande resultaten blijkt dat er een significant verband is gevonden tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en taakgericht leiderschap ($r = .15, p < .05$) en niet met mensgericht leiderschap ($r = .01, n.s.$).

Zowel de collectieve identiteitsoriëntatie als taakgericht leiderschap blijkt significant te correleren met teamuitkomst identificatie met team ($r = .23, p < .01$; $r = .16, p < .05$). Aan de eerste drie condities van Baron en Kenny (1986) wordt dus voldaan. De relatie tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en identificatie met het team blijft significant als gecontroleerd wordt voor taakgericht leiderschap. Het bètagewicht neemt af van .23 tot .21, waarbij 2% van de variantie verklaard kan worden door het indirecte effect. De Sobel's Z toets blijkt dan ook niet significant te zijn (Sobel's $Z = 1.46, p = .14$). Dit betekent dat de relatie tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en teamuitkomst identificatie met team niet wordt gemedieerd door taakgericht leiderschap.

Discussie

Steeds meer taken in organisaties worden uitgevoerd door teams. Organisaties hebben er dan ook veel belang bij dat teams goed presteren. Zowel de praktijk als de wetenschap hebben steeds meer interesse voor de factoren die van invloed zijn op het goed presteren van teams. Het succes van een team wordt voor een belangrijk deel bepaald door de manier waarop een leidinggevende richting geeft aan het team (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen welke invloed leiderschap heeft op teamuitkomsten en of individuele verschillen in identiteitsoriëntatie van de leidinggevende van invloed is op de manier waarop leiders hun stijl van leidinggeven

invullen. Eerdere onderzoeken hebben zich voornamelijk ofwel gericht op het effect van leiderschap op teamuitkomsten (Judge & Piccolo, 2004) ofwel op het effect van persoonlijkheid op leiderschap (o.a. Bono & Judge, 2004; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005; Judge & Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; Kornør & Nordvik, 2004; Lim & Ployhart, 2004). In dit onderzoek zijn beide relaties gecombineerd in een procesmodel. Daarnaast is dit de eerste keer dat in onderzoek een link wordt gelegd tussen de identiteitsoriëntatie van de leidinggevende en de leiderschapsstijl die hij of zij toepast.

Leiderschapsstijl en teamuitkomsten

Verschillende leiderschapsstijlen lijken te leiden tot verschillende teamuitkomsten. In dit onderzoek is vooral ondersteuning gevonden voor het positieve effect dat mensgericht leiderschap kan hebben op de uitkomsten van het team. Mensgericht leiderschap heeft een sterker effect op teamuitkomsten dan taakgericht leiderschap als het gaat om uitvoeren van taken die bij de functie horen, uitvoeren van extra taken die geen primair onderdeel zijn van de functie en als gaat om verbondenheid met het team. Dit is in lijn met eerder onderzoek (zie Cummings et al., 2010; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Dit betekent echter niet dat taakgericht leiderschap niet tot positieve teamuitkomsten kan leiden, zoals ook is gebleken uit dit onderzoek en uit het onderzoek van Judge en Piccolo (2004). In dit onderzoek is gevonden dat taakgericht leiderschap een positief effect heeft op zowel het uitvoeren van taken die onderdeel zijn van de functie als verbondenheid met het team. Er is in eerder onderzoek echter nog enige onduidelijkheid waarom leiderschapsstijlen gerelateerd aan mensgericht leiderschap vaker tot positieve effecten leidt dan taakgericht leiderschap (zie Bass, 1998). Volgens Avolio (1999) is taakgericht leiderschap motiverend tot een bepaald punt. Een mogelijke verklaring voor de positieve effecten van leiderschapsstijlen gerelateerd aan mensgericht leiderschap is vertrouwen. Werknemers hebben meer vertrouwen in een

leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl en zijn daardoor bereid om meer te doen dan primair van hen wordt verwacht (Podsakoff et al., 1990).

Een ander opvallend resultaat in dit onderzoek was dat een leidinggevende met een taakgerichte leiderschapsstijl ervoor zorgt dat de werknemers zich in grotere mate verbonden voelen met het team waarvan zij onderdeel zijn. Dit effect is opvallend omdat het vooral toegeschreven wordt aan leiderschapsstijlen gerelateerd aan mensgericht leiderschap (o.a. Cicero & Pierro, 2007; Paulsen, Maldonado, Callan & Ayoko, 2009). Een verklaring voor dit resultaat zou kunnen zijn dat andere factoren van invloed zijn of taakgericht leiderschap wel of niet tot meer verbondenheid met het team leidt. Mogelijk is het van invloed of teamleden wel of niet afhankelijk van elkaar zijn bij het uitvoeren van taken en of ze vertrouwen hebben in de leidinggevende en/of overige teamleden.

Identiteitsoriëntatie en leiderschapsstijl

Uit eerder onderzoek was bekend dat de persoonlijkheid van de leidinggevende van invloed was op de manier waarop hij of zij leiding geeft (Bono & Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). In dit onderzoek is geprobeerd om een nieuwe dimensie te geven aan de huidige visies over dit onderwerp door te kijken naar de identiteitsoriëntatie van de leidinggevende. Opvallend is dat er ondanks de matige tot vrij sterke samenhang tussen de identiteitsoriëntatie schalen toch duidelijke verschillen zijn gevonden.

Overeenkomstig met de verwachtingen lijkt een persoon met een persoonlijke identiteitsoriëntatie voornamelijk leiding te geven door de werknemers uit te leggen wat ze moeten doen en te belonen als ze voldoen aan de verwachtingen. Een persoon met een persoonlijke identiteitsoriëntatie lijkt weinig aan te sturen op een sociaal-ondersteunende of participatieve manier. Verder is gevonden dat een leidinggevende met een relationele identiteitsoriëntatie vooral aanstuurt door werknemers te betrekken in de besluitvorming en door oog te hebben voor de behoeften van de werknemer bij het aansturen. Andere

onderzoeken hebben ook resultaten in de verwachte richting gevonden. Partners van personen met een hoge relationele identiteitsoriëntatie beschrijven de persoon als open en beantwoordend op hun behoeften en zorgen (Cross, Bacon & Morris, 2000). Daarnaast blijkt dat personen met een hoge of geactiveerde relationele identiteitsoriëntatie meer prosociaal gedrag vertonen (Vos & van der Zee, 2011). Een persoon met een collectieve identiteitsoriëntatie lijkt echter weinig participatief en sociaal ondersteunend leiding te geven, maar wel veel aan te sturen op een taakgerichte manier. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat een leidinggevende met een collectieve identiteitsoriëntatie door middel van taakgericht leiderschap mogelijk het beste in staat is om het welzijn van de groep te waarborgen. Immers, taakgericht leiderschap is gerelateerd aan directe beloning. Mogelijk spelen ook situationele factoren en/of de sector waarin de persoon werkzaam is een rol. Het is mogelijk dat op een mensgerichte manier leiding geven in sommige sectoren en organisaties als minder wenselijk wordt beschouwd en zelfs wordt ontmoedigd. Een persoon met een collectieve leiderschapsstijl leert zichzelf daarom mogelijk aan om meer op een taakgerichte manier leiding te geven. Ook in eerder onderzoek is gevonden dat het effect van persoonlijkheid op een leiderschapsstijl afhankelijk kan zijn van situationele factoren (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005). Meer onderzoek is noodzakelijk om dit gevonden verband te kunnen verklaren.

De resultaten van dit onderzoek lijken er op te wijzen dat individuele verschillen in de manier waarop een leidinggevende zichzelf definieert van invloed is op hoe de leidinggevende zijn of haar manier van leidinggeven invult. Vooral de relationele identiteitsoriëntatie lijkt sterk samen te hangen met mensgericht leiderschap. Dit is een aanwijzing dat onderzoek naar de identiteitsoriëntaties een belangrijke aanvulling is op het huidige onderzoek naar persoonlijkheid en leiderschap. Een mogelijke verklaring voor het sterke effect tussen de relationele identiteitsoriëntatie en mensgericht leiderschap zou kunnen

zijn dat het construct mensgericht leiderschap opgebouwd is uit zowel sociaal-ondersteunend als participatief leiderschap.

Leiderschap als mediator

De gevonden resultaten in dit onderzoek geven inzicht hoe identiteitsoriëntatie kan leiden tot een toename of afname van bepaalde teamuitkomsten door de mediërende rol van leiderschap. Dit geldt echter alleen voor mensgericht leiderschap. Met andere woorden, wanneer een persoon op een mensgerichte manier leiding geeft, dan is dit zeer waarschijnlijk ingegeven door een relationele identiteitsoriëntatie. Vervolgens heeft dit weer invloed op de uitkomsten van het team waar de persoon leiding aan geeft. Mensgericht leiderschap kan dan ook worden beschouwd als een belangrijke onderliggende procesvariabele die concrete teamprestaties beïnvloedt. Dit is deels in lijn met de resultaten van Lim en Ployhart (2004).

Taakgericht leiderschap blijkt de relatie tussen de persoonlijke identiteitsoriëntatie en in rol gedrag niet te kunnen verklaren, doordat de persoonlijke identiteitsoriëntatie van de leidinggevende niet leidt tot toe- of afname van het uitvoeren van taken die onderdeel zijn van de functie van de werknemer. Ook het onverwachte gevonden verband tussen de collectieve identiteitsoriëntatie en in rol gedrag kan niet worden verklaard door taakgericht leiderschap. Een mogelijke verklaring hiervoor is de cultuur van een organisatie. Het is mogelijk dat van de teams die hebben deelgenomen aan het onderzoek en een leidinggevende hadden met een collectieve identiteitsoriëntatie, vooral werkzaam waren in organisaties waarin de norm heerst dat het belangrijk is om taken, die onderdeel zijn van de persoon zijn functie, op een goede manier moeten worden volbracht. Daarbij lijkt het erop dat een leidinggevende met een collectieve identiteitsoriëntatie deze algemene norm van de organisatie wil overbrengen aan zijn of haar werknemers en er alles aan doet om de werknemers ook werkelijk hun taken op een goede manier te laten volbrengen. Op basis van de gegevens die in dit onderzoek zijn verzameld is het niet mogelijk om hier uitsluitsel over te geven.

Kanttekeningen

Het onderzoek heeft een aantal methodologische beperkingen. In dit onderzoek bleek geen ondersteuning te zijn gevonden voor het bestaan van de schalen sociaal- ondersteunend en participatief leiderschap, ondanks de betrouwbaarheid van de schalen in eerder onderzoek (zie Mulder, Ritsma van Eck & de Jong, 1971; Mulder et al., 1986; Le Blanc, 1994). Dit had tot gevolg dat sommige specifieke hypothesen niet konden worden getoetst. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van de validiteit van de schalen is dat de constructen participatief en sociaal-ondersteunend leiderschap enige theoretische overlap hebben. Uit de literatuur blijkt dat zowel een sociaal-ondersteunende als participatieve leidinggevende oog heeft voor de werknemer als persoon en het belangrijk vindt om een goede relatie met de persoon op te bouwen (zie Bass & Avolio, 1994; Somech, 2003; van Breukelen & van der Vlist, 2005). Na een kritische herevaluatie bleken de items die in dit onderzoek zijn gebruikt om beide schalen te meten ook enige overlap te hebben. Bijvoorbeeld het item 'Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd.' is gebruikt om sociaal-ondersteunend leiderschap te meten, maar zou achteraf gezien eventueel ook te gebruiken zijn om participatief leiderschap te meten. In een volgend onderzoek zou het goed zijn om de items kritisch te bekijken en specifieker te formuleren voor beide schalen. Hierbij is het van belang dat de vragen zich voornamelijk richten op het unieke deel van beide leiderschapsstijlen. Ook zou het verstandig zijn om de schalen eerst in een pilot-onderzoek te testen.

Ten tweede hebben meerdere respondenten uit hetzelfde team meegewerkt aan het onderzoek. De resultaten zijn echter op geanalyseerd op individueel niveau in plaats van groepsniveau. De methode die in dit onderzoek is gebruikt, multi-pele regressieanalyse, gaat er echter van uit dat de data onafhankelijk van elkaar zijn terwijl dit in werkelijkheid dus niet geheel het geval was. Dit kan tot gevolg hebben dat de geschatte standaardfout kleiner is dan de werkelijke standaardfout, wat er toe kan leiden dat hypothesen ten onrechte worden

verworpen (Type 1 fout; zie Hox, 1995). Er is gekozen om de resultaten toch op individueel niveau te analyseren, omdat het totaal aantal teams vrij laag was en per team veel variatie was in het aantal teamleden die de vragenlijst hebben ingevuld. Het was echter beter geweest om de resultaten te analyseren met meer verfijnde analysetechnieken, zoals multilevel analyse, waarin zowel effecten op individueel als op teamniveau gecombineerd waren.

Ten derde bleken de identiteitsoriëntatie schalen matig tot vrij sterk met elkaar samen te hangen. In een eerder onderzoek is een soortgelijk resultaat gevonden (Vos, 2009). Vooral de relationele en collectieve identiteitsoriëntatie zijn niet geheel onafhankelijk van elkaar. De samenhang tussen de relationele en collectieve identiteitsoriëntatie wordt mogelijk veroorzaakt door een gezamenlijke sociale component: mogelijk voelen individuen zich aangetrokken tot groepen omdat zij een collectieve oriëntatie hebben, maar ook omdat het de mogelijkheid biedt tot het ontwikkelen van hechte relaties met anderen (Vos, 2009). Hoewel de schalen met elkaar samenhangen, zijn er echter duidelijk verschillende in effecten gevonden voor de diverse identiteitsoriëntaties. De schalen relationeel en collectief blijken zelfs tot tegenovergestelde effecten te leiden. Een persoon met een relationele identiteitsoriëntatie blijkt bijvoorbeeld over het algemeen aan te sturen door werknemers te betrekken bij besluitvorming en door oog te hebben voor de behoeften van de werknemer terwijl een persoon met een collectieve identiteitsoriëntatie juist over het algemeen niet op deze manier leiding geeft.

Ten vierde zijn alle afhankelijke variabelen via dezelfde methode verkregen, namelijk via een vragenlijst. Hierdoor is mogelijk *common method bias* ontstaan. Het gevaar van common method bias is dat de gevonden effecten mogelijk niet te verklaren zijn door het werkelijke verband tussen de gemeten variabelen maar door de meetmethode die in het onderzoek is gebruikt (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). In een vervolgonderzoek zou het goed zijn om dit probleem uit te sluiten door de resultaten op

verschillende manier te verzamelen. Dit kan worden bereikt door in een vervolgonderzoek niet alleen de teamleden maar ook de teamleiders te laten deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor neemt niet alleen het probleem van common method bias af, maar ontstaat ook de mogelijkheid om de antwoorden van de teamleden te vergelijken met de antwoorden van de teamleiders. Dit kan mogelijk aanvullende informatie opleveren. Het is mogelijk dat de antwoorden van de teamleden zijn beïnvloed door eerdere voorvallen (zie Conger, 1999), sociale wenselijkheid (Pedregon, Farley, Davis, Wood & Clark, 2012) of dat sommige vragen lastig waren te beantwoorden voor de werknemers. Dit laatste punt geldt voornamelijk voor de vragen over de persoonlijkheid van de leidinggevende. Eerder onderzoek heeft echter aangetoond dat teamleden over het algemeen goed in staat zijn om vragen over hun leidinggevende te beantwoorden (zie Fleenor, McCauley & Brutus, 1996; Kim & Yukl, 1995). Door zowel teamleiders als teamleden te laten deelnemen aan het onderzoek wordt het ook mogelijk om te kijken of de identiteitsoriëntatie van de werknemer van invloed is op het verband tussen leiderschap en teamuitkomsten. Ook is het mogelijk om te onderzoeken of het wel of niet overeenkomen van de identiteitsoriëntaties van de teamleider en de teamleden van invloed is op de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert en uiteindelijk van invloed is op de uitkomsten van het team.

Tot slot moet nog worden opgemerkt dat het hier om een vragenlijst onderzoek gaat en niet om een experiment. Met een vragenlijst onderzoek is niet mogelijk om causaliteit te bepalen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat er verbanden zijn tussen identiteitsoriëntaties, leiderschapsstijlen en teamuitkomsten. Echter, hoe deze verbanden precies lopen en of andere variabelen mogelijk een rol spelen kan op basis van de resultaten van dit onderzoek niet worden vastgesteld. De resultaten in dit onderzoek moeten dan ook met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Vervolgonderzoek moet uitwijzen hoe deze verbanden precies lopen.

Implicaties voor praktijk

Ondanks de kanttekeningen heeft dit onderzoek een aantal belangrijke implicaties voor de praktijk. Als eerste zijn wij van mening dat bepaalde leiderschapsstijlen meer geschikt zijn om bepaalde teamuitkomsten te behalen dan anderen. Voor leidinggevers zou het goed zijn om constant voor ogen te houden welke uitkomsten ze met het team willen bereiken en per doel te bepalen welke manier van leidinggeven het beste bijdraagt om dit doel te bereiken. Voor leidinggevers is het dan ook van belang om continu te blijven schakelen tussen verschillende leiderschapsstijlen. Elk doel vraagt mogelijk om een andere manier van aansturen. Hierbij moet nog wel worden opgemerkt dat in dit onderzoek vooral positieve resultaten zijn gevonden voor mensgericht leiderschap. Verder onderzoek is nodig om meer inzicht te krijgen in hoe dit verband precies werkt.

Het onderzoek heeft ook aangetoond dat de identiteitsoriëntatie van een persoon waarschijnlijk voor een belangrijk deel invult hoe de persoon leiding geeft. Hoewel het onderzoek hierover nog in de kinderschoenen staat, is deze bevinding mogelijk van belang bij het aannemen van personeel. De identiteitsoriëntatie van een persoon bepaalt mogelijk voor een belangrijk deel op welke manier de persoon zijn of haar manier van leidinggeven invult. Voor een organisatie is het van belang om zich dit te realiseren en ook te bepalen welke resultaten een leidinggevende met het team moet bereiken. Bij het aannemen van nieuw personeel kan gekeken worden in hoeverre de identiteitsoriëntatie van de persoon overeenkomt met de prestaties die het team moeten leveren. Hiermee willen we niet zeggen dat personen met een bepaalde identiteitsoriëntatie niet van leiderschapsstijl kunnen veranderen. Eerder onderzoek heeft ook aangetoond dat de identiteitsoriëntatie van de persoon ook door een bepaalde context kan worden geactiveerd (Vos & van der Zee, 2011). Dit suggereert dat de identiteitsoriëntatie van de persoon en de daaruit voortvloeiende leiderschapsstijl van de persoon trainbaar is. In een vervolgonderzoek zou het goed zijn om te

kijken welke invloed situationele factoren kunnen hebben op het effect van identiteitsoriëntatie op leiderschap. Mogelijke situationele factoren die van invloed zouden kunnen zijn: stressvolle situaties, stabiele of dynamische werkomgeving (zie De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005) en of de leidinggevende veel of weinig controle heeft over de situatie (zie Judge et al., 2002; Fiedler, 1971). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat situationele factoren inderdaad van invloed kunnen zijn op het effect van persoonlijkheid op leiderschap (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005).

Eindconclusie

Uit het huidige onderzoek is gebleken dat verschillende leiderschapsstijlen inderdaad tot verschillende teamuitkomsten leiden. Hoe de leidinggevende het team aanstuurt, wordt deels bepaald door de identiteitsoriëntatie van de persoon. Leiderschap verklaart ook voor een belangrijk deel de relatie tussen de identiteitsoriëntatie van een persoon en de uitkomsten van het team waaraan de persoon leidinggeeft. Meer onderzoek zal nodig zijn om de gevonden effecten beter te begrijpen, maar verwacht wordt dat dit onderzoek van belang kan zijn bij het bepalen van strategieën om bepaalde teamuitkomsten te behalen en bij het aannemen van personeel.

Literatuur

- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17, 345-381.
- Blanc, P. M. Le. (1994). *De steun van de leiding : een onderzoek naar het Leader Member Exchange model in de verpleging* (ongepubliceerd manuscript). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Breukelen, W. van. & Vlist, R. van der. (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en

- beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 18, 156-180.
- Brewer, M. B. & Gardner, W. (1996). Who is this 'We'? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25, 82-101.
- Brickson, S. & Brewer, M.B. (2001). Identity orientation and intergroup relations in organizations. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 49-66). Philadelphia: Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 27-43.
- Cicero, L. & and Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42, 297-306.
- 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, 239-290.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Cross, S. E., Bacon, P. L. & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 791-808.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce

- and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 363-385.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- Dreu, C. K. W. de. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Dyne, L. van. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fleenor, J. W., McCauley, C. D. & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7, 487-506.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7, 295-316.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

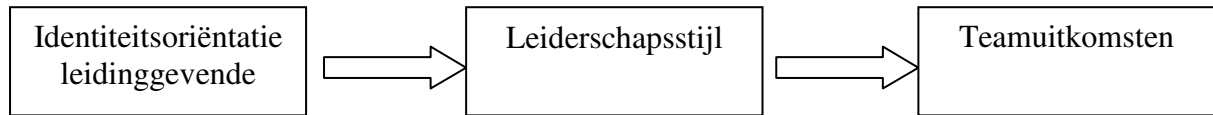
- Hoogh, A. H. B. de., Hartog, D. N. den. & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam, Holland: TT-Publikaties.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kashima, E.S. & Hardie, E.A. (2000). The development and validation of the Relational, Individual, and Collective self-aspects (RIC) Scale. *Asian Journal of Social Psychology*, 3, 19-48.
- Katz, D. U. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

- Kim, H. & Yukl, G. (1999). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. *The Leadership Quarterly*, 6, 361-377.
- Kognør, H. & Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 49-54.
- Krouse, J.E. (2011). *Leadership characteristics identified within successful safety cultures: A study of transformational, transactional and passive/avoidant leader behaviors*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 71, 2955. (UMI No. 3409994)
- Leach, C. W., Zomer, M. van., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W. & Spears, R. (1998). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 144-165.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lim, B. C & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Markus, H. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.

- Mulder, M., Jong, R. D. de., Koppelaar, L. & Verhage, J. (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology* 71, 566-570.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R. & de Jong, R. D. (1971). An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 24, 19-41.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J. & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22, 511-523.
- Pedregon, C. A., Farley, R. L., Davis, A., Wood, J. M. & Clark, R. D. (2012). Social desirability, personality questionnaires, and the “better than average” effect. *Personality and Individual Differences*, 52, 213-217.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). Situation modifiers of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 34, 21-63.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.

- Richter, A. W., Dawson, J. F. & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 2749–2769.
- Sarros, J. C., Gray, J. & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10, 1–26.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effect of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 276–288.
- Seltzer, J., Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- Sims, H. P. & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 14, 426–438.
- Smylie, M. A., Lazarus, V. & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instrumental outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 181–191.
- Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: an investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38, 341–371.
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1003–1018.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–54.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120–133.

- Tajfel, H & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Torpman, J. (2004). The differentiating function of modern forms of leadership. *Management Decision*, 42, 892-906.
- Vos, M. W. (2009). *Identity patterns in diverse workgroups: improving social integration outcomes through relational identities* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://irs.ub.rug.nl/ppn/317649264>
- Vos, M. W. & Van der Zee, K. I. (2011). Prosocial behavior in diverse workgroups: How relational identity orientation shapes cooperation and helping. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14, 363–379.
- Vos, M. W., Van der Zee, K. I. & Buunk, A. P. (2009). Individual differences in self representation: The development of a measure of personal, relational and collective identity orientation. Manuscript under revision.
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Yammarino, F. J. & Naughton, T. J. (1992). Individualized and group-based views of participation in decision making. *Group & Organization Management*, 17, 398-413.
- Yukl, G.A. (1989b). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.

Bijlage A

Figuur 1. Grafische weergave van verwachte verbanden tussen identiteitsoriëntatie, leiderschapsstijl en teamuitkomsten.

Bijlage B

Tabel 1

Drieweg Component oplossing (met Varimax Rotatie) van de Factoranalyse (Principal Component Method) voor identiteitsoriëntatie.

	1	2	3
Mijn leidinggevende denkt dat hij/zij een uniek individu is met unieke eigenschappen.	.74	.18	.22
Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om “zijn of haar eigen ding” te doen.	.69	.04	-.02
Mijn leidinggevende wil graag zichtbaar zijn als individu.	.68	.30	.04
Mijn leidinggevende geniet er van anders te zijn dan anderen.	.66	-.24	.25
Mijn leidinggevende is iemand die gemakkelijk z’n eigen gang gaat.	.62	.01	-.15
Mijn leidinggevende denkt dat hij/zij zelf veel invloed heeft op zijn of haar identiteit.	.56	.37	.14
Mijn leidinggevende beschrijft zichzelf graag in termen van unieke eigenschappen.	.45	.14	.41
Mijn leidinggevende vindt het belangrijk om sociale relaties met anderen te onderhouden.	.03	.86	.03
Mijn leidinggevende wil graag gewaardeerd worden door de mensen die belangrijk voor hem of haar zijn.	.17	.74	.01
Het is belangrijk voor mijn leidinggevende om geaccepteerd te worden door de mensen die dicht bij hem of haar staan.	.04	.67	.25
Mijn leidinggevende gaat graag op in relaties.	-.01	.64	.34
Het is belangrijk voor het zelfbeeld van mijn leidinggevende om persoonlijke relaties te hebben met anderen.	.28	.61	.34
Mijn leidinggevende geniet er van relaties te onderhouden met anderen.	.14	.57	.16
Mijn leidinggevende denkt dat mensen die dicht bij hem of haar staan veel invloed op zijn of haar identiteit hebben.	.16	.24	.37
Voor de identiteit van mijn leidinggevende is het heel belangrijk om bij een groep te horen.	.13	.08	.77
Wanneer mijn leidinggevende andere mensen ontmoet dan wil hij of zij graag laten weten bij welke groepen hij of zij hoort.	.30	-.09	.72
Mijn leidinggevende spiegelt zich vooral aan de groepen waar hij of zij deel van uitmaakt.	.04	.27	.72
Het is belangrijk voor het zelfbeeld van mijn leidinggevende om tot een groep te behoren.	.01	.32	.64
Mijn leidinggevende beschrijft zichzelf graag als lid van de groepen waartoe hij/zij behoort.	.02	.27	.62
Bij belangrijke beslissingen is mijn leidinggevende sterk geneigd om af te gaan op het oordeel van de groepen waartoe hij of zij behoort.	-.05	.06	.61
Mijn leidinggevende gaat graag op in de groep.	-.29	.40	.41

Bijlage C

Tabel 2

Tweeweg Component oplossing (met Varimax Rotatie) van de Factoranalyse (Principal Component Method) voor leiderschapsstijl.

	1	2
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik me op mijn gemak voel	.89	.02
Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd	.86	.03
Mijn leidinggevende is vriendelijk en open	.85	-.04
Mijn leidinggevende kan goed met mensen opschieten	.83	-.00
Mijn leidinggevende overlegt met mij over belangrijke zaken	.78	-.12
Als hij/zij en ik het niet eens zijn over wat er gebeuren moet, dan heeft ieder van ons een even grote kans om gelijk te krijgen	.58	.00
Mijn leidinggevende geeft voldoende verantwoordelijkheden uit handen aan de medewerkers	.45	.05
Mijn leidinggevende staat erop dat alles volgens vastgestelde regels gebeurt	-.10	.80
Mijn leidinggevende bepaalt tot in detail wat er moet gebeuren en hoe het gebeuren moet	-.26	.79
Mijn leidinggevende neemt snel de leiding	.06	.72
Mijn leidinggevende let erop dat iedereen zijn uiterste best doet	.30	.70

Bijlage D

Tabel 3

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geslacht	1.87	0.34										
2. Leeftijd	41.69	10.63	.04									
3. Dienstjaren	11.78	8.80	.09	.61**								
4. Persoonlijk identiteitsoriëntatie	3.55	0.68	.05	-.04	.05							
5. Relationale identiteitsoriëntatie	3.48	0.79	.09	-.01	-.02	.37**						
6. Collectieve identiteitsoriëntatie	3.06	0.75	-.05	.08	.05	.31**	.55**					
7. Taakgericht leiderschap	3.45	0.79	.15*	-.09	.02	.17*	.10	.15*				
8. Mensgericht leiderschap	3.65	0.72	-.15*	-.01	-.05	-.08	.47**	.01	-.06			
9. In rol gedrag	4.34	0.61	.07	-.01	-.06	.12	.16*	.11	.21**	.22**		
10. Extra rol gedrag	3.68	0.63	-.09	-.12	-.04	.15*	.28**	.22**	.01	.32**	.41**	
11. Identificatie team	3.51	0.66	.01	-.16*	-.11	.11	.32**	.23**	.16*	.34**	.32**	.55**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Bijlage E

Tabel 4

Resultaten van de hiërarchische multiple regressie van leiderschapsstijl op demografische variabelen en teamuitkomsten

Stap	Model	Variabele	<u>In rol gedrag</u>				<u>Extra rol gedrag</u>				<u>Identificatie team</u>			
			Model 1		Model 2		Model 1		Model 2		Model 1		Model 2	
			B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
1	Controle variabelen	Geslacht	.13	.12	.14	.12	-.15	.12	-.09	.12	.06	.13	.10	.12
		Leeftijd	.00	.01	.00	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
		Dienstjaren	-.01	.01	-.01	.01	.01	.01	.01	.01	-.00	.01	-.00	.01
2	Hoofd effect	Taakgericht leiderschap			.17**	.05			.04	.05			.16**	.05
		Mensgericht leiderschap			.22***	.06			.25***	.06			.32***	.06
		R ²		.01		.11		.02		.11		.03		.18
		ΔR ²				.10***				.09***				.15***

N = 214 behalve bij identificatie team N = 215

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Bijlage F

Tabel 5

Resultaten van de hiërarchische multiple regressie van identiteitsoriëntatie op demografische variabelen en leiderschapsstijlen

Stap	Model	Variabele	<u>Taakgericht leiderschap</u>				<u>Mensgericht leiderschap</u>			
			Model 1		Model 2		Model 1		Model 2	
			B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
1	Controle variabelen	Geslacht	.34*	.16	.37*	.15	-.29*	.14	-.23	.12
		Leeftijd	-.01*	.01	-.02*	.01	.00	.01	.00	.01
		Dienstjaren	.01	.01	.01	.01	-.00	.01	-.00	.01
2	Hoofd effect	Persoonlijke identiteitsoriëntatie			.17*	.09			-.24***	.07
		Relationele identiteitsoriëntatie			-.01	.09			.64***	.07
		Collectieve identiteitsoriëntatie			.18*	.09			-.31***	.07
		R ²		.04		.10		.02		.32
		ΔR ²				.06**				.30***

N = 214

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$