



Universiteit Utrecht

Masterthesis Sociale en Organisationspsychologie

Bevlogen Leiderschap in het Job Demands-Resources Model, een Analyse op Teamniveau

Sara Essoussi, 3963055

Juni 2016

Aantal woorden: 9.175

Eerste beoordelaar: prof. dr. W.B. Schaufeli

Tweede beoordelaar: dr. P.M. Cavalini

Samenvatting

In het huidige onderzoek werd op teamniveau onderzocht hoe bevlogen leiderschap samenhangt met burn-out en bevlogenheid en welke rol team-uitdagingen, team-belemmeringen en team-energiebronnen daarbij spelen. Voor het beantwoorden van de vraag zijn de data geaggregeerd en zijn mediatie en correlatie analyses uitgevoerd. Het onderzoek heeft gebruik gemaakt van een bestaande dataset met 4.268 werknemers en 108 teams. In totaal zijn 71 teams in het huidige onderzoek geanalyseerd. De resultaten bevestigen de hypothesen, bevlogen leiderschap hangt ook op teamniveau samen met de centrale constructen uit het *Job Demands-Resources* model. Alleen de relatie tussen bevlogen leiderschap, en team-bevlogenheid en team-burn-out via team-uitdagingen is niet gevonden. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om de huidige studie longitudinaal en met meetinstrumenten voor analyses op teamniveau uit te voeren.

Trefwoorden: Bevlogen leiderschap; Job demands-resources model; Bevlogenheid; Burn-out; Werkeisen; Energiebronnen; Teamniveau

Abstract

The central question in the current study was how engaging leadership, and engagement and burnout are related on team level, and what the influences are of team challenges, team hindrances and team resources. To answer this question data were aggregated and mediation and correlation analyses were conducted. The study used an existing data file including 4,268 employees and 108 teams. A total of 71 teams were analyzed in the current study. The results confirm the hypotheses; engaging team-leadership is related to the central constructs of the job demands-resources model on team level. Only the relationship between engaging team-leadership, team engagement and team burnout mediated by job challenges at team level has not been found. For future research it is recommended to replicate the current study in a longitudinal setting with collective instead of aggregated measures.

Keywords: Engaging leadership; Job demands-resources model; Work engagement; Burnout; Job demands; Job Resources; Team-level

Bevlogen Leiderschap in het Job Demands-Resources Model, een Analyse op Teamniveau

De afgelopen jaren is de interesse in leiderschap sterk toegenomen (Skakon, Nielsen, Burg & Guzman, 2010). Google Scholar geeft voor het jaar 2000, 209.000 zoekresultaten met de term “leadership” weer, en voor het jaar 2010 worden twee keer zo veel artikelen (412.000) weergegeven met de zelfde zoekterm (Google Scholar, Geraadpleegd op 3 april 2016). Een leiderschapsstijl is een verzameling gedragingen die een leider kan uitoefenen om het gedrag van zijn of haar volgers te beïnvloeden (Skakon et al., 2010). Een relatief nieuwe leiderschapsstijl is bevlogen leiderschap. Bevlogen leiders inspireren, versterken en verbinden hun werknemers (Schaufeli, 2015a).

Waar vroeger leiderschap ging over individuen gaat het nu over teams (Chen, Krikman, Kanfer, Allen, 2007). Deze ontwikkeling is tot stand gekomen doordat bijna alle organisaties tegenwoordig een vorm van team georiënteerd werken hanteren (Morgeson, DeRue & Karam, 2009). Uit een meta-analyse van Wang, Oh, Courtright & Colbert (2011) blijkt dat leiderschap samenhangt met diverse teamuitkomsten, zoals teamprestaties. Ook blijkt uit onderzoek dat verschillende leiderschapsstijlen samenhangen met het gedrag en de gezondheid van werknemers. Zo hangen transformationeel en charismatisch leiderschap samen met de mate van burn-out en bevlogenheid bij ondergeschikten (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010; Zopiatis & Constanti, 2010). Voor bedrijven is het belangrijk om kennis te hebben over leiderschap en over de gevolgen van verschillende leiderschapsstijlen voor het functioneren van teams. Tot op heden zijn er geen onderzoeken gepubliceerd die bevlogen leiderschap bestuderen op teamniveau, en is het dus belangrijk dat hier onderzoek naar wordt gedaan. Bevlogen leiderschap is een nog relatief jong concept, waardoor er nog niet veel bekend is over de factoren waarmee het samenhangt.

In het huidige onderzoek zal op teamniveau worden onderzocht hoe bevlogen leiderschap samenhangt met burn-out en bevlogenheid. Hierbij wordt het *Job Demands-Resources* model als theoretisch kader gebruikt. De onderzoeksvraag die in het onderzoek centraal staat is: hoe hangen bevlogen leiderschap, en burn-out en bevlogenheid op teamniveau met elkaar samen en wat voor een rol spelen uitdagingen, belemmeringen en energiebronnen daarbij?

1.1 Het Job Demands-Resources model

Het *Job Demands- Resources* model (JD-R model) is een van de meest populaire modellen in de arbeids- en gezondheidspsychologie (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model werd voor het eerst in 2001 door Demerouti en collega's gepresenteerd, zij probeerden aan de hand van dit model inzicht te geven in de oorzaken van burn-out (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). In 2004 ontwikkelden Schaufeli en Bakker een uitgebreide versie van het model, waarin naast burn-out ook inzicht werd gegeven in de oorzaken van bevlogenheid. De populariteit van het JD-R model komt mede doordat het model flexibel is en een grote reikwijdte heeft (Schaufeli & Taris, 2013). Diverse werkkenmerken kunnen daarom als werkstressor of energiebron in het model worden opgenomen. Daarnaast kunnen ook andere constructen, zoals leiderschapstijl, in het model worden ingevoegd (Schaufeli, 2015). Het basis JD-R model bestaat uit een viertal constructen, namelijk: werkeisen, energiebronnen, burn-out en bevlogenheid.

Werkeisen. Werkeisen worden gedefinieerd als fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die constante fysieke of mentale inspanning vereisen (Demerouti et al., 2001). Werkeisen hoeven niet altijd stressvol te zijn, dit is alleen het geval wanneer de inspanning om aan de eisen te voldoen te hoog is of indien er onvoldoende hersteltijd is (Hakanen & Roodt, 2010; Schaufeli & Taris, 2013). Werkeisen kunnen worden onderverdeeld in uitdagingen en belemmeringen (Crawford, LePine & Rich, 2010). Uitdagingen worden gedefinieerd als werkeisen die zowel stressvol als stimulerend zijn (Crawford et al., 2010), zij hangen samen met leren, persoonlijke ontwikkeling en groei (Schaufeli & Taris, 2013). Voorbeelden van uitdagende werkeisen zijn werkdruk en verwachtingen (van den Broeck, de Cuyper, de Witte & Vansteenkiste, 2010). Belemmeringen worden gedefinieerd als obstakels die enkel energie consumeren. Werknemers hebben door belemmeringen het gevoel dat zij geen controle hebben, hierdoor ervaren zij negatieve emoties, wat het behalen van gestelde werkdoelen verhindert (van den Broeck et al., 2010). Voorbeelden van belemmeringen zijn breuk van het psychologische contract en organisationele verandering.

Energiebronnen. Naast negatieve werkkenmerken zijn ook positieve werkkenmerken in het JD-R model opgenomen. Energiebronnen worden door Demerouti et al. (2001) gedefinieerd als de fysieke, sociale of organisationele aspecten van een baan die a) helpen bij het behalen van werkdoelen; b) de fysieke en psychologische kosten van werkeisen verminderen en; c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Energiebronnen kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën: organisationele energiebronnen (bv.

ontwikkelingsmogelijkheden), interpersoonlijke en sociale relaties (bv. steun van collega's), de organisatie van werk (bv. communicatie) en de taak (bv. autonomie) (Hakanen & Roodt, 2010; Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011).

Burn-out en bevlogenheid. De twee centrale variabelen uit het JD-R model die betrekking hebben op het welbevinden van werknemers zijn burn-out en bevlogenheid. Burn-out is een negatieve psychologische toestand die voorkomt bij 'normale' individuen als cumulatieve reactie op de aanhoudende belasting door stressoren op het werk (Leiter & Maslach, 2003). De oorzaak van burn-out ligt in een uitputtingsproces, waarbij de aanwezigheid van werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen zorgen voor een afname van mentale energie (Schaufeli & Taris, 2013). Deze afname van mentale energie wordt gekarakteriseerd door uitputting, verminderde effectiviteit, verminderde motivatie, en disfunctionele attitudes en gedragingen op het werk (Schaufeli & Buunk, 2003). Uit onderzoek van Shirom & Melamed (2005) blijkt dat burn-out samenhangt met diverse negatieve organisationele uitkomsten (zoals ziekteverzuim en een hoge mate van verloop) en met mentale en fysieke gezondheidsproblemen (zoals depressie en hart- en vaatziekten).

Bevlogenheid wordt gedefinieerd als "een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Onder vitaliteit wordt een hoge mate van energie en mentale veerkracht tijdens het werken verstaan. Toewijding wordt gekarakteriseerd door een hoge mate van betrokkenheid bij het werk, wat samen gaat met een gevoel van uitdaging, inspiratie, trots, enthousiasme en significantie. Tot slot wordt absorptie gekenmerkt door een hoge mate van concentratie en het volledig opgaan in het werk, waardoor de tijd vliegt en het loslaten van het werk lastig is (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007). Bevlogenheid komt tot stand via een intrinsiek of extrinsiek motivationeel proces. Bij het intrinsieke motivationele proces worden de basisbehoeften van autonomie, verbondenheid en competentie door energiebronnen bevredigd (Schaufeli & Taris, 2013). Bij het extrinsieke proces zorgen energiebronnen in de werkomgeving er voor dat de inspanningsbereidheid van werknemers vergroot wordt, waardoor taken succesvol worden uitgevoerd en werkdoelen worden bereikt (Bakker & Demerouti, 2008). Bevlogenheid heeft verschillende positieve gevolgen zowel op individueel als organisationeel niveau (Saks, 2006). Zo hangt bevlogenheid samen met een betere gezondheid en met meer productiviteit (Bakker, 2011).

1.2 Bevlogen leiderschap en het JD-R model

Tot op heden is er één onderzoek gepubliceerd (Schaufeli, 2015a) waarin leiderschap als aparte factor is onderzocht in het JD-R model, ander onderzoek heeft alleen bepaalde elementen van leiderschap (zoals de steun van leidinggevend) als energiebronnen opgenomen in het model. Schaufeli (2015a) pleit voor het opnemen van leiderschap als apart construct (en niet alleen als energiebron) in het JD-R model. Hij argumenteert dat bevlogen leiders werknemers voorzien van energiebronnen en tegelijkertijd werkeisen verminderen of monitoren. Hierdoor raken de energiebronnen en werkeisen gebalanceerd, wat tot gevolg heeft dat werknemers gezond en gemotiveerd blijven.

Bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out van het team. Uit het onderzoek van Schaufeli (2015a) is gebleken dat bevlogen leiderschap samenhangt met de mate van bevlogenheid van werknemers. Deze samenhang kan verklaard worden aan de hand van de *Self-Determination Theory* (SDT). Ryan en Deci (2000) stellen, uitgaande van hun SDT, dat bevrediging van de psychologische basisbehoeften competentie, autonomie en verbondenheid essentieel is voor het persoonlijke welzijn en de ontwikkeling van het individu. Deze basisbehoeften worden bij iedereen in een bepaalde mate bevredigd, ook op het werk. Zo wordt, de behoefte aan competentie bevredigd door het gevoel van het effectief realiseren van gewenste werkdoelen. De behoefte aan autonomie wordt bevredigd door het hebben van invloed op het werkproces. De behoefte aan verbondenheid wordt tot slot bevredigd door het gevoel van verbondenheid met significante anderen, zoals collega's op het werk (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). Uit onderzoek blijkt dat ondanks dat basisbehoeften constructen op individueel niveau zijn, deze ook op teamniveau bevredigd kunnen worden (Allen & Hecht, 2004). Bevlogen leiders spelen een rol bij het bevredigen van de drie basisbehoeften van werknemers door hen te inspireren, versterken en verbinden. In trant van de redenering van Schaufeli (2015a) over hoe bevlogen leiderschap een rol speelt bij het vervullen van de basisbehoeften op individueel niveau, kan op dezelfde manier beredeneerd worden dat bevlogen leiders zorgen voor de bevrediging van basisbehoeften op teamniveau. Leiders inspireren teams door teamleden collectief het gevoel te geven dat zij een significante bijdragen kunnen leveren aan een belangrijk organisatiedoel. Dit heeft tot gevolg dat teams een hogere mate van autonomie zullen ervaren. Daarnaast versterken leiders hun teams door hen vrijheid en verantwoordelijkheid te geven door het delegeren van taken. Teams zullen zich door deze vrijheid en verantwoordelijkheid competentier voelen. Tot slot verbinden leiders teams door een goede teamspirit te creëren en samenwerking aan te

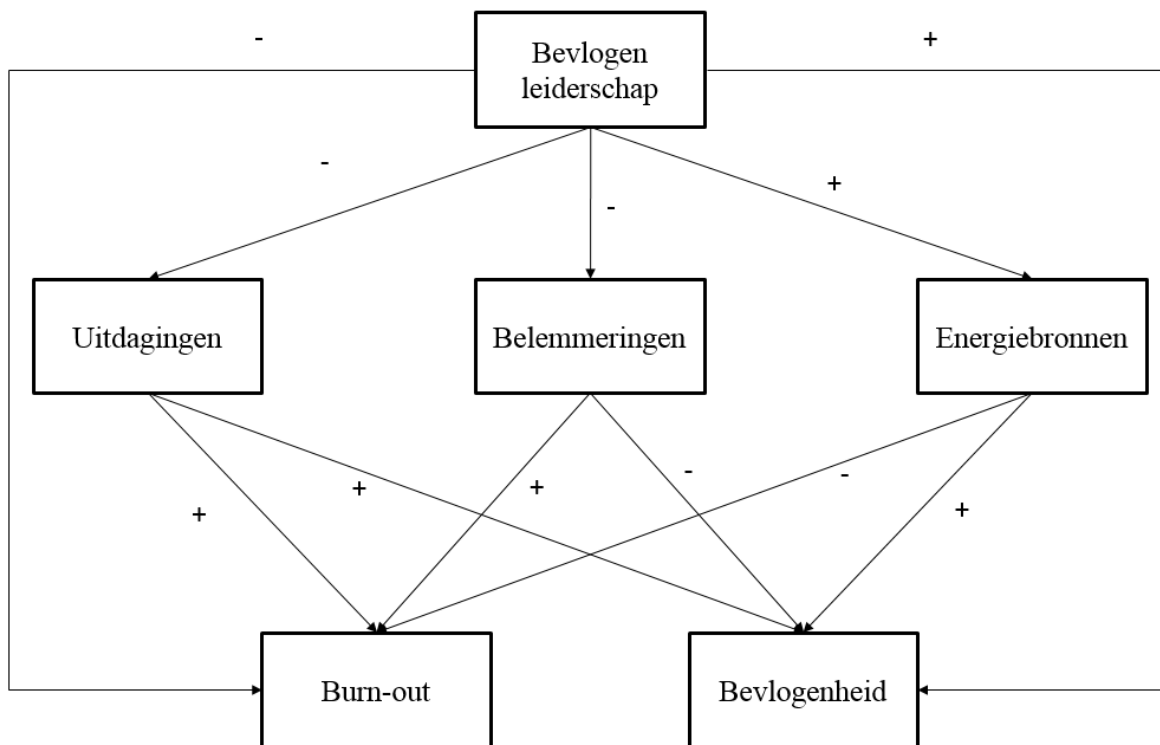
moedigen. Dit heeft tot gevolg dat teams een hoge mate van onderlinge verbondenheid ervaren. Uit onderzoek blijkt dat bevrediging van de drie basisbehoeften samenhangt met een hogere mate van bevlogenheid (Sulea, van Beek, Sarbescu, Virga & Schaufeli, 2015; van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte & Lens, 2008). Bevlogen werknemers dragen vervolgens hun bevlogenheid over aan anderen in hun directe omgeving (Bakker & Xanthopoulou, 2009), waardoor de collectieve bevlogenheid in het team verder zal toenemen. De bevrediging van de basisbehoeften hangt ook samen met een mindere mate van burn-out (Sulea et al., 2015). Doordat burn-out op individueel niveau samenhangt met burn-out op teamniveau (Bakker, Westman & Emmerink, 2009), zal de mate van burn-out in het team afnemen na bevrediging van de basisbehoeften.

Naast deze samenhang tussen bevlogen leiderschap van een team, en team-bevlogenheid en team-burn-out kan er ook sprake kan zijn van een indirecte samenhang via de energiebronnen waarover het team kan beschikken. Saks (2006) stelt dat de mate van bevlogenheid van werknemers afhangt van de mate waarin een organisatie energiebronnen aan haar werknemers beschikbaar stelt. Als een werknemer over veel energiebronnen beschikt, zal hij of zij meer bevlogen zijn (Saks, 2006). De samenhang tussen de mate van beschikbare energiebronnen en de mate van bevlogenheid kan volgens Saks (2006) verklaard worden aan de hand van de *social exchange theory* (SET). De kern van de SET is dat sociale relaties ontstaan doordat partijen zich houden aan de ‘regels’ van sociale uitwisseling. Deze ‘regels’ zijn gebaseerd op het principe van wederkerigheid, hierbij leiden de acties van een partij tot een reactie van een andere partij (Cropanzano & Mitchell, 2005). Wederkerigheid zorgt op termijn voor sterke, positieve relaties tussen de betrokken partijen (Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012). Uit onderzoek is gebleken dat bevlogen leiders een werkomgeving creëren met veel energiebronnen (Serrano & Reichard, 2011). Geredeneerd vanuit de SET zal de mate van bevlogenheid in het team toenemen als het team over meer energiebronnen kan beschikken. Daarnaast zorgt een omgeving met energiebronnen voor een toename in de weerbaarheid en de mentale energie van werknemers, en dus ook van een team. Deze verhoogde weerbaarheid en mentale energie voorkomen dat burn-out klachten optreden (Schaufeli, 2015a).

Tot slot kan bevlogen leiderschap een indirecte invloed hebben op team-bevlogenheid en -burn-out via werkeisen. Bevlogen leiders managen en verminderen de werkeisen van werknemers (Schaufeli, 2015a) en dus ook van teams. Uit een meta-analyse van Crawford en Rich (2010) blijkt dat uitdagingen op het werk positief samenhangen met de bevlogenheid van

werknemers, terwijl belemmeringen hier negatief mee samenhangen. Uitdaging werk creëert positieve emoties wat tot gevolg heeft dat een werknemer bereid is om extra energie te investeren in een uitdaging. Deze investeringen gaan gepaard met een hogere mate van bevlogenheid, omdat werknemers er in geloven dat de investeringen leiden tot positieve uitkomsten (Crawford & Rich, 2010). Belemmeringen zorgen er voor dat werknemers het gevoel krijgen dat zij significante doelen niet kunnen halen, waardoor zij minder bereid zijn om energie te investeren in het te lijf gaan van deze belemmeringen. Dit uit zich in een geringere mate van bevlogenheid (Crawford & Rich, 2010). Zowel uitdagingen als belemmeringen gaan gepaard met een hoge mate van inspanning (*effort*), welke op lange termijn kan leiden tot burn-out klachten (Crawford & Rich, 2010). Doordat bevlogen leiders uitdagingen en belemmeringen verminderen, zal de mate van team bevlogenheid toenemen bij het verminderen van belemmeringen en afnemen bij het verminderen van uitdagingen. Daarnaast zal het verminderen en managen van team werkeisen leiden tot minder inspanning en op lange termijn tot minder burn-out.

Figuur 1 toont de relaties tussen bevlogen leiderschap, bevlogenheid en burn-out op teamniveau.



Figuur 1. De relaties tussen bevlogen leiderschap van een team, team-uitdagingen, team-belemmeringen, team-energiebronnen, team-bevlogenheid en team-burn-out.

1.3 Hypothesen

Allereerst wordt op teamniveau verwacht dat bevlogen leiderschap indirect samenhangt met bevlogenheid en burn-out door bevrediging van de basisbehoeften (dit wordt in het huidige onderzoek verondersteld, maar niet expliciet getest). Een hoge mate van bevlogen leiderschap hangt op teamniveau samen met een hoge mate van bevlogenheid en een lage mate van burn-out. Tot slot wordt verwacht dat energiebronnen, uitdagingen en belemmeringen de relatie tussen bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out op teamniveau mediëren.

H1: Bevlogen leiderschap hangt positief samen met bevlogenheid op teamniveau.

H2: Bevlogen leiderschap hangt negatief samen met burn-out op teamniveau.

H3: Energiebronnen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid op teamniveau.

H4: Energiebronnen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en burn-out op teamniveau.

H5: Uitdagingen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid op teamniveau.

H6: Uitdagingen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en burn-out op teamniveau.

H7: Belemmeringen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid op teamniveau.

H8: Belemmeringen mediëren de relatie tussen bevlogen leiderschap en burn-out op teamniveau.

2. Methode

2.1 Procedure

In het huidige onderzoek wordt gebruik gemaakt van een reeds bestaande dataset van een onderzoek dat in 2015 heeft plaatsgevonden bij een onderdeel van een grote ambtelijke, administratieve organisatie. De organisatie heeft vestigingen in twaalf districten in het land en een hoofdkantoor in Amsterdam. Het onderzoek betrof een psychosociale risico inventarisatie en –evaluatie en is in samenwerking met de HR afdeling opgezet. Alle medewerkers ontvingen een persoonlijke email met daarin een link naar de online vragenlijst. In deze email werd de vrijwilligheid van de deelname, alsmede de anonimiteit van de deelname benadrukt. Na afloop van het invullen van de vragenlijst, wat circa 30 minuten duurde, ontvingen de deelnemers een automatisch gegenereerd persoonlijk rapport waarin hun scores werden vergeleken met een benchmark; dat wil zeggen met de score van de gemiddelde Nederlandse werknemer.

2.2 Participanten

De vragenlijst is verstuurd naar 4.268 werknemers, het totale responsepercentage bedroeg 51 %. Tabel 1 geeft een overzicht van de sekse en gemiddelde leeftijd van de steekproef weer. Het gemiddelde aantal jaren werkervaring binnen de organisatie bedraagt 20,62 jaar met een standaarddeviatie van 12,05 jaar. Participanten uit teams met minder dan 15 werknemers zijn niet in de analyses opgenomen, omdat parameterschattingen bij dergelijke kleine aantallen minder betrouwbaar zijn. In het huidige onderzoek zijn daarom 71 van de 108 teams geanalyseerd, het gemiddelde aantal leden per team is 21.

Tabel 1

Sekse en leeftijd van de respondenten

Sekse	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Man	642	52	9.06
Vrouw	863	48	9.37
Totaal	1506	50	9.52

2.3 Meetinstrumenten

Bevlogen leiderschap. Bevlogen leiderschap is gemeten middels de bevlogen leiderschap schaal van Schaufeli (2015a). De schaal bestaat uit drie soorten vragen die meten in hoeverre een leider inspirerend, versterkend en verbindend is. Op grond van een factoranalyse is er voor gekozen om één schaal te gebruiken. De schaal bestaat uit 9 stellingen die op een 5-punt Likertschaal beantwoord kunnen worden met antwoordenopties ‘geheel mee oneens’ (1), ‘mee oneens’ (2), ‘niet mee eens, niet mee oneens’ (3), ‘mee eens’ (4) en ‘helemaal mee eens’(5). Een voorbeeld is: ‘Mijn manager stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen’. Een hoge score op de schaal betekent dat men zijn leidinggevende als bevlogen beoordeelt. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.92$).

Werkuitdagingen. Werkdruk is gemeten aan de hand van de werkdrukschaal uit de VBBA (van Veldhoven, de Jonge, Broersen, Kompier & Meijman 2002). De werkdrukschaal bestaat uit vier vragen die beantwoord kunnen worden middels een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een hoge score op de schaal betekent dat men een hoge mate van werkdruk ervaart. Een voorbeeld is: ‘Moet je erg snel werken?’. De werkdrukschaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.79$).

Verwachtingen zijn gemeten middels twee vragen die beantwoord kunnen worden op een 5-puntschaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een voorbeeld is: ‘Kan je voldoen aan de verwachtingen van je manager?’. Na het hercoderen van de vragen betekent een hoge score op de schaal dat men niet kan voldoen aan gestelde verwachtingen. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.76$).

Werkbelemmeringen. De breuk van het psychologische contract is gemeten middels één vraag, ‘Alles bij elkaar genomen vind ik dat ik voldoende terugkrijg voor al mijn inspanningen ten behoeve van de organisatie waarvoor ik werk’ (Schaufeli, van Dierendonck & van Gorp, 1996). Deze vraag kan beantwoord worden middels een 5-punt Likertschaal met antwoordenopties ‘geheel mee oneens’ (1), ‘mee oneens’ (2), ‘niet mee eens, niet mee oneens’ (3), ‘mee eens’ (4) en ‘helemaal mee eens’(5). Na het hercoderen van de vraag betekent een hoge score op de schaal dat men een grotere breuk in het psychologisch contract ervaart.

Organisationele verandering is gemeten aan de hand van twee vragen die beantwoord kunnen worden op een 5-punt Likertschaal met antwoordenopties ‘geheel mee oneens’ (1),

‘mee oneens’ (2), ‘niet mee eens, niet mee oneens’ (3), ‘mee eens’ (4) en ‘helemaal mee eens’ (5) (Schaufeli, 2015). Een voorbeeld is: ‘Leiden veranderingen bij je organisatie tot verbeteringen?’. Na het hercoderen van de vragen betekent een hoge score op de schaal dat men ontevreden is met de veranderingen in de organisatie. De schaal heeft een voldoende betrouwbaarheid ($\alpha=.63$), gelet op het feit dat deze uit slechts twee vragen bestaat.

Energiebronnen. Communicatie is gemeten middels de communicatieschaal uit de VBBA (van Veldhoven et al., 2002). De schaal bestaat uit drie vragen die beantwoord kunnen worden middels een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een voorbeeld is: ‘De communicatie met andere teams en afdelingen verloopt soepel’. Een hoge score op de schaal betekent dat men de communicatie binnen de organisatie positief ervaart. De schaal heeft een voldoende betrouwbaarheid ($\alpha=.67$).

Ontwikkeling is gemeten aan de hand van drie vragen (Schaufeli, 2015b). Een voorbeeld is: ‘Op mijn werk leer ik steeds weer nieuwe dingen’. De vragen kunnen beantwoord worden op een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een hoge score op de schaal betekent dat men veel ontwikkelingsmodelijkheden heeft. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.80$).

Autonomie is gemeten middels drie vragen (Schaufeli, 2015b). De vragen kunnen beantwoord worden op een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een voorbeeld is: ‘Kan je zelf de manier bepalen hoe je je werk uitvoert?’. Een hoge score op de schaal betekent dat men een hoge mate van autonomie ervaart. De betrouwbaarheid van de schaal is goed ($\alpha=.80$).

De steun van collega’s is gemeten aan de hand van een schaal uit de VBBA (Van Veldhoven et al., 2002). De schaal bestaat uit drie vragen die beantwoord kunnen worden middels een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een voorbeeld is: ‘Kan je je collega's om hulp vragen wanneer dat nodig is?’. Een hoge score op de schaal betekent dat men veel steun ervaart van collega’s. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.81$).

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten middels de ultrakorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UWES; Schaufeli, 2016). De verkorte schaal bestaat uit drie vragen die beantwoord kunnen worden op een 5-punt schaal met antwoordenopties ‘nooit’ (1), ‘soms’ (2), ‘regelmatig’ (3), ‘vaak’ (4) en ‘altijd’ (5). Een voorbeeld is: ‘Als ik werk voel ik me fit en

sterk'. Een hoge score op de schaal betekent dat men een hogere mate van bevlogenheid ervaart. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha=.76$).

Burn-out. Burn-out is gemeten middels de Utrechtse Burn-Out Schaal (UBOS) van Schaufeli en Dierendonck (1994). In trant van Schaufeli en Taris (2005) zullen alleen de schalen 'emotionele uitputting' en 'mentale distantie' worden onderzocht. De emotionele uitputting schaal bestaat uit vijf vragen die beantwoord kunnen worden op een 5-puntschaal met de antwoordenopties 'nooit' (1), 'soms' (2), 'regelmatig' (3), 'vaak' (4) en 'altijd' (5). Een voorbeeld is: 'Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg'. Een hoge score op de schaal betekent dat men een hoge mate van emotionele uitputting ervaart. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha =.88$). De mentale distantie schaal bestaat uit vier stellingen die beantwoord kunnen worden middels een 5-puntschaal met de antwoordenopties 'nooit' (1), 'soms' (2), 'regelmatig' (3), 'vaak' (4) en 'altijd' (5). Een voorbeeld is: 'Ik twijfel aan het nut van mijn werk'. Een hoge score op de schaal betekent dat men cynisch is over het werk. De schaal heeft een goede betrouwbaarheid ($\alpha =.82$).

2.4 Statistische analyse

Voor het analyseren van de data is er gebruik gemaakt van het dataverwerkingsprogramma IBM SPSS Statistics 22. Voordat de data wordt geanalyseerd is eerst de betrouwbaarheid van de schalen getoetst. Voor de beoordeling van de betrouwbaarheid van de schalen is gebruik gemaakt van de criteria van Nunally en Bernstein bij een test waarbij de scores worden gebruikt om onderzoek te doen op groepsniveau. Volgens deze criteria is $\alpha < .60$ onvoldoende, $.60 \leq \alpha \leq .70$ voldoende en $\alpha \geq .70$ goed (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2010). Voor het analyseren van data op teamniveau, moet de data eerst geaggregeerd worden. Daarom zijn vervolgens de voorwaarden voor aggregatie getoetst aan de hand van een enkelvoudige ANOVA en de intraclass correlatie coëfficiënt (Cunningham & Dixon, 2006). Tot slot zijn de assumpties van normaliteit, lineariteit, multicollineariteit en homoscedasticiteit van de residuen getoetst. Aan deze assumpties is voldaan.

De mediatie hypothesen zullen worden getoetst middels het vierde model uit Hayes' PROCESS-macro, dit is een verzameling van regressievergelijkingen (Field, 2013). Bij het toetsen van mediatie dient er voldaan te zijn aan de assumpties voor mediatie (Field, 2013). Allereerst dient er een significantie samenhang te zijn tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. Ten tweede dient de onafhankelijke variabele significant samen te hangen met de mediator. Ten derde dient de mediator significant samen te hangen met de

afhankelijke variabele. Tot slot dient de samenhang tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele significant af te nemen (partiële mediatie) of te verdwijnen (volledige mediatie) na controle voor de mediator. De overige hypothesen zullen worden getoetst middels een Bivariate Pearson correlatie.

3. Resultaten

3.1 Aggregatie

Om te testen of aggregatie is toegestaan werd een enkelvoudige ANOVA uitgevoerd en werden de intraclass correlatie coëfficiënten (ICC) berekend (Cunningham & Dixon, 2006). Een enkelvoudige ANOVA test of er een significant verschil tussen de teams bestaat. De ICC geeft de mate van variantie weer die verklaard wordt bij het behoren tot een groep (Cunningham & Dixon, 2006). Voor aggregatie geldt het criterium: $ICC \geq .05$ (Bliese 2000; Cunningham & Dixon, 2006). Tabel 2 geeft de F-waarden van de enkelvoudige ANOVA en de ICC voor de variabelen weer.

Voor alle variabelen geldt dat er een significant verschil is tussen de teams. De ICC van de variabelen mentale distantie ($ICC=.03$) en verwachtingen ($ICC=.02$) wijken sterk af van het criterium, waardoor deze variabelen niet geaggregeerd mogen worden. De ICC van de variabelen emotionele uitputting, bevlogenheid en steun van collega's zijn allen aan de lage kant ($ICC =.04$). Voor deze variabelen werd daarom in trant van het onderzoek van Smith-Crowe, Burke, Kouchaki & Signal (2013) de *average deviation index* (AD index) berekend. Deze index geeft de gemiddelde afwijking van het team-gemiddelde weer; hoe meer de index de waarde 0 benadert, hoe kleiner de binnen groepsvariantie is. Alle teams hadden een AD index van nagenoeg 0, daarom is er voldoende basis voor het aggregeren van de variabelen bevlogenheid, emotionele uitputting en steun van collega's (Smith-Crowe, Burke, Kouchaki & Signal, 2013). De overige variabelen hadden een ICC die voldeed aan het criterium, waardoor deze variabelen zonder meer geaggregeerd mogen worden.

Tabel 2

F- waarden en de ICC van de onderzoeksvariabelen

	<i>F</i>	<i>ICC</i>
Bevlogenheid	1.79**	.04
Emotionele uitputting	1.78**	.04
Mentale distantie	1.64**	.03
Bevlogen leiderschap	5.47**	.21
Werkdruk	2.67**	.08
Psychologisch contract	2.22**	.06
Verandering	5.79**	.18
Verwachtingen	1.35*	.02
Communicatie	4.78**	.18
Ontwikkeling	2.27**	.06
Autonomie	2.36**	.07
Steun van collega's	1.92**	.04

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

3.2 Beschrijvende analyses

Tabel 3 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties tussen de variabelen op teamniveau weer. De meeste variabelen correleren gemiddeld tot sterk met elkaar. Uit de tabel blijkt verder dat er een negatieve samenhang bestaat tussen werkeisen en energiebronnen. Daarnaast is er een sterke negatieve samenhang tussen burn-out en bevlogenheid. Verder hangt bevlogen leiderschap ongeveer even sterk samen met werkeisen als met energiebronnen. Opvallend is dat de variabele 'werkdruk' alleen met de variabele 'breuk van het psychologische contract' en 'steun van collega's' significant samenhangt.

Tabel 3

Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlaties van de onderzoeksvariabelen (*N* = 47 teams)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Bevlogenheid	3.42	.22	1									
2. Burn-out	1.72	.19	-.52**	1								
3. Bevlogen leiderschap	3.79	.28	.32**	-.26*	1							
4. Werkdruk	3.12	.26	.11	.22	-.18	1						
5. Psychologisch contract	2.48	.30	-.49**	.46**	-.51**	.24*	1					
6. Verandering	3.55	.30	-.42**	.37**	-.26*	-.05	.55**	1				
7. Communicatie	3.28	.30	.42**	-.34**	.63**	-.22	-.73**	-.57**	1			
8. Ontwikkeling	3.64	.23	.62**	-.37**	.28*	.20	-.55**	-.66**	.51**	1		
9. Autonomie	3.29	.29	.38**	-.36**	.28*	.03	-.48**	-.52**	.46**	.63**	1	
10. Steun collega's	3.91	.24	.33**	-.35**	.37**	-.36**	-.38**	-.21	.42**	.30*	.04	1

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$

3.3 Bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out

Om hypothese 1 en 2 te toetsen zijn Bivariate Pearson correlaties berekend. Hypothese 1 stelt dat er een positief verband bestaat tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid. Hypothese 2 stelt dat er een negatief verband bestaat tussen bevlogen leiderschap van een team en team-burn-out. Tabel 3 geeft de correlaties tussen de variabelen weer, waaruit blijkt dat bevlogen leiderschap van een team inderdaad positief samenhangt met team-bevlogenheid ($r = .32$). Het betreft een medium effectgrootte. Daarnaast hangt bevlogen leiderschap van een team negatief samen met team-burn-out ($r = -.26$). Het betreft een kleine effectgrootte. Hypothese 1 en 2 worden dus ondersteund.

Hypothese 3 stelt dat energiebronnen de relatie tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid mediëren. Om hypothese 3 te toetsen zijn vier mediatie analyses uitgevoerd met bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele, team-bevlogenheid als afhankelijke variabele en de energiebronnen communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun van collega's (steun) (allen op teamniveau) als mediators. Alle mediatie analyses in het huidige onderzoek zijn uitgevoerd middels het vierde model uit Hayes

PROCESS macro (Field, 2013). Tabel 4 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer, waaruit blijkt dat communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun op teamniveau significant samenhangen met bevlogen leiderschap van een team en met team-bevlogenheid. Er is dus voldaan aan de tweede en derde voorwaarde voor mediatie. Tabel 5 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer, waarbij op teamniveau gecontroleerd wordt voor communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun. Daaruit blijkt dat na controle voor communicatie, ontwikkeling en steun er geen significante samenhang meer is tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid (volledige mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-bevlogenheid volledig via de team-energiebronnen communicatie, ontwikkeling en steun verloopt. Verder blijkt dat na controle voor autonomie de samenhang tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid significant afneemt (partiele mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-bevlogenheid gedeeltelijk via autonomie verloopt. Tabel 6 geeft de effectgroottes weer, deze zijn voor alle mediaties gemiddeld. Hypothese 3 wordt daarmee ondersteund.

Tabel 4

Regressiemodellen met bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid als afhankelijke variabele

	Bevlogen leiderschap		Bevlogenheid	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
Communicatie	.67**	.10	.27*	.11
Ontwikkeling	.23**	.10	.56**	.09
Autonomie	.29**	.12	.24**	.09
Steun van collega's	.33**	.10	.23*	.11

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 5

Regressiemodellen met team-bevlogenheid als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-energiebronnen als controle variabele

	Bevlogenheid	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Communicatie	.07	.11
Ontwikkeling	.12	.08
Autonomie	.25	.09
Steun van collega's	.18	.10

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 6

Effectgroottes (κ^2) mediatie analyses met team-bevlogenheid als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-energiebronnen als mediatoren

	κ^2	95 % CI
Communicatie	.19	[.047, .325]
Ontwikkeling	.18	[.038, .297]
Autonomie	.09	[.014, .213]
Steun van collega's	.09	[.019, .209]

Om hypothese 4 te toetsen zijn vier mediatie analyses uitgevoerd met bevlogen leiderschap van het team als onafhankelijke variabele, team-burn-out als afhankelijke variabele en communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun (allen op teamniveau) als mediatoren. Hypothese 4 stelt dat energiebronnen de relatie tussen bevlogen leiderschap van een team en team-burn-out mediëren. Tabel 7 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer, waaruit blijkt dat communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun op teamniveau significant samenhangen met team-burn-out. Er is dus voldaan aan de derde voorwaarde voor mediatie. Tabel 8 geeft de regressieanalyses weer, waarbij op teamniveau gecontroleerd wordt voor communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun. Daaruit blijkt dat na controle voor de

team-energiebronnen er geen significante samenhang meer bestaat tussen bevlogen leiderschap van een team en team-burn-out (volledige mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-burn-out volledig via de team-energiebronnen communicatie, ontwikkeling, autonomie en steun verloopt. Tabel 9 geeft de effectgroottes weer, deze zijn voor alle mediaties gemiddeld. Hypothese 4 wordt daarmee ondersteund.

Tabel 7

Regressiemodel met team-burn-out als afhankelijke variabele

	Burn-out	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Communicatie	-.19*	.09
Ontwikkeling	-.26**	.10
Autonomie	-.21**	.08
Steun van collega's	-.23*	.09

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 8

Regressiemodellen met team-burn-out als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-energiebronnen als controle variabele

	Burn-out	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Communicatie	-.05	.10
Ontwikkeling	-.11	.08
Autonomie	-.12	.08
Steun van collega's	-.10	.08

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 9

Effectgroottes (κ^2) mediatie analyses met team-burn-out als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-energiebronnen als mediatoren

	κ^2	95 % CI
Communicatie	.15	[.021, .270]
Ontwikkeling	.09	[.018, .201]
Autonomie	.09	[.018, .193]
Steun van collega's	.11	[.022, .246]

Om hypothese 5 en 6, die stellen dat team-uitdagingen de relatie tussen bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out op teamniveau mediëren, te toetsen zijn twee mediatie analyses uitgevoerd met leiderschap van een team als onafhankelijke variabele, team-bevlogenheid en team-burn-out als afhankelijke variabele en team-werkdruk als mediator. Het verband tussen bevlogen leiderschap en team-werkdruk is niet significant, $t(69) = -1.50$, $p = .06$, waardoor er *niet* is voldaan aan de tweede voorwaarde voor mediatie. Hypothese 5 en 6 worden dus niet ondersteund.

Om hypothese 7 te toetsen zijn twee mediatie analyses uitgevoerd met bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele, team-bevlogenheid als afhankelijke variabele en breuk van het psychologische contract en organisationele verandering (verandering) (beide op teamniveau) als mediatoren. Hypothese 7 stelt dat dat belemmeringen op teamniveau de relatie tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid mediëren. Tabel 10 geeft de resultaten van een regressieanalyse weer, waaruit blijkt dat op teamniveau breuk van het psychologische contract en verandering significant samenhangen met bevlogen leiderschap van een team en met team-bevlogenheid. Er is dus voldaan aan de tweede en derde voorwaarde voor mediatie. Tabel 11 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer, waarbij gecontroleerd wordt voor breuk van het psychologische contract en verandering. Daaruit blijkt dat na controle voor breuk van het psychologische contract er geen significante samenhang meer is tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid (volledige mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-bevlogenheid volledig via breuk van het psychologische contract

verloopt. Verder blijkt uit de analyse dat na controle voor verandering de samenhang tussen bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid significant afneemt (partiele mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-bevlogenheid gedeeltelijk via verandering verloopt. Tabel 12 geeft de effectgroottes weer. Bij de relatie die door breuk van het psychologische contract wordt gemedieerd gaat het om een groot effect en bij de relatie die door verandering wordt gemedieerd om een gemiddeld effect. Hypothese 7 wordt dus ondersteund.

Tabel 10

Regressiemodellen met bevlogen leiderschap van een team en team-bevlogenheid als afhankelijke variabele

	Bevlogen leiderschap		Bevlogenheid	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
Breuk psychologische contract	-.54**	.11	-.33**	.09
Verandering	-.28*	.13	-.27**	.08

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 11

Regressiemodellen met team-bevlogenheid als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-belemmeringen als controle variabele

	Bevlogenheid	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Breuk psychologische contract	.07	.10
Verandering	.18*	.09

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 12

Effectgroottes(κ^2) mediatie analyses met team-bevlogenheid als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-belemmeringen als mediatoren

	κ^2	95 % CI
Breuk psychologische contract	.21	[.102, .370]
Verandering	.10	[.021, .205]

Om hypothese 8 te toetsen zijn twee mediatie analyses uitgevoerd met bevlogen leiderschap van het team als onafhankelijke variabele, team-burn-out als afhankelijke variabele en breuk van het psychologische contract en verandering (beide op teamniveau) als mediators. Hypothese 8 stelt dat belemmeringen op teamniveau de relatie tussen bevlogen leiderschap van een team en team-burn-out mediëren. Tabel 13 geeft de resultaten van de regressieanalyse weer, waaruit blijkt dat op teamniveau breuk van het psychologische contract en verandering significant samenhangen met team-burn-out. Er is dus voldaan aan de derde voorwaarde voor mediatie. Tabel 14 geeft de resultaten van de regressieanalyses weer, waarbij gecontroleerd wordt voor breuk van het psychologische contract en verandering. Daaruit blijkt dat na controle voor breuk van het psychologische contract en verandering er geen significante samenhang meer bestaat tussen bevlogen leiderschap van het team en team-burn-out (volledige mediatie). Dat betekent dat het effect van bevlogen leiderschap van een team op team-burn-out volledig via de team-belemmeringen breuk van het psychologische contract en verandering verloopt. Tabel 15 geeft de effectgroottes weer. Bij de relatie die door breuk van het psychologische contract wordt gemedieerd gaat het om een sterk effect en bij de relatie die door verandering wordt gemedieerd om een klein effect. Hypothese 8 wordt daarmee ondersteund.

Tabel 13

Regressiemodel met team-burn-out als afhankelijke variabele

	Burn-out	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Breuk	.29**	.08
psychologische contract		
Verandering	.20*	.07

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 14

Regressiemodellen met team-burn-out als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-belemmeringen als controle variabelen

	Bevlogenheid	
	<i>B</i>	<i>SE</i>
Breuk psychologische contract	-.02	.09
Verandering	-.12	.08

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Tabel 15

Effectgroottes(κ^2) mediatie analyses met team-burn-out als afhankelijke variabele, bevlogen leiderschap van een team als onafhankelijke variabele en team-belemmeringen als mediatoeren

	κ^2	95 % CI
Breuk psychologische contract	.21	[.093, .363]
Verandering	.08	[.018, .176]

4. Discussie

In het huidige onderzoek werd bevlogen leiderschap geïntegreerd in het JD-R model en op teamniveau onderzocht. Bevlogen leiders inspireren, verbinden en versterken hun werknemers (Schaufeli, 2015). De vraag die in het huidige onderzoek centraal stond luidde: ‘wat is op teamniveau het verband tussen bevlogen leiderschap, en burn-out en bevlogenheid en wat voor een rol spelen team-uitdagingen, -belemmeringen en -energiebronnen daarbij’. Deze vraag werd onderzocht, omdat het voor bedrijven belangrijk is om inzicht te krijgen in het verband tussen leiderschap, werkkenmerken en welbevinden van teams. Daarnaast is bevlogen leiderschap een relatief jong concept en is het nog niet eerder op teamniveau onderzocht. Er werd verwacht dat bevlogen leiderschap op teamniveau positief samenhangt met bevlogenheid en negatief met burn-out. Voorts werd verwacht dat uitdagingen, belemmeringen en energiebronnen de relatie tussen bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out op teamniveau mediëren.

4.1 Bevindingen

Uit de resultaten is allereerst gebleken dat bevlogen leiderschap, bevlogenheid, burn-out en diverse energiebronnen en werkeisen zich ook manifesteren op teamniveau. Dit is in lijn met eerder onderzoek waaruit blijkt dat bevlogenheid en burn-out zowel op individueel als op teamniveau voorkomen (Bakker, Emmerik & Euwema, 2006).

Conform de verwachtingen hangt bevlogen leiderschap op teamniveau zowel positief samen met bevlogenheid als negatief met burn-out (hypothese 1 en 2). Hoe hoger de mate van bevlogen leiderschap in een team hoe meer bevlogen het team is en hoe lager de mate van burn-out in het team is. Dit is in overeenstemming met de redenering en de bevindingen van Schaufeli (2015a), die de relatie tussen bevlogen leiderschap en bevlogenheid en burn-out op individueel niveau heeft onderzocht. Hij redeneerde aan de hand van de SDT dat bevlogen leiderschap zorgt voor bevrediging van de basisbehoeften waardoor werknemers meer bevlogenheid en minder burn-out ervaren.

Ook de verwachte mediërende rol van energiebronnen in de relatie van bevlogen leiderschap met bevlogenheid en burn-out op teamniveau werd bevestigd (hypothese 3 en 4). Een hogere mate van bevlogen leiderschap in een team hangt samen met meer energiebronnen waarover het team kan beschikken, hetgeen op zijn beurt weer samenhangt met meer bevlogenheid en met minder burn-out in het team. Dit is in overeenstemming de redenering uit de *social exchange theory*; een opbrengst (meer energiebronnen) wordt beantwoord met

een investering (meer bevlogenheid). Ook is het in overeenstemming met de redenering van Schaufeli (2015a), die stelt dat energiebronnen zorgen voor een verhoogde weerbaarheid en mentale energie, wat zorgt voor een mindere mate van burn-out.

Verder is in tegenstelling tot de verwachtingen (hypothese 5 en 6) gebleken dat uitdagingen op teamniveau, zoals werkdruk, de relaties tussen bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out *niet* mediëren. Dit kan mogelijk verklaard worden door de manier waarop werkdruk is gemeten. Uit het onderzoek van Yang, Yenn & Lin (2010) blijkt dat globale werkdrukschalen, zoals de schaal die in het huidige onderzoek is gebruikt, niet gevoelig zijn voor de diverse aspecten van teamwerkdruk. Zo kunnen verschillende aspecten (zoals een slechte coördinatie) bijdragen aan de mate van werkdruk die een team ervaart, echter deze aspecten worden met een globale werkdrukschaal niet gemeten (Yang et al., 2010). In ongeveer dezelfde lijn stellen Funke en collega's in een overzicht dat het onredelijk is om aan te nemen dat de psychometrische kwaliteit van een werkdrukschaal die op individueel niveau is ontwikkeld, onveranderd blijft als deze op teamniveau wordt gebruikt (Funke, Knott, Salas, Pavlas & Strang, 2012). Kortom, het lijkt er op dat teamwerkdruk in het huidige onderzoek niet op de juiste manier, dat wil zeggen niet specifiek genoeg, is gemeten.

Tot slot is conform de verwachtingen gebleken dat team-belemmeringen, zoals breuk van het psychologische contract en organisationele verandering, de relatie tussen bevlogen leiderschap van een team enerzijds, en team-bevlogenheid en team-burn-out anderzijds mediëren (hypothese 7 en 8). Een hogere mate van bevlogen leiderschap in een team hangt samen met minder team-belemmeringen, welke op hun beurt weer samenhangen met meer bevlogenheid en minder burn-out in een team. Dit komt overeen met de redenering die gebaseerd is op de meta-analyse van Crawford en Rich (2010) over het JD-R model en het onderzoek van Schaufeli (2015a). Doordat bevlogen leiders belemmeringen op een goede manier managen en deze daardoor verminderen kunnen teams hun doelen bereiken met minder inspanning, wat zou kunnen leiden tot meer bevlogenheid en minder burn-out

4.2 Theoretische en praktische implicaties

Het onderzoek dat leiderschap tot nu toe in het kader van het JD-R model heeft onderzocht is op individueel niveau uitgevoerd. Uit het huidige onderzoek is gebleken dat bevlogen leiderschap ook op teamniveau samenhangt met de centrale constructen uit het JD-R model. Bevlogen leiders zorgen er voor dat een team meer energiebronnen en minder belemmeringen ervaart, hetgeen op zijn beurt weer samenhangt met meer bevlogenheid en met minder burn-out in een team. De gevonden samenhangen tussen bevlogen leiderschap, en

bevlogenheid en burn-out op teamniveau komen in sterke mate overeen met de bevindingen uit onderzoek dat op individueel niveau is uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de mate van bevlogenheid en burn-out van individuele werknemers invloed heeft op de mate van teambevlogenheid en team-burn-out (Bakker & Xanthopoulou, 2009; Bakker, Westman & Emmerik, 2009). Uit onderzoek naar cross-over van bevlogenheid en burn-out blijkt dat teamleden elkaars niveau van welbevinden op dusdanige manier beïnvloeden dat er van een collectieve stemming sprake is (Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006). Volgens Totterdell (2000) ontstaat een collectieve stemming in een team op twee manieren. De eerste manier is dat teamleden op dezelfde wijze reageren op gedeelde gebeurtenissen, waardoor zij zich het zelfde gaan voelen. Waarschijnlijk speelt deze manier, in teams met een bevlogen leider, een grote rol bij het ontstaan van bevlogenheid en burn-out op teamniveau. Dit omdat bevlogen leiders een omgeving creëren met veel energiebronnen en weinig werkeisen (Schaufeli, 2015), waardoor teamleden ongeveer dezelfde mate van bevlogenheid en burn-out ervaren. Een tweede manier waarop een collectieve stemming ontstaat, is doordat teamleden elkaars stemming overnemen, dit kan zowel bewust als onbewust plaats vinden. Het onbewust en automatisch overnemen van een stemming staat ook bekend als emotionele besmetting (Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006). Het bewust overnemen van een stemming gebeurt als een teamlid zich probeert in te beelden hoe een ander zich voelt, waardoor hij of zij dezelfde emoties gaat ervaren als het teamlid (Bakker et al., 2006).

Voor organisaties is het van belang om een bevlogen leiderschapsstijl te bevorderen onder leidinggevendenden. Bevlogen leiderschap hangt op teamniveau samen met meer energiebronnen en bevlogenheid, en met minder belemmeringen en burn-out. Doordat bevlogen leiders een betere werkomgeving voor hun teams creëren, zou dit voor positieve teamuitkomsten, zoals hogere teamprestaties (Wang et al., 2011), kunnen zorgen. Een bevlogen leiderschapsstijl kan onder leidinggevendenden bevorderd worden, bijvoorbeeld door deelname aan een training. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat leiderschapstrainingen effectief werken en zorgen voor positieve uitkomsten, zoals betere team prestaties en meer betrokkenheid (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004). Op basis van de transformationele leiderschap training, die beschreven wordt door Barling en collega's kan ook een bevlogen leiderschapstraining worden ontworpen (Barling, Weber & Kelloway, 1996). Een dergelijke training dient vooral ter kennismaking van de leidinggevendenden met het concept van bevlogen leiderschap (en haar dimensies) en met hoe zij dit kunnen implementeren op het werk. Dit laatste wordt gedaan in het kader van de *goal setting theory*,

hierbij moeten leidinggevendenden uitdagende en haalbare doelen stellen (Kelloway, Barling & Helleur, 2000) met betrekking tot het verstreken, verbinden en inspireren van teamleden.

4.3 Beperkingen en aanbevelingen

Hoewel het huidige onderzoek nieuwe inzichten heeft verschaft in de relaties tussen bevlogen leiderschap, en bevlogenheid en burn-out op teamniveau kent het onderzoek ook een aantal beperkingen. Een eerste beperking is dat er in het huidige onderzoek gebruik is gemaakt van zelf-gerapporteerde data, hierdoor neemt de kans op vertekening door *method variance* toe (Lindell & Whitney, 2001). Toekomstig onderzoek kan het huidige onderzoek repliceren met objectief verzamelde data, zo kunnen energiebronnen en werkeisen gescoord worden aan de hand van observaties door derden (Demerouti et al., 2001). Daarnaast is in het huidige onderzoek gebruik gemaakt van meetinstrumenten die zijn ontwikkeld voor dataverzameling op individueel niveau. In de trant van het onderzoek van Yang et al. (2010) is het aan te bevelen om in toekomstig onderzoek data te verzamelen middels meetinstrumenten die speciaal voor het teamniveau ontwikkeld zijn. Zo kan in toekomstig onderzoek team-bevlogenheid worden gemeten aan de hand van de team-bevlogenheid schaal van Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli (2012). Een andere beperking is dat het onderzoek cross-sectioneel van aard is, waardoor er geen uitspraken kunnen worden gedaan over de causaliteit van de verbanden. Het zou bijvoorbeeld mogelijk kunnen zijn dat er sprake is van wederkerige relaties in het model. Zo kan het zijn dat als het team bevlogen is, de mate van bevlogen leiderschap ook toeneemt in een team. Longitudinaal onderzoek waarbij bevlogen leiderschap op teamniveau wordt onderzocht in het JD-R model is daarom gewenst. Verder dient er een kanttekening geplaatst te worden bij de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Het onderzoek is uitgevoerd bij een ambtelijke administratieve organisatie, toekomstig onderzoek moet uitwijzen of de gevonden verbanden ook gelden in andere sectoren. Tot slot is een laatste beperking dat de rol van de basisbehoeften alleen wordt verondersteld, terwijl het concept van bevlogen leiderschap voor een groot deel is gebaseerd op deze behoeften (Schaufeli, 2015). Toekomstig onderzoek naar de relatie tussen bevlogen leiderschap en de basisbehoeften, zowel op individueel- als op teamniveau, is gewenst.

4.4 Conclusie

De inzichten uit dit onderzoek kunnen worden beschouwd als een waardevolle bijdrage aan de leiderschaps- en JD-R literatuur. Bevlogen leiderschap is een relatief jong

concept en de samenhang tussen bevlogen leiderschap en constructen uit het JD-R model zijn nog weinig onderzocht. Daarnaast is dit onderzoek het eerste onderzoek dat bevlogen leiderschap op teamniveau in het JD-R model heeft geanalyseerd. Met het huidige onderzoek is een basis gelegd voor vervolg onderzoek op teamniveau naar de rol van bevlogen leiderschap in het JD-R model.

Referenties

- Babcock-Roberson, M.E., & Strickland, O.J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144 (3), 313-326.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284.
- Bakker, A.B., Emmerik, H. van, & Euwema, M.C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33 (4), 464-489.
- Bakker, A.B., Westman, M., & Emmerik, I.J.H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 206-219.
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1562-1571.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.),

- Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Broeck, A. van den , Cuyper, N. de, Witte, H. de , & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19* (6), 735- 759.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22* (3), 277- 294.
- Chen, G., Krikman, B.L., Kanfer, R., & Allen, D. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology, 92* (2), 331–346.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology, 95* (5), 834–848.
- Cunningham, M.A., & Dixon, G.B. (2006). Data Aggregation in Multilevel Analysis: A Review of Conceptual and Statistical Issues. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 10* (2), 85-107.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17* (2), 177-193.
- Evers, A., Sijtsma, K., Lucassen, W. I., & Meijer, R. R. (2010). Het COTAN-beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests herzien. *De Psycholoog, 45*, 48 - 55.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- Funke, G.J., Knott, B.A., Salas, E., Pavlas, D., & Strang, A.J. (2012). Conceptualization and Measurement of Team Workload: A Critical Need. *Human Factors and Ergonomics Society, 54*, 36-51.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A., & Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*, 993- 1003.

- Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010). Using the Job demands- resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85- 101). New York : Psychology Press.
- Kelloway, E.K., Barling, J., & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 145- 149.
- Leister, M., & Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91–134.
- Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.
- Mitchell, M.S., Cropanzano, D.S., & Quisenberry, M. (2012). Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of Social Resource Theory* (pp.99- 118). New York: Springer.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S., & Karam, E.P. (2009). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36, 1-39.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., & Hofmann, D.A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J., & Ryan, R.M.(2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality & social psychology bulletin*, 26 (4), 419-435.
- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2000).Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli, W.B. (2015a). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20 (5), 446-463.
- Schaufeli, W.B.(2015b). Van burn-out tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland, *M&O*, 69, 15-31.
- Schaufeli, W. B. (2016). Manuscript ingediend ter publicatie.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.). *The Handbook of Work & Health Psychology* (pp.383- 428). Chinchester: John Wiley & Sons Ltd.
- Schaufeli, W. B., & Dierendonck, D. (1994). Burnout, een begrip gemeten: de Nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI-NL). *Gedrag & Gezondheid : Tijdschrift voor Psychologie en Gezondheid*, 22 (4), 153-172.
- Schaufeli, W.B., Dierendonk, D. van, & Gorp, K. van. (1996). Burnout and reciprocity: towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10, 225-237.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19 (3), 256-262.
- Schaufeli, W.B, & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resource model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26 (2), 182- 199.
- Serano, S.A., & Reichard, R.J. (2011). Leadership strategies for a n engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (3), 176-189.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Does burnout affect physical health? A review of the evidence. In C.L. Cooper (Ed.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 599- 622). Cornwall: MPG Books Ltd.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24 (2), 107-139.

- Smith-Crowe, K., Burke, M. J., Kouchaki, M., & Signal, S. (2013). Assessing interrater agreement via the average deviation index given a variety of theoretical and methodological problems. *Organizational Research Methods, 16*, 127-151.
- Sulea, C., van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D., & Schaufeli, W.B. (2015). Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences, 42*, 132–138.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2012). From I to We: The factorial validity of a team work engagement scale. In J. Neves & S.P. Gonçalves (Eds.), *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being* (pp. 334- 355). Lisboa: Edicoes Sílabo.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology, 85*, 848-859.
- Veldhoven, M. van, Jonge, J. de , Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relations between psychosocial job conditions and job-related stress: a three-level analytic approach. *Work & Stress, 16* (3), 207-228.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management, 36* (2), 223 –270.
- Yang, C.W., Yenn, T.C., & Lin, C.J. (2010). Assessing team workload under automation based on a subjective performance measure. *Safety Science, 48* (7), 914-920.
- Ybema, J.F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkkomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie, 20* (4), 409-426.
- Zopiatis, A., Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22* (3), 300 -320.