

TEAMCOACHING: DE IMPLICATIE VOOR MOTIVATIE & PRESTATIE

Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van externe teamcoaching op prestatie van teams en de mediërende rol van intrinsieke motivatie

Duco Vermeer (4124510)
18 oktober 2018

Masterscriptie
Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht

Eerste lezer: dr. C. Schott
Tweede lezer: dr. E. J. van Harten

In opdracht van iPM Partners
Foto voorkant: Evan Kirby



Universiteit Utrecht



“Als je voor elke positie de beste speler kiest, heb je nog geen sterk elftal, maar een team dat als los zand uiteen valt.” – Johan Cruyff

Samenvatting

In steeds meer organisaties wordt in teams gewerkt, omdat taken buiten het individu gaan en door middel van samenwerken beter gepresteerd kan worden. Het werken in teams betekent echter niet direct dat men beter gaat presteren. Het is van belang om teams te blijven ontwikkelen en daarin kan teamcoaching een rol spelen. In dit onderzoek is gekeken in hoeverre teamcoaching van invloed is op de prestaties van teams. Hierbij is specifiek gericht op externe teamcoaching, omdat er onduidelijkheid bestaat over de invloed hiervan. Enerzijds kunnen teams een externe coach zien als een expert die met een frisse en vernieuwende blik kijkt. Anderzijds kan er een gebrek aan steun en acceptatie zijn vanuit het team, omdat de externe coach voor een korte periode aanwezig is en op afstand staat tot werkprocessen. Om de relatie tussen teamcoaching en teamprestatie te begrijpen en verklaren is gekeken naar de rol van intrinsieke motivatie. Daarnaast is de relatie tussen teamcoaching en intrinsieke motivatie uitgediept door te kijken naar de samenhang met de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid. Hieruit vloeit de onderzoeksvraag in dit onderzoek:

In welke mate medieert intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie en in hoeverre zijn de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid van teamleden een verklaring hiervoor?

Getracht is om bovenstaande vraag middels een kwantitatief, cross-sectioneel onderzoek te beantwoorden. Van tevoren zijn verschillende hypothesen opgesteld die tezamen een conceptueel model vormen. Er is een vragenlijst uitgezet onder zeven teams die een teamcoachingstraject hebben gevolgd begeleid door iPM Partners.¹ Deze teams zijn werkzaam in een tweetal beroepsgroepen (docenten Middelbaar Beroeps Onderwijs en sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders), waarbij uiteindelijk 93 respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. Voor de vragenlijst is gebruik gemaakt van wetenschappelijk gevalideerde meetschalen. In het onderzoek zijn verschillende analyses uitgevoerd, waarbij enerzijds de betrouwbaarheid en validiteit is bestudeerd en anderzijds de hypothesen zijn getoetst.

In het onderzoek zijn verschillende relaties tussen de centrale concepten gevonden. Allereerst heeft externe teamcoaching een positief effect op de prestatie van teams. Ten tweede staat intrinsieke motivatie positief in relatie tot zowel externe teamcoaching als teamprestatie. Intrinsieke motivatie speelt echter geen mediërende rol. Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie, dan staat het gevoel van autonomie positief in verband met beide concepten. Daarentegen staat het gevoel van competentie alleen in relatie tot externe teamcoaching. Het gevoel van verbondenheid lijkt geen rol te spelen in dit onderzoek. Ook rondom de behoeftes vanuit de zelfdeterminatietheorie zijn geen mediërende relaties gevonden.

Al met al kan geconcludeerd worden dat teamcoaching een implicatie heeft voor zowel motivatie als prestatie. Dit onderzoek kan echter geen volledige duidelijkheid bieden, waardoor vervolgonderzoek van belang is om de implicaties beter te begrijpen.

¹ Dit onderzoek is in opdracht van iPM Partners uitgevoerd. Deze organisatie houdt zich bezig met het ontwikkelen van teams in verschillende organisaties middels teamcoaching.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	8
Teamcoaching.....	8
Motivatie.....	9
Wetenschappelijk.....	10
Maatschappelijk.....	11
Praktisch.....	12
Leeswijzer.....	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 Teams	14
2.2 Teamprestatie	15
2.3 Teamcoaching.....	16
2.4 Vormen van teamcoaching.....	17
2.5 Motivatie als schakel	18
Motivatie & Teamprestatie.....	19
Teamcoaching & Motivatie	19
2.6 ZDT-behoefte.....	20
Teamcoaching & Autonomie.....	21
Teamcoaching & Competentie.....	21
Teamcoaching & Verbondenheid.....	21
2.7 Resumé	22
3. Onderzoeksverantwoording.....	24
3.1 Onderzoeksdesign	24
3.2 Dataverzameling.....	24
3.3 Onderzoekspopulatie	25
3.4 Steekproef	26
Steekproefselectie	26
Kenmerken steekproef.....	26
3.5 Representativiteit	27
3.6 Data-analyse	29
3.7 Meetinstrumenten	30
Teamcoaching	31
ZDT-behoefte.....	32
Intrinsieke motivatie	33
Teamprestatie	34
Controlevariabelen.....	36

3.8 Kwaliteitscriteria.....	37
Validiteit & Betrouwbaarheid	37
3.9 Resumé.....	37
4. Resultaten.....	38
4.1 Beschrijvende statistieken.....	38
4.2 Correlatie-analyse.....	38
4.3 Hypothese toetsing	40
Model 1	40
Model 2	41
4.4 Aanvullende analyses	44
4.5 Resumé	44
5. Discussie & conclusie.....	46
5.1 Beantwoording & discussie deelvragen	46
Model 1	46
Model 2	48
5.2 Implicaties van het onderzoek.....	49
Voor de wetenschap	49
Voor de praktijk.....	50
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	51
Onderzoekdesign	51
Steekproef.....	51
Meetschalen & Analyses	52
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	52
5.5 Conclusie	53
6. Literatuurlijst	54
Bijlage I - Vragenlijst	60
Bijlage II – Overzicht hypotheses.....	65
Bijlage III – Aanvullende analyses.....	66

1. Inleiding

Teamcoaching

Coaching is in eerste instantie ontstaan in de sportwereld waarbij sporters worden gecoacht in het uitoefenen van een bepaalde activiteit (Dimas, Rebelo & Lourenco, 2016). In het midden van de twintigste eeuw kreeg het coachen van iemand in de werksfeer meer aandacht binnen organisaties. De populariteit is sindsdien verder toegenomen, waarbij leidinggevendenden zich richten op de ontwikkeling van medewerkers. Coaching als onderdeel van de *Human Resource Development* (HRD) heeft zich de laatste jaren steeds verder ontwikkeld en is inmiddels niet meer weg te denken binnen organisaties (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008). In eerste instantie is individuele coaching een rol gaan spelen, waarbij de onderzoeken naar deze vorm van personeelsontwikkeling zijn toegenomen (Carter & Hawkins, 2013; Reich, Ullman, Van der Loos & Leifer, 2009). Naast de ontwikkelingen in de individuele coaching is de laatste jaren steeds meer aandacht gekomen voor teamcoaching (Woodhead, 2011).

Deze aandacht is te verklaren door het feit dat zowel publieke als private organisaties zich steeds meer richten op het werken in teams (Carter & Hawkins, 2013). Volgens Kozlowski en Ilgen (2006) levert teamwerk een positieve bijdrage aan de organisatieprestatie, doordat het werk effectiever uitgevoerd kan worden. Daarnaast is het volgens hen noodzakelijk om in teams te werken om mee te blijven gaan in de internationale snel veranderende wereld. Organisaties krijgen te maken met complexere vraagstukken die buiten het individu gaan (Salas, Coke & Rosen, 2008). Het werken in teams is daarmee meer van belang geworden om effectief en met weinig risico's het werk uit te kunnen voeren. Door de groei van het werken in teamverband is er een toename in de investeringen van organisaties in teamcoaching, om zo teams te ontwikkelen en optimaal te laten presteren (Carr & Peters, 2013b; Rapp, Gilson, Mathieu & Ruddy). Bij teamprestatie gaat het om de productiviteit van de uitkomsten van het werken in teams. Hierbij is zowel het proces als de prestatie zelf van belang (Hackman & Wageman, 2005; Salas et al., 2008). Het gaat dus niet alleen om of de doelen worden gehaald, maar ook hoe deze worden gehaald. Teamcoaching kan door organisaties worden ingezet, omdat dit een bijdrage kan leveren aan de teamprestatie. Daarnaast kan teamcoaching bijdragen aan de capaciteit van medewerkers om te functioneren in teams en het uitvoeren van bepaalde taken.

In eerste instantie ontstond teamcoaching in organisaties doordat leidinggevendenden van afdelingen de rol als coach op zich namen (Clutterbuck, 2013). In de meeste onderzoeken die zijn gedaan is gekeken naar deze vorm van teamcoaching door leidinggevendenden, blijkt uit reviews van Carr en Peters (2013b) en Hicks (2010). Bij deze vorm van teamcoaching vindt de coaching plaats door iemand intern uit de organisatie (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2015). Naast deze vorm, kunnen organisaties beroep doen op een externe coach. Dat is iemand van buitenaf die ingehuurd wordt door organisaties. Steeds meer organisaties investeren in externe teamcoaching (Carter & Hawkins, 2013). Dit komt bijvoorbeeld doordat niet alle organisaties de middelen en capaciteiten hebben voor interne teamcoaching. Er bestaat echter onduidelijkheid over de invloed van externe teamcoaching in teams. Een externe coach kan een positief effect hebben, omdat deze met een frisse en vernieuwde blik kijkt naar de werkprocessen en problemen in een team, zo blijkt uit onderzoek van Godfrey, Andersson-Gare, Nelson, Nilsson en Ahlstrom (2014). Volgens Grant, Passmore, Cavanagh en Parker (2010) is een externe teamcoach de 'expert', waardoor deze op meer geloofwaardigheid kan rekenen vanuit teamleden. Rapp et al. (2016) geven echter aan dat een externe coach niet voor een vaste periode

werkzaam is en daarmee het team niet als prioriteit heeft. Het team kan ook het gevoel hebben dat de externe coach het team niet als prioriteit heeft. Het gevolg hiervan kan zijn dat er minder steun en acceptatie is voor de teamcoach. Acceptatie zien Mathieu, Maynard, Rapp en Gilson (2008) ook als probleem, omdat een externe teamcoach niet weet wat er speelt door de afstand tot de werkprocessen. Kortom, steeds meer organisaties investeren in externe teamcoaching, terwijl over de implicatie op teams onduidelijkheid bestaat. Dit onderzoek tracht deze onduidelijkheid bloot te leggen door te focussen op externe teamcoaching.

Motivatie

Teamcoaching kan dus leiden tot het beter presteren van teams. Deze relatie valt volgens Hackman en Wageman (2005) te verklaren aan de hand van de verschillende functies die coaching heeft. Zo kan coaching een educatieve functie hebben, waarbij het bijdraagt aan kennis en vaardigheden. Ook kan teamcoaching ervoor zorgen dat teams meer kennis hebben van de doelen en strategie. Tot slot kan coaching motiverend zijn. Op dit motiverende aspect wordt in dit onderzoek specifiek gefocust, omdat motivatie een belangrijke mediërende variabele is in de relatie tussen teamcoaching en teamprestatie. Dit komt naar voren uit het onderzoek van Liu, Pirola-Merlo en Huang (2009). Zij onderzochten de functies van teamcoaching, die Hackman en Wageman (2005) beschrijven. Uit hetzelfde onderzoek komt naar voren dat ten opzichte van motivatie, de andere functies in mindere mate van belang zijn. Ook andere onderzoekers stellen dat motivatie van teamleden een belangrijk gevolg is van teamcoaching (Carr & Peters, 2013a; Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013). Het is verder relevant om naar motivatie te kijken, omdat er bij externe coaching onduidelijkheid bestaat over de invloed op teamleden. Externe teamcoaching zou enerzijds leiden tot meer geloofwaardigheid, maar anderzijds kan er beperkte steun en acceptatie worden verkregen vanuit teamleden (Grant et al., 2010; Rapp et al., 2016). Wanneer de geloofwaardigheid in de coach hoog is, dan kan men gemotiveerd raken door het coachingstraject. Er kan echter ook een beperkte acceptatie zijn, wat als gevolg kan hebben dat de teamcoaching motivatie doet verminderen.

Met dit onderzoek wordt geprobeerd om de invloed van externe teamcoaching op de motivatie van teamleden te verduidelijken. Hierbij wordt specifiek gekeken naar intrinsieke motivatie, omdat deze vorm van motivatie meer van belang lijkt dan extrinsieke motivatie. Enerzijds komt dit doordat intrinsieke motivatie leidt tot hogere inzet, creativiteit en plezier (Ryan & Deci, 2000). Anderzijds vindt de teamcoaching plaats in een professionele, complexe werkomgeving waar intrinsieke motivatie ten opzichte van extrinsieke meer van belang is (Gagné & Deci, 2005). Daarbij kunnen extrinsieke motivatoren intrinsieke motivatie doen verminderen doordat dit een gevoel van falen veroorzaakt wanneer een beloning niet wordt verkregen (Van den Broeck, De Witte, Vansteenkiste, Lens & Andriessen, 2009). Tot slot lijkt intrinsieke motivatie van belang, omdat extrinsieke motivatoren, zoals bonussen, een minder grote rol spelen bij organisaties met een publieke functie (Ryan & Deci, 2000). Deci en Ryan (2002) beschrijven, middels de zelfdeterminatietheorie, dat het van belang is om een drietal psychologische basisbehoeftes te bevredigen om intrinsieke tevredenheid te creëren. Het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid zijn hiermee belangrijk voor de mate van intrinsieke motivatie van mensen.

Kortom, het teamwerk in organisaties is de steeds verder aan het toenemen. Om te zorgen dat teams optimaal presteren, investeren organisaties steeds vaker in externe teamcoaching. Er is echter onduidelijkheid over de invloed van externe teamcoaching op de prestatie van teams en de rol van

intrinsieke motivatie hierin. Het onderzoek heeft als doel om meer duidelijkheid te geven over de rol van intrinsieke motivatie in de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie. Hierin wordt de rol van intrinsieke motivatie bestudeerd aan de hand van de basisbehoeftes vanuit de zelfdeterminatietheorie. Hieruit vloeit de volgende onderzoeksvraag, met de daar bijbehorende deelvragen, van dit onderzoek:

In welke mate medieert intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie en in hoeverre zijn de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid van teamleden een verklaring hiervoor?

Deelvraag 1: *In hoeverre bestaat er een relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie?*

Deelvraag 2: *In welke mate medieert intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie?*

Deelvraag 3: *In welke mate mediëren de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid van teamleden de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie?*

De onderzoeksvraag en deelvragen worden op een kwantitatieve, cross-sectionele manier onderzocht. In eerste instantie is het van belang om de relatie tussen externe teamcoaching en prestaties van teamleden te onderzoeken. Daarna wordt gekeken wat de rol van intrinsieke motivatie in deze relatie is aan de hand van de basisbehoeftes vanuit de zelfdeterminatietheorie. In het onderzoek worden verschillende teams onderzocht die deelgenomen hebben aan een teamcoachingstraject dat begeleid is door iPM Partners. Het onderzoek is zowel in wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch relevant, wat hierna wordt toegelicht.

Wetenschappelijk

Allereerst is het onderzoek in wetenschappelijk opzicht relevant. Door verschillende onderzoekers wordt gesteld dat er vraag is naar onderzoeken rondom teamcoaching (Hamlin et al., 2008; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Reich et al., 2009) en de relatie met teamprestatie (Carr & Peters, 2013b; Carter & Hawkins, 2013; Liu et al., 2009). In deze vraag levert dit onderzoek in een drietal opzichten een bijdrage.

Ten eerste richt dit onderzoek zich op externe teamcoaching. De onderzoeken die gedaan zijn rondom teamcoaching zijn met name gericht op coaching door leidinggevendenden. Hier onderscheidt dit onderzoek zich door de focus op externe teamcoaching. Deze vorm van coaching is relevant voor onderzoek, omdat verschillende onderzoekers tegenstrijdige uitkomsten beschrijven (Godfrey et al., 2014; Grant et al., 2010; Rapp et al., 2016). Enerzijds wordt een externe coach als een expert gezien, die met een frisse en vernieuwede blik kijkt, waardoor deze op geloofwaardigheid kan rekenen. Anderzijds kan een probleem ontstaan rondom acceptatie en steun vanuit medewerkers, omdat de externe coach op afstand staat van werkprocessen en niet vast in dienst is. Met dit onderzoek wordt geprobeerd duidelijkheid te scheppen over de invloed van externe teamcoaching op teamprestatie.

De tweede bijdrage van het onderzoek sluit aan op de onduidelijkheden rondom de implicatie van externe teamcoaching, waarbij specifiek wordt gekeken naar intrinsieke motivatie. Verschillende onderzoekers beschrijven dat motivatie een belangrijke rol neemt in teamcoaching (Carr & Peters, 2013a; Hackman & Wageman, 2005; Liu et al., 2009; Rousseau et al., 2013). Door de tegenstrijdige

verwachtingen van de invloed door externe teamcoaching op teamleden bestaat er echter onduidelijkheid over de rol van intrinsieke motivatie. Met het onderzoek wordt geprobeerd om meer duidelijkheid te scheppen over de rol van intrinsieke motivatie in de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie.

Tot slot levert dit onderzoek in methodologisch opzicht een bijdrage aan de wetenschap. De verschillende meetschalen in het onderzoek worden toegepast in de context van externe teamcoaching. Hiermee wordt meer kennis verworven over de bruikbaarheid van de meetschalen voor onderzoeken naar externe teamcoaching. Ter illustratie is voor de operationalisering van het concept teamcoaching gebruik gemaakt van de *Team Diagnostic Survey* (Wageman, Hackman & Lehman, 2005). Deze meetschaal is tot nu toe alleen gebruikt in onderzoeken gericht op interne teamcoaching. Met dit onderzoek wordt de bruikbaarheid van de *Team Diagnostic Survey* getoetst in de context van externe teamcoaching, waarmee een methodologische bijdrage wordt geleverd aan de wetenschap.

Maatschappelijk

Het onderzoek is zoals hierboven beschreven in wetenschappelijk opzicht relevant, omdat het meer kennis levert over de onduidelijkheden rondom invloed van externe teamcoaching. Ondanks deze onduidelijkheid is er een toename te zien in de investeringen in externe teamcoaching. Deze toename is te verklaren doordat de arbeidsmarkt snel verandert en complexer wordt, wat als gevolg heeft dat organisaties meer in teams gaan werken (Kozlowski & Ilgen, 2006; Salas et al., 2008). Met de toename van het aantal teams is dit onderzoek in tweetal maatschappelijk opzichten relevant.

Allereerst hoeft het werken in teams niet direct te leiden tot het beter presteren van een organisatie. Met deze ontwikkeling wordt meer ingezet op ontwikkelprogramma's zoals teamcoaching. Deze vorm van personeelsontwikkeling kan helpen bij het optimaal presteren van teams om zo beter de publieke functie te vervullen van organisaties. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren in het vervullen van deze functie. Enerzijds doordat in de discussie praktische aanbevelingen worden gedaan voor het verbeteren van de teamcoaching. Wanneer een team beter met elkaar samenwerkt door teamcoaching, kunnen de prestaties van de teams toenemen. Dit kan dan indirect invloed zijn op de kwaliteit van bijvoorbeeld het onderwijs of de zorg. Anderzijds kan het onderzoek zowel een ontkrachting als een bevestiging zijn dat externe teamcoaching een bijdrage levert aan de prestatie van teams en dat intrinsieke motivatie een rol speelt. Met een bevestiging van de effectiviteit van teamcoaching kunnen de investeringen in teamgerichte programma's zoals teamcoaching legitimiteit verwerven.

Naast dat het vanuit dit organisatieoogpunt relevant lijkt, is het voor individuele werknemers ook van belang. Het werken in teams neemt toe, wat het voor steeds meer werknemers noodzakelijk maakt om in teams te kunnen werken. In teams is men afhankelijk van interactie met teamleden en is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid (Carter & Hawkins, 2013). Hoe minder goed de interactie is tussen teamleden, hoe slechter die functioneert in het geheel, wat zowel van invloed is op een individu als het hele team (Hicks, 2011). Teamcoaching kan individuele werknemers helpen bij het inzichtelijk maken van problemen en zorgen voor afstemming met teamleden (Clutterbuck, 2013; Hawkins & Smith, 2013). Op deze manier kan teamcoaching een bijdrage leveren aan het functioneren van individuele werknemers in organisaties en zo ook op de arbeidsmarkt.

Praktisch

Tot slot is het onderzoek in praktisch opzicht voor een viertal actoren relevant. Allereerst is de belangrijkste actor iPM Partners, voor wie dit onderzoek is uitgevoerd. Het is relevant voor iPM Partners om meer kennis te verwerven over hun methode van teamcoaching in relatie tot teamprestatie. Door het onderzoek wordt de effectiviteit van hun methode geanalyseerd, waaruit zowel positieve als verbeterpunten kunnen worden geformuleerd. Voor de verbeterpunten geldt dat iPM Partners hierop de teamcoaching meer kan inrichten. Wanneer uit het onderzoek komt dat gedurende de teamcoaching bepaalde aspecten meer aandacht verdienen, dan kan iPM Partners dit meenemen in de verder ontwikkeling van hun methode. Het is van belang om teamcoaching te blijven ontwikkelen, omdat hier steeds meer vraag naar is en dit van belang is om een goede positie ten opzichte van concurrenten te behouden (Carter & Hawkins, 2013; Rapp et al., 2016). Daarnaast is het voor iPM Partners van belang dat zij hun klanten zo goed mogelijk willen helpen en kunnen aantonen dat hun vorm van coaching effectief is.

Met dit inachtneming is dit onderzoek niet alleen relevant voor iPM Partners, maar ook voor de teamleden die deel hebben genomen aan het coachingstraject. Wanneer een vervolgtraject door iPM Partners uitgevoerd wordt, dan kan, door de resultaten uit het onderzoek, beter ingespeeld worden op de vraag en behoeftes van de medewerkers. Ten derde is het voor organisaties die investeren in externe teamcoaching, door specifiek iPM Partners, relevant om meer kennis te verwerven over de effectiviteit van hun methode. Op dit moment wordt steeds vaker geïnvesteerd door organisaties in externe teamcoaching (Carr & Peters, 2013b; Rapp et al., 2016). Dit terwijl er nog onduidelijkheid is over de invloed op teams. Dit onderzoek levert kennis op over de relatie tussen externe teamcoaching, intrinsieke motivatie en de prestatie van teams. Tot slot kan het onderzoek voor teamcoaches in het algemeen nuttig zijn. Zij kunnen de bevindingen van het onderzoek meenemen in hun eigen methode van coaching. Dat betekent niet dat alle bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden, maar het kan andere coaches helpen bij de ontwikkeling van de teamcoaching.

Leeswijzer

In de inleiding is de aanleiding, doelstelling en relevantie van het onderzoek beschreven waarbij kort verschillende concepten aan bod zijn gekomen. Deze concepten worden in het theoretisch kader nader toegelicht, waarbij hypothesen zijn opgesteld en het conceptuele model wordt gepresenteerd. In het hoofdstuk daarna zijn de methode van het onderzoek beschreven. Er wordt onder andere ingegaan op de onderzoeksbenadering, methoden van dataverzameling, meetinstrumenten en de kwaliteitscriteria. Vervolgens zijn de resultaten van de analyses gepresenteerd. Tot slot volgt een discussie en conclusie, waarin is geprobeerd om de bevindingen te begrijpen en verklaren. Daarnaast worden de wetenschappelijke en praktische implicaties, de beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zijn allereerst de concepten team, teamcoaching en teamprestatie toegelicht. Verschillende vormen van teamcoaching komen aan bod, waarbij specifiek ingegaan wordt op externe teamcoaching. Vervolgens wordt motivatie uitgewerkt door te beschrijven hoe dit concept zich verhoudt tot de concepten teamcoaching en teamprestatie. Naar voren komt dat intrinsieke motivatie van belang is voor verhoogde teamprestatie, waarbij een drietal basisbehoeftes vanuit de zelfdeterminatietheorie centraal staan. Er wordt hierbij een toelichting gegeven hoe deze behoeftes zich verhouden tot teamcoaching. Op basis van de verschillende theoretische inzichten zijn hypothesen opgesteld, waaruit het conceptuele model vloeit.

2.1 Teams

In het leger, ziekenhuizen, de luchtvaart en nog vele andere soorten organisaties komen teams voor. In zowel private als publieke sector richten organisaties zich steeds meer op het werken in teams (Carter & Hawkins, 2013). Er is een grote verscheidenheid in de vorm dat teams voorkomen, van menselijke teams tot robotteams (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Teams bevinden zich in een multi-level systeem dat bestaat uit het individu, het team en de organisatie (Kozlowski & Ilgen, 2006). Dat maakt dat teams complex zijn en op verschillende manieren kunnen worden gecategoriseerd. Het is daarom van belang om allereerst het begrip team te definiëren. Een vaak gebruikte definitie van teams is: *“a distinguishable set of two or more people who interact, dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission”* (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992, p. 4). Uit deze definitie komt naar voren dat een team bestaat uit twee of meer individuen die interacteren met elkaar om een gezamenlijk doel of missie na te streven. Kozlowski en Ilgen (2006, p. 79) bouwen hierop voort en geven de volgende definitie van een team:

“(a) two or more individuals who (b) socially interact (face-to-face or, increasingly, virtually); (c) possess one or more common goals; (d) are brought together to perform organizationally relevant tasks; (e) exhibit interdependencies with respect to workflow, goals, and outcomes; (f) have different roles and responsibilities; and (g) are together embedded in an encompassing organizational system, with boundaries and linkages to the broader system context and task environment”.

Deze definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd, omdat deze meer allesomvattend is, waarbij specifiek gericht wordt op teams in organisaties (Mathieu et al., 2008). In de hedendaagse wereld zijn teams in organisaties niet weg te denken en worden deze steeds noodzakelijker (Salas et al., 2015). Dit komt doordat organisaties vaker geconfronteerd worden met complexe vraagstukken die buiten de capaciteiten van het individu gaan (Salas et al., 2008). Daarnaast worden teams in organisaties ingezet op het moment dat fouten tot ernstige gevolgen leiden. Als het bijvoorbeeld gaat om de levens van andere, dan kan het collectieve inzicht meer van belang zijn. Ook zijn teams van belang wanneer de taken onduidelijk, dubbelzinnig en stressvol zijn. Hiermee zijn teams effectiever dan individuen, omdat zij werk en expertise kunnen delen, monitoren en coördineren (Carter & Hawkins, 2013). Kortom, organisaties gaan meer in teams werken omdat de complexiteit van het werk blijft groeien, waarbij door teamwerk het werk effectiever en met minder risico's uitgevoerd kan worden (Carter & Hawkins, 2013; Salas et al., 2008).

2.2 Teamprestatie

Het werken in teams kan, volgens de vele onderzoeken die daarnaar zijn gedaan, leiden tot een verbeterde prestatie en effectiviteit van teams (Kozlowski & Ilgen, 2006). Het is van belang om het verschil tussen teameffectiviteit en teamprestatie toe te lichten, omdat dit verwarring kan opleveren. Bij teameffectiviteit gaat het om een evaluatie en beoordeling van de uitkomsten van een bepaalde activiteit of taak (Hackman, 1987). Bij deze uitkomsten zijn een drietal facetten van belang. Allereerst gaat het om de prestatie van het team die beoordeeld worden aan de hand van criteria door een externe van het team. Het gaat hierbij op de productiviteit van de output van teams, waarbij zowel de kwantiteit, kwaliteit en de tijd van de geleverde producten of diensten van belang zijn (Hackman & Wageman, 2005). Een tweede uitkomst richt zich op verschillende behoeftes van teamleden en de mate waarin aan deze behoeftes wordt voldaan. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een bijdrage aan het individuele welzijn of de kennis en vaardigheden (Liu et al., 2009). De laatste uitkomst gaat over de levensvatbaarheid van het team. Het gaat hier om een sociaal proces waarbij vanuit de teamleden de wil blijft om na het uitvoeren van de taak of activiteit betrokken te blijven bij het team. Mathieu et al. (2008) interpreteren teameffectiviteit breder en beschrijven een drietal uitkomsten op organisatie, team en individueel niveau. Vergelijkbaar hierin met Hackman en Wageman (2005) is dat de prestatie van teams een van deze uitkomsten is. In dit onderzoek wordt specifiek gefocust op teamprestatie, omdat dit een belangrijk aspect is van teameffectiviteit. Daarnaast richt het onderzoek zich op teamcoaching, waardoor het logisch is om toe te leggen op de prestaties van teams. Tot slot is het van belang focus aan te brengen in het bredere concept teameffectiviteit voor de betrouwbaarheid en haalbaarheid van het onderzoek.

Zoals Hackman en Wageman (2005) stellen gaat het bij teamprestatie om de productiviteit van de output van teams. Hierbij gaat het enerzijds om in hoeverre gestelde doelen en prestaties gehaald worden. In dit onderzoek wordt hiervoor de term *teamperformance* gebruikt.² Anderzijds verdient het proces tot een bepaalde prestatie aandacht, waarin het gedrag van medewerkers een belangrijke rol speelt (Hackman & Wageman, 2005; Salas et al., 2008). Het gaat hierbij om individuele taken en gedragingen van een werknemer die bijdragen aan het bereiken van de teamdoelen (Salas et al., 2015). In de prestaties van teams is proactief en innovatief gedrag van belang (Rigtering, Genee & Jongejan, 2014). Bij de inzet van medewerkers gaat het om de mate waarin medewerkers zich inspinnen voor het team, terwijl dit contractueel niet van hen gevraagd wordt (Knies, 2012). Dit gedrag wordt ook wel *extra-role behavior of organizational citizenship behavior* genoemd en wordt veel gebruikt om de houding van medewerkers te onderzoeken (Kim, 2005; Knies, 2012). Ook Podsakoff en MacKenzie (1997) onderzochten de inzet van medewerkers en stellen dat een verhoogde inzet leidt tot het beter presteren van werkteams. In dit onderzoek wordt de inzet van medewerkers daarmee als onderdeel gezien van teamprestatie, waarbij medewerkers een stapje extra zetten en zo bijdragen aan de prestatie van het team.

Naast inzet wordt innovativiteit meegenomen, omdat dit ook gezien kan worden als iets wat medewerkers extra doen. Teaminnovativiteit kan worden gedefinieerd als 'de mate waarin teams georiënteerd zijn op verandering' (Knies, 2012, p. 78). Het gaat hierbij niet alleen om het ontwikkelen van iets geheel nieuws, maar kan ook gaan om verbetering van diensten, producten en/of processen.

² De onderzoeker is zich bewust van het feit dat de term *teamperformance* verwarring kan opleveren. Dit is echter weloverwogen gekozen, omdat deze term het beste de lading van de subdimensie dekt.

In eerste instantie wordt teaminnovativiteit niet vaak in verband gebracht met teamprestatie, maar Knies (2012) doet dit wel in haar onderzoek en ziet dit als onderdeel van teamprestatie. Ook Rigtering et al. (2014) en Rousseau et al. (2013) stellen dat innovatie van belang is voor de prestatie van teams. Naast dat innovatie van betekenis kan zijn voor de teamprestatie, lijkt dit ook in relatie te staan tot processen in het team. Drach-Zahavy en Somech (2001) beschrijven dat de interactieprocessen in teams van belang zijn voor de mate van innovatie in teams. Een vorm van het stimuleren van deze interactie is teamcoaching. Uit dat onderzoek komt naar voren dat teamcoaching en de innovativiteit van teams met elkaar in relatie staan (Rousseau et al., 2013).

Kortom, in dit onderzoek bestaat teamprestatie uit een drietal subdimensies. Allereerst *teamperformance* waarbij het gaat om het behalen van de gestelde doelen. Daarnaast worden de inzet en innovativiteit van teamleden bestudeerd als onderdeel van teamprestatie, omdat beide gedragingen van medewerkers een belangrijke rol lijken te spelen in het proces tot de prestaties van teams. Het gaat namelijk om hetgeen wat medewerkers 'extra' doen. Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat inzet en innovativiteit van teamleden in relatie staan met andere concepten in het onderzoek: intrinsieke motivatie en teamcoaching (Knies, 2012; Rousseau et al., 2013; Ryan & Deci, 2000). In de meetinstrumenten in hoofdstuk 3 wordt een verdere toelichting gegeven hoe *teamperformance*, teaminnovativiteit en de inzet van teamleden meegenomen worden als onderdeel van teamprestatie.

2.3 Teamcoaching

Door de ontwikkeling van het groeiende aantal teams is de interesse gewekt bij managers en onderzoekers hoe men de teamprestatie verbeteren (Pirola-Merlo & Liu, 2009). Dit is van belang voor een organisatie, omdat de uitkomsten van het werken in teams op een drietal niveaus impact op de organisatie hebben: organisatie, team en individueel (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). Om de prestaties van teams te verbeteren kan een organisatie investeren in teamcoaching. Deze interventie krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in de HRD (Carter & Hawkins, 2013). Met teamcoaching kan een organisatie werknemers helpen bij de kennis en vaardigheden ontwikkelen die zij nodig hebben voor het uitvoeren van een bepaald soort taak. Ook kunnen medewerkers gemotiveerd raken doordat zij het gevoel hebben dat in hen wordt geïnvesteerd (Hackman & Wageman, 2005). Uit het onderzoek van Liu et al. (2009) is gebleken dat teamcoaching een bijdrage levert aan de effectiviteit en daarmee de prestatie van teams. Het is volgens Hackman en Wageman (2005) afhankelijk van de doelstellingen en focus van de teamcoaching hoe dit effect heeft op de prestatie van individuen, teams en de organisatie als geheel. Wat teamcoaching is, wordt hierna nader toegelicht.

Verscheidene onderzoekers hebben zich gebogen over de definitie van teamcoaching (Clutterbuck, 2013). Een recente definitie is van Dimas et al. (2016, p. 234): *“Teamcoaching can be conceived as an interaction between a coach and a team, in order to reflect upon, define and implement new strategies to achieve team purposes”*. Uit de definitie komt naar voren dat het gaat om interactie tussen de coach en het team als geheel. Met deze definitie is de teamcoaching echter alleen gericht op het ontwikkelen van nieuwe strategieën om teamdoelen te bereiken, terwijl teamcoaching breder is dan dat. Volgens Clutterbuck (2013) zijn verschillende onderzoekers het niet eens over de definitie van teamcoaching doordat het afhankelijk is van het achterliggende doel van de coaching. Zo kan coaching puur gericht zijn op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, maar ook een algemener doel hebben zoals

betere prestatie. Een veel geaccepteerde definitie is van Hackman en Wageman (2005, p. 269): *“Direct interaction with a team intended to help members in the coordinated and task-appropriate use of their collective resources in accomplishing the team’s work”*. Deze definitie is ook in mindere mate toepasbaar in dit onderzoek, omdat deze zich richt op teamcoaching als leiderschapskwaliteit. Doordat in dit onderzoek wordt gericht op externe teamcoaching lijkt de volgende, allesomvattende definitie het meest bruikbaar:

“Teamcoaching is a process by which a teamcoach works with a whole team, both when they are together and when they are apart, in order to help them improve both their collective performance and how they work together, and also how they develop their collective leadership to more effectively engage with all their key stakeholder groups to jointly transform the wider business” (Hawkins & Smith, 2013, p. 82).

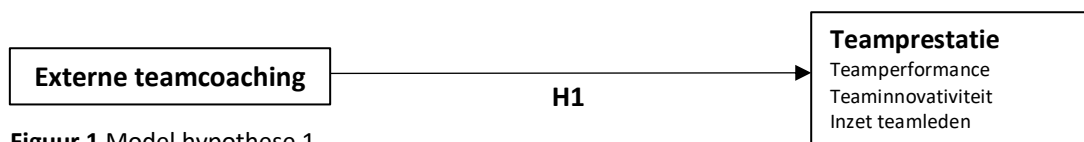
Bij teamcoaching gaat het erom dat door het coachingsproces de collectieve prestatie van het team wordt verbeterd. Teamcoaching wijkt hiermee af van individuele coaching, omdat het team als collectief de cliënt is en de teamprestatie als geheel het doel is (Carr & Peters, 2013b). Clutterbuck (2013) vult daarin aan dat bij teamcoaching het alleen gaat om zaken die voor het gehele team van belang zijn. Een ander verschil is de mate van het gevoel van psychologische veiligheid bij coaching. Bij teamcoaching is dit over het algemeen in mindere mate aanwezig dan bij één-op-één coaching, waardoor teamleden terughoudend zijn om zwakke punten toe te geven aan een groep collega’s. Tot slot is er ten opzichte van individuele coaching weinig ruimte voor het aanpassen van het proces op iedere persoon. Doordat het om een collectief gaat, is individuele aanpassing van de coaching lastiger.

2.4 Vormen van teamcoaching

Naast de genoemde verschillen met individuele coaching geldt voor teamcoaching dat het van belang is door “wie” de coaching wordt gedaan (Reich et al., 2009). Teamcoaching kan namelijk door een drietal actoren uitgevoerd worden volgens Carter en Hawkins (2013). Allereerst kunnen lijnmanagers, met of zonder training, hun eigen team van werknemers coachen in de taken die zij uitvoeren. Ten tweede kunnen organisaties interne coaches hebben, die een coachingsopleiding hebben genoten en met meer afstand tot de werkprocessen coachen. Deze vorm is echter vaak meer op het individu gericht dan op een team en komt slechts in een gering aantal organisaties voor. Als laatste zijn er externe coaches die organisaties inhuren van buitenaf. Deze externe teamcoaches zijn geen onderdeel van de organisatie waar de coaching plaatsvindt (Grant et al., 2010). Met de opkomst van coaching richten organisaties zich in eerste instantie op de eerste vorm, waarbij coachingsgedrag door leidinggevenden centraal staat (Beattie et al., 2014; Carr & Peters, 2013b). Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat deze vorm van coaching een positieve invloed heeft op teameffectiviteit (Haug, 2011; Liu et al., 2009; Woodhead, 2011). In het onderzoek van Liu et al. (2009) wordt echter aangegeven dat het relevant zou zijn om verder te kijken dan alleen coaching van teams door leidinggevenden. Dit onderzoek richt zich op externe teamcoaching, omdat er onduidelijkheid bestaat over de mate van positieve samenhang met teamprestatie. Dit wordt hierna nader toegelicht.

Reich et al. (2009) stellen dat een externe coach ten opzichte van een leidinggevende meer afstand tot het team heeft, waardoor de teamcoach minder bezig is met bijvoorbeeld resultaten van losse projecten. Het gevolg hiervan is dat meer gericht wordt op de doelen van de teamcoaching en de processen hoe naar deze doelen wordt toegewerkt. Daarnaast kan een teamcoach van buitenaf zorgen

voor een vernieuwde en frisse blik doordat zij taken en problemen anders benaderen (Godfrey et al. 2014). Verder zijn externe teamcoaches volgens Grant et al. (2010) geloofwaardiger voor teamleden, omdat zij 'experts' zijn. Dat is volgens Carter en Hawkins (2013) een belangrijk voordeel van externe coaches. Deze zijn namelijk ervaren en gekwalificeerd, waar dit bij lijnmanagers die als teamcoach te werk gaan in twijfel getrokken kan worden. Er zijn echter onderzoekers die kritisch zijn over de positieve invloed van externe teamcoaching. Zo stellen Rapp et al. (2016) dat een externe coach een team niet als prioriteit heeft, omdat de relatie tussen team en coach slechts tijdelijk van aard is. Hierdoor zouden teamleden in mindere mate steun en acceptatie kunnen hebben voor de coach. Mathieu et al. (2008) geven ook het probleem van acceptatie van de coach aan, omdat een teamcoach van buitenaf niet zou weten wat er in de organisatie speelt. Het gevolg kan zijn dat het gevoel van psychologische veiligheid in mindere mate aanwezig is onder teamleden, wat niet ten goede komt voor de teamprestatie (Clutterbuck, 2013). Doordat de meeste onderzoeken rondom teamcoaching gericht zijn op leidinggevend en niet op externe coaching, blijft onduidelijkheid voortbestaan (Carr & Peters, 2013b; Hicks, 2010). Door deze onduidelijkheid is echter niet de verwachting dat teamcoaching zou leiden tot het slechter presteren van teams. Er wordt verwacht dat er een positieve samenhang is tussen teamcoaching en teamprestatie, maar door de tegenstrijdigheden in de wetenschap is het niet duidelijk in welke mate er een positieve relatie bestaat. Daaruit vloeit hypothese 1:



Figuur 1 Model hypothese 1

Hypothese 1: Externe teamcoaching hangt positief samen met teamprestatie.

2.5 Motivatie als schakel

In het voorgaande is beschreven dat teamcoaching een interventie is dat van belang kan zijn voor de prestatie van teams. In het onderzoek wordt deze relatie in eerste instantie onderzocht, waarbij specifiek wordt gekeken naar externe teamcoaching. Vervolgens wordt de rol van motivatie in deze relatie bestudeerd. Er zijn verschillende vormen van motivatie, waarbij tegenover intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie kan worden gezet (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Bij deze laatste is men door externe factoren gemotiveerd om iets te doen, bijvoorbeeld doordat men een bonus krijgt of een straf voorkomt. Bij intrinsieke motivatie is er geen externe motivator, omdat men vanuit de persoon zelf gemotiveerd is. Dit kan komen doordat het werk uitdagend is of voldoening geeft. Zoals uit de inleiding naar voren komt wordt in dit onderzoek de focus gelegd op intrinsieke motivatie. De relatie van intrinsieke motivatie met teamcoaching en teamprestatie wordt hierna verder toegelicht. Daarvoor is het essentieel om een definitie te geven van intrinsieke motivatie. Voor dit concept wordt onderstaande definitie gehanteerd, waarbij het erom gaat in hoeverre een persoon gemotiveerd is om werk goed te willen uitvoeren om zo intrinsieke tevredenheid te creëren.

“Intrinsic job motivation is viewed as the degree to which a person wants to work well in his or her job in order to achieve intrinsic satisfaction” (Warr, Cook, & Wall, 1979, p. 133).

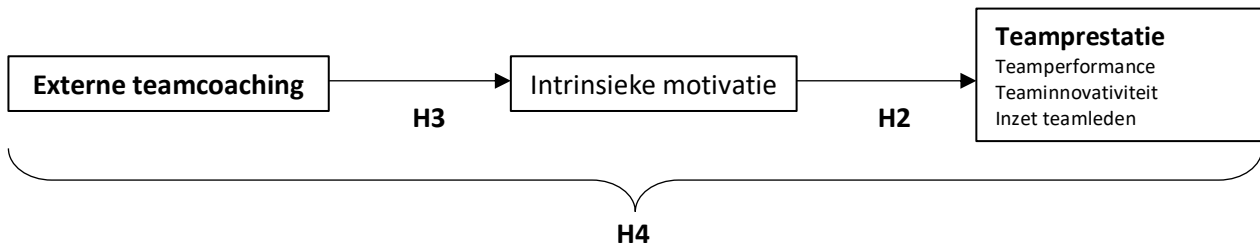
Motivatie & Teamprestatie

Hackman en Wageman (2005) stellen dat motivatie van invloed is op de effectiviteit van teams. Liu et al. (2009) hebben deze invloed onderzocht, waarbij zij een positieve relatie vonden. Een verhoogde motivatie binnen teams heeft ook volgens Kozlowski en Ilgen (2006) en Mathieu et al. (2008) een positief effect op de teamprestatie. Wanneer gekeken wordt naar verschillende vormen van motivatie, dan komt naar voren dat intrinsieke motivatie van werknemers voor de prestaties van teams in organisaties waardevol is (Ryan & Deci, 2000). Dit komt doordat werknemers vanuit zichzelf gemotiveerd zijn en niet gestimuleerd hoeven te worden. Daarnaast stellen Ryan en Deci (2000) en Van den Broeck et al. (2009) dat intrinsieke motivatie bij werknemers kan leiden tot verhoogde betrokkenheid, plezier en creativiteit. Intrinsieke motivatie is van belang in een complexe en professionele werkomgeving, omdat extrinsieke motivatie in mindere mate effectief is bij professionals (Gagné & Deci, 2005). Bij minder complexe taken zoals lopende band werk, zijn externe beloningen vaak meer werkzaam. Daarnaast kunnen externe motivators intrinsieke motivatie doen verminderen doordat medewerkers het gevoel krijgen dat eigen gevoelens van interesses en plezier niet langer de basis vormen van hun gedrag (Van den Broeck et al., 2009). Zij kunnen het gevoel krijgen dat de externe beloningen hun gedrag bepalen, wat ze kan frustreren in het gevoel van autonomie, waardoor het plezier in het werk kan verminderen.

Teamcoaching & Motivatie

Hiervoor is beschreven dat intrinsieke motivatie een positieve invloed kan hebben op de teamprestatie. Daarnaast is de verwachting dat teamcoaching bijdraagt aan intrinsieke motivatie. Deze relatie is echter in mindere mate onderzocht, waardoor de relatie wordt toegelicht aan de hand van het overkoepelende concept motivatie. Motivatie is door verschillende onderzoekers in verband gebracht met teamcoaching. Hackman en Wageman (2005) beschrijven dat teamcoaching een drietal functies heeft. Een van deze functies is dat teamcoaching motiverend werkt, waarbij teamleden zich meer willen inspannen voor de uitvoering van bepaalde taken. Daarnaast kunnen teamleden meer geëngageerd raken aan zowel het team als de organisatie. Op deze manier kan teamcoaching een rol spelen bij het versterken van motivatie van teamleden. Ook Rousseau et al. (2013) en Carr en Peters (2013a) beschrijven de rol van inzet en betrokkenheid van medewerkers als gevolg van teamcoaching. De relatie tussen motivatie en teamcoaching wordt empirisch getoetst door Liu et al. (2009). Hieruit komt naar voren dat er een sterk verband is tussen deze twee concepten. Tot slot stellen ook Hawkins en Smith (2013) dat teamcoaching motiverend werkt voor teamleden. Dit komt volgens hen doordat zij het gevoel hebben dat de organisatie in hen investeert, waardoor teamleden meer betrokken zijn. Specifiek in relatie tot externe teamcoaching is er echter onduidelijkheid over de mate van het effect op motivatie. Enerzijds zijn externe teamcoaches geloofwaardig, doordat zij expert zijn en met een vernieuwende blik op afstand naar werkprocessen kijken (Godfrey et al., 2014; Grant et al., 2010). Anderzijds kan door de afstand tot het werk en de tijdelijke werkzaamheden van de teamcoach er een gebrek aan steun en acceptatie zijn (Mathieu et al., 2008; Rapp et al., 2016).

Kortom, zowel teamcoaching als teamprestatie lijken positief in relatie te staan met intrinsieke motivatie. Hiermee is ook de verwachting dat intrinsieke motivatie deze twee concepten medieert. Hiermee zijn de volgende hypothesen opgesteld:



Figuur 2 Model hypothesen 2, 3, 4

Hypothese 2: Externe teamcoaching hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Hypothese 3: Intrinsieke motivatie hangt positief samen met teamprestatie.

Hypothese 4: Intrinsieke motivatie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie.

2.6 ZDT-behoeftes

Uit het voorgaande komt naar voren dat teamcoaching een rol speelt in motivatie, maar ook dat motivatie in relatie staat tot teamprestatie. Hierbij wordt specifiek gericht op intrinsieke motivatie. Bij dit concept is het van belang dat bepaalde behoeftes worden bevredigd, om intrinsieke tevredenheid te creëren. Deci en Ryan (2002) hebben met dit idee de zelfdeterminatietheorie (ZDT) ontwikkeld. De afgelopen veertig jaar vormt ZDT de basis van wetenschappelijke onderzoeken rondom motivatie en wordt deze toegepast in verschillende levensdomeinen (Van den Broeck et al., 2009). ZDT gaat ervanuit dat men een drietal psychologische behoeftes heeft die de motivatie voor gedrag van mensen beïnvloed. Het gaat hierbij specifiek om competentie, autonomie en verbondenheid. De mate dat deze behoeftes worden vervuld is van belang in hoe iemand gemotiveerd is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van motivatie, waarbij het gaat om de mate van gecontroleerde of autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005). Dit dient niet gezien te worden als ontwikkelingsstadia, maar als een continuüm (zie figuur 3). Het gedrag is enerzijds volledig extern gestuurd en gecontroleerd, anderzijds is men zelfsturend, autonoom en intrinsiek gemotiveerd. Het voldoen aan de drie basisbehoeftes, autonomie, verbondenheid en competentie is een voorwaarde om tot internaliseren te komen. Hiermee is de verwachting dat intrinsieke motivatie positief in relatie staat met het gevoel van medewerkers dat aan deze behoeftes wordt voldaan. Hieruit vloeien de volgende hypothesen:

Hypothese 5a: Het gevoel van autonomie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Hypothese 5b: Het gevoel van competentie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Hypothese 5c: Het gevoel van verbondenheid hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Uit voorgaande komt de verwachting naar voren dat de psychologische basisbehoeftes vanuit ZDT positief samenhangen met intrinsieke motivatie. Zoals eerder beschreven kan voor de intrinsieke motivatie bij medewerkers teamcoaching een rol spelen. Als teamcoach kan men inzetten op het vervullen van de behoeftes vanuit ZDT. Hierna wordt het verband tussen de drie behoeftes en teamcoaching toegelicht.

Lage beleving van autonomie, competentie en verbondenheid		Hoge beleving van autonomie, competentie en verbondenheid			
Amotivatie	Extrinsieke motivatie				Intrinsieke motivatie
	Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie	
	Externe beloningen, straffen en verwachtingen	Interne beloningen, straffen en verwachtingen	De activiteit is persoonlijk nuttig of belangrijk	Het belang van de activiteit past bij de eigen waarden	De activiteit is op zich interessant
	Gecontroleerde motivatie		Autonome motivatie		

Figuur 3 Motivatiecontinuüm ZDT gebaseerd op Deci & Ryan (2002), Gagné & Deci (2005) en Van den Broeck et al. (2009)

Teamcoaching & Autonomie

De eerste basisbehoefte is het hebben van autonomie. Deci en Ryan (2002) beschrijven dat het bij deze behoefte erom gaat dat je vanuit eigen wil tot keuzes komt en de vrijheid hebt om deze keuzes te maken. Het gevolg hiervan is dat je onafhankelijk van anderen bent. In teams is deze behoefte lastiger te vervullen, omdat men in de uitvoering van sommige taken afhankelijk is van interactie met anderen (Salas et al., 2008). In teams kan autonomie echter wel een bijdrage leveren aan de intrinsieke motivatie. Zo kunnen teams op zichzelf autonoom zijn, wat het gevoel van autonomie onder teamleden kan vergroten (Rapp et al., 2016). Verder kan het gevoel van autonomie groeien doordat men zelf beslissingen kan nemen, het werk kan indelen en kiezen hoe zij het werk willen uitvoeren (Morgeson & Humphrey, 2006). In het creëren van het gevoel van autonomie kan teamcoaching een rol spelen, bijvoorbeeld als de doelstelling is om meer eigenaarschap te ontwikkelen.

Teamcoaching & Competentie

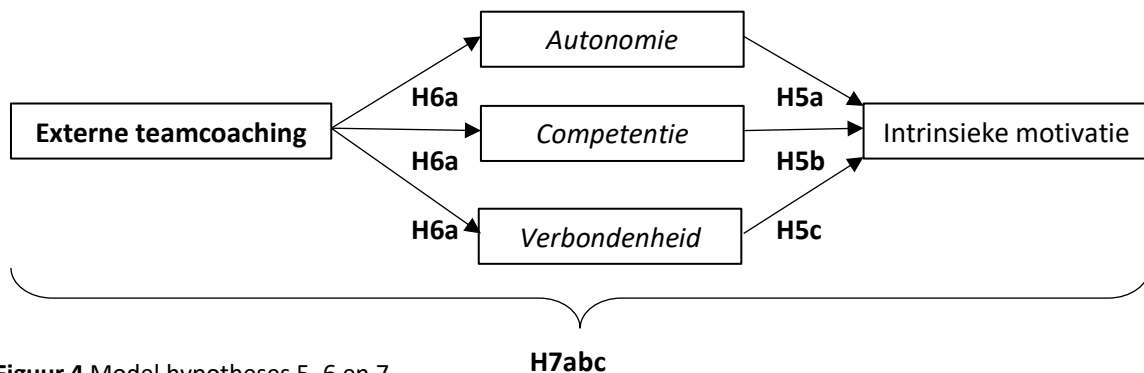
De tweede behoefte richt zich op het gevoel dat men zich competent en bekwaam voelt voor het uitvoeren van een bepaalde taak of activiteit (Deci & Ryan, 2002). Het gaat er hierbij om dat een medewerker het gevoel heeft over voldoende kennis en vaardigheden te bezitten voor de uitvoering van het werk. Hamlin et al. (2008) beschrijven dat coaching van invloed is op het gevoel van competentie. Het coachingsproces is volgens Hawkins en Smith (2013) een leerproces waarbij door kennisdeling vaardigheden kunnen worden ontwikkeld. Teamcoaching kan een bijdrage leveren aan de kennis en kunde van teamleden (Hackman & Wageman, 2005; Liu et al., 2009). Hiermee worden niet alleen de capaciteiten van het team, maar ook die van een individu vergroot (Clutterbuck, 2013). Dus door teamcoaching kunnen teams worden ontwikkeld, waardoor het gevoel van competentie van teamleden kan toenemen.

Teamcoaching & Verbondenheid

Als laatste is relationele verbondenheid van belang, waarbij de interactie en betrokkenheid met anderen centraal staat (Deci & Ryan, 2002). In teamwerk speelt dit gevoel een rol doordat leden het gevoel hebben dat zij erbij horen. “Werknemers kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun gevoelens en gedachten kunnen delen met collega’s” (Van den Broeck et al., 2009, p. 319). Clutterbuck (2013) benoemt dat teamcoaching een bijdrage levert aan het vertrouwen tussen teamleden. Dit vertrouwen kan ervoor zorgen dat men zich meer verbonden voelt tot het team. Carr en Peters (2013a) benoemen dat verbetering van de samenwerking door teamcoaching een positieve invloed heeft op de relaties en de betrokkenheid binnen teams.

Teamcoaching heeft echter niet alleen positieve invloed, maar voorkomt ook negativiteit binnen teams doordat bijvoorbeeld de communicatie beter verloopt (Clutterbuck, 2013; Hicks, 2010). Kortom, er zijn verschillende redenen dat teamcoaching een bijdrage levert aan de relationele verbondenheid van teamleden.

Kortom, het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid lijken een rol te spelen in teamcoaching. Er is echter onduidelijkheid over externe teamcoaching en de invloed op deze psychologische behoeftes. De verwachting is dat externe teamcoaching wel van positieve invloed is, maar in welke mate is niet duidelijk. Daarnaast is de verwachting dat ieder van de drie behoeftes de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie medieert. Daarmee zijn de volgende hypothesen opgesteld:



Figuur 4 Model hypothesen 5, 6 en 7

Hypothese 6a: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van autonomie.

Hypothese 6b: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van competentie.

Hypothese 6c: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van verbondenheid.

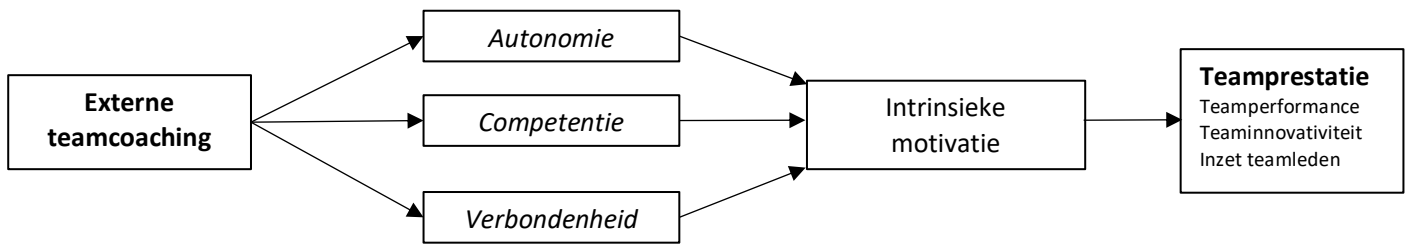
Hypothese 7a: Het gevoel van autonomie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

Hypothese 7b: Het gevoel van competentie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

Hypothese 7c: Het gevoel van verbondenheid medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

2.7 Resumé

In dit onderzoek wordt gericht op de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie. Teamcoaching gaat in organisaties een steeds grotere rol spelen, omdat het aantal teams in organisaties toeneemt en het werk complexer wordt. Om te zorgen dat teams goed functioneren wordt teamcoaching meer van belang. In het onderzoek wordt specifiek naar externe teamcoaching gekeken, omdat over de implicatie daarvan onduidelijkheid bestaat. Teamcoaching kan als interventie verschillende functies hebben. Een hiervan is dat teamcoaching motiverend werkt, waardoor teams beter zullen presteren. De rol van intrinsieke motivatie in de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie wordt bestudeerd. Hierbij worden de psychologische basisbehoeftes van ZDT bestudeerd: het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid. Hieruit vloeit het volgende conceptuele model, wat centraal staat in dit onderzoek.



Figuur 5 Conceptueel model

3. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek. Dit wordt allereerst toegelicht door dieper in te gaan op het onderzoeksdesign, de dataverzameling en de onderzoekspopulatie en steekproef. Vervolgens wordt ingegaan op de meetinstrumenten van dit onderzoek door dit per concept toe te lichten. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de kwaliteitscriteria betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Onderzoeksdesign

In het onderzoek is geprobeerd antwoord op de onderzoeksvraag te krijgen middels kwantitatief onderzoek. Het onderzoek toetst de hypothesen die opgesteld zijn om zo meer inzicht te krijgen in de relatie tussen externe teamcoaching, intrinsieke motivatie en teamprestatie. Vanuit de wetenschapsfilosofische posities die Deetz (1996) beschrijft, is het onderzoek ingestoken vanuit een positivistisch idee. Van tevoren zijn concepten opgesteld met daar bijbehorende verwachtingen die in het onderzoek getoetst worden. Het gebruik van de theorie in dit onderzoek is daarmee deductief van aard. Daarnaast heeft het onderzoek een cross-sectioneel karakter. Er wordt op slechts één moment data verzameld, omdat het uit praktisch oogpunt niet mogelijk was om longitudinaal onderzoek te doen. Tot slot wordt *self-reported data* van teamleden verzameld, waarbij teamleden een vragenlijst invullen en zelf reflecteren.

3.2 Dataverzameling

Zoals hiervoor beschreven wordt de data op één moment verzameld. Dit is gedaan in de periode tussen 20 juni en 28 september 2018. Voor de verzameling van de data is gebruik gemaakt van zowel een analoge als een digitale vragenlijst via het programma Qualtrics (zie bijlage I voor de vragenlijst). Het voordeel van het gebruik van een digitale vragenlijst ten opzichte van een op papier is dat er een kleine kans is op het maken van fouten in de verwerking. Daarnaast is er een relatief hoge respons doordat het een beperkte tijdsinvestering van medewerkers vraagt (Knies, 2012). Gedurende het onderzoek bleek echter dat de respons op de vragenlijst laag was, ondanks de herinneringsmail die gestuurd is. Daardoor is op een gegeven moment besloten om langs alle teams te gaan en de vragenlijst uit te delen. Op dat moment konden de medewerkers kiezen om analoog of digitaal de vragenlijst in te vullen.

Er is daarnaast geprobeerd om de respons zo hoog mogelijk te krijgen door respondenten goed te informeren. In de introductie van de vragenlijst een toelichting gegeven op het onderzoek, waarbij de vertrouwelijkheid en anonimiteit richting respondenten is benadrukt. Daarnaast is geprobeerd om de vragenlijst niet onnodig lang te maken. Het invullen van de vragen vergt ongeveer 8-10 minuten tijd van medewerkers. Bij de structuur van de vragenlijst is bewust gekozen om de inhoudelijke stellingen over de verschillende concepten als eerste in de vragenlijst te doen en aan het einde de vragen rondom de controlevariabelen. Aan het einde van een vragenlijst wil het wel eens voorkomen dat een respondent geen zin meer heeft, waardoor snel door de laatste vragen heen wordt gegaan. Dit is geprobeerd te ondervangen door de controlevariabelen aan het einde te doen, omdat deze relatief gemakkelijk zijn om in te vullen. Om een betrouwbare vragenlijst op te stellen is gebruik gemaakt van verschillende wetenschappelijke gevalideerde meetschalen. Na het samenstellen van de schalen zijn deze allereerst getest in de context van het onderzoek door ze voor te leggen aan verschillende

relevante actoren, zoals teamcoaches en teamleiders. Hiermee is gekeken in hoeverre de vragenlijst geschikt is voor de groep respondenten, waarna een aantal kleine aanpassingen zijn gedaan aan de items.

3.3 Onderzoekspopulatie

In het onderzoek is specifiek gekeken naar twee beroepsgroepen waarin de teams, die deelnemen aan het onderzoek, werken: docenten Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO) en sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders. De keuze voor deze twee beroepsgroepen is het gevolg van de selectie van de steekproef aan de hand van verschillende criteria. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de verhoudingen in geslacht, opleidingsniveau en leeftijd. Opvallend is dat de verhoudingen in geslacht sterk verschillen van elkaar. Bij docenten MBO is het percentage vrouwen licht hoger dan mannen. Bij de sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders is het percentage vrouwen relatief nog hoger. Een verklaring hiervoor is dat in het publieke domein over het algemeen meer vrouwen dan mannen werken (Smulders & Houtman, 2012). Specifiek in deze twee beroepsgroepen is dit dus ook het geval. Verder lijkt de leeftijdsopbouw van de beroepsgroepen redelijk in lijn te liggen met elkaar. Hier kan wel opgemerkt worden dat de groep van 25-34 jaar het grootst is in de twee beroepsgroepen. Tot slot valt op dat bij docenten MBO het percentage hoogopgeleiden hoog is. Dit is niet verrassend aangezien het hier om een groep docenten gaat.

Tabel 1 Demografische kenmerken onderzoekspopulatie

	Docenten Middelbaar Beroeps Onderwijs	Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders
Geslacht		
Man	44.8%	23.5%
Vrouw	55.2%	76.5%
Leeftijdscategorie		
15-24 jaar	4.1%	11.3%
25-34 jaar	26.2%	30.3%
35-44 jaar	21.4%	20.2%
45-54 jaar	22.8%	19.3%
55-65 jaar	23.4%	18.1%
65-74 jaar	2.8%	0.8%
Opleidingsniveau		
Laag	1.4%	6.7%
Middelbaar	11.7%	48.3%
Hoog	87.6%	44.5%

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018

3.4 Steekproef

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de steekproef van het onderzoek. Er wordt enerzijds een toelichting gegeven op het selectieproces van de steekproef, anderzijds worden de demografische- en werkkenmerken van de steekproef beschreven.

Steekproefselectie

De teams in het onderzoek zijn aan de hand van een drietal criteria geselecteerd. Ten eerste is het belangrijk om te voldoen aan het criterium van het zijn van een vergelijkbaar team in de werkcontext. Er zijn alleen teams bestudeerd die voldoen aan de definitie van een team, zoals deze beschreven is in het theoretisch kader. Daarnaast is met de selectie van de teams rekening gehouden dat het vergelijkbare teams zijn qua grootte. Ook is alleen gericht op teams in organisaties met een publieke functie, waarbij specifiek twee beroepsgroepen zijn bestudeerd. Ten tweede is het van belang dat de teamcoaching tussen teams vergelijkbaar is. Zoals eerder beschreven zijn er verschillende vormen van teamcoaching, waarbij de doelstelling van de coaching kan wisselen. In het onderzoek is hiermee rekening gehouden door alleen teams te selecteren met een vergelijkbare doelstelling van het coachingstraject. Daarnaast kan het verschillen 'wie' de coaching doet. In dit onderzoek wordt gericht op externe teamcoaching, waarbij alleen teams zijn onderzocht die door iPM Partners zijn begeleid. Hierdoor is er slechts één organisatie die de teamcoachingstrajecten heeft begeleid. Het gevolg hiervan is dat de teamcoaches met dezelfde methode en doelstelling teams hebben gecoacht, waardoor de trajecten vergelijkbaar met elkaar zijn. Een derde en laatste criterium waarmee rekening is gehouden, is de periode waarin de teamcoaching heeft plaatsgevonden. Er zijn alleen teams bestudeerd, waarbij het traject niet langer dan een jaar geleden is afgerond. Op deze manier kunnen teams nog op een goede manier reflecteren op de teamcoaching.

Kenmerken steekproef

In totaal hebben zeven teams uit vijf organisaties deelgenomen aan het onderzoek, waarbij alle teams uit 10 tot 25 leden bestaan. De vragenlijst is uitgezet onder ongeveer 150 mensen, waarbij het teamcoachingstraject een jaar of korter geleden is afgerond. In totaal zijn 97 mensen gestart met het invullen van de vragenlijst en hebben 93 respondenten de vragenlijst volledig afgerond. Dus het responspercentage is ongeveer 62 procent. In tabel 2 is een overzicht gegeven van de demografische- en werkkenmerken van de respondenten. In totaal hebben 59 docenten MBO en 34 sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders meegewerkt aan het onderzoek. Opvallend is dat het percentage vrouwen ten opzichte van mannen een stuk hoger ligt in zowel de totale steekproef als in beide beroepsgroepen los. De leeftijd van de meeste respondenten bevindt zich tussen de 25 en 44 jaar. Verder valt op dat er een hoog percentage hoogopgeleiden heeft deelgenomen aan het onderzoek. Tot slot is in de tabel te zien hoelang men voor dezelfde werkgever werkt (baanduur) en de periode dat iemand in het team zit (teamduur). Wat opvalt is dat de team- en baanduur van sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders relatief kort is. Rondom team- en baanduur is geen informatie te vinden per beroepsgroep. Daarom wordt deze niet meegenomen in de volgende paragraaf, waarin de onderzoekspopulatie wordt vergeleken met de steekproef. Zowel team- als baanduur worden wel meegenomen als controlevariabelen.

Tabel 2 Demografische- en werkkenmerken steekproef

	Docenten Middelbaar Beroeps Onderwijs		Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders	
	N	%	N	%
Geslacht				
Man	7	11.9%	10	29.4%
Vrouw	52	88.1%	24	70.6%
Totaal	59		34	
Leeftijdscategorie				
15-24 jaar	1	1.7%	3	8.8%
25-34 jaar	23	39.7%	11	32.4%
35-44 jaar	16	27.6%	14	41.2%
45-54 jaar	9	15.5%	4	11.8%
55-65 jaar	8	13.8%	1	2.9%
65-74 jaar	1	1.7%	1	2.9%
Totaal	58		34	
Opleidingsniveau				
Laag	2	3.4%	1	2.9%
Middelbaar	13	22%	12	35.3%
Hoog	44	74.6%	21	61.8%
Totaal	59		34	
Baanduur				
0-4 jaar	14	23.7%	16	47.1%
5-9 jaar	21	35.6%	7	20.6%
10-14 jaar	8	13.6%	8	23.5%
15 jaar of langer	16	27.1%	3	8.8%
Totaal	59		34	
Teamduur				
0-4 jaar	17	28.8%	29	85.3%
5-9 jaar	26	44.1%	2	5.9%
10-14 jaar	5	8.5%	3	8.8%
15 jaar of langer	11	18.6%		
Totaal	59		34	

3.5 Representativiteit

In het onderzoek is rekening gehouden met de representativiteit van de steekproef. Doordat de steekproef uit twee beroepsgroepen bestaat, is gekozen om deze los van elkaar te analyseren. De analyse bestaat uit een tweetal stappen. Als eerste is gekeken naar het verschil (Δ) in percentage tussen de steekproef en onderzoekspopulatie. Daarnaast is de representativiteit getoetst door middel van de Chi-kwadraat (χ^2) test. In tabel 3 is een overzicht gegeven van de bevindingen, waaruit blijkt dat de steekproef, op een aantal aspecten na, redelijk representatief is voor de beroepsgroepen.

Tabel 3 Representativiteit demografische kenmerken van steekproef

	Docenten Middelbaar Beroeps Onderwijs					Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders				
	<i>n</i>	<i>N</i>	Δ	χ^2	<i>p</i> -waarde	<i>n</i>	<i>N</i>	Δ	χ^2	<i>p</i> -waarde
Geslacht										
Man	11.9%	44.8%	32.9%			29.4%	23.5%	5.9%		
Vrouw	88.1%	55.2%	32.9%			70.6%	76.5%	5.9%		
				21.277	.000				0.661	.416
Leeftijdscategorie										
15-24 jaar	1.7%	4.1%	2.4%			8.8%	11.3%	2.5%		
25-34 jaar	39.7%	26.2%	13.5%			32.4%	30.3%	2.1%		
35-44 jaar	27.6%	21.4%	6.2%			41.2%	20.2%	21%		
45-54 jaar	15.5%	22.8%	7.3%			11.8%	19.3%	2.5%		
55-65 jaar	13.8%	23.4%	9.6%			2.9%	18.1%	15.2%		
65-74 jaar	1.7%	2.8%	1.1%			2.9%	0.8%	2.1%		
				9.785	.082				14.903	.011
Opleidingsniveau										
Laag	3.4%	1.4%	2%			2.9%	6.7%	3.8%		
Middelbaar	22%	11.7%	10.3%			35.3%	48.3%	13%		
Hoog	74.6%	87.6%	13%			61.8%	44.5%	17.3%		
				8.251	.016				4.163	.125

Noot: *n* is de steekproef, *N* is de onderzoekspopulatie en Δ is verschil tussen steekproef en onderzoekspopulatie in percentage.

Wanneer allereerst wordt gekeken naar de verdeling in geslacht, dan valt op dat bij docenten MBO de populatie sterk afwijkt van de steekproef ($\Delta = 32.9\%$). Dit kan worden verklaard doordat de teams die onderzocht zijn in deze beroepsgroep gericht zijn op opleidingen rondom uiterlijke verzorging, wat naar verwachting meer in trek is onder het vrouwelijke geslacht. De verhouding in geslacht is bij sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders wel representatief ($\chi^2 (1) = 0.661, p = .416$). Als tweede is de leeftijd van de respondenten bestudeerd, waarin wel verschillen zijn te zien maar deze niet extreem groot zijn. Het grootste verschil is te zien in de categorie 35 - 44 jaar (21%). Daarnaast is de leeftijd van de groep docenten MBO representatief, zo blijkt uit de Chi-kwadraat toets ($\chi^2 (5) = 9.785, p = .082$). Tot slot is gekeken naar het opleidingsniveau van respondenten. De sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders zijn qua opleidingsniveau wel representatief voor de beroepsgroep ($\chi^2 (2) = 4.163, p = .125$). Daarentegen zijn de docenten MBO in mindere mate representatief.

Kortom, het is in het kader van het onderzoek van belang om specifiek te kijken naar twee beroepsgroepen. Op een aantal aspecten na blijkt de steekproef redelijk representatief te zijn voor de onderzoekspopulatie. Een sterke afwijking is gevonden in de verhouding in geslacht bij docenten MBO, waarvoor eerder een verklaring is gegeven. Dat de steekproef niet geheel representatief is voor de beroepsgroepen kan verklaard worden door de steekproefgrootte ($n = 93$). Doordat de steekproef van relatief kleine omvang is kunnen enkele respondenten er al voor zorgen dat de steekproef in mindere mate representatief is. In de discussie wordt dieper ingegaan op de representativiteit.

3.6 Data-analyse

Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van het programma SPSS Statistics (versie 25). Belangrijk voor het doen van analyses is het voldoen aan verschillende assumpties (Field, 2009; Hayes, 2012). In het onderzoek is rekening gehouden met de verschillende voorwaarden van de diverse analyses die zijn gedaan. Hierbij is onder andere gekeken naar afwijkende scores, multicollineariteit, homogeniteit van de variantie en de normale verdeling van residuen. Door de relatief kleine omvang van de steekproef is gekozen om gebruik te maken van *pairwise* exclusie van respondenten. Het gaat hierbij om slecht drie respondenten die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld.

Het analyse-proces bestaat uit verschillende stappen. Allereerst is de representativiteit van het onderzoek bestudeerd middels de Chi-kwadraat toets. Als tweede is het van belang om een tweetal analyses te doen voordat men de items van verschillende concepten samenvoegt. Enerzijds is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd voor de drie dimensies van zowel ZDT-behoefte als van teamprestatie. Voor de ZDT-behoefte geldt dat deze items niet samengevoegd worden tot één concept, wat wel wordt gedaan bij teamprestatie. In eerste instantie is een *Principal Component Analysis* (PCA) gedaan, waarbij gekeken is naar de Varimax rotatie. Om de stabiliteit en correctheid van de factoren te bekijken zijn ook andere analysemethodes bestudeerd. Hierbij is gebruik gemaakt van *Principal Axis Factoring* (PAF) en de Oblimin rotatie. Op deze manier kan op verschillende manieren worden gekeken of hetzelfde resultaat wordt bereikt. Om te toetsen of de data geschikt is voor factoranalyses zijn de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) test en de *Bartlett's Test of Sphericity* in acht genomen (Field, 2009). Hierbij dient de KMO-test boven de .50 te zijn en *Bartlett's Test* een significant resultaat op te leveren. Tot slot zijn alleen items met factorladingen groter dan .40 meegenomen, omdat met een lagere waarde deze niet waardevol zijn (Stevens, 2002).

Anderzijds is de betrouwbaarheid van de concepten onderzocht, waarbij is gekeken in hoeverre de items tezamen het gehele concept meten. In dit onderzoek is hiervoor de Cronbach's Alpha van de verschillende concepten geanalyseerd. Waarden die boven de 0.7 zijn, worden in het onderzoek als acceptabel gezien (Nunnally, 1978). Voor een enkel geval wordt een lagere grens aangehouden van .64. Enerzijds omdat er voor de concepten met een lagere waarde een factoranalyse is uitgevoerd. Anderzijds stellen sommige onderzoekers dat een waarde boven de .64 adequaat en redelijk betrouwbaar is (o.a. George & Mallery, 2003; Taber, 2017). Een verklaring voor de lagere Cronbach's Alpha kan zijn dat de concepten met een gering aantal items zijn gemeten (Cortina, 1993). In paragraaf 3.7 wordt een uitgebreid stilgestaan bij de exploratieve factoranalyse en Cronbach's Alpha per concept.

Als derde is gekeken naar de beschrijvende statistiek door het uitvoeren van descriptieve analyses. Hierbij zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en minimale en maximale scores bestudeerd en gekeken of hierin opvallende bevindingen zijn. Als vierde is gekeken naar de samenhang tussen de verschillende concepten door het toetsen van correlaties. In deze correlatie-analyses zijn zowel de onderzochte concepten als de controlevariabelen meegenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel de Pearson als de Spearman methode voor het analyseren van correlaties, omdat variabelen met verschillende meetniveaus worden meegenomen (Field, 2009).

Tot slot zijn een tweetal vormen van analyses gedaan om de opgestelde hypotheses te toetsen. In beide analyses is rekening gehouden met de assumpties en zijn verschillende controlevariabelen meegenomen. Voor hypotheses 1, 2, 3, 5abc en 6abc is gebruik gemaakt van regressie-analyse (Allison, 1999). De mediatie-effecten voor hypotheses 4 en 7abc zijn geanalyseerd met een apart hulpprogramma voor SPSS Statistics, namelijk de PROCESS-tool (Hayes, 2012). Hierbij is gebruik gemaakt van model 4 voor mediatie, waarin de variabelen met gestandaardiseerde waarde zijn ingevoerd. Hierdoor zijn de regressiecoëfficiënten ook gestandaardiseerd en kunnen deze worden vergeleken. Een ander belangrijk punt is dat voor alle mediatie-hypotheses een mediatie-analyse is uitgevoerd, ondanks dat, een deel, van de relaties los niet significant zijn bevonden. Zhao, Lynch en Chen (2010) en Hayes (2012) geven namelijk aan dat er een mogelijkheid bestaat dat er twee tegenovergestelde indirecte effecten kunnen zijn, waardoor er geen significant resultaat wordt bevonden. Het is daarom relevant om alsnog te kijken naar de indirecte relaties. Tot slot zijn de mediatie-analyses ook middels de methode van Baron en Kenny (1986) gedaan, om zo de stabiliteit en correctheid van de uitkomsten te toetsen. Er zijn hiermee geen afwijkende resultaten gevonden.

3.7 Meetinstrumenten

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de meetschalen van de centrale concepten in dit onderzoek. Ieder concept is gemeten aan de hand van verschillende items die tezamen het concept meten. Het was noodzakelijk om sommige items vanuit het Engels naar het Nederlands te vertalen. Om de kwaliteit van meetschaal te behouden is gebruik gemaakt van een *back-translation* methode (Brislin, 1970). Om zeker te zijn dat de essentie van de variabelen niet is veranderd, is de Nederlandse vertaling terugvertaald naar het Engels door een externe. Vervolgens zijn deze twee Engelse varianten met elkaar vergeleken. Op deze manier is geprobeerd de kwaliteit van de meetschalen die vertaald diende te worden, te waarborgen.

De vragenlijst (zie bijlage I) bestaat uit 48 stellingen en een aantal losse vragen. Een groot deel van deze losse vragen wordt gebruikt als controlevariabelen. De verschillende stellingen in de vragenlijst meten de centrale concepten in het onderzoek. Iedere stelling is gemeten op basis van een 7-punt Likertschaal, die loopt van helemaal niet mee eens tot helemaal mee eens. In de wetenschap is geen duidelijkheid over het beste aantal opties bij een Likertschaal (Matell & Jacoby, 1971). Er is gekozen voor de 7-puntschaal, omdat hierbij de verwachting is dat er meer spreiding is dan bij een 5-puntschaal, waardoor de resultaten een genuanceerder en uitvoeriger beeld weergeven. Alle Likertschalen zijn hetzelfde bij de stellingen, om zo verwarring te voorkomen. De stellingen rondom ZDT-behoefte, intrinsieke motivatie en teamprestatie, zijn door elkaar gezet om zo te voorkomen dat men de gelijkenis ziet en iedere vraag zelfde richting invult. Hierna wordt een toelichting gegeven op deze meetschalen in dit onderzoek: teamcoaching (1), ZDT-behoefte (2), intrinsieke motivatie (3), teamprestatie (4) en controlevariabelen (5). Hierbij wordt ook een toelichting gegeven op de betrouwbaarheid aan de hand Cronbach's Alpha en waar nodig de exploratieve factoranalyse.

Teamcoaching

Naar teamcoaching is nog relatief weinig kwantitatief onderzoek gedaan, waardoor er een beperkte beschikbaarheid is van gevalideerde meetschalen rondom dit concept. In de vragenlijst is gebruik gemaakt van de items uit de *Team Diagnostic Survey* (Wageman et al. 2005). Deze meetschaal is gevalideerd en wordt gebruikt in verschillende wetenschappelijke onderzoeken (Carr & Peters, 2013a; Dimas et al. 2016; Liu et al., 2009). De items rondom teamcoaching konden echter niet rechtstreeks over worden genomen, omdat deze gericht waren op teamcoaching door leidinggevendenden. Ook zijn de formuleringen aangepast naar verleden tijd, omdat het teamcoachingstraject al afgerond is. Tot slot was het van belang om sommige items te nuanceren en af te stemmen met de context van de teamcoaching. Zo is "De teamcoach instrueerde het team hoe zij problemen moesten oplossen" vrij stellig en daarom aangepast naar "De teamcoach heeft het team ondersteund in het oplossen van problemen". Dit omdat in het coachingstraject het de teamcoach een ondersteunende rol heeft en niet instrueert. Externe teamcoaching bestaat tien items die tezamen het concept meten (zie tabel 4). De Cronbach's $\alpha = .913$, waarmee de tien items tezamen als zeer betrouwbaar worden bevonden.

Tabel 4 Meetschaal externe teamcoaching

Cronbach's $\alpha = .913$	
1.	De teamcoach was behulpzaam bij het ontwikkelen van het team
2.	De teamcoach heeft het team geholpen bij het ontwikkelen en opstellen van doelen
3.	De teamcoach heeft het team geholpen om de motivatie van alle leden te verkrijgen
4.	De teamcoach heeft het team geholpen bij het ontwikkelen van de beste aanpak voor het bereiken van de gestelde doelen
5.	De teamcoach heeft het team geholpen wanneer een verandering van de werkwijze vereist was
6.	De teamcoach heeft het team geholpen bij het identificeren en benutten van talenten
7.	De teamcoach heeft teamleden geholpen bij het oplossen van eventuele conflicten
8.	De teamcoach heeft teamleden geholpen met het verbeteren van onderlinge relaties
9.	De teamcoach heeft nauwgezet de inhoud en het proces van discussies in het team begeleid
10.	De teamcoach heeft het team ondersteund in het oplossen van problemen

ZDT-behoeftes

Vanuit ZDT zijn een drietal basisbehoeftes meegenomen die van belang zijn bij intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2002). Het gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie is elk gemeten aan de hand van zes items. Deze items zijn een onderdeel van de *Work-related Basic Need Satisfaction Scale* en opgesteld en gevalideerd door Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens (2010). Hierbij hebben zij in het onderzoek gebruik gemaakt van een Nederlandse vragenlijst. Middels direct contact met een van de onderzoekers is de Nederlandse vragenlijst verkregen. Het voordeel hiervan is dat de items niet vertaald hoefde te worden, waardoor er meer zekerheid was van de kwaliteit. Daarnaast was de meetschaal bruikbaar en direct toepasbaar in de context van het onderzoek. Tot slot wordt in verschillende onderzoeken gebruik gemaakt van de gevalideerde meetschaal (o.a. Fernet, Austin, Trépanier & Dussault, 2013; Lian, Ferris, & Brown, 2012).

Een overzicht van de items per dimensie van de ZDT-behoeftes bevindt zich in tabel 5. In deze tabel is te zien dat voor de gevoelens van autonomie en competentie niet alle items in het onderzoek zijn meegenomen. Deze keuze is gemaakt op basis van de exploratieve factoranalyse (PCA met Varimax rotatie). Ter controle van de uitkomsten van PCA met Varimax rotatie is ook de Oblimin rotatie en de PAF-methode bekeken. Daarnaast is de waarde uit de *KMO-test* .709 en *Bartlett's Test* significant (sig. < .001), waardoor de data geschikt is voor een factoranalyse (Field, 2009). Tot slot blijkt uit tabel 5 dat de Cronbach's Alpha, van alle drie de dimensies los, betrouwbaar is na het weglaten van de items. Uit deze analyse blijkt ook dat het niet zinvol is om meer items weg te laten om zo de Cronbach's Alpha te verhogen.

Het is lastig om een verklaring te geven waarom de weggelaten items van autonomie en competentie niet goed samenvallen met de andere items. Bij het concept autonomie zijn een tweetal items weggelaten. Een verklaring zou kunnen zijn dat de eerste twee items zich meer richten op het 'jezelf kunnen zijn', terwijl de andere items zich meer lijken te richten op 'het gevoel van vrijheid in handelen bij de uitvoering van taken'. Door dit nuanceverschil kunnen de respondenten dit verschillend benaderd hebben, waardoor deze items niet samenvallen met de andere items. In de items voor het concept competentie blijken slechts een tweetal bruikbaar voor het onderzoek. Wat hierin opvalt is dat beide *reversed* items zijn weggelaten. Dit kan erop duiden dat respondenten de vraag niet goed hebben begrepen, wat vervolgens een probleem oplevert in de resultaten. Daarnaast geldt voor deze twee items dat deze onduidelijk en ambigu lijken te zijn door de woordkeuze: 'ik voel me niet echt' en 'ik twijfel eraan'. Het item 'Ik ben goed in mijn werk' is ook weggelaten, wat verklaart zou kunnen worden doordat dit een stuk ongenueanceerder is dan de andere items. Tot slot is het laatste item van competentie weggelaten. Ook hier zou onduidelijkheid van de stelling een rol kunnen hebben. Door de paradoxale termen 'moeilijke taken' en 'goed einde' kunnen respondenten dit niet goed hebben begrepen of genuanceerder ingevuld hebben.

Tabel 5 Meetschalen ZDT-behoeftes

		Principal Component Analysis		
		I	II	III
Autonomie	Cronbach's $\alpha = .750$			
1.	Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn werk			
2.	Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen tegen mij zeggen (r)			
3.	Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken (r)	.167	.766	
4.	Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen		.774	
5.	Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is		.692	.383
6.	Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen (r)		.724	
Competentie	Cronbach's $\alpha = .719$			
1.	Ik voel me niet echt competent in mijn werk (r)			
2.	Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie		.234	.813
3.	Ik voel me bekwaam in mijn werk			.866
4.	Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren (r)			
5.	Ik ben goed in mijn werk			
6.	Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen			
Verbondenheid	Cronbach's $\alpha = .754$			
1.	Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk (r)	.809	.172	-.216
2.	Ik voel me een deel van een groep op het werk	.449	.229	.170
3.	Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om (r)	.681	.275	-.151
4.	Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	.554		.348
5.	Ik voel me vaak alleen als we onder collega's zijn (r)	.681		
6.	De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	.751		
Eigenvalue		3.57	1.98	1.40

Noot: Alleen factorloadingen boven .15 zijn meegenomen in de tabel. Gebaseerd op Varimax rotatie.

Intrinsieke motivatie

Voor het meten van het concept intrinsieke motivatie is gebruik gemaakt van de *Work-related Flow inventory* (WOLF). Dit meetinstrument is ontwikkeld en gevalideerd door Bakker (2008). WOLF is een meetinstrument voor de 'flow op het werk', waarbij onder andere intrinsieke motivatie voor het werk aan de hand van vijf items gemeten kan worden. Nadat de items waren vertaald naar het Nederlands, was het niet nodig om deze aan te passen voor de context van het onderzoek. Een ander voordeel van deze gevalideerde items is dat het met slechts vijf items de intrinsieke motivatie meet, waardoor de vragenlijst niet te lang wordt. Daarnaast is WOLF net als bij de andere concepten gevalideerd en toegepast in verschillende onderzoeken (o.a. Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012; Fullagar & Kelloway, 2009).

In tabel 6 is een overzicht gegeven van de items van intrinsieke motivatie. De hoogste Cronbach's Alpha die kon worden bereikt door het weglaten van items was ver onder de .7 ($\alpha = .355$). Hierdoor konden de items niet tezamen worden gebruikt in het onderzoek. Er zijn tweetal verklaringen hiervoor te geven. Allereerst kunnen respondenten de stellingen verschillend geïnterpreteerd hebben. Hierbij kan een respondent de stellingen ongenueanceerd, stellig en wat 'zwart-wit' benaderen. Wanneer dit wordt gedaan kunnen stellingen als 'ik werk omdat ik ervan geniet' en 'als ik aan iets werk, dan doe ik het voor mezelf' een stuk anders uitvallen. Bedoeld wordt dat respondenten zich kunnen afvragen of

zij echt genieten van het werk en dit voor zichzelf doen. Andere respondenten kunnen de stellingen minder stellig en genuanceerder benaderen, wat een verklaring kan zijn voor de onbruikbaarheid van de verschillende items tezamen. Een tweede verklaring is meer methodologisch van aard. De verschillende items van het concept intrinsieke motivatie staan vrij ver uit elkaar in de vragenlijst. Dit kan een rol hebben gespeeld doordat respondenten gedurende het invullen van de vragenlijst hun mening genuanceerd of juist aangescherpt hebben.

Om het probleem rondom de items van intrinsieke motivatie te ondervangen is gekozen om slechts één item mee te nemen in het onderzoek (zie tabel 6). Dit item is gekozen door te kijken naar welk item het beste lijkt aan te sluiten bij de definitie intrinsieke motivatie. In de discussie wordt dieper ingegaan op de haken en ogen voor het nemen van slechts één item.

Tabel 6 Meetschaal intrinsieke motivatie

1.	Ik wil dit werk blijven doen, ook als ik minder geld verdien
2.	Ik merk dat ik ook in mijn vrije tijd wil werken
3.	Ik werk omdat ik ervan geniet
4.	Als ik aan iets werk, dan doe ik het voor mezelf
5.	Ik krijg mijn motivatie van het werk zelf en niet van de beloning die ik erdoor krijg

Teamprestatie

Teamprestatie is gemeten aan de hand van een drietal subdimensies: *teamperformance*, teaminnovativiteit en inzet van teamleden. In totaal wordt gebruik gemaakt van vijftien items om het gehele concept teamprestatie te meten. In tabel 7 is een overzicht gegeven van de items per subdimensie, waarbij te zien is dat een aantal items zijn weggelaten na de factoranalyse. Iedere dimensie van teamprestatie wordt hierna apart toegelicht.

Met de eerste subdimensie, *teamperformance*, gaat het om de productiviteit van de output van teams. Gebruik is gemaakt van de schalen uit het onderzoek van Knies (2012) die deze heeft gebaseerd op de schaal ontwikkeld door Gould-Williams (2003). Voor deze schaal is gekozen, omdat vanuit zowel interne als externe criteria de prestatie wordt beoordeeld. Het is volgens Kim (2005) van belang om verschillende criteria te gebruiken om de prestatie te meten. Een voorbeeld van een item vanuit het externe perspectief is: 'De klanten/cliënten van mijn team krijgen waar voor hun geld'. Dit item is gebaseerd op Knies (2012), maar aangepast met 'cliënten' zodat deze ook toepasbaar is in de context van de zorg. Een voorbeeld van een algemeen intern item: 'Mijn team verleent uitstekende service'. *Teamperformance* is aan de hand van vijf items gemeten. Uit de factoranalyse kwam echter naar voren dat niet alle items samengevoegd kunnen worden. Een tweetal verklaringen zijn hiervoor te geven. Allereerst kan het item 'Mijn team werkt inefficiënt' verkeerd geïnterpreteerd worden door respondenten. Dit is een negatief geformuleerde stelling, een *reversed* item, maar wellicht niet duidelijk genoeg voor respondenten wanneer de stelling snel gelezen wordt, omdat er geen duidelijke ontkenning in zit. Een tweede verklaring geldt voor de andere twee items die buiten beschouwing worden gelaten. Deze items zijn gericht op het externe perspectief en de items die wel meegenomen zijn richten zich op het interne perspectief. Er is gekeken aan de hand van een factoranalyse en Cronbach's Alpha of *teamperformance* in twee indicatoren gesplitst kan worden, maar dit is niet het geval. Daarom is besloten om twee items vanuit het interne perspectief mee te nemen. Deze worden als betrouwbaar geacht ($\alpha = .764$).

Teaminnovativiteit is de tweede subdimensie die wordt gebruikt voor het meten van teamprestatie. In het kader van het onderzoek lijkt het relevant om teaminnovativiteit als subdimensie mee te nemen. Uit het onderzoek van Rousseau et al. (2016) komt naar voren dat teamcoaching kan leiden tot meer teaminnovativiteit, waarbij de betrokkenheid van medewerkers deze relatie medieert. In dit onderzoek wordt specifiek naar motivatie gekeken, wat ook een rol kan spelen in de innovativiteit van teams. Wanneer een team gemotiveerder is en daarmee meer betrokken is, kan de wil om te innoveren groter zijn. Ook volgens Drach-Zahavy & Somech (2001) leiden processen waarin teams met elkaar interacteren tot meer innovatief gedrag. Teaminnovativiteit wordt gemeten aan de hand van een viertal items, waarbij deze niet aangepast zijn. Deze items zijn overgenomen uit het onderzoek van Knies (2012) die teaminnovativiteit ook als subdimensie ziet van teamprestatie. Een voordeel van het gebruik van deze items is dat deze niet vertaald hoefde te worden. Uit de factoranalyse kwam naar voren dat het niet nodig was om items buiten beschouwing te laten. Daarnaast blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse ($\alpha = .665$) dat de items tezamen redelijk betrouwbaar zijn (George & Mallery, 2003; Taber, 2017). Zoals eerder beschreven wordt in dit onderzoek een grens van .64 aangehouden (zie paragraaf 3.6).

De laatste subdimensie is de inzet van teamleden. Dit lijkt van belang omdat dit in direct verband staat met de prestatie. Enerzijds omdat zonder inzet de prestatie doet afnemen, anderzijds kan een hoge inzet leiden tot een verhoogde prestatie (Knies, 2012; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Daarnaast staan motivatie en inzet direct met elkaar in verband, waardoor het voor dit onderzoek relevant is om dit specifiek als subdimensie mee te nemen. De items die gebruikt zijn in het onderzoek zijn overgenomen van Knies (2012). Deze oorspronkelijke meetschaal is ontwikkeld door Gould-Williams (2003), waarbij niet alleen gemeten is hoe hard medewerkers werken, maar ook of gezocht wordt naar mogelijkheden om het werk slimmer in te richten. De zes items waarmee dit concept wordt gemeten vergde geen aanpassing voor de toepasbaarheid in het onderzoek. Uit de factoranalyse blijkt echter dat het noodzakelijk was om een tweetal items buiten beschouwing te laten. Deze items tezamen blijken redelijk betrouwbaar ($\alpha = .643$). Voor iedere buiten beschouwing gelaten item is een verklaring te geven. Het item 'Ik help nieuwe collega's bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoeft te doen' is een vrij specifiek voorbeeld waarbij het gaat om het helpen van nieuwe collega's. In dit item staat, ondanks dat deze positief geformuleerd is, het woord 'niet' wat verwarring kan veroorzaken. Voor het tweede item gaat het om het doen van opleiding en dergelijke. Wanneer dit niet noodzakelijk is voor een bepaald beroep, dit niet wordt gedaan of juist wel, dan kan dit scheve resultaten opleveren.

Kortom, het concept teamprestatie bestaat uit drie subdimensies met in totaal tien items. Besloten is om een vijftal items buiten beschouwing te laten op basis van de exploratieve factoranalyse (PCA met Varimax rotatie). Voor de correctheid en stabiliteit van de uitkomsten is ook gekeken naar de PAF-methode en Oblimin rotatie. Verder is de factoranalyse geschikt door de waarde van .677 uit de KMO-test en het significante resultaat uit de *Bartlett's Test* (sig. < .001). Tot slot wordt het totale concept teamprestatie als redelijk betrouwbaar geacht ($\alpha = .673$).

Tabel 7 Meetschaal teamprestatie

		Principal Component Analysis		
Teamprestatie	Cronbach's $\alpha = .673$	I	II	III
<i>Teamperformance</i>	Cronbach's $\alpha = .764$.206	.858
1. Mijn team verleent uitstekende service				
2. De klanten/Cliënten van mijn team krijgen waar voor hun geld				
3. Afnemers van onze diensten hebben weinig reden tot klagen				
4. Over het algemeen vind ik dat mijn team uitstekend presteert			.255	.806
5. Mijn team werkt inefficiënt (r)				
<i>Teaminnovativiteit</i>	Cronbach's $\alpha = .665$			
1. Mijn team besteedt veel aandacht aan het optimaliseren van de manier van werken		.171	.488	.259
2. In mijn team wordt geanticipeerd op de situatie op (middel)lange termijn			.568	.379
3. Mijn team besteedt veel aandacht aan het verbeteren van producten en/ of diensten			.727	.378
4. Mijn team komt met creatieve oplossingen voor problemen			.783	
<i>Inzet teamleden</i>	Cronbach's $\alpha = .643$			
1. Ik help nieuwe collega's bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoef te doen				
2. Ik blijf niet langer doorwerken als dat nodig is om het werk af te krijgen (r)			.625	-.168
3. Ik doe voorstellen om het werk beter te doen			.565	-.300
4. Ik meld me niet vrijwillig aan voor taken die geen deel van mijn eigen werk zijn (r)			.778	
5. Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden (r)			.797	
6. Ik streef er naar mijn prestaties te verbeteren door mijn vak bij te houden met opleidingen en dergelijke				
Eigenvalue		2.84	1.92	1.03

Noot: Alleen factorloadingen boven .15 zijn meegenomen in de tabel. Gebaseerd op Varimax rotatie.

Controlevariabelen

In het artikel van Boselie, Dietz & Boon (2005) wordt aandacht besteed aan controlevariabelen. Zij stellen dat deze variabelen zich op verschillende niveaus kunnen bevinden. In dit onderzoek wordt met name gericht op het individuele niveau. Een aantal variabelen kunnen op teamniveau mee worden genomen. In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende controlevariabelen. Met deze variabelen wordt geprobeerd om uit te sluiten dat een bepaald verband komt door een van deze variabelen. Enerzijds zijn de demografische controlevariabelen zoals geslacht, leeftijd en opleidingsniveau meegenomen. Voor opleidingsniveau geldt dat er een tweetal dummyvariabelen gemaakt zijn, omdat deze variabele uit drie categorieën bestaat. In de analyses zijn laag en middelbaar opgeleid meegenomen, omdat hoogopgeleid de grootste groep is en daarmee als referentie wordt gezien. Ook is een dummyvariabele meegenomen voor geslacht (0 = man, 1 = vrouw). Anderzijds zijn specifiek een aantal controlevariabelen meegenomen in de vragenlijst die in de context van teamcoaching van belang lijken, zoals de grootte van teams, de beroepsgroep van het team, de periode dat iemand in een team werkt (teamduur) en hoelang iemand bij de organisatie werkt (baanduur). Deze variabelen zijn gebaseerd op controlevariabelen uit verschillende onderzoeken rondom teamcoaching (o.a. Dimas et al., 2016; Liu et al., 2009; Rousseau et al., 2013). Teamgrootte wordt echter buiten beschouwing gelaten, omdat dit niet eenduidig werd ingevuld door teamleden uit dezelfde teams. Dit valt te verklaren door de veranderingen in de samenstelling van teams. Daarnaast zijn de grootte van de teams tussen de 10 en 25 personen, waarmee er geen grote verscheidenheid is en verwacht wordt dat dit geen problemen oplevert.

3.8 Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is met een tweetal criteria rekening gehouden: validiteit en betrouwbaarheid. Tot de keuze van deze criteria is gekomen door een tweetal redenen. Allereerst worden deze criteria in veel wetenschappelijke onderzoeken gebruikt, wat bijdraagt aan de toegankelijkheid voor de lezers (Bryman, 2012). Ten tweede zijn deze criteria toepasbaar in kwantitatief onderzoek. In de volgende paragraaf wordt een toelichting gegeven op welke manier rekening is gehouden met de kwaliteitscriteria.

Validiteit & Betrouwbaarheid

Allereerst is rekening gehouden met de validiteit en betrouwbaarheid bij de dataverzameling. Bij het opstellen van de vragenlijst is geprobeerd om respondenten zo goed mogelijk te informeren. Daarnaast is gebruik gemaakt van gevalideerde meetschalen die in meerdere onderzoeken zijn gebruikt. Ook is de vragenlijst gestuurd naar verschillende actoren, teamcoaches en teamleiders, in het werkveld om de vragenlijst te testen. Vervolgens zijn een aantal aanpassingen gedaan om de vragenlijst beter aan te laten sluiten in de context van het onderzoek. Nadat de data is verzameld, is gekeken in hoeverre de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn. Om hier meer over te kunnen zeggen is de representativiteit bestudeerd, door de steekproef te vergelijken met de onderzoekspopulatie middels de Chi-kwadraat toets.

Ook in de analyses die zijn gedaan is rekening gehouden met de kwaliteitscriteria. Allereerst zijn de assumpties van het doen van verschillende analyses in acht genomen (Field, 2009). Voordat de hypothesen zijn getoetst zijn allereerst de meetschalen bestudeerd. Dit is gedaan door het uitvoeren van een exploratieve factoranalyse voor de dimensies van ZDT en teamprestatie. Enerzijds is hierbij gebruik gemaakt van PCA en PAF, anderzijds van de Varimax en Oblimin rotatie. Op deze manier wordt de correctheid en stabiliteit van de uitkomsten gewaarborgd. Naast de factoranalyse is gekeken naar de betrouwbaarheid door de Cronbach's Alpha van de verschillende concepten te bestuderen (Bryman, 2012; Field, 2009). Verder zijn in de regressie- en mediatie-analyses controlevariabelen opgenomen, waarmee geprobeerd is uit te sluiten dat een bepaalde samenhang een andere oorzaak heeft. Ook de uitkomsten van de mediatie-analyses zijn middels een andere methode (Baron & Kenny, 1986) getoetst, om zo meer zekerheid te hebben van de correctheid en stabiliteit van de uitkomsten. Tot slot zijn een aantal aanvullende analyses gedaan om de resultaten beter te begrijpen, te verklaren en zekerheid te hebben van de verbanden die zijn gevonden.

3.9 Resumé

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van het onderzoek, waarbij de redenen voor bepaalde keuzes zijn toegelicht. De benadering van het onderzoek is positivistisch, waarbij op cross-sectionele wijze *self reported data* is verzameld. Er hebben zeven teams uit een tweetal beroepsgroepen deelgenomen aan het onderzoek. Aan de hand van een vragenlijst, bestaande uit gevalideerde meetschalen, is de data verzameld. Vervolgens zijn in verschillende stappen analyses gedaan, waarbij de hypothesen zijn getoetst. Om de kwaliteit te waarborgen is rekening gehouden met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

In tabel 8 is een overzicht gegeven van de centrale concepten in het onderzoek. Middels descriptieve analyses is het minimum, maximum, gemiddelde (M) en de standaarddeviatie (SD) berekend van ieder concept. Wanneer wordt gekeken naar het minimum dan valt op dat deze bij competentie en teamprestatie vrij hoog ligt, namelijk op 4. Het reflecteren op eigen competentie en teamprestatie kan een verklaring zijn voor het hoge minimum. Dit aangezien men niet graag zal toegeven dat de competentie of prestatie laag is. Dit kan ook een verklaring zijn voor het hoge gemiddelde van competentie ($M = 6.10$) en de vrij lage standaarddeviaties van competentie ($SD = .58$) en teamprestatie ($SD = .58$). Wat verder opvalt is de hoge standaarddeviatie van intrinsieke motivatie ($SD = 1.29$) met daarbij ook een grote range tussen het minimum en maximum. Een verklaring hiervoor is dat het concept intrinsieke motivatie bestaat uit slechts één item waardoor gemakkelijk afwijkingen kunnen ontstaan.

Tabel 8 Overzicht descriptieve statistieken

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
Teamcoaching	95	3	7	5.32	.83
Autonomie	93	2	7	5.06	1.05
Competentie	93	4	7	6.10	.58
Verbondenheid	93	3	7	5.68	.76
Intrinsieke motivatie	93	1	7	5.04	1.29
Teamprestatie	93	4	7	5.28	.58

4.2 Correlatie-analyse

In tabel 9 is de correlatiematrix weergegeven. Zowel de centrale concepten als de controlevariabelen zijn meegenomen in de correlatie-analyse. In de correlatietabel valt het op dat teamprestatie samenhangt met alle centrale concepten in het onderzoek. Wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen de subdimensies, dan is te zien dat teaminnovativiteit en inzet teamleden in mindere mate correleren. Tussen het gehele concept teamprestatie en teamcoaching is een verband gevonden ($r(93) = .407, p < .001$) en intrinsieke motivatie ($r(91) = .357, p < .001$). Ook teamcoaching is positief gerelateerd aan intrinsieke motivatie ($r(91) = .273, p < .01$). Met verbondenheid hangt teamcoaching niet samen, maar wel met autonomie ($r(91) = .230, p < .05$) en competentie ($r(91) = .328, p < .01$). Intrinsieke motivatie hangt slechts samen met één van de drie ZDT-behoeftes, namelijk autonomie ($r(91) = .225, p < .05$).

Wanneer ook de controlevariabelen worden bestudeerd dan valt op dat leeftijd ($r(90) = .331, p < .01$) en baanduur ($r(91) = .292, p < .05$) correleren met competentie. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat wanneer men langer werkt voor een werkgever en ouder is, zich competenter voelt. Aansluitend daarop hangt verbondenheid samen met baanduur ($r(91) = .223, p < .05$) en teamduur ($r(91) = .263, p < .05$). Dit zou verklaard kunnen worden dat men zich meer verbonden voelt als men langer in een organisatie en team werkt. Verder valt op dat opleidingsniveau op geen enkele manier correleert met de andere variabelen. Tot slot valt op dat beroepsgroep samenhangt met geslacht ($r(91) = -.219, p < .05$). Een verklaring hiervoor is dat in de beroepsgroep docenten MBO een hoog percentage vrouwen zit, zoals in de steekproefbeschrijving is beschreven (zie paragraaf 3.4).

Tabel 9 Correlatiematrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Teamcoaching	1.00														
2. Autonomie	.230*	1.00													
3. Competentie	.328**	.292**	1.00												
4. Verbondenheid	.023	.315**	.146	1.00											
5. Intrinsieke motivatie	.273**	.225*	.174	.100	1.00										
6. Teamprestatie	.407***	.282**	.320**	.338**	.357***	1.00									
7. Teamperformance	.329**	.488**	.210*	.355**	.233*	.587**	1.00								
8. Teaminnovativiteit	.383**	.197	.190	.202	.315**	.731**	.491**	1.00							
9. Inzet teamleden	.179	.064	.252*	.216*	.199	.711**	.072	.109	1.00						
10. Geslacht ^R	-.114	.016	-.015	-.084	-.112	-.131	.170	-.055	-.230*	1.00					
11. Leeftijd	.157	.033	.331**	-.047	.046	.121	.131	.015	.116	.000	1.00				
12. Opleidingsniveau ^R	-.017	.128	.021	.073	.009	.038	-.062	.041	.098	-.041	-.197	1.00			
13. Beroepsgroep ^R	-.239*	-.079	-.099	.269**	.067	-.043	-.023	-.037	-.016	-.219*	.098	.128	1.00		
14. Baanduur	.164	-.172	.292**	.223*	.022	.045	.000	.035	.042	-.175	.536***	-.015	.220*	1.00	
15. Teamduur	.047	-.130	.158	.263*	-.003	.097	.488	.754	.374	-.252*	.409***	.113	.505***	.753***	1.00

Noot: *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (2-tailed)

^R Voor deze variabelen is gebruik gemaakt van Spearman Rho. Voor de overige variabelen is de Pearson correlatie toegepast.

4.3 Hypothese toetsing

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op de mediatie- en regressie-analyses die zijn gedaan voor het toetsen van de verschillende hypothesen. In eerste instantie is elke analyse uitgevoerd zonder controlevariabelen. Vervolgens zijn deze variabelen toegevoegd en is gekeken of dit veranderingen opleverde in de uitkomsten. Na het toevoegen van de controlevariabelen zijn er bij een gering aantal analyses verschillen opgetreden. Deze verschillen zijn echter niet groot, waarbij in geen enkel geval een uitkomst niet-significant of wel significant werd.

Om de resultaten zo goed mogelijk te begrijpen wordt een toelichting op de analyses gegeven aan de hand van twee modellen. Bij model 1 wordt de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie bestudeerd. Daarbij wordt gekeken in hoeverre intrinsieke motivatie de relatie tussen teamcoaching en teamprestatie medieert. In model 2 wordt de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie bestudeerd en gekeken in hoeverre het gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid een mediërende rol spelen. In de volgende paragrafen wordt per model een toelichting gegeven op de uitkomsten en de toetsing van de hypothesen (zie bijlage II voor een overzicht).

Model 1

In tabel 10 zijn de uitkomsten van de analyses rondom de concepten uit model 1 gepresenteerd.³ Iedere hypothese wordt hierna afzonderlijk toegelicht.

Hypothese 1: Externe teamcoaching hangt positief samen met teamprestatie.

Uit de regressie-analyse komt naar voren dat er een sterke relatie bestaat tussen externe teamcoaching en teamprestatie ($F(8, 83) = 2.739, p < .001, R^2 = .209$). De variabele teamcoaching kan een groot deel van de variantie van teamprestatie verklaren (16.6%). De samenhang tussen teamcoaching en prestatie is positief. Dus hoe hoger de beoordeling van de teamcoaching hoe hoger de teamprestatie. Hiermee kan hypothese 1 worden aangenomen.

Hypothese 2: Externe teamcoaching hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Externe teamcoaching en intrinsieke motivatie blijken met elkaar samen te hangen ($F(8, 83) = 1.891, p < .05, R^2 = .154$). Net als bij hypothese 1 is er een positieve relatie gevonden. Een redelijk deel van de variantie van intrinsieke motivatie kan verklaard worden door externe teamcoaching en de controlevariabelen ($R^2 = 15.4%$). Opvallend is wel dat zonder de controlevariabelen slechts 7.5% van de variantie van intrinsieke motivatie verklaard kan worden door externe teamcoaching. Desondanks kan hypothese 2 worden aangenomen.

Hypothese 3: Intrinsieke motivatie hangt positief samen met teamprestatie.

In tabel 10 komt naar voren dat er een directe relatie bestaat tussen intrinsieke motivatie en teamprestatie. Er is een positieve relatie gevonden tussen deze variabelen ($F(8, 83) = 2.370, p < .01, R^2 = .186$). Uit deze analyse blijkt intrinsieke motivatie, zonder controlevariabelen, voor 12.8% de variantie van teamprestatie kan verklaren. Er is een redelijk sterke, positieve relatie aangetoond, waarmee hypothese 3 wordt bevestigd.

³ Om de resultaten overzichtelijk te presenteren is gekozen om in de tabellen de verandering in verklaarde variantie (ΔR^2) te vermelden en niet los de verklaarde variantie per concept zonder controlevariabelen.

Hypothese 4: Intrinsieke motivatie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie. In tabel 10 is te zien dat er geen indirect significant effect is gevonden tussen teamcoaching en teamprestatie, wanneer intrinsieke motivatie als mediator wordt gebruikt ($\beta = .079$, $p > .05$). Deze analyse is met en zonder controlevariabelen uitgevoerd. In beide gevallen blijkt dat intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie niet volledig en niet gedeeltelijk medieert. Hypothese 4 wordt verworpen.

Tabel 10 Analyses model 1 – Teamcoaching, intrinsieke motivatie en teamprestatie

	Mediator		Afhankelijke		
	Intrinsieke motivatie		Teamprestatie		
	β (S.E.)	R^2 (ΔR^2)	Indirect	Direct	
β (S.E.)			β (S.E.)	R^2 (ΔR^2)	
Onafhankelijke					
Teamcoaching	.265* (.172)	.154 (.080)	.079 (.054)	.397*** (.075)	.209 (.043)
Mediator					
Intrinsieke motivatie				.348** (.047)	.186 (.058)

Noot: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (2-tailed)

ΔR^2 is de verandering van de verklaarde variantie door het toevoegen van controlevariabelen.

Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroepsgroep, baanduur en teamduur zijn meegenomen als controlevariabelen

Model 2

In tabel 11 staat een overzicht van de bevindingen van de mediatie- en regressie-analyse. Hieronder wordt een toelichting gegeven per hypothese.

Hypothese 5a: Het gevoel van autonomie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Uit de regressie-analyse komt naar voren dat er een samenhang is tussen het gevoel van autonomie en intrinsieke motivatie ($F(8, 83) = 1.647$, $p < .05$, $R^2 = .137$). Een redelijk deel van de variantie van intrinsieke motivatie kan verklaard worden door het gevoel van autonomie en de controlevariabelen ($R^2 = 13.7\%$). Dit valt echter een stuk lager uit op het moment dat de analyse zonder controlevariabelen wordt gedaan ($R^2 = 5.1\%$). Hypothese 5a is aangenomen, omdat er een positieve relatie is gevonden.

Hypothese 5b: Het gevoel van competentie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

In de regressie-analyse is gekeken of er een positieve samenhang is tussen intrinsieke motivatie en het gevoel van competentie. Er is hierbij geen significant resultaat naar voren gekomen, omdat $p > 0.05$ ($F(8, 83) = 1.400$, $p = .138$, $R^2 = .119$). Het gevoel van competentie hangt daarmee niet samen met intrinsieke motivatie. Kortom, hypothese 5b wordt verworpen.

Hypothese 5c: Het gevoel van verbondenheid hangt positief samen met intrinsieke motivatie.

Tussen het gevoel van verbondenheid en intrinsieke motivatie is, net als bij het gevoel van competentie, geen samenhang gevonden in de regressie-analyse ($F(8, 83) = 1.400$, $p = .350$, $R^2 = .105$). Hierdoor wordt ook hypothese 5c verworpen.

Hypothese 6a: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van autonomie.

Uit de regressie-analyse komt naar voren dat dat er samenhang is tussen het gevoel van autonomie en externe teamcoaching ($F(8, 83) = 1.780, p < .05, R^2 = .146$). Een redelijk deel van de variantie van het gevoel van autonomie kan verklaard worden door externe teamcoaching en de controlevariabelen ($R^2 = 15.4\%$). Opvallend is wel dat zonder de controlevariabelen slechts 5.3% van de variantie van het gevoel van autonomie verklaard kan worden door externe teamcoaching. Er is echter een positieve relatie gevonden en daarom kan hypothese 6a worden aangenomen.

Hypothese 6b: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van competentie.

Wanneer wordt gekeken naar de relatie tussen het gevoel van competentie en externe teamcoaching dan is hier een positieve samenhang gevonden ($F(8, 83) = 2.991, p < .05, R^2 = .224$). 22.4% van de variantie van het gevoel van autonomie kan verklaard worden door externe teamcoaching en de controlevariabelen. Een redelijk deel kan verklaard worden wanneer de analyse zonder controlevariabelen wordt gedaan ($R^2 = 10.7\%$). Kortom, hypothese 6b wordt bevestigd.

Hypothese 6c: Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van verbondenheid.

Bij deze hypothese is gekeken of externe teamcoaching samenhangt met het gevoel van verbondenheid. Net als bij hypothese 5c is er geen positieve samenhang gevonden met het gevoel van verbondenheid ($F(9, 82) = 1.734, p = .098, R^2 = .160$). Hypothese 6c wordt verworpen.

Hypothese 7a: Het gevoel van autonomie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

Tussen zowel externe teamcoaching en autonomie, als autonomie en intrinsieke motivatie is een positieve samenhang gevonden. Dit geldt ook voor de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie ($F(8, 83) = 1.891, p < .05, R^2 = .154$). Er is een mediatie-analyse uitgevoerd, waaruit blijkt dat er geen indirect effect bestaat ($\beta = .044, p > .05$). Zowel met als zonder de controlevariabelen wordt hetzelfde resultaat bereikt. Er is dus geen gehele of gedeeltelijke mediatie, waardoor hypothese 7a wordt verworpen.

Hypothese 7b: Het gevoel van competentie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

Er is ook een mediatie-analyse uitgevoerd voor competentie als mediator tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie. Dit is gedaan ondanks het feit dat er geen samenhang is gevonden tussen het gevoel van competentie en intrinsieke motivatie ($F(8, 83) = 1.400, p = .138, R^2 = .119$). Hayes (2012) geeft aan dat er sprake kan zijn van een tegengesteld indirect effect, waardoor alsnog een mediatie-analyse is gedaan. Er is geen indirect effect gevonden ($\beta = .027, p > .05$). Hiermee wordt ook hypothese 7b verworpen.

Hypothese 7c: Het gevoel van verbondenheid medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.

De laatste mediatie-analyse is uitgevoerd voor het gevoel van verbondenheid in de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie. Bij het gevoel van verbondenheid zijn beide hypothesen, 5c en 6c, verworpen. Ondanks dat, is net als bij hypothese 7b een mediatie-analyse gedaan. Ook hier is geen indirect effect is gevonden ($\beta = .009, p > .05$) en dus geen directe of gedeeltelijke mediatie. Dus wordt Hypothese 7c verworpen.

Tabel 11 Analyses model 2 – Teamcoaching, autonomie, competentie, verbondenheid en intrinsieke motivatie

	Mediator						Afhankelijke			
	1. Autonomie		2. Competentie		3. Verbondenheid		Intrinsieke motivatie			
	β (S.E.)	R ² (Δ R ²)	β (S.E.)	R ² (Δ R ²)	β (S.E.)	R ² (Δ R ²)	Indirect β (S.E.)	Direct β (S.E.) R ² (Δ R ²)		
Onafhankelijke										
Teamcoaching	.259* (.140)	.146 (.093)	.234* (.074)	.224 (.117)	.083 (.188)	.160 (.150)	1. .044 (.046)	.348** (.047)	.186 (.058)	
							2. .027 (.040)			
							3. .009 (.028)			
Mediator										
1. Autonomie								.214* (.132)	.137 (.086)	
2. Competentie								.170 (.252)	.119 (.089)	
3. Verbondenheid								.107 (.192)	.105 (.095)	

Noot: *p < .05; **p < .01; ***p < .001 (2-tailed)

Δ R² is de verandering van de verklaarde variantie door het toevoegen van controlevariabelen.

Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroepsgroep, baanduur en teamduur zijn meegenomen als controlevariabelen.

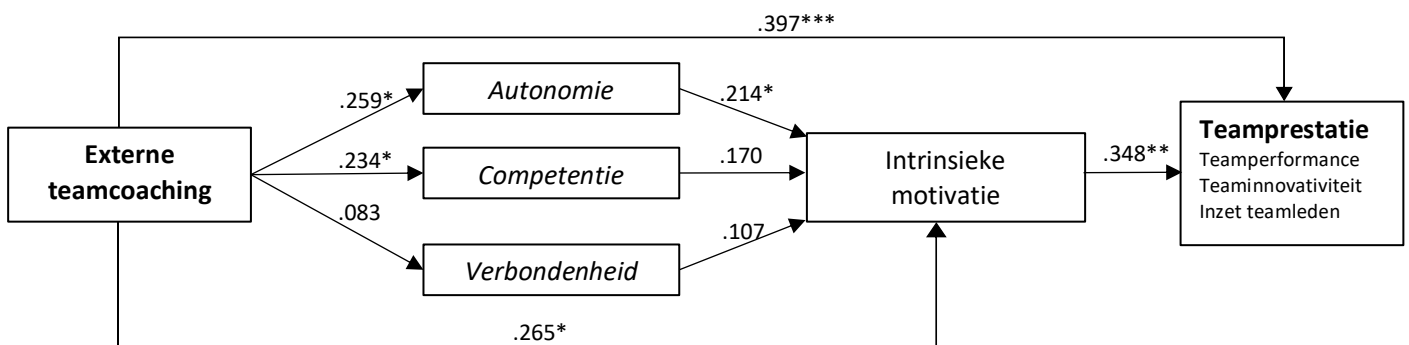
4.4 Aanvullende analyses

Er zijn een aantal aanvullende analyses gedaan om te kijken of er nog relevante resultaten gepresenteerd kunnen worden. Hierdoor kan enerzijds een beter beeld gegeven worden van de resultaten en verbanden die aanwezig zijn. Anderzijds kunnen deze analyses helpen bij het begrijpen en verklaren van het wel of niet aannemen van bepaalde hypothesen en verwachtingen.

Allereerst zijn de analyses apart per beroepsgroep gedaan en zonder controlevariabelen. Uit deze analyses kwamen geen afwijkende resultaten naar voren. Als tweede zijn moderatie-analyses uitgevoerd middels de PROCESS-tool (Hayes, 2012). Dit is gedaan om te kijken of er een verklaring gevonden kan worden voor het feit dat er geen mediatie-effecten zijn gevonden. Op het moment dat een moderatie-effect was gevonden, dan had dit een aanknopingspunt kunnen zijn om vanuit de literatuur verklaringen te zoeken. Er zijn echter geen moderatie-effecten gevonden. Tot slot zijn verschillende analyses uitgevoerd voor de subdimensies van teamprestatie. Bij de subdimensies *teamperformance* en *teaminnovativiteit* zijn geen afwijkende uitkomsten gevonden in vergelijking met het gehele concept teamprestatie. Deze twee dimensies zijn zowel los als tezamen bestudeerd, omdat de subdimensie *inzet teamleden* niet samenhangt met zowel externe teamcoaching als intrinsieke motivatie. In bijlage III is een overzicht gegeven van de analyses rondom de subdimensies van teamprestatie. Wanneer men de overige tabellen van de aanvullende analyses wilt inzien, dan kan contact opgenomen worden met de onderzoeker.

4.5 Resumé

In de voorgaande paragrafen is een toelichting gegeven op de resultaten van het onderzoek. Allereerst zijn de descriptieve statistieken en de correlatiematrix gepresenteerd. Vervolgens zijn er verschillende analyses gedaan om de hypothesen te toetsen (zie bijlage II voor een overzicht). De analyse van de hypothesen zijn aan de hand van een tweetal modellen gedaan, waarbij rekening is gehouden met de controlevariabelen en de verschillende subdimensies van teamprestatie. In model 1 zijn alle losse relaties tussen teamcoaching, intrinsieke motivatie en teamprestatie significant. Er is echter geen sprake van een mediërend effect. In model 2 is er minder sprake van significante resultaten tussen de concepten. Tussen teamcoaching, autonomie en intrinsieke motivatie is dit wel het geval. Daarnaast is er een significante relatie aangetoond tussen teamcoaching en competentie, maar niet tussen competentie en intrinsieke motivatie. Verder zijn de hypothesen rondom verbondenheid verworpen en zijn er geen mediërende effecten aangetoond. In onderstaand figuur zijn de belangrijkste resultaten van het onderzoek visueel in beeld gebracht.



Noot: gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten staan weergegeven.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Figuur 6 Overzicht resultaten conceptueel model

5. Discussie & conclusie

In dit hoofdstuk is de discussie en conclusie van het onderzoek beschreven. Allereerst zijn de deelvragen in het onderzoek beantwoord en bediscussieerd. Als tweede wordt ingegaan op de implicaties van het onderzoek voor zowel de wetenschap als de praktijk. Het onderzoek kent ook een aantal beperkingen. Deze worden als derde toegelicht aan de hand van het onderzoeksdesign, de steekproef en de meetschalen en analyses. Daarna worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd. Tot slot wordt de onderzoeksvraag beantwoord, waaruit de conclusie van het onderzoek vloeit.

5.1 Beantwoording & discussie deelvragen

In deze paragraaf worden de drie deelvragen in het onderzoek beantwoord. Deelvragen 1 en 2 vallen onder model 1 en deelvraag 3 wordt onder model 2 beantwoord. De deelvragen zijn toegelicht, waarbij geprobeerd is om het wel of niet uitkomen van bepaalde verwachtingen te begrijpen vanuit theoretische, methodologische en contextuele verklaringen.

Model 1

Deelvraag 1: *In hoeverre bestaat er een relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie?*

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is hypothese 1 opgesteld. Bij deze hypothese is gekeken in hoeverre er samenhang is tussen externe teamcoaching en teamprestatie. Uit het resultatenhoofdstuk is naar voren gekomen dat er een sterk verband is gevonden tussen deze concepten. Deze samenhang is positief van aard: wanneer de beoordeling van de teamcoaching hoger is, is deze ook hoger voor teamprestatie. De verklaarde variantie is redelijk. Hiermee kan geconcludeerd worden dat tussen externe teamcoaching en teamprestatie een redelijk sterk positief verband is gevonden, wat ook werd verwacht op basis van de literatuur (o.a. Carter & Hawkins, 2013; Hackman & Wageman, 2005; Liu et al., 2009). Dezelfde onderzoekers stellen dat teamcoaching een motiverende werking heeft op teams, waaruit deelvraag 2 vloeit.

Deelvraag 2: *In welke mate medieert intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie?*

Voor de beantwoording van deelvraag 2 zijn een viertal hypothesen opgesteld. Met het aannemen van hypothese 1 is de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie bevestigd. Met de tweede hypothese is getoetst of er een positieve relatie bestaat tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie. In de bevindingen is naar voren gekomen dat er een positief effect is tussen deze twee concepten. Hiermee is de tweede hypothese aangenomen. In hypothese 3 was de verwachting dat een verhoogde motivatie binnen teams een positief effect heeft op de prestatie van teams (Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2008). Ook deze hypothese is aangenomen, waarmee wordt geconcludeerd dat er een redelijk sterke, positieve samenhang bestaat tussen intrinsieke motivatie en teamprestatie. Bij de laatste hypothese is de mediërende rol van intrinsieke motivatie bestudeerd in de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie. Deze hypothese is verworpen, omdat er geen gehele of gedeeltelijke mediatie is gevonden.

Het is lastig te verklaren waarom deze laatste verwachting niet is uitgekomen, omdat tussen de concepten los wel effecten zijn gevonden. Dit wordt door Zhao, Lynch en Chen (2010) een *direct-only*-

non-mediation effect genoemd. Deze onderzoekers geven aan dat het van belang is om de concepten te evalueren en te kijken of andere mediators van belang kunnen zijn. De concepten zijn allereerst geëvalueerd door het uitvoeren van verschillende analyses om zo aanknopingspunten te hebben voor verklaringen. Zo is gekeken of een intrinsieke motivatie een modererend effect heeft. Uit deze analyse kwam naar voren dat dit niet het geval is. Ook is er geen mediërend effect gevonden, wanneer per subdimensie van teamprestatie wordt gekeken. Desondanks kan er zowel vanuit theoretisch als methodologisch oogpunt beredeneerd worden waarom er geen mediërende relatie is gevonden. Deze verklaringen richten zich tot intrinsieke motivatie, omdat rondom dit concept een aantal moeilijkheden bestaan. In het verwerpen van de hypothesen rondom deelvraag 3 kunnen deze moeilijkheden rondom intrinsieke motivatie een rol spelen.

Als eerste is vanuit theoretisch oogpunt gereflecteerd. Hieruit komt naar voren dat de verwachtingen rondom intrinsieke motivatie zijn gebaseerd op het gehele concept motivatie (Hackman & Wageman, 2005; Hawkins & Smith, 2013; Liu et al., 2009). In het onderzoek is echter specifiek gekeken naar intrinsieke motivatie. Ryan en Deci (2000) beschrijven middels ZDT dat er een soort continuüm is in motivatie, waarbij men enerzijds volledig extrinsiek gestuurd is en anderzijds volledig intrinsiek, zonder externe prikkels (zie figuur 3). Met dit idee kan men zich afvragen in hoeverre motivatie vanuit de persoon zelf komt en in welke mate andere vormen van motivatie van belang zijn in de context van externe teamcoaching. Bij coaching zou gesteld kunnen worden dat het gaat om een soort externe prikkel. Daarmee zou men minder autonoom en meer gecontroleerd gemotiveerd zijn. Op deze manier kan geïntrojecteerde, geïdentificeerde of geïntegreerde regulatie meer van belang zijn dan intrinsieke regulatie (Ryan & Deci, 2000). Ook kan bij externe teamcoaching weinig steun en acceptatie zijn vanuit teamleden, wat intrinsieke motivatie kan doen verdringen (Mathieu et al., 2008, Rapp et al., 2016). Zoals Zhao et al. (2010) aangeven kan een direct effect erop wijzen dat andere mediators een rol spelen. Wanneer dit in de context van het onderzoek wordt bekeken, dan kunnen minder autonome vormen van motivatie, zoals regulatie door introjectie, identificatie of integratie, meer van belang zijn. Een andere vorm van motivatie die een rol kan spelen in de context van deze studie is *public service motivation*. Beide beroepsgroepen, docenten MBO en sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders, bevinden zich namelijk in het publieke domein, waar deze vorm van motivatie van invloed kan zijn (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2007).

Naast deze theoretische verklaring is er vanuit methodologisch oogpunt een moeilijkheid rondom de meetschaal van het concept intrinsieke motivatie. Gebaseerd op Bakker (2008) is intrinsieke motivatie middels vijf items opgenomen in de vragenlijst. Het was echter noodzakelijk om bij de analyses vier items buiten beschouwing te laten. Hierdoor is intrinsieke motivatie met slechts één item gemeten. Dit heeft enerzijds invloed op de kwaliteit van het onderzoek, anderzijds kan dit een verklaring zijn dat bepaalde resultaten niet worden gevonden. Een concept dat met één item is gemeten geeft namelijk een minder genuanceerd beeld en kan slechts een deelelement dekken (Bryman, 2012).

Kortom, er zijn onderling tussen de concepten externe teamcoaching, intrinsieke motivatie en teamprestatie redelijk sterke, positieve relaties gevonden. Hierbij is echter geen mediërende rol weggelegd voor intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie speelt dus wel een rol bij externe teamcoaching en teamprestatie, maar medieert deze relatie niet waar verschillende verklaringen voor zijn gegeven.

Model 2

Deelvraag 3: *In welke mate mediëren de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid van teamleden de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie?*

Verschillende hypothesen zijn opgesteld om deelvraag 3 te beantwoorden. Allereerst is gekeken naar de directe relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie. Tussen deze concepten is een positieve relatie gevonden, zoals dit verwacht werd op basis van de literatuur (Hackman & Wageman, 2005; Hawkins & Smith, 2013; Liu et al., 2009). Deze relatie is uitgediept door de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid te bestuderen. Om de bevindingen rondom de ZDT-behoefte helder toe te lichten worden deze hierna afzonderlijk besproken.

Allereerst zijn rondom het gevoel van autonomie een tweetal relaties gevonden, waarmee hypothese 5a en 6a zijn aangenomen. Enerzijds is er een verband gevonden met intrinsieke motivatie, zoals dit verwacht werd aan de hand van ZDT (Deci & Ryan, 2002). Anderzijds is een positieve samenhang gevonden tussen externe teamcoaching en het gevoel van autonomie. Ook dit werd op basis van de literatuur verwacht (Morgeson & Humphrey, 2006; Rapp et al., 2016). Met het verwerpen van hypothese 7a wordt geconcludeerd dat het gevoel van autonomie geen mediërende rol speelt. Dit is lastig te verklaren aangezien er tussen externe teamcoaching, intrinsieke motivatie en het gevoel van autonomie wel losse positieve relaties zijn gevonden en er dus sprake is van een *direct-only-non-mediation effect* (Zhao et al., 2010). Met dit in het achterhoofd is gekeken of er sprake is van een modererend effect, wat niet het geval is. Een verklaring kan wel worden gegeven vanuit het concept autonomie. Het gevoel van autonomie kan namelijk versterkt worden wanneer men meer controle krijgt over de inrichting van het werk (Boxall & Purcell, 2016; Morgeson & Humphrey, 2006). In teamwerk is het echter lastig om volledige controle te hebben over de inrichting van het werk, omdat men bij de uitvoering van taken afhankelijk is van interactie met anderen (Salas et al., 2008). Hiermee kan het gevoel van autonomie lastiger te vervullen zijn in teams dan bij het individu.

Als tweede stellen verschillende onderzoekers dat teamcoaching kan helpen bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in teams (o.a. Hackman & Wageman, 2005; Hawkins & Smith, 2013). Hiermee worden zowel de capaciteiten van teams als die van het individu vergroot wat het gevoel van competentie kan doen toenemen (Clutterbuck, 2013; Hamlin et al., 2008). Vanuit dit idee werd verwacht dat teamcoaching een positief effect heeft op het gevoel van competentie, wat is bevestigd middels hypothese 6b. Wat in het onderzoek niet werd bevestigd is de relatie tussen het gevoel van competentie en intrinsieke motivatie (hypothese 5b). Dit is verrassend omdat dit idee van Deci en Ryan (2002) door verschillende onderzoeken is aangetoond. Tot slot is er met het verwerpen van hypothese 7b geen mediërende rol voor het gevoel van competentie. Een verklaring van de niet gevonden effecten kan worden gegeven aan de hand van de meetschaal van het gevoel van competentie. Vanuit de factoranalyse was het noodzakelijk om vier van de zes items buiten beschouwing te laten. Hierdoor zijn slechts twee items gebruikt, waardoor een minder genuanceerd beeld kan zijn ontstaan doordat slecht een deel van het concept is gemeten (Bryman, 2012).

Tot slot is het rondom het gevoel van verbondenheid geen enkele hypothese aangenomen, waarmee het gevoel van verbondenheid ook geen mediërende rol speelt. Er zijn verschillende redenen te geven voor het feit dat teamcoaching wel leidt tot het gevoel van verbondenheid (Carr & Peters, 2013a; Clutterbuck, 2013; Hicks, 2010). Zo kunnen hogere mate van vertrouwen en betere samenwerking

door goede communicatie leiden tot het meer verbonden voelen met het team. In het onderzoek werd dit verband echter niet aangetoond. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden is meer contextueel van aard. Wanneer namelijk gekeken wordt naar de teamcoachingsmethode van iPM Partners, dan richt deze zich met name op het creëren van eigenaarschap en ontwikkeling van vaardigheden. Dit kan ook verklaren waarom bij het gevoel van autonomie en competentie wel een relatie is gevonden tot externe teamcoaching. Verder is het opvallend dat het gevoel van verbondenheid niet samenhangt met intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2002). De verwachting is dat het concept intrinsieke motivatie een verklaring hiervoor kan bieden, wat hierna wordt toegelicht.

In deze paragraaf zijn verklaringen gegeven voor de bevindingen in de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid. Aanvullend op deze verklaringen zijn de moeilijkheden rondom het concept intrinsieke motivatie, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Hieruit kwam onder andere naar voren dat het relevant is om minder autonome vormen van motivatie te bestuderen. Zoals Zhao et al. (2010) aangeven is het relevant om ook stil te staan bij andere mediators die een rol kunnen spelen. Rondom intrinsieke motivatie zijn vele theorieën die facetten benoemen die van invloed kunnen zijn op dit concept. Zo stellen Hackman & Oldham (1976) met hun *job characteristics theory* dat verrijking van het werk, door bijvoorbeeld taakvariatie of feedback, medewerkers intrinsiek motiveren. Ook de *goal-setting theory* (Locke & Latham, 1990) bevat aspecten die van invloed kunnen zijn op intrinsieke motivatie in de context van dit onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het goed zijn om hier rekening mee te houden.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie niet mediëren. Het gevoel van autonomie lijkt in zekere zin wel van belang in deze relatie. In mindere mate speelt het gevoel van competentie een rol en het gevoel van verbondenheid speelt nauwelijks tot geen rol van betekenis.

5.2 Implicaties van het onderzoek

Voor de wetenschap

Als het gaat om implicaties voor de wetenschap dan levert dit onderzoek in een tweetal opzichten een bijdrage aan de vraag om meer onderzoeken rondom teamcoaching (o.a. Hamlin et al., 2008; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Reich et al., 2009). De eerste bijdrage is meer in theoretisch opzicht, waarin een aanvulling wordt gegeven op bestaande literatuur. In lijn met de doelstelling van het onderzoek is er geprobeerd meer duidelijkheid te scheppen over de invloed van externe teamcoaching. Hierbij is enerzijds een sterke positieve relatie gevonden met teamprestatie en anderzijds een redelijk sterk verband met intrinsieke motivatie. Ook bestaat er een positieve samenhang tussen externe teamcoaching en de gevoelens van autonomie en competentie. Er kan niet gesteld worden dat het volledig duidelijk is wat de invloed van externe teamcoaching is. Wel is een eerste stap gezet om in de onduidelijkheid rondom externe teamcoaching helderheid te krijgen. Zo lijkt het probleem rondom acceptatie en steun van een externe coach, dat Mathieu et al. (2008) en Rapp et al. (2016) benoemen, in mindere mate een rol te spelen in de context dan verwacht. Er is juist een positieve invloed van teamcoaching op zowel intrinsieke motivatie als teamprestatie, zoals dit verwacht werd op basis van Godfrey et al. (2014) Grant et al. (2010).

De tweede implicatie is methodologisch van aard. In het onderzoek zijn namelijk verschillende meetschalen toegepast in een onderzoeksgebied waar dat nog niet eerder is gedaan. Zo is de *Team Diagnostic Survey* (Wageman et al., 2005) niet eerder gebruikt in de context van externe teamcoaching. Met de aanpassingen die zijn gedaan bij het opstellen van de vragenlijst, lijkt deze meetschaal vanuit de betrouwbaarheidsanalyse bruikbaar voor vervolgonderzoek in de context van externe teamcoaching. Ook blijkt uit de factoranalyse dat de verschillende schalen die zijn gebruikt voor het meten van de drie subdimensies van teamprestatie bruikbaar zijn (Gould-Williams, 2003; Knies, 2012). Voor het gebruik in vervolgonderzoeken is het wel van belang om af te wegen of de inzet van teamleden meegenomen dient te worden op teamniveau, omdat dit meer op individueel niveau is dan de andere twee subdimensies en hierbij afwijkende bevindingen zijn gevonden. Verder is de *Work-related Basic Need Satisfaction Scale* (Van den Broeck et al., 2010) enigszins bruikbaar in de context van het onderzoek. Dit omdat bij het gevoel van competentie vier items buiten beschouwing werden gelaten na de factoranalyse. Tot slot is de *Work-related Flow inventory* (Bakker, 2008) niet of nauwelijks bruikbaar in de context van het onderzoek zo blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse.

Voor de praktijk

De bevindingen in het onderzoek zijn relevant voor zowel de gebruikers als de aanbieders van teamcoaching. Bij de gebruikers gaat het om zowel de gehele organisatie als individuele werknemers. Bij de aanbieders gaat het om organisaties, specifiek iPM Partners, of personen die teamcoaching aanbieden. Zowel implicaties voor de gebruikers als de aanbieders worden nader toegelicht, waarbij het van belang is om bewust te zijn van het feit dat de resultaten voortkomen uit een specifieke context en daarmee niet alles gegeneraliseerd kan worden.

Om de prestatie van teams te verbeteren biedt dit onderzoek een tweetal handvatten voor organisaties. Als eerste kan een organisatie focussen op het stimuleren van intrinsieke motivatie. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het gevoel van autonomie van belang is voor de intrinsieke motivatie van medewerkers. Wanneer organisaties de intrinsieke motivatie willen versterken kunnen zij inzetten op het vergroten van het gevoel van autonomie. Dit kan onder andere door externe teamcoaching. Investeren in teamcoaching levert ook rechtstreeks een bijdrage aan intrinsieke motivatie. Ten tweede kan een organisatie focussen op externe teamcoaching om zo de prestatie van teams te vergroten. Voor organisaties die eerder in teamcoaching hebben geïnvesteerd is het van belang om dit met regelmaat te blijven doen, zodat de prestatie continu blijft ook bij bijvoorbeeld wisseling van teamleden. Voor organisaties die niet eerder in teamcoaching hebben geïnvesteerd kan dit onderzoek helpen bij de bewustwording dat teamcoaching zich op lange termijn terugverdiend. Doordat in organisaties vaker in teams wordt gewerkt, wordt het ontwikkelen van teams middels teamcoaching van belang. Dit is niet alleen van belang voor de organisatie als geheel, maar ook voor individuele werknemers. Teamcoaching kan bijdragen aan het functioneren van individuele werknemers in teams. Met de toename van het teamwerk in organisaties, is het voor werknemers van belang om in teams te kunnen werken, om zo te kunnen blijven functioneren op de arbeidsmarkt.

Voor de aanbieders biedt dit onderzoek een bevestiging dat teamcoaching, specifiek de methode van iPM Partners, een bijdrage levert aan de prestatie van teams. Dit is voor hen van belang, omdat zij weten dat de dienst die zij leveren daadwerkelijk het beoogde effect heeft. Daarnaast biedt dit onderzoek de mogelijkheid om de methode van teamcoaching verder te ontwikkelen. Er is een relatie gevonden tot het gevoel van competentie en autonomie. Met deze bevindingen kan de coaching meer

richting krijgen door bijvoorbeeld de coaching in te zetten op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden of eigenaarschap. Rondom het gevoel van verbondenheid zijn geen relaties gevonden. Desondanks zou het relevant kunnen zijn om meer hierop te richten, omdat dit een missend aspect is dat wel van belang kan zijn. De verwachting is dat met een hoger gevoel van verbondenheid de intrinsieke motivatie van teamleden kan toenemen.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Onderzoekdesign

Wanneer gereflecteerd wordt op het onderzoeksdesign dan zijn verschillende beperkingen te geven. Het cross-sectionele karakter van het onderzoek is een eerste beperking. Er is slechts één meetmoment waardoor alleen samenhang tussen concepten kan worden aangetoond. De causale relaties kunnen in een cross-sectioneel onderzoek niet worden bevestigd, wat uitgelegd kan worden met een voorbeeld. In het onderzoek is de verwachting dat hogere intrinsieke motivatie leidt tot het beter presteren van teams. Er kan echter sprake zijn van tegengestelde causaliteit, waarbij het beter presteren van een team leidt tot een hogere intrinsieke motivatie onder teamleden. In het onderzoek is deze beperking geprobeerd te ondervangen door de bevindingen zo goed mogelijk te verklaren. Een andere beperking is de kans op een *common method bias* (Jakobsen & Jensen, 2015). Om dit ondervangen is een longitudinaal onderzoek met meerdere bronnen van data noodzakelijk. Dit was echter uit praktische overwegingen niet mogelijk.

De laatste beperking van het onderzoek bevindt zich rondom de methode van de dataverzameling. Er is een vragenlijst uitgezet onder teamleden van de verschillende teams. Hiermee is de data door teamleden zelf gerapporteerd. Bij het meten van bijvoorbeeld de prestatie van teams hebben objectieve metingen over het algemeen de voorkeur boven subjectieve metingen, doordat er dan minder sprake is van een bias (Knies, 2012). In dit onderzoek is echter geen beschikbaarheid van objectieve meetinstrumenten. Daarom wordt in de vragenlijst gevraagd naar de percepties van medewerkers rondom bijvoorbeeld prestatie. Volgens Knies (2012) is deze gepercipieerde prestatie een goed alternatief wanneer objectieve maten niet beschikbaar zijn. Naast de beperking van de *self reported data* kan er ook een *self selection bias* zijn opgetreden doordat een deel van dataverzameling is gedaan middels een online vragenlijst (Knies, 2012; Wright, 2005). Hierbij kiezen respondenten zelf of zij de vragenlijst willen invullen. Deze beperking is gedeeltelijk ondervangen doordat een overgroot deel van de vragenlijst analoog is afgenomen.

Steekproef

Rondom de steekproef doen zich een aantal beperkingen voor. Ten eerste blijkt uit de uit de onderzoeksverantwoording dat de steekproef in redelijk representatief is voor de onderzoekspopulatie. Dit doet af aan de externe validiteit van het onderzoek. Wat ook afdoet aan de externe validiteit, is de omvang van de steekproef. De steekproef is relatief klein voor een kwantitatief onderzoek, wat ook afdoet aan de externe validiteit. Daarnaast zorgt de omvang van de steekproef ervoor dat alleen op individueel niveau analyses zijn gedaan. Met een grotere steekproef kunnen teams met elkaar kunnen worden vergeleken, wat relevant is in de context van het onderzoek. Verder is de keuze voor twee beroepsgroepen een beperking. Dit enerzijds omdat met meer beroepsgroepen een beter totaalbeeld gepresenteerd kan worden. Anderzijds kan het puur richten op één beroepsgroep of organisatie een uitvoeriger beeld geven. Tot slot is er een bias doordat in de

steekproef verschillende teamcoaches trajecten hebben begeleid. Iedere coach heeft enigszins een eigen invulling aan een methode en daarnaast is het van belang om te interacteren met een team (Carter & Hawkins, 2013; Rousseau et al., 2013). De verschillen hierin zijn niet meegenomen in het onderzoek, waardoor een vertekend beeld kan zijn ontstaan.

Meetschalen & Analyses

Wanneer gekeken wordt naar de meetschalen en analyses dan kan voor ieder een beperking worden gegeven. Allereerst is er een beperking rondom de betrouwbaarheid van de meetschalen. Uit de betrouwbaarheidsanalyses kwamen geen hoge resultaten voor de Cronbach's Alpha. Voor een tweetal concepten is echter een duidelijke beperking opgetreden. Bij intrinsieke motivatie was het noodzakelijk om vier items buiten beschouwing te laten, waardoor het concept uit slechts één item bestaat. Bij het gevoel van competentie is dit ook het geval, waarmee het concept uit twee items bestaat. Het gevolg hiervan is dat een minder genuanceerd beeld kan zijn ontstaan doordat slecht een deelelement van het concept is gedekt (Bryman, 2012). Dit kan de resultaten in het onderzoek hebben beïnvloed. Rondom de analyses is een tweede beperking. Voor het toetsen van het gehele conceptuele model was het gepast geweest om gebruik te maken van *structural equation modeling* (SEM). Vanwege de omvang van de steekproef is dit echter niet gedaan.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Aan de oproep voor meer onderzoek naar teamcoaching (Hamlin et al., 2008; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Reich et al., 2009) heeft dit onderzoek gehoor gegeven. Desondanks is meer onderzoek naar externe teamcoaching van belang om de implicaties beter te begrijpen. Er zijn een tweetal aanknopingspunten te geven voor vervolgonderzoek. Allereerst heeft deze studie een aanzet gegeven om meer duidelijkheid te verschaffen rondom de invloed van externe teamcoaching. Naar voren is gekomen dat externe teamcoaching van positieve invloed is op de prestatie van teams. Om de verschillen tussen externe en interne teamcoaching verder te verduidelijken zou het voor vervolgonderzoek relevant zijn om deze twee vormen met elkaar te vergelijken. Ook zou het goed zijn om niet alleen te richten op één organisatie die de teamcoaching begeleid. Hiermee kan een beter totaalbeeld worden gepresenteerd wat de invloed is van teamcoaching. Met dit onderzoek kan dat alleen conclusies worden getrokken over de teamcoachingsmethode van iPM Partners. Daarnaast kan het relevant zijn om naast motivatie de andere functies, educatieve en strategische, van teamcoaching te bestuderen (Hackman & Wageman, 2005).

Een tweede aanbeveling richt zich op de rol van motivatie. Naast intrinsieke motivatie kunnen minder autonome vormen van motivatie, zoals regulatie door introjectie, identificatie of integratie, worden bestudeerd. Dit zou verder kunnen worden onderzocht door te richten op de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid. Met deze eerste twee behoeftes is een relatie gevonden tot teamcoaching. Bij het gevoel van verbondenheid is dit niet het geval. In vervolgonderzoek naar de ZDT-behoeftes kan geprobeerd worden om een duidelijker beeld te schetsen wat de invloed is van teamcoaching. Ook kan hierin de rol van *public service motivation* worden meegenomen. Tot slot is het van belang om rekening te houden met andere theorieën rondom intrinsieke motivatie.

Naast bovenstaande aanknopingspunten zijn vanuit methodologisch opzicht aanbevelingen voor zowel het onderzoeksdesign als de onderzoekspopulatie. Voor het onderzoeksdesign zou het allereerst

goed zijn om een longitudinaal onderzoek te doen, waarbij op twee momenten een meting wordt gedaan. Wanneer zowel voor als na het teamcoachingstraject een meting wordt gedaan, dan kunnen de causale relaties beter worden onderzocht. Hierbij is het wel van belang om rekening te houden met veranderende samenstelling van teams. Verder zou het goed zijn om meerdere bronnen van data te gebruiken. Zo kan het van belang zijn de prestatie van teams te meten aan de hand van kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) in plaats van *self reported data*. Ook kan het relevant zijn om de context van teamcoaching op een kwalitatieve methode te onderzoeken. Door bijvoorbeeld interviews kunnen gevoelens en ervaringen van teamleden, teamleiders en teamcoaches worden achterhaald. Als tweede zou het voor vervolgonderzoek goed zijn om een grotere steekproef te onderzoeken, waardoor niet alleen op individueel niveau analyses kunnen worden gedaan, maar ook op teamniveau. Daarnaast zou het goed zijn om meerdere beroepsgroepen te onderzoeken. Op deze manier zijn de resultaten beter te generaliseren en wordt bredere kennis verworven over de invloed van teamcoaching.

5.5 Conclusie

Het werken in teams is in organisaties de laatste jaren meer van belang geworden. Door complexere taken is het noodzakelijker geworden om in teams te werken om zo goed te blijven presteren. Het werken in teams betekent echter niet direct dat de prestatie verbetert. Het is dus van belang om teams te blijven ontwikkelen. In teamcoaching investeren de laatste jaren steeds meer organisaties om het personeel verder te ontwikkelen. Er is echter onduidelijkheid over de invloed van externe teamcoaching op teams. Enerzijds kan een probleem ontstaan rondom de steun en acceptatie van een externe coach, omdat deze van buitenaf, voor een korte periode, kijkt naar de werkprocessen en daardoor niet weet wat er echt speelt. Anderzijds kan een externe coach juist in positieve zin geloofwaardig zijn. Dit omdat deze coach van buitenaf met een frisse en vernieuwende blik kijkt als 'expert'. Dit onderzoek heeft als doel om meer duidelijkheid te verschaffen over de invloed van externe teamcoaching op zowel intrinsieke motivatie als de teamprestatie, waaruit de onderzoeksvraag vloeit:

In welke mate medeert intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie en in hoeverre zijn de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid van teamleden een verklaring hiervoor?

In het onderzoek is specifiek gekeken naar teams die een coachingstraject hebben gevolgd begeleid door iPM Partners. Zeven teams uit vijf organisaties en werkzaam in twee beroepsgroepen hebben meegewerkt aan deze studie. Aan de hand van een vragenlijst is kwantitatieve, cross-sectionele data verzameld, waarbij 93 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld hebben.

Al met al kan geconcludeerd worden dat intrinsieke motivatie de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie niet medeert en dat de gevoelens van autonomie, competentie en verbondenheid geen mediërende verklaring bieden. Het gevoel van autonomie blijkt een redelijke rol van betekenis te hebben in relatie tot zowel externe teamcoaching als intrinsieke motivatie. In relatie tot externe teamcoaching speelt het gevoel van competentie wel een rol, maar niet in relatie tot intrinsieke motivatie. Het gevoel van verbondenheid lijkt weinig tot geen rol te hebben. Er is daarnaast een positief sterk verband gevonden tussen externe teamcoaching en teamprestatie. Er is ook samenhang gevonden tussen intrinsieke motivatie en beide concepten. Kortom, vervolgonderzoek is noodzakelijk om volledige duidelijkheid te scheppen over de implicaties. Deze studie vormt een startpunt waarbij is aangetoond dat externe teamcoaching een implicatie heeft voor zowel motivatie als prestatie.

6. Literatuurlijst

Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of vocational behavior*, 72(3), 400-414.

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*, 51, 1173-1182.

Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

Boxall, P. & Purcell, J. (2016), *Strategy and Human Resource Management*, 4rd edition, Palgrave: Londen.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Carr, C., & Peters, J. (2013a). The experience of team coaching: A dual case study. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 80-98.

Carr, C., & Peters, J. (2013b). Team effectiveness and team coaching literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 116-136.

Carter, A., & Hawkins, P. (2013). Team coaching. In J. Passmore, D.B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 175–194). Oxford: John Wiley & Sons.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 14 augustus). Werkzame beroepsbevolking; beroep [Dataset]. Geraadpleegd via <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82808ned&D1=0&D2=a&D3=0&D4=9-10,147&D5=l&HDR=G4,T,G1&STB=G2,G3&VW=T>

Clutterbuck, D. (2013). Time to focus coaching on the team. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 18-22.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology, 78*(1), 98-104.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research, 3*-33.

Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science, 7*(2), 191-207.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 276-295.

Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenco, P. R. (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 66*(5), 233-242.

Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 5*(2), 111.

Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 123-137.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of occupational and organizational psychology, 82*(3), 595-615.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Godfrey, M. M., Andersson-Gare, B., Nelson, E. C., Nilsson, M., & Ahlstrom, G. (2014). Coaching interprofessional health care improvement teams: the coachee, the coach and the leader perspectives. *Journal of Nursing Management, 22*(4), 452-464.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 14* (1), 28-54.

- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). 4 The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 125-167.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). New York: Prentice Hall.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.
- Haug, M. (2011). What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 89-101.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development*. McGraw-Hill International.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hicks, B. (2010). *Team coaching: A literature review*. Brighton: Institute for employment studies.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.

- Liu, C. Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C. A., & Huang, C. (2009). Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team effectiveness: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(1), 41-57.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Matell, M. S., & Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and psychological measurement*, 31(3), 657-674.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Rigour and qualitative research. *BMJ*, 311, 109-112.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1987). *Psychometric testing*. New York: McGraw.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*. 4(2), 70-88.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pirola-Merlo, A., & Liu, C. Y. (2009). The relationship between team coaching and team member learning: a multi-level analysis.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
- Reich, Y., Ullmann, G., Van der Loos, M., & Leifer, L. (2009). Coaching product development teams: a conceptual foundation for empirical studies. *Research in Engineering Design*, 19(4), 205-222.
- Rigtering, C., Genee, D., & Jongejan, F. M. (2014). Ondernemende teams, visie en de invloed op teamprestaties. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 68, 43-57.

- Rousseau, V., Aubé, C., & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344-364.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Smulders, P., & Houtman, I. (2012). Arbeid in publieke en private sectoren vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(3), 268-287.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Taber, K. S. (2017). The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 1-24.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology*, 82, 117-153.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en organisatie*, 22(4), 316-335.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981-1002.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.

Woodhead, V. (2011). How does coaching help to support team working? A case study in the NHS. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 102-119.

Wright, K.B. (2005), 'Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10 (3).

Zhao, X., Lynch J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

Bijlage I - Vragenlijst

Welkom bij deze enquête voor mijn afstudeeronderzoek aan de master Strategisch Human Resource Management van de Universiteit Utrecht. Het onderzoek en deze vragenlijst richt zich tot het teamcoachingstraject dat u heeft doorlopen met iPM Partners. Met de ingevulde vragenlijsten wordt vertrouwelijk omgegaan, waardoor uw anonimiteit gewaarborgd is. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5-8 minuten. Mocht u een vraag of opmerking over het onderzoek hebben dan kunt u mij mailen: d.v.vermeer@students.uu.nl. Tot slot wil ik u bedanken voor het meewerken aan het onderzoek waarmee u zowel waardevolle input levert voor mijn afstudeeronderzoek als voor iPM Partners en uw werkgever.

Onderstaande vragen gaan over het teamcoachingstraject uitgevoerd door iPM Partners. Met de teamcoach wordt de coach vanuit iPM Partners bedoeld. Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1.1	De teamcoach was behulpzaam bij het ontwikkelen van het team	1	2	3	4	5	6	7
1.2	De teamcoach heeft het team geholpen bij het ontwikkelen en opstellen van doelen	1	2	3	4	5	6	7
1.3	De teamcoach heeft het team geholpen om de motivatie van alle leden te verkrijgen	1	2	3	4	5	6	7
1.4	De teamcoach heeft het team geholpen bij het ontwikkelen van de beste aanpak voor het bereiken van de gestelde doelen	1	2	3	4	5	6	7
1.5	De teamcoach heeft het team geholpen wanneer een verandering van de werkwijze vereist was	1	2	3	4	5	6	7
1.6	De teamcoach heeft het team geholpen bij het identificeren en benutten van talenten	1	2	3	4	5	6	7
1.7	De teamcoach heeft teamleden geholpen bij het oplossen van eventuele conflicten	1	2	3	4	5	6	7
1.8	De teamcoach heeft teamleden geholpen met het verbeteren van onderlinge relaties	1	2	3	4	5	6	7
1.9	De teamcoach heeft nauwgezet de inhoud en het proces van discussies in het team begeleid	1	2	3	4	5	6	7
1.10	De teamcoach heeft het team ondersteund in het oplossen van problemen	1	2	3	4	5	6	7

Vraag 2

Onderstaande stellingen gaan over de werkzaamheden in uw huidige team. Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
2.1	Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
2.2	Ik voel me niet echt competent in mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
2.3	Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
2.4	Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen tegen mij zeggen	1	2	3	4	5	6	7
2.5	Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie	1	2	3	4	5	6	7
2.6	Ik voel me een deel van een groep op het werk	1	2	3	4	5	6	7
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
2.7	Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken	1	2	3	4	5	6	7
2.8	Ik voel me bekwaam in mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
2.9	Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om	1	2	3	4	5	6	7
2.10	Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen	1	2	3	4	5	6	7
2.11	Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren	1	2	3	4	5	6	7
2.12	Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	1	2	3	4	5	6	7
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
2.13	Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is	1	2	3	4	5	6	7
2.14	Ik ben goed in mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
2.15	Ik voel me vaak alleen als we onder collega's zijn	1	2	3	4	5	6	7
2.16	Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen	1	2	3	4	5	6	7
2.17	Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen	1	2	3	4	5	6	7
2.18	De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	1	2	3	4	5	6	7

U heeft de vragenlijst bijna afgerond. Hieronder vindt u de laatste inhoudelijke vragen.

Vraag 3

Onderstaande stellingen gaan over de werkzaamheden in uw huidige team. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen.

		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
3.1	Ik wil dit werk blijven doen, ook als ik minder geld verdien	1	2	3	4	5	6	7
3.2	Mijn team verleent uitstekende service	1	2	3	4	5	6	7
3.3	Ik help nieuwe collega's bij hun werk, zelfs als ik dat niet hoeft te doen	1	2	3	4	5	6	7
3.4	De klanten/cliënten van mijn team krijgen waar voor hun geld	1	2	3	4	5	6	7
3.5	Ik merk dat ik ook in mijn vrije tijd wil werken	1	2	3	4	5	6	7
3.6	Afnemers van onze diensten hebben weinig reden tot klagen	1	2	3	4	5	6	7
3.7	Ik blijf niet langer doorwerken als dat nodig is om het werk af te krijgen	1	2	3	4	5	6	7
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
3.8	Over het algemeen vind ik dat mijn team uitstekend presteert	1	2	3	4	5	6	7
3.9	Ik doe voorstellen om het werk beter te doen	1	2	3	4	5	6	7
3.10	Ik werk omdat ik ervan geniet	1	2	3	4	5	6	7
3.11	Mijn team werkt inefficiënt	1	2	3	4	5	6	7
3.12	Ik meld me niet vrijwillig aan voor taken die geen deel van mijn eigen werk zijn	1	2	3	4	5	6	7
3.13	Mijn team besteedt veel aandacht aan het optimaliseren van de manier van werken	1	2	3	4	5	6	7
3.14	Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden	1	2	3	4	5	6	7
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
3.15	Als ik aan iets werk, dan doe ik het voor mezelf	1	2	3	4	5	6	7
3.16	In mijn team wordt geanticipeerd op de situatie op (middel)lange termijn	1	2	3	4	5	6	7
3.17	Mijn team besteedt veel aandacht aan het verbeteren van producten en/ of diensten	1	2	3	4	5	6	7

3.18	Ik streef er naar mijn prestaties te verbeteren door mijn vak bij te houden met opleidingen en dergelijke	1	2	3	4	5	6	7
3.19	Mijn team komt met creatieve oplossingen voor problemen	1	2	3	4	5	6	7
3.20	Ik krijg mijn motivatie van het werk zelf en niet van de beloning die ik erdoor krijg	1	2	3	4	5	6	7

Terug reflecterend op het traject van de teamcoaching, wat zou u dan graag anders willen zien of nog beter willen?

U heeft nu het inhoudelijke deel van de vragenlijst gehad. Hierna volgen nog enkele vragen over uw achtergrond. Nogmaals: er wordt op een vertrouwelijke manier omgegaan met de door u ingevulde vragenlijst.

Wat is uw geslacht?

- Vrouw
- Man
- Overig

Wat is uw leeftijd?

- Jonger dan 24 jaar
- 25 - 34 jaar
- 35 - 44 jaar
- 45 - 54 jaar
- 55 - 64 jaar
- 65 - 74 jaar
- 75 jaar of ouder

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- Lager / voorbereidend beroepsonderwijs (lbo / vmbo)
- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Wetenschappelijk onderwijs (wo)

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw werkgever?

- 0-4 jaar
- 5-9 jaar
- 10-14 jaar
- 15 jaar of langer

Hoeveel jaar zit u in het team?

- 0-4 jaar
- 5-9 jaar
- 10-14 jaar
- 15 jaar of langer

Uit hoeveel personen bestaat uw team?

- 1-5 personen
- 6-10 personen
- 11-15 personen
- 16-20 personen
- 21-25 personen
- 26 of meer personen

Wanneer is het teamcoachingstraject afgerond?

- Een half jaar of korter geleden
- Een half jaar tot een jaar geleden
- Langer dan een jaar geleden

Hoe heet de organisatie waar u werkt?

Hoe heet het team waar u in zit?

Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Bedankt voor uw deelname aan deze vragenlijst. Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben stuur mij gerust een e-mail: d.v.vermeer@students.uu.nl

Bijlage II – Overzicht hypotheses

Tabel 12 Overzicht toetsing hypotheses

Hypothese	Resultaat
1 Externe teamcoaching hangt positief samen met teamprestatie.	Aangenomen
2 Externe teamcoaching hangt positief samen met intrinsieke motivatie.	Aangenomen
3 Intrinsieke motivatie hangt positief samen met teamprestatie.	Aangenomen
4 Intrinsieke motivatie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en teamprestatie.	Verworpen
5a Het gevoel van autonomie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.	Aangenomen
5b Het gevoel van competentie hangt positief samen met intrinsieke motivatie.	Verworpen
5c Het gevoel van verbondenheid hangt positief samen met intrinsieke motivatie.	Verworpen
6a Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van autonomie.	Aangenomen
6b Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van competentie.	Aangenomen
6c Externe teamcoaching hangt positief samen met het gevoel van verbondenheid.	Verworpen
7a Het gevoel van autonomie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.	Verworpen
7b Het gevoel van competentie medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.	Verworpen
7c Het gevoel van verbondenheid medieert de relatie tussen externe teamcoaching en intrinsieke motivatie.	Verworpen

Bijlage III – Aanvullende analyses

Tabel 13 Aanvullende analyses teamcoaching, intrinsieke motivatie, teamperformance, teaminnovativiteit en inzet teamleden

	Mediator		Afhankelijke								
	Intrinsieke motivatie		Teamperformance			Teaminnovativiteit			Inzet teamleden		
	β (S.E.)	R ² (Δ R ²)	Indirect	Direct	R ² (Δ R ²)	Indirect	Direct	R ² (Δ R ²)	Indirect	Direct	R ² (Δ R ²)
Onafhankelijke											
Teamcoaching	.265*	.154	.052	.396***	.203	.066	.358**	.135	.047	.089	.096
	(.172)	(.080)	(.048)	(.111)	(.095)	(.056)	(.104)	(-.012)	(.043)	(.129)	(.064)
Mediator											
Intrinsieke motivatie				.273*	.137		.314**	.115		.181	.119
				(.069)	(.083)		(.062)	(.016)		(.076)	(.079)

Noot: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (2-tailed)

Δ R² is de verandering van de verklaarde variantie door het toevoegen van controlevariabelen.

Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroepsgroep, baanduur en teamduur zijn meegenomen als controlevariabelen