

**Universiteit Utrecht**



Master Psychologie Arbeids- en Organisationspsychologie

**Thesis**

**De invloed van  
authentiek zijn en zelfinzicht  
op de teamprestatie**

Ed Goldsteen 3386104

15 mei, 2014

Begeleider: dr. P.J.M.Heiligers

In opdracht van United Talent, A.Kamphuis

Tweede beoordelaar: prof. dr. T.Taris

## Voorwoord

Lang geleden ben ik bepaald bij de uitspraak van Søren Kierkegaard "*Livet forstås baglæns, men må leves forlæns*", vrij vertaald in: Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden, maar het moet voorwaarts worden geleefd. In die uitspraak zit voor mij de mystérie van het leven verpakt en tegelijk het pragmatische om aan de slag te kunnen gaan. Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in het kader van de master arbeids- en organisatiepsychologie. Gedurende dit onderzoek ben ik in staat geweest om een gedeelte van het mysterie te ontrafelen door opzoek te gaan naar orde en regelmatigheden in het leven, dat is waar wetenschap om draait in mijn ogen. Tijdens dit onderzoek ben ik bijgestaan door mijn begeleider Phil Heiligers vanuit de Universiteit Utrecht, ik wil haar danken voor de prettige samenwerking en de opbouwende feedback. Dit onderzoek is ook mogelijk gemaakt door United Talent in de persoon van Annelijn Kamphuis, haar wil ik danken voor de positieve steun en het meedenken. Mijn dank gaat ook uit naar Jouke Schaafsma voor het sparren over het onderwerp. Daarnaast ben ik in deze roerige tijden, want onderzoek doen gaat helaas niet vanzelf, bijgestaan door mijn vrouw Jennieke. Ik durf te stellen dat ik zonder haar niet zover was gekomen. Een mooie teamprestatie, zeg maar.

Zwolle, Mei 2014

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting.....	4
Inleiding authentieke teams en hun prestaties.....	5
Filosofie .....	5
Bewijs .....	5
Definitie .....	6
Theoretisch kader.....	6
JD-R Model.....	7
Authentiek zijn.....	8
Zelfreflectie.....	9
Teamprestatie .....	10
Methode van onderzoek .....	13
Resultaten.....	17
Conclusies en discussie.....	22
Inleiding .....	22
Hypothese 1.....	22
Hypothese 2.....	22
Hypothese 3.....	24
Hoofdvraag.....	24
Bijlage A: Referentielijst .....	28
Bijlage B: demografische gegevens.....	32
Bijlage C: vragenlijsten.....	33

## Samenvatting

Deze studie beschrijft in hoeverre teamprestaties van managementteams worden beïnvloed door de mate waarin de individuen binnen een team authentiek zijn. Daarnaast is er onderzocht of de mate van zelfreflectie invloed heeft op de mate waarin de teamleden authentiek zijn.

Om empirische data te vergaren zijn veertig managementteams bevraagd en daarvan heeft het representatieve aantal van 160 managers gereageerd. Er is daarmee een gemiddeld beeld ontstaan van de mate van authentiek zijn en zelfreflectie van managers die in teams werken. De teams geven leiding aan de gehele organisatie of een grote afdeling daarbinnen. Het gaat om organisaties binnen de overheid (nationaal, lokaal, uitvoerend) en bedrijven (internationaal, nationaal, beursgenoteerd) uit bijvoorbeeld de sectoren industrie, het bank- en verzekeringswezen en dienstverlening.

De ondervraagde managers kenden het doel en onderwerp van het onderzoek niet om zodoende de resultaten niet bewust of onbewust te beïnvloeden. Ze zijn doormiddel van vragenlijsten gevraagd naar hun eigen kijk op de teamprestaties, hun eigen authentiek zijn en zelfreflectie. Onder teamprestatie wordt niet -zoals misschien verwacht- de omzetcijfers of output van de organisatie verstaan. Bij teamprestatie wordt gekeken naar de interpersoonlijke relaties, motivatie om te slagen en teamcommunicatie. Het zijn maatgevende elementen gebleken voor het meten van teamprestaties.

Er is dus onderzocht in welke mate authentiek zijn invloed heeft op bovenstaande items. De gebruikte methode is door verschillende eerdere onderzoeken al gevalideerd.

Uit de resultaten is, zoals verwacht, gebleken dat de mate waarin iemand authentiek is een positieve invloed heeft op de teamprestaties van een team. Daarnaast is gebleken dat de mate waarin de teamleden aan zelfreflectie doen geen invloed heeft op deze samenhang.

## Inleiding authentieke teams en hun prestaties

'Wees gewoon jezelf', klinkt vaak als belangrijkste, persoonlijke advies voor iemand die een sollicitatiegesprek heeft. Zoek 'een baan die bij je past', is eveneens zo'n gevleugelde uitspraak en zodoende regelmatig terug te vinden in zelfhulpboeken<sup>1</sup> en op vacaturesites<sup>2</sup>.

Ook wordt door werving- en selectiebureaus vaak een 'passende' kandidaat voor de functie gezocht<sup>3</sup>. Daarbij wil men doorgaans liefst een teamspeler, iemand die kan samenwerken en anderen motiveert<sup>4</sup>. Impliciet en expliciet met als doel de prestaties van de organisatie verder te helpen. Hoewel niet altijd zo benoemd, is daarmee authentiek zijn op de werkvloer een reeds veelbesproken onderwerp<sup>5</sup>.

Toch is juist de combinatie van authentiek zijn, teams en prestaties wetenschappelijk gezien nog niet zo uitputtend onderzocht. Anders dan de doorgaans grote interesse naar enerzijds sollicitaties en anderzijds teamprestaties en organisatieresultaten wel zouden doen vermoeden. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de directe relatie tussen de mate van authentiek zijn van diverse teamleden en de prestaties van die teams, niet eerder is onderzocht.

### Filosofie

Het onderzoek naar teamprestaties binnen organisaties en bedrijfsleven lijkt vooral behandeld te worden door de vakgebieden als bedrijfskunde en organisatiewetenschap. De zingevingsvragen zoals 'wie ben ik?' en 'wat wil ik?', lijken op het eerste oog vooral voorbehouden aan de filosofie, theologie en klinische psychologie.

Bijvoorbeeld als onderdeel van de theorie van klinisch psycholoog Abraham Maslow, die het model van de behoeftepiramide bedacht. Maslow (1968) geeft aan dat authentiek zijn ontstaat wanneer men zijn ware innerlijke natuur ontdekt. Het is onderdeel van de een na hoogste trede van zijn behoeftepiramide. De trede 'zelfactualisatie' staat voor de mate waarin je het beste uit jezelf kan halen, de mate waarin je kan groeien als individu. Daarvoor is volgens Maslow (1968) nodig dat eerst al aan andere basisbehoeften is voldaan zoals lichamelijke behoefte, veiligheid, etc.

### Bewijs

---

<sup>1</sup> <http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/carriere-ontwikkeling/boek-gezocht-een-baan-die-bij-me-past>

<sup>2</sup> <http://carriere-advies.monsterboard.nl/sollicitatiestrategie/carrierebeoordeling/kom-er-achter-welke-baan-bij-je-past/article.aspx>

<sup>3</sup> <http://www.onlinetalentmanager.nl/toepassing-psychologische-tests/tips-om-de-best-passende-kandidaat-te-selecteren/>

<sup>4</sup> <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken>

<sup>5</sup> [http://www.mt.nl/1/12209/home/authentiek\\_zijnstest.html](http://www.mt.nl/1/12209/home/authentiek_zijnstest.html)

De laatste jaren staat authentiek zijn echter ook in toenemende mate in de belangstelling van de empirische psychologie. Er wordt meer en meer empirisch bewijs gevonden voor het belang van authentiek zijn en zelfactualisatie voor relaties, leiderschap en welzijn. Authentiek zijn is een belangrijk onderwerp in psychologisch onderzoek en aanverwante onderzoeksgebieden geworden. Recentelijk is een gevalideerde methode beschikbaar gekomen om de mate van authentiek zijn van individuen op de werkvloer te meten (Van den Bosch & Taris, 2013).

Uit onderzoek naar de invloed van authentiek zijn op een team blijkt inmiddels dat wanneer een leider authentiek is, dat dit een positieve invloed heeft op de teamprestaties (Hannah et al., 2001). Het belang van teams binnen grote organisatie is in zijn algemeenheid ook gegroeid. Zo rapporteren Benders, Huijgen en Pekruhl (2001) dat in Europa vijftig procent van de organisaties werken in teamverband.

### Definitie

'Authenticiteit' of de in dit onderzoek gebruikte term 'authentiek zijn' wordt in de wetenschap als volgt gedefinieerd: een persoon is authentiek wanneer hij of zij ook in verschillende situaties handelt in overeenstemming met eigen normen en overtuigingen. Het individu is eerlijk tegenover zichzelf en bepaalt zelf de mate waarin anderen van invloed mogen zijn op het eigen handelen en denken. Authentiek zijn gaat daarmee dus om de mate waarin iemand onafhankelijk is van anderen en daarnaar handelt. Het eerlijk zijn naar zichzelf, de eigen normen en overtuigingen kennen en er vervolgens naar handelen, vraagt vervolgens om groei. Dat vergt zelfkennis en acceptatie van de eigen ware 'ik' (Wood, Linley, Maltby, Baliousis & Joseph, 2008).

Het blijkt moeilijk om een persoon te leren om meer authentiek te zijn. Zelfreflectie, de mate waarin iemand in staat is naar zijn eigen handelen te kijken en daardoor zichzelf te kennen, is pragmatischer en is te trainen. Zelfkennis is onderdeel van de definitie van authentiek zijn. Mogelijk dat daarmee de mate van zelfreflectie van invloed kan zijn op de mate van authentiek zijn.

De hoofdvraag voor deze studie is:

In hoeverre wordt de teamprestatie beïnvloed door het authentiek zijn van de individuen binnen dat team. En in hoeverre wordt deze samenhang beïnvloed door de mate van zelfreflectie van de individuen.

### Theoretisch kader

Hieronder volgt het te toetsen model en een verdere theoretische verdieping op de begrippen; authentiek zijn, zelfreflectie en teamprestatie.

## JD-R Model

Om dit onderzoek te kaderen binnen reeds bestaand onderzoek zal authentiek zijn, zelfreflectie en teamprestatie worden beschreven aan de hand van het Job Demands-Resources model (JD-R model). Het model wordt gebruikt door zowel de wetenschap als toegepast binnen het human resource management van organisaties, door coaches, adviesbureaus en aanverwante werkgebieden.

Het JD-R model is ontwikkeld door Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007). Zij gaan uit van vier veronderstellingen ten aanzien van dit model. Ten eerste bestaat het model uit twee categorieën; werkstressoren ('job demands') en energiebronnen ('job resources') (Schaufeli & Bakker, 2007, Pagina 43). Voorbeelden van werkstressoren zijn rolconflict en werkdruk. Er wordt beweerd dat als een werknemer voortdurend aan een hoge mate van deze werkstressoren wordt blootgesteld dat deze zullen leiden tot stressreacties en gezondheidsproblemen. Voorbeelden van energiebronnen zijn salaris, interpersoonlijke relaties en autonomie. Een hoge mate van energiebronnen hangt positief samen met bevlogenheid, en bevlogenheid hangt op zijn beurt samen met authentiek zijn. Aangetoond is dat authentiek zijn een positieve relatie heeft met bevlogenheid, prestatie en werktevredenheid (Van den Bosch & Taris, 2013). Hierdoor wordt er een mogelijk verband gevonden dat authentiek zijn een energiebron is (Xanthopoulou et al, 2009).

Ten tweede veronderstelt het model twee psychologische processen die parallel lopen. In het eerste proces, het uitputtingsproces, hebben de veeleisende taken van het werk, voortdurend invloed op de energiereserves met als gevolg mentale uitputting (burn-out). Dit uitputtingsproces kan leiden tot gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Zo kan een verpleegkundige in het werken met psychotische patiënten, psychisch veel energie verliezen. Teveel werkstressoren kunnen leiden tot een burn-out. Het tweede psychologische proces, wordt het motivationele proces genoemd. De energiebronnen brengen dit proces tot stand. Energiebronnen helpen de werknemers onder andere om doelen te behalen, enthousiast te zijn voor hun werk en hulp te bieden aan collega's. Dit kan vervolgens leiden tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid en goede prestaties in het werk (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Ten derde veronderstelt het model dat zowel de werkstressoren als energiebronnen, het welzijn en het functioneren, maar dus ook de daadwerkelijke organisatie uitkomsten positief of negatief kunnen beïnvloeden. Zo zou authentiek zijn op een positieve manier aan organisatie uitkomsten kunnen worden verbonden. Een juiste balans tussen de werkstressoren en energiebronnen, en dus tussen de psychologische processen, leiden tot positieve organisatie uitkomsten (Bakker & Demerouti, 2007).

Als laatste veronderstelt het model dat energiebronnen een motiverend effect hebben wanneer taakeisen hoog zijn. Zo zal sociale steun, zoals collegiale ondersteuning, meer betekenis krijgen en negatieve effecten van stressoren kunnen opheffen (Bakker & Demerouti, 2007).

Er is veel onderzoek gedaan op basis van het JD-R model. Zo is bevestigd dat het model is toe te passen in verschillende omstandigheden (Schaufeli & Bakker, 2007). Het meeste onderzoek ging uit naar de relatie tussen werkstressoren en burn-out en daarnaast de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker 2009). Inmiddels hebben diverse onderzoeken ook laten zien dat persoonlijke eigenschappen van een individu de psychologische gezondheid en productiviteit kan verklaren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Deze persoonlijke eigenschappen kunnen worden gezien als persoonlijke energiebronnen.

Voorbeelden van persoonlijke energiebronnen zijn; optimisme en authentiek zijn. Deze persoonlijke energiebronnen kunnen de werkstressoren beïnvloeden doordat ze het negatieve effect compenseren (Xanthopoulou et al., 2009).

In dit onderzoek bekijken we of er een directe relatie is tussen authentiek zijn en teamprestatie, wat ook aangeduid zou kunnen worden als 'Organisatie uitkomsten' uit het JD-R Model. In die zin slaat deze studie bij het verzamelen van empirische data de stap 'Bevlogenheid' over. Echter, als er een direct verband tussen 'Authentiek zijn' en 'Organisatie uitkomsten' blijkt te worden aangetoond, betekent dit nog niet dat deze niet via 'Bevlogenheid' verloopt. Zoals hierboven beschreven is al eerder aangetoond dat de relatie tussen Authentiek zijn en Bevlogenheid er is. Wel wordt in deze studie door middel van empirisch onderzoek de relatie met zelfreflectie op authentiek zijn bekeken, waarover hieronder meer.

### Authentiek zijn

Tot dusver is aangetoond dat de mate waarin een medewerker authentiek is onder andere samenhangt met algehele tevredenheid, positieve instelling, zelfwaardering, autonomie, persoonlijke groei en zelfacceptatie (Wood et al., 2008). Daarnaast wijst onderzoek uit dat authentiek zijn op het werk, bevlogenheid en prestaties bevordert en een burn-out in zekere zin tegen kan gaan (Van den Bosch & Taris, 2013).

Volgens Wood (2008) is authentiek zijn op te delen in drie onderdelen. Ten eerste zelfvervreemding, hierbij gaat het om het overeenkomen van de ervaring in het bewustzijn en de echte gebeurtenis. Een perfect samengaan van deze twee aspecten is nooit mogelijk, maar in hoeverre een individu een discrepantie ervaart tussen de twee, bepaalt in hoeverre het individu van zichzelf verwijderd is.

Het tweede onderdeel van authentiek zijn is authentiek leven. Hierbij gaat het om bewust waargenomen ervaring en gedrag. In hoeverre zijn gedragingen en het uiten van emoties consistent



met de bewuste ervaring van psychologische staat, emoties, geloofsovertuigingen en gedachtegangen. Het gaat erom dat een individu in de meeste situaties trouw blijft aan zichzelf en in overeenstemming leeft met de eigen waarden en geloofsovertuigingen.

Het derde onderdeel van authentiek zijn, het accepteren van sociale invloed, gaat over de vraag in hoeverre een individu de invloed van anderen accepteert. Het gaat ook om de mate waarin iemand de overtuiging heeft dat er aan de verwachtingen van anderen voldaan moet worden (Wood et al., 2008).

Barrett-Lennard (1998) en Wood et al. (2008) geven aan dat het gevoel van authentiek zijn bij een werknemer ontstaat op het moment dat er consistentie ontstaat tussen iemands 'persoonlijke primaire ervaring', en zijn gedrag. Er kan dus gesteld worden dat een individu zich bewust moet zijn van zijn of haar diepere gevoelens (zelfreflectie) om vervolgens hier naar te handelen.

### Zelfreflectie

Om zelfinzicht en dus bewustzijn te creëren van onze diepere gevoelens, is zelfreflectie nodig. Zelfinzicht is het vermogen om de eigen denkwijze, de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de eigen geest en van het lichaam te kunnen inschatten en daar rationele conclusies uit te trekken (Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O., 2005). Zo is een minimaal vertekend beeld van jezelf een goede voorspeller van psychisch en fysiek welzijn in de toekomst (Vaillant, 1992).

Over zelfreflectie zei de filosoof Søren Kierkegaard ooit dat het leven alleen achterwaarts begrepen kan worden, maar het voorwaarts moet worden geleefd. Reflecteren is het inspecteren en evalueren van gedachten, gevoelens en gedrag (Grant et al., 2002, p. 821). Wanneer iemand reflecteert, kan hij zijn eigen kennis en zelfstandigheid vergroten. Daarnaast ontwikkelt hij een kritisch denkvermogen en zal hij eigen visie ontwikkelen (Burton, 2000; Hatton & Smith, 2005).

Reflecteren biedt echter niet altijd de garantie tot een verhoogd zelfinzicht (Grant et al., 2002). Frequentie zelfreflectie leidt daarentegen wel tot een verhoogd zelfbewustzijn (Watson, Morris, Ramsey, Hickman, & Waddell, 1996).

Er kan daarmee worden gesuggereerd dat zelfreflectie een belangrijk onderdeel is in het regulerende proces naar een authentiekere zelf. Doordat mogelijkheden en onmogelijkheden helder zijn, kunnen er realistischer doelen worden gesteld. Daarin zit de aanname dat men authentiek kan zijn binnen de eigen mogelijkheden.

Dit leidt tot de eerste hypothese: De verwachting is dat er een positieve samenhang is tussen authentiek zijn en zelfreflectie. Dit wordt verwacht omdat wanneer je beter in staat bent naar jezelf te kijken, je beter in staat bent om sturing te geven aan jezelf. Doordat je sturing geeft, ga je op zoek naar je authentieke 'ik'.

Volgens de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 2000) monitoren en evalueren mensen gedrag om vervolgens aanpassingen te doen of juist meer te doen van wat als 'goed' wordt ervaren.

Authentiek zijn zou in dit geval een bijproduct zijn van een intrinsiek zelfregulerende proces (Deci & Ryan, 1995, 2000). Zo leidt zelfregulerend gedrag gericht op verwachtingen van anderen tot inauthentiek functioneren (Sheldon & Kasser, 1995). Bij zelfreflectie binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de neiging van een medewerker om aan zelfreflectie te doen en het daadwerkelijke reflecteren.

## Teamprestatie

De prestatie van een organisatie om gestelde doelen te halen is onderhevig aan diverse factoren zoals, strategie, organisatiestructuur, technologie, de mensen en de managementprocessen (Senior, 2006). De menselijke factor in dit alles is van essentieel belang (Kamoche, 1994) en staat daarom ook centraal in dit onderzoek. Er is in de gehele wetenschap in toenemende mate interesse voor de rol en prestaties van teams (Paris, Salas en Cannon-Bowers, 2000; Brodbeck en Richter, 2004).

Zoals eerder gesteld, rapporteren Benders, Huijgens en Pekruh (2001) dat in Europa vijftig procent van de organisaties in teamverband werken en dat veel van deze teams managementteams zijn.

Onder managementteams wordt verstaan: teams die de organisatie besturen door richting te geven aan de afdelingen waar ze verantwoordelijk voor zijn. Ze onderscheiden zich van andere teams die vooral gericht zijn op probleemoplossingen of praktisch werk verrichten. Teams delen doelen, er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen, open communicatie en keuzes worden in consensus gemaakt (Mullins, 2005, pp. 533-534).

In de afgelopen decennia zijn managementteams steeds essentiëler geworden in het functioneren van organisaties. Dit wordt gefaciliteerd, of in ieder geval deels, door een serie van studies die de positieve relatie tussen teams en kwaliteit van producten en service aantonen (Gibson, Porath, Benson & Lawler, 2007). Teams zorgen voor diversiteit in kennis, houding en vaardigheden wat het mogelijk maakt om snel, flexibel en innovatief te reageren op problemen en uitdagingen. Dit is het resultaat van wat men noemt 'the wisdom of crowds': verhoogde capaciteit voor het bereiken van verschillende soorten prestaties, mogelijk gemaakt door de interactie van de teamleden (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009). Dit geeft de basis weer om de aanname te doen dat het succes van de organisatie en de totale productie van kennis in hoge mate afhangt van de effectiviteit van teams binnen de organisatie (Wuchty, Jones, Uzzi, 2007).

Het is echter lastig om de prestatie van een managementteam in kaart te brengen. Dit komt omdat de managementteams vaak in situaties functioneren waarbij doelen diffuus en complex zijn en er alleen een subjectieve beoordeling kan plaats vinden over het functioneren (Senior, 2006).

Doordat de objectieve informatie vaak ontbreekt, is er gekeken naar alternatieve manieren om de teamprestaties te kunnen beoordelen. Een manier om het presteren van een managementteam te kunnen meten is het input-proces-output model (Unsworth & West, 2000). Hierbij komt de omschrijving van input veelal overeen met de werkactoren van het JD-R model zoals teamsamenstelling, -diversiteit en -autonomie. De interne processen gaan over motivatie, commitment en communicatie. Als output kunnen de doelen en prestatie van het team worden gezien.

De tweede hypothese is dan ook dat verwacht mag worden dat de mate van authentiek zijn van een individueel teamlid invloed heeft op de prestatie van het team van dat teamlid. Dit wordt verwacht omdat als je iets doet wat bij je past, dus wat past bij je authentieke ik, dat je werkprestatie beter zal zijn. Het team is daarbij de som der delen. Zoals eerder beschreven is er reeds aangetoond dat een authentieke leider positieve invloed heeft op de prestaties van het team (Hannah et al., 2001). De verwachting is nu dat een dergelijke samenhang ook geldt voor andere teamleden.

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de vragenlijst van Senior (2006). Senior (2006) zoekt in zijn studie naar de grens tussen een goed teamproces en de harde cijfers. Volgens Senior (2006) is een goed managementteam vooral het team dat bijvoorbeeld beschikt over de mogelijkheid om interne conflicten goed op te lossen en daarom kan het worden gezien als een onderdeel van de algehele prestatie. De vragenlijst bestaat uit subschalen: interpersoonlijke relaties, motivatie om te slagen en teamcommunicatie. Er is dus onderzocht in welke mate authentiek zijn invloed heeft op bovenstaande prestatiekenmerken.

Naar aanleiding van de bevindingen uit de literatuur, uiteengezet in een theoretisch kader, wordt in dit onderzoek de volgende hoofdvraag gesteld:

In hoeverre wordt de teamprestatie beïnvloed door het authentiek zijn van de individuen binnen dat team? En in hoeverre wordt deze samenhang beïnvloed door de mate van zelfreflectie van de individuen?

Dit levert de volgende deelvragen op:

1. In welke mate is er samenhang tussen authentiek zijn (zelfvervreemding, authentiek leven en sociale invloed) en zelfreflectie van het individu?
2. Wat is de invloed van de mate van authentiek zijn van een individu in een team op de teamprestaties? (interpersoonlijke relaties, motivatie tot succes en teamcommunicatie)
3. Wordt de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestatie beïnvloed door zelfreflectie?

## Hypotheses

Hypothese 1: De verwachting is dat er een positieve samenhang is tussen authentiek zijn en zelfreflectie. Dit wordt verwacht omdat wanneer je beter in staat bent naar jezelf te kijken, je beter in staat bent om sturing te geven aan jezelf. Sturing is opzoek gaan naar je authentieke ik.

Hypothese 2: De verwachting is dat de mate van authentiek zijn van individuele teamleden invloed heeft op de teamprestaties. Dit wordt verwacht omdat als je iets doet wat bij je past, dus wat past bij je authentieke ik, dat je werkprestaties beter zullen zijn. Het team is daarbij de som der delen. Zoals eerder beschreven is er reeds aangetoond dat een authentieke leider positieve invloed heeft op de prestaties van het team (Hannah et al., 2001). De verwachting is nu dat wanneer meerdere teamleden in hoge mate authentiek zijn en daarmee het team als geheel ook, dat het de teamprestaties verhoogt.

## Hypothese 3

De verwachting is dat de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestaties positief beïnvloed wordt door zelfreflectie. Dit wordt verwacht omdat je kunt groeien in authentiek zijn door aan zelfreflectie te doen. En vervolgens wordt verwacht dat doordat de teamleden in een hogere mate authentiek zijn ook de teamprestaties verhoogd zullen worden.

## Methodie van onderzoek

In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe het onderzoek vorm heeft gekregen, welke analyses zijn gebruikt, welke deelnemers mee gedaan hebben aan dit onderzoek en welke instrumenten er zijn gebruikt om de verschillende onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

### Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is sprake van een explorerend onderzoek, het onderzoek is gericht op verbanden die nog niet eerder zijn onderzocht. Er wordt nagegaan of een verandering in een onafhankelijke variabele een verandering brengt in een andere, afhankelijke variabele (Hakim 2000). De mate van authentiek zijn van het individu wordt gerelateerd aan teamprestaties. In dit onderzoek is teamprestatie de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen voor dit onderzoek zijn; authentiek zijn en zelfreflectie.

De aard van het onderzoek is kwantitatief. De kwantitatieve data zijn verzameld door middel van een digitale survey. De data zijn vervolgens met regressieanalyses geanalyseerd.

### Onderzoekcontext

De organisatie United Talent heeft haar klantbestand beschikbaar gesteld. United Talent heeft de teammanagers telefonisch benaderd. De teammanagers gaven aan mee te willen doen aan dit onderzoek. Het sample bestaat uit 166 respondenten genest in 42 teams, in de leeftijd van 21 tot 72 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 44 (SD 9.8 jaar). Binnen de teams bevinden zich respondenten uit 13 verschillende sectoren. 62% van de respondenten was van het mannelijk geslacht. Het opleidingsniveau van de respondenten was over het algemeen hoog; 10% had een HAVO-opleiding of lager afgerond, 4% VWO, 46% HBO en 35% universitair.

### Instrumenten

In het voorjaar van 2013 zijn de respondenten van de diverse organisaties bevroegd door middel van een digitale survey. De vragenlijst bestond uit drie delen. In totaal hebben de medewerkers 100 vragen ingevuld. Het invullen van de vragenlijst kostte ongeveer 10 minuten. Deze verschillende instrumenten zijn door zeven participanten getest in een pilot. In totaal zijn er naar aanleiding van de pilot 15 vragen aangepast. Dit omdat de vragen onduidelijke waren of inhoudelijk verkeerd werden geïnterpreteerd door de participanten.

In de komende paragrafen zullen de instrumenten de schalen en de betrouwbaarheidsscores nader worden toegelicht.

### Afhankelijke variabele: Teamprestatie

Door middel van dit gedeelte van de vragenlijst is onderzocht hoe de teamprestatie van de teams is. Senior (2007) ontwikkelde het instrument Teamwork Survey, welke het team functioneren beoordeeld. Dit instrument was oorspronkelijk in het Engels opgesteld. Voor dit onderzoek is de vragenlijst naar het Nederlands vertaald en vervolgens is de lijst door een native speaker terugvertaald naar het Engels om mogelijke vertaalfouten en interpretatiefouten uit te sluiten. Drie schalen behorende bij dit instrument zijn: Interpersoonlijke relaties (8 items), motivatie tot succes (8 items), teamcommunicatie (8 items). Voorbeelden van items zijn: “teamleden houden rekening met elkaars belang” (interpersoonlijke relaties); “De teamleden zijn gedreven om het team goed te laten functioneren” (motivatie tot succes); “teamleden zijn eerlijk tegen elkaar, er is weinig pretentie” (teamcommunicatie). De participanten konden bij het antwoorden kiezen uit: 1- helemaal niet van toepassing, tot 5- helemaal van toepassing. De vragenlijst bestond bij afname uit 24 vragen.

### Betrouwbaarheidsanalyse

Teamprestatie, is de afhankelijke variabele in dit onderzoek. De betrouwbaarheid van de verschillende sub-schalen zijn goed, de cronbach's alpha van interpersoonlijke relaties is .92, de cronbach's alpha van motivatie tot succes is .83 en de cronbach's alpha van teamcommunicatie is .86.

Voor dit instrument geldt dat alle item-totaal correlaties positief zijn, en dat de cronbach's alpha niet substantieel verhoogd kan worden door één of meerdere items te verwijderen.

### Onafhankelijke variabele: Authentiek zijn

Door middel van dit gedeelte van de vragenlijst is onderzocht in welke mate de medewerkers authentiek op hun werk zijn. Om de mate van authentiek zijn te meten is gebruik gemaakt van het instrument ‘Individual Authenticity Measure at Work’ (IAM Work) schaal (van den Bosch & Taris, 2013) Dit instrument bestaat uit drie sub-schalen. Te weten: “Authentiek leven” (11 items), “Zelfvervreemding” (7 items) en “Acceptatie van externe invloed” (7 items). Voorbeelden van items zijn: “Ik houd op mijn werk vast aan de overtuigingen waar ik in geloof” (Authentiek leven); “Ik voel mij op mijn werk niet zoals ik werkelijk ben” (zelfvervreemding); “Ik maak op mijn werk mijn eigen keuzes” (Sociale invloed). Een groot deel van dit instrument was ‘negatief’ geformuleerd en moest om die reden worden omgepoold voor de analyse. Een voorbeeld hiervan is: “Andere mensen beïnvloeden mij sterk op mijn werk” (Sociale invloed).

De participanten is nadrukkelijk gevraagd om bij het beantwoorden zich zo goed mogelijk voor te stellen hoe de stelling van toepassing is op uitsluitend de recente werksituatie, de afgelopen vier weken, niet op andere situaties. De participanten konden bij het antwoorden kiezen uit de 7 punts Likert-schaal bestaande uit: 1- helemaal niet op mij van toepassing tot 7 – helemaal op mij van toepassing).

### Betrouwbaarheidsanalyse

Het instrument waarmee de mate waarin respondenten zich op hun werk authentiek gedragen wordt gemeten, bestaat uit 26 items. Er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd (N=162): de verschillende subschalen hebben een goede cronbach's alpha. Zelfvervreemding heeft een cronbach's alpha van .81, cronbach's alpha van sociale invloed is .81 en cronbach's alpha van authentiek leven is .79.

Een aantal items is tegengesteld geformuleerd (hoge scores duiden dan op een lage mate van authentiek zijn), deze zijn omgepoold volgens het schema 7=1, 1=7, 6=2, 2=6, 5=3, 3=5, 4=4 zodat hoge scores duiden op een hoge mate van authentiek zijn. Deze items zijn in de tabel 1 cursief aangegeven.

Alle items hebben een positieve item-totaal correlatie, de cronbach's alpha kan niet substantieel worden verhoogd blijkt uit de factoranalyse.

### Onafhankelijke variabele: Zelfreflectie

Om de mate van zelfreflectie te meten is er gebruik gemaakt van een bestaand instrument. Grand, Franklin en Langford (2002) ontwikkelden hiervoor de Self Reflection and Insight Scale (SRIS). In dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van de twee schalen behorende bij zelfreflectie. Te weten; Engagement in zelfreflectie (6 items), behoefte aan zelfreflectie (4 items). Voorbeelden van items zijn: "Ik denk niet vaak na over waarom ik mij heb gedragen zoals ik deed" (Engagement in zelfreflectie); "het is voor mij belangrijk om de dingen die ik doe te evalueren" (behoefte aan zelfreflectie); "De vragenlijst was oorspronkelijk in het Engels opgesteld. Voor dit onderzoek is het instrument naar het Nederlands vertaald en vervolgens is de lijst door een native speaker terugvertaald naar het Engels om mogelijke vertaalfouten en interpretatiefouten uit te sluiten. De participanten konden bij het antwoorden kiezen uit de 5-punts likert schaal: 1- helemaal mee oneens, 2- enigszins mee oneens, 3- niet eens/ niet oneens, 4- enigszins mee eens, 5- helemaal mee eens.

## Betrouwbaarheidsanalyse

De schaal voor zelfreflectie bestaat uit 10 items en heeft een goede betrouwbaarheid. De cronbach's alpha is .83. Alle item-totaal correlaties zijn positief, en alpha kan niet substantieel worden verhoogd door één of meerdere items te verwijderen. De subschalen van zelfreflectie "drang naar zelfreflectie" en "participatie in zelfreflectie" laden hoog op een enkele factor en kunnen daarom als een enkele schaal worden behandeld (Grant, 2002)

## Procedure

De invloed van verschillende onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele wordt getoetst. Binnen de resultaten is de afhankelijke variabele, teamprestatie, uiteengezet in drie subschalen. De drie subschalen, interpersoonlijke relaties, motivatie tot succes en teamcommunicatie worden in drie modellen getoetst. In model 1 wordt er naar de samenhang van de controle variabelen met de afhankelijke variabelen gekeken. In model 2 wordt er gekeken naar de samenhang van de demografische gegevens met teamprestatie. In model 3 wordt hier de onafhankelijke variabele authentiek zijn aan toegevoegd. In model 4 wordt zelfreflectie toegevoegd. Wanneer authentiek zijn en zelfreflectie een significante samenhang hebben dan zal model 5 worden getoetst. In model 5 wordt de interactie van authentiek zijn\*zelfreflectie ingevoerd. Dit is om te kijken of zelfreflectie de relatie tussen authentiek zijn en teamprestatie beïnvloed. Als zelfreflectie geen significante relatie met teamprestatie heeft dan is een interactie ook niet mogelijk.



## Resultaten

In dit onderdeel worden de onderzoeksvragen getoetst. De hoofdvraag is: Wat is de invloed van authentiek zijn op teamprestatie en in welke mate wordt deze samenhang beïnvloed door de zelfreflectie van de teamleden?

### Samenhang variabelen

Om te bepalen of er een samenhang tussen de verschillende gemeten variabelen is zijn de correlaties berekend. In tabel 1 worden de correlaties weer gegeven. Van de demografische gegevens is alleen partner een variabele die samenhangt met de te onderzoeken variabelen. De overige significante correlaties liggen grotendeels in lijn met de verwachtingen. Zo correleert authentiek zijn met de subschalen (teamcommunicatie, motivatie tot succes en interpersoonlijk functioneren) van de afhankelijke variabele. Zelfreflectie heeft geen significante correlaties, de verwachting was dat er meer samenhang zou zijn.

**Tabel 1.** Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en Pearson correlaties tussen authentiek zijn (alsmede de dimensies van authentiek zijn: zelfvervreemding, authentiek leven en sociale invloed), demografische gegevens, de subschalen van teamprestatie (teamcommunicatie, interpersoonlijke relaties en motivatie) en zelfreflectie (*N*=166)

	M(SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Teamgrootte	5.98(2.99)	-										
2 Leeftijd	44.47(9.85)	-.06	-									
3 Geslacht <sup>1</sup>	1.38(.49)	.00	.20*	-								
4 Partner	1.12(.39)	-.04	.17*	.12	-							
5 Zelfreflectie	4.68(.65)	-.06	.03	.16*	.03	-						
6 Authentiek zijn	5.57(.66)	-.01	-.03	-.01	.04	.14	-					
7 Teamcommunicatie	3.83(.54)	-.25**	-.13	-.21**	-.14	.06	.35**	-				
8 Interpersoonlijk	3.96(.56)	-.13	-.05	-.14	-.14	.10	.31**	.74**	-			
9 Motivatie	3.89(.47)	-.25**	-.05	-.04	-.18*	.04	.27**	.72**	.71	-		
10 Zelfvervreemding	5.97(.91)	-.04	-.00	.09	.04	.18**	.88**	.29**	.30**	.22**	-	
11 Sociale invloed	4.53(1.03)	-.01	.08	-.07	.06	.06	.79**	.21**	.13	.19*	.55**	.55**
12 Authentiek leven	5.76(.59)	-.10	-.17*	-.06	.01	.01	.77**	.36**	.33**	.26**	.48**	.44**

N.B. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

<sup>1</sup> geslacht: man =1; vrouw=2

### Authentiek zijn en zelfreflectie

De eerste onderzoeksvraag luidt: In welke mate is er samenhang tussen authentiek zijn (zelfvervreemding, authentiek leven en sociale invloed) en zelfreflectie van het individu? Om deze vraag te beantwoorden wordt er gekeken naar de correlatie tussen zelfreflectie en authentiek zijn, ook te zien in tabel 1. Er is een zeer zwak, niet significante, samenhang tussen zelfreflectie en authentiek zijn,  $r=.14$ ,  $p=.08$ . Op basis hiervan kan zelfreflectie als moderator variabele worden onderzocht.

### Authentiek zijn, zelfreflectie en teamprestatie

De tweede onderzoeksvraag is: Wat is de invloed van de mate van authentiek zijn en zelfreflectie op de teamprestatie? In deze paragraaf wordt de invloed van authentiek zijn op de teamprestatie getoetst.

In tabel 2a wordt de invloed van authentiek zijn op interpersoonlijke relaties -een subschaal van teamprestatie- weergegeven. Er zijn een aantal controle variabelen opgenomen om mogelijke invloeden van omstandigheden te bevestigen of uit te sluiten. Eerst wordt gecontroleerd voor twee externe factoren, namelijk de sector waar gewerkt wordt en de teamgrootte en vervolgens ook voor drie individuele kenmerken: geslacht, leeftijd en het hebben van een partner. Allen hebben geen invloed op interpersoonlijke relaties. Zelfvervreemding en authentiek leven – subschalen van authentiek zijn- leveren een significante bijdrage aan het verklaren van interpersoonlijke relaties, maar zelfreflectie niet. 16% van de variantie in interpersoonlijke relaties wordt verklaard in dit model en deze invloed is gebaseerd op de invloed van de subschalen van authentiek zijn, zelfvervreemding en authentiek leven. Dus hoe hoger de mate van authentiek zijn hoe hoger de interpersoonlijke relaties.

**Tabel 2a.** Resultaten van de hiërarchische multipele regressie, Invloed van interpersoonlijke relaties, subschaal van teamprestatie, op authentiek zijn

Stap	Model	Variabele	Interpersoonlijke relaties							
			Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
			$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
1	Controle	Sector	-.02	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
		teamleden	-.03	.02	-.03	.02	-.02	.01	-.02	.01
2	demografische	Geslacht <sup>1</sup>			-.11	.09	-.16	.09	-.17	.09
		Leeftijd			.00	.01	.00	.00	.00	.00
		Partner <sup>2</sup>			-.19	.11	-.20	.11	-.20	.11
3	Hoofdeffect	Zelfvervreemding					.17**	.06	.16**	.06
		Sociale invloed					.16	.05	-.08	.05
		Authentiek leven					.23**	.08	.23**	.08
4	Hoofdeffect	Zelfreflectie						.06	.07	
		R <sup>2</sup>	.02		.06		.20**		.20	
		$\Delta R^2$			.03		.16**		.16	

N.B. N=166 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

<sup>1</sup> geslacht: man =1, vrouw=2

<sup>2</sup> partner: partner =1, geen partner=2

In tabel 2b wordt de invloed van authentiek zijn op motivatie tot succes -een subschaal van teamprestatie- weergegeven. Eerst wordt gecontroleerd voor twee externe factoren, namelijk de sector waar gewerkt wordt en de teamgrootte en vervolgens ook voor drie individuele kenmerken: geslacht, leeftijd en het hebben van een partner. Behalve teamgrootte en het wel of niet hebben van een partner hebben, is er geen significante invloed op motivatie tot succes. Zelfvervreemding, sociale invloed en authentiek leven – subschalen van authentiek zijn- leveren geen significante bijdrage aan het verklaren van motivatie tot succes. Uiteindelijk wordt 12% van de variantie in motivatie tot succes verklaard in dit model en deze invloed is gebaseerd op de invloed van teamgrootte, namelijk hoe kleiner het team, hoe groter de motivatie. De tweede factor die invloed heeft is het hebben van wel of geen partner. Het hebben van een partner heeft een meer positieve invloed dan het niet hebben van een partner op motivatie tot succes.

**Tabel 2b.** Resultaten van de hiërarchische multipale regressie. Invloed van motivatie tot succes, subschaal van teamprestatie, op authentiek zijn.

Stap	Model	Variabele	Motivatie tot succes							
			Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
			$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
1	Controle	Sector	-.01	.01	-.01	.01	-.00	.01	-.00	.01
		Teamgrootte	-.04**	.01	-.04**	.01	-.04**	.01	-.04**	.01
2	demografische	Geslacht <sup>1</sup>			.01	.08	.00	.08	.00	.07
		Leeftijd			-.00	.00	.00	.00	.00	.00
		Partner <sup>2</sup>			-.22	.09*	-.23*	.09	-.23**	.09
3	Hoofdeffect	Zelfvervreemding					.06	.05	.06	.05
		Sociale invloed					.03	.04	.03	.04
		Authentiek leven					.12	.07	.12	.07
4	Hoofdeffect	Zelfreflectie							-.00	.06
		$R^2$			.07*	.10	.16*	.16		
		$\Delta R^2$			.07	.12*	.12			

N.B. N=166 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

<sup>1</sup> geslacht: man =1, vrouw=2

<sup>2</sup> partner: partner =1, geen partner=2.

In tabel 2c wordt de invloed van authentiek zijn op teamcommunicatie -een subschaal van teamprestatie- weergegeven. Eerst wordt gecontroleerd voor twee externe factoren, namelijk de sector waar gewerkt wordt en de teamgrootte en vervolgens ook voor drie individuele kenmerken: geslacht, leeftijd en het hebben van een partner. Behalve teamgrootte en geslacht is er geen significante invloed op motivatie tot succes. Hoe kleiner het team, hoe hoger de teamcommunicatie. En wanneer de respondent vrouwelijk is, wordt er hoger gescoord op teamcommunicatie. Zelfvervreemding en authentiek leven – subschalen van authentiek zijn- leveren een significante bijdrage aan het verklaren van teamcommunicatie. 21% van de variantie in motivatie tot succes wordt verklaard in dit model en deze invloed is gebaseerd op de invloed van teamgrootte. Dus hoe hoger de mate van zelfvervreemding en authentiek leven, hoe hoger de teamcommunicatie.

**Tabel 2c.** Resultaten van de hiërarchische multiële regressie. Invloed van teamcommunicatie, subschaal van teamprestatie, op authentiek zijn.

Stap	Model	Variabele	Teamcommunicatie							
			Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
			$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
1	Controle	Sector	-.02	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
		Teamgrootte	-.05**	.01	-.05**	.01	-.04	.01	-.04*	.01
2	demografische	Geslacht <sup>1</sup>			-.17*	.08	-.20*	.08	-.20*	.08
		Leeftijd			-.01	.00	-.00	.00	-.00	.00
		Partner <sup>2</sup>			-.16	.10	-.17	.10	-.17	.10
3	Hoofdeffect	zelfvervreemding					.13*	.05	.12*	.05
		Sociale invloed					-.01	.05	-.01	.05
		Authentiek leven					.20*	.08	.20*	.08
4	Hoofdeffect	Zelfreflectie							.02	.06
		R <sup>2</sup>	.08*		.14*		.26**		.26	
		$\Delta R^2$			.11*		.21**		.21	

N.B. N=166 \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;

<sup>1</sup> geslacht: man =1, vrouw=2

<sup>2</sup> partner: partner = 1, geen partner=2

De toetsing van de derde onderzoeksvraag: Wordt de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestatie beïnvloed door zelfreflectie? Dat zou moeten worden getoetst in model 5. Echter is een significant hoofdeffect van zelfreflectie op teamprestatie een voorwaarde om dit model te toetsen. Uit tabel 2a, 2b en 2c blijkt dat er geen significant hoofdeffect is van zelfreflectie op teamprestaties. Er is dus niet aan deze voorwaarde voldaan. De derde onderzoeksvraag kan niet getoetst worden.

## Conclusies en discussie

### Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de invloed van de mate waarin individuele teamleden authentiek zijn op de teamprestatie. Tevens is er onderzocht of de relatie tussen authentiek zijn en teamprestatie wordt beïnvloed door de mate van zelfreflectie van de individuele teamleden. Hieronder volgt de beantwoording van de onderzoeksvragen.

### Hypothese 1

De eerste onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt als volgt: ‘In welke mate is er samenhang tussen authentiek zijn (zelfvervreemding, authentiek leven en sociale invloed) en zelfreflectie van het individu?’

Uit de resultaten is gebleken dat er een zeer zwakke samenhang bestaat tussen de mate waarin iemand authentiek is en de mate waarin hij op zijn eigen handelen reflecteert. De gevonden samenhang is niet significant. Er mag dan ook niet worden gesproken over een samenhang. Met het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag, kan geconcludeerd worden dat hypothese 1, “De verwachting is dat er een positieve samenhang is tussen authentiek zijn en zelfreflectie”, middels bovenstaande resultaten niet wordt ondersteund. Het is onduidelijk waarom er geen andere significante samenhang is gevonden. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van verdere significante samenhang is dat de vragenlijst van zelfreflectie enkel in het Engels is gevalideerd en nog niet in het Nederlands. Voor eventueel vervolg onderzoek is het dan ook raadzaam dat de validiteit van de vragenlijst wordt getoetst zodat er met zekerheid kan worden gesteld dat er wordt gemeten wat beoogt wordt te meten.

Een noemenswaardige noot bij deze conclusie is dat zelfvervreemding – een subschaal van authentiek zijn- als enige wel een significante samenhang met zelfreflectie heeft. Er kan dus gesteld worden dat de mate waarin iemand al dan niet van zichzelf vervreemd is, samenhangt met de mate waarin iemand aan zelfreflectie doet. Het gaat hier echter om een subschaal, dit in tegenstelling tot bovenstaande waar het om de hoofdschaal gaat. In die zin is deze noot een nuancering.

### Hypothese 2

De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt: ‘Wat is de invloed van de mate van authentiek zijn van een individu in een team op de teamprestaties (interpersoonlijke relaties, motivatie tot succes en teamcommunicatie)?’

Wanneer we nu de samenhang tussen authentiek zijn (zelfvervreemding, authentiek leven en sociale invloed) en teamprestaties (interpersoonlijke relaties, motivatie tot succes en teamcommunicatie) bekijken, dan blijkt daaruit het volgende:

Met name de twee subschalen zelfvervreemding en authentiek leven (authentiek zijn) hebben een positief significante invloed hebben op twee subschalen teamcommunicatie en interpersoonlijke relaties (teamprestatie). Er kan dus gesteld worden dat de mate waarin iemand al dan niet van zichzelf vervreemd is en de mate waarin iemand een authentiek leven leeft een positieve invloed heeft op de teamcommunicatie en de interpersoonlijke relaties binnen een team.

Sociale invloed (een derde subschaal van authentiek zijn) heeft geen significante invloed op elk van de drie subschalen van teamprestatie. Er kan dus geen uitspraak gedaan worden over de invloed van sociale invloed op de teamprestaties.

Als er naar elk van de subschalen van authentiek zijn wordt gekeken, blijkt dat ze allemaal geen significante invloed hebben op motivatie tot succes (een subschaal van teamprestatie). Er kan daarom geen uitspraak gedaan worden over de invloed van authentiek zijn op de motivatie tot succes.

Kortom, de subschalen zelfvervreemding en authentiek leven vertonen samenhang met subschalen teamcommunicatie en interpersoonlijke relaties. De subschalen sociale invloed en motivatie tot succes vertonen op zichzelf geen samenhang.

Het is ook mogelijk om de scores op de gehele vragenlijst van authentiek zijn per individu en de invloed hiervan op de teamprestaties te bekijken. In dat geval blijkt dat wanneer individuele teamleden authentiek zijn, de teamprestaties in het geheel hoger worden. Ofwel, hoe authentiek de teamleden, hoe hoger de teamprestaties van het team. Op basis van deze constatering, kan geconcludeerd worden dat hypothese 2, “De verwachting is dat de mate van authentiek zijn van individuele teamleden invloed heeft op de teamprestaties,” bevestigd is.

Er is nog niet eerder onderzoek gedaan naar de invloed van het authentiek zijn van de individuele leden op de teamprestaties. In dit onderzoek is de aanname onderzocht dat ‘als je doet waar je goed in bent, dat je beter presteert’. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een authentieke leider positieve invloed heeft op de teamprestaties (Hannah et al, 2001). Een logische aanname die daaruit volgt is dan ook dat de mate waarin teamleden authentiek zijn, een positieve invloed heeft op de algehele teamprestaties. Net zoals dat de leider positieve invloed heeft, zo hebben de leden dat ook. Als je hoge teamprestaties wil, is het dus niet alleen belangrijk om authentieke leiders te hebben, maar ook authentieke teamleden.

Een kanttekening bij dit onderzoek is dat de samenhang matig is tussen de hoogte van de score op authentiek zijn en de hoogte van de score op teamprestatie. Het is daarmee waarschijnlijk

dat de invloed van authentiek zijn op de totale teamprestatie niet overheersend is. Het is aannemelijk dat andere factoren een evenzo grote of grotere invloed hebben. Zo blijkt uit onderzoek dat de mate waarin iemand authentiek is, ook samenhangt met bijvoorbeeld algehele tevredenheid over het werk, autonomie en zelfacceptatie (Wood et al., 2008). Deze drie factoren hebben dus mogelijk ook invloed op teamprestatie. In eventueel vervolgonderzoek is het dan ook wenselijk om deze andere factoren mee te nemen.

Tevens is het voor vervolgonderzoek wenselijk dat de vragenlijst van teamprestatie in het Nederlands gevalideerd wordt, dit om vast te stellen dat er een valide meting van teamprestatie wordt gedaan.

Naar aanleiding van de bevestigende conclusie over hypothese 2 kan er gesteld worden dat in de praktijk van alle dag het van belang is dat de teamleden authentiek zijn. Het is wenselijk dat de leden van een managementteam authentiek zijn. Ook al omdat authentiek zijn bijvoorbeeld positief samenhangt met algehele tevredenheid, positieve instelling, zelfwaardering, autonomie, persoonlijke groei en zelfacceptatie (Wood et al., 2008). Maar, hoe duidelijker de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestaties in vervolgonderzoek wordt, hoe beter ook sturing op en investering in authentiek zijn van teams gerechtvaardigd kan worden.

### Hypothese 3

De derde onderzoeksvraag luidt als volgt: ‘Wordt de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestatie beïnvloed door zelfreflectie?’ Deze vraag zou moeten worden getoetst middels model 5. In model 5 wordt er gekeken naar de invloed die zelfreflectie heeft op de samenhang tussen authentiek zijn en teamprestatie. Voorwaarde voor deze toetsing op basis van model 5 is dan wel, dat er een significant hoofdeffect van zelfreflectie is op teamprestatie. Dit hoofdeffect is niet gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is het gebruik van een vragenlijst voor zelfreflectie, die alleen in de Engelstalige versie gevalideerd is. Een andere mogelijk verklaring toonde Grant et al. (2002) al eens aan: reflecteren geeft niet altijd garantie tot een verhoogd zelfinzicht.

### Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: ‘In hoeverre wordt de teamprestatie beïnvloed door het authentiek zijn van de individuen binnen dat team. En in hoeverre wordt deze samenhang beïnvloed door de mate van zelfreflectie van de individuen’.

Op basis van de resultaten en conclusies kan worden geconcludeerd dat het authentiek zijn van de teamleden de teamprestaties positief beïnvloedt. Dat deze samenhang wordt beïnvloed door zelfreflectie is niet aangetoond. Zelfreflectie zou het praktische instrument zijn geweest om



authentiek zijn te beïnvloeden. De implicatie hiervan is dat er nog geen praktische aanpak bestaat om teamleden meer authentiek te laten zijn en daarmee de teamprestaties te beïnvloeden.

Dit onderzoek kent een explorerend karakter. Doordat het om een relatief nieuw onderzoeksgebied gaat, zijn er een aantal aannames gedaan. Deze bleken soms niet juist en soms met dit onderzoek niet aan te tonen. De thematiek blijkt door dit onderzoek wel relevant doordat er een samenhang is tussen authentiek zijn en de teamprestaties. Dat kan van grote waarde zijn. Immers, bedrijfsprocessen zijn door de concurrentie te kopiëren, maar een goed team maakt het verschil en is bijvoorbeeld moeilijk te kopiëren.

Als uit vervolgonderzoek met gevalideerde lijsten opnieuw blijkt dat authentiek zijn de teamprestaties positief beïnvloedt, zullen bedrijven hier beter op kunnen sturen. Teamleden die meer authentiek zijn zullen dan niet alleen interessant zijn vanuit de samenhang met algehele tevredenheid, positieve instelling, zelfwaardering, autonomie, persoonlijke groei en zelfacceptatie (Wood et al., 2008), maar ook gezien bedrijfseconomisch perspectief doordat teamresultaten verbeteren.

Dit onderzoek heeft getracht een praktisch handvat aan te reiken door het onderzoeken van de invloed van zelfreflectie. Een training om beter te worden in zelfreflectie ligt voor de hand, een training om authentiek te worden is veel lastiger vorm te geven. Was er wel aangetoond dat zelfreflectie authentiek zijn beïnvloedt, dan zou het advies voor de praktijk eenvoudiger zijn geweest. Er is hier dus geen ‘snelle’ winst te boeken, maar er zijn wel degelijk aanknopingspunten om dit wel te bereiken.

### **Aanbevelingen vervolgonderzoek en reikwijdte**

De dataverzameling vond plaats bij klanten van een enkel consultancy bureau. Voor vervolgonderzoek is het raadzaam om ook medewerkers van bedrijven te benaderen, die niet klant zijn van één bureau. Dit omdat de medewerkers in dit onderzoek allen training en begeleiding hebben gehad van dit zelfde bureau. Dit kan invloed hebben op de resultaten.

De bedrijven die deel hebben genomen aan dit onderzoek zijn op verschillende manieren benaderd. Vooraf zijn hier geen afspraken, als bijvoorbeeld een bescrypt, over gemaakt. De communicatie is dus niet helemaal op eenzelfde manier verlopen, de ene respondent wist wellicht meer over het onderzoek dan een andere.

Zoals eerder genoemd is de validiteit van twee vragenlijsten, zelfreflectie en teamprestatie niet geborgd in het Nederlands. Er kan dus niet met zekerheid worden gesteld dat zelfreflectie en de teamprestaties helemaal correct gemeten zijn. Voor vervolgonderzoek is het van belang dat deze lijsten nogmaals worden bekeken en desgewenst worden gevalideerd.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zelfrapportagelijsten. Deze vragenlijsten geven een beeld van hoe de deelnemers zich zelf zien in relatie tot zelfreflectie, authentiek zijn en hun prestaties als team. Dit betekent dat het individuele percepties betreft. In een volgend onderzoek zou de objectiviteit verhoogd kunnen worden, door ook derden (leidinggevenden) uitspraken te laten doen over de authentiek zijn.

In het onderzoek zijn de sectoren als controle variabelen meegenomen. De invloed hiervan is niet aangetoond terwijl het wel aannemelijk is dat bepaalde organisaties personeel aantrekt die al een natuurlijke drive hebben om bijvoorbeeld bij de politie te werken. Vervolg onderzoek zou daarom sectoren op een andere wijze dienen in te delen, wellicht: publieke sector, dienstverlenende sector en private sector.

In een eventueel vervolg onderzoek is het interessant om te kijken in hoeverre de deelnemers echt in staat zijn om authentiek te zijn, te reflecteren en te presteren. De ‘onbekende zelf’, gezien vanuit de theorie van het ‘johari-venster’ (South, B., 2007) is in dit onderzoek onderbelicht gebleven. Hoe goed men ook is in reflecteren, blinde vlekken richting de eigen persoon zullen blijven bestaan. In vervolg onderzoek zou bijvoorbeeld gewerkt kunnen worden met een team die worden begeleid in het reflecteren en daarnaast een controle groep die geen ondersteuning krijgt. Authentiek zijn is een erg lastig concept om door derden te laten beoordelen en dit komt vermoedelijk ook doordat “authentiek zijn” context afhankelijk is. Zo is het aannemelijk dat iemand zich op zijn werk anders gedraagt dan dat hij zich privé opstelt, de vraag is echter of dit wel echt nodig is.

Als er een vervolgonderzoek wordt opgezet onder andere op basis van deze aanbevelingen, dan kan dat heel bruikbare, praktische handvatten bieden voor teams binnen organisaties. Er zijn goede argumenten om in dit vervolgonderzoek te investeren.

Zo biedt het werving- en selectiebureaus een extra eigenschap op basis waarvan kandidaten voor een functie kunnen worden gezocht. Zeker wanneer vervolgonderzoek kan aantonen hoe zeer de hoogte van de score op authentiek zijn samenhangt met de hoogte van de score op teamprestaties. Zoals al eerder gezegd, rechtvaardigt het dan ook een investering in nieuwe leden van managementteams met als doel de mate van authentiek zijn van het team te verhogen. Werving- en selectiebureaus met deze kennis, hebben daarmee een concurrentievoordeel ten opzichte van hun concurrenten.

Het biedt opleidingsinstituten en Human Resource & Development (HRD) organisaties mogelijkheden om aanvullende trainingen en cursussen te ontwikkelen op het gebied van authentiek zijn. Consultancybureaus en opleidingsinstituten met deze kennis uitgewerkt in een training, kunnen daarmee een concurrentievoordeel behalen.

In zijn algemeenheid kunnen de resultaten van vervolgonderzoek een brug slaan tussen duurzaam/maatschappelijk verantwoord ondernemen en concrete verbetering van bedrijfsresultaat. De Britse ondernemer en oprichter van Virgin, Richard Branson, stelt bijvoorbeeld: “Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don’t want to.”<sup>6</sup> Als authentiek zijn en bijvoorbeeld algehele tevredenheid en positieve instelling een duidelijke samenhang vertonen met betere teamprestaties, is een investering in authentiek zijn en algehele tevredenheid en positieve instelling te rechtvaardigen. Een investering hierin zou opgevat kunnen worden als een vorm van duurzaam ondernemen (Koys, 2001). Duurzaam ondernemen is daarmee direct te koppelen aan investeringen in een beter bedrijfsresultaat. Organisaties die graag duurzaam willen ondernemen maar worstelen met de vraag of een investering hierin te rechtvaardigen is met het oog op het bedrijfsresultaat, hebben daarmee een extra argument in handen.

Vervolgonderzoek kan ook verschillen blootleggen tussen verschillende sectoren op het gebied van de samenhang van authentiek zijn en teamprestaties. Wellicht is de samenhang sterker bij teams van overheidsorganisaties zoals de politie of op departementen. Of de samenhang is juist sterker binnen het bedrijfsleven. Vervolgonderzoek kan ook een optimaal evenwicht aantonen gedifferentieerd per sector. Zo kan een bepaalde maximum score op authentiek zijn worden gevonden voor bepaalde sectoren of typen organisaties. De allerhoogste score op authentiek zijn zou binnen publieke taakorganisaties mogelijk een omslagpunt kunnen hebben en een nadelig effect kunnen krijgen op teamprestaties. De hypothese voor een dergelijk onderzoek zou dan kunnen luiden: “Als leden van een managementteam binnen een publieke taakorganisatie allemaal ver boven gemiddeld score op de mate van authentiek zijn, dan dalen de teamprestaties. De leden blijken uiteindelijk meer met zichzelf bezig dan met de taak die moet worden uitgevoerd.”

Als door vervolgonderzoek authentiek zijn een belangrijker rol krijgt binnen managementteams op zodanige wijze dat binnen tal van organisaties de prestaties van managementteams stijgen, dan kan dat maatschappelijke schaal van invloed worden. Immers, meer mensen zijn beter op hun plek, teams presteren beter en algehele tevredenheid neemt toe (Wood et al., 2008).

---

<sup>6</sup> [www.virgin.com/richard-branson/look-after-your-staff](http://www.virgin.com/richard-branson/look-after-your-staff)

## **Bijlage A: Referentielijst**

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328
- Barrett-Lennard, G.T. (1998). Carl Rogers' helping system: Journey & Substance. London: Sage.
- Benders, J., F. Huijgen and U. Pekruhl (2001). 'Measuring group work; findings and lessons from a European survey', *New Technology Work and Employment*, 16(3), pp. 204–217.
- Bosch van den, R., & Taris, T.W. (2013). Authenticity at work. Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, 1-18
- Burton, A. J. (2000). Reflection: nursing's practice and education panacea? *Journal of Advanced Nursing*, 31, 1009-1017.
- Cohen, S. G. and D. E. Bailey (1997). 'What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite', *Journal of Management*, 23(3), pp. 239–290.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). What and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499, PMID:1141809
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372.

Gibson, C.B., Porath C.L., Benson, G.S., & Lawler, E.E.(2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.

Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social behavior and personality*, 30(8), 821–836.

Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64, 771-802.

Hatton, H., & Smith, D. (1995). Reflection in teacher education: Towards definition and implementation. *Teaching and teacher education*, 11 (1), 33-49.

Kamoche, K. (1994). 'A critique and proposed reformulation of strategic human resource management', *Human Resource Management Journal*, 4(4), pp. 29–43.

Katzenbach, J. R. and K. Smith (1993). 'The discipline of teams', *Harvard Business Review*, 46, pp. 111–120.

Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W.B. & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands Resources Model. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 243-255.

Koys, D.J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x

Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50(4): 370-96

Mullins, L. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. (7th edn). Financial Times/Prentice Hall, London.

Paris, C. R., E. Salas and J. A. Cannon-Bowers (2000). 'Teamwork in multi-person systems: a review and analysis', *Ergonomics*, 43(8), pp. 1052–1075.

Salas, E., Rosen, M., Burke, S., & Goodwin, G. (2009). The Wisdom of collectives in organizations: An update of team competencies. In E. Salas, G.F. Goodwin & C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspective and approaches* (pp. 39-79). New York: Taylor & Francis Group.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (2nd Ed., pp. 217-240). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Senior, B., & Swailes, S. (2007) Inside management teams: developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*, Vol. 18, 138–153 DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00507x

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 531-543.

South, B. (2007), 'Combining Mandala and the Johari Window: An exercise in self-awareness', *Teaching and Learning in Nursing*, vol. 2, no. 1, pp. 8-11. doi:10.1016/j.teln.2006.10.001

Stott, K. and A. Walker (1995). *Teams, Teamwork & Teambuilding: the Manager's Complete Guide to TEAMS in Organisations*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Vaillant, G. (1992). *Ego mechanisms of defense: A guide for clinicians and researchers*. Washington, D.C. American Psychiatric Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationship between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–24

Watson, P. J., Morris, R. J., Ramsey, A., Hickman, S. E., & Waddel, M. G. (1996). Further contrasts between self-reflectiveness and internal state awareness factors of private self-consciousness. *The Journal of Psychology*, 130, 183–192.

West, M. A., F. C. Brodbeck and A. W. Richter (2004). 'Does the "romance of teams" exist in experimental and field settings?', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 467–473.

Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A Theoretical and Empirical Conceptualization and the Development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55 (3), 385-399

Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316(5827), 1036-1039. doi:10.1126/science. 1136099

## Bijlage B: demografische gegevens

---

Sector	
Landbouw, bosbouw en visserij	0
Industrie	22
Bouwnijverheid	2
Groot- en detailhandel	2
Vervoer en opslag	1
Informatie en communicatie	10
Financiële activiteiten en verzekeringen	36
Vrije beroepen en wetenschappelijke activiteiten	1
Administratieve ondersteunende dienstverlening	12
Openbaar bestuur en defensie	8
Onderwijs	12
Gezondheids- en welzijnszorg	19
Kunst, amusement en recreatie	10
Overige dienstverlening	24
Niet van toepassing	3
Totaal	162

---



## Bijlage C: vragenlijsten

### Uitnodiging per mail

Geachte heer/mevrouw,

Graag willen wij u uitnodigen voor een onderzoek van de Universiteit Utrecht en United Talent. In dit onderzoek zal worden gevraagd naar uw mening aangaande uw eigen individuele werkbeleving en dat van uw team.

Deze vragenlijst telt ongeveer vragen en zal plus minus 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. U kunt de vragenlijst starten door op de onderstaande link te klikken. Uw reactie zijn wij graag voor 18 februari 2013 tegemoet.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder leiding van de onafhankelijke vakgroep arbeidsorganisatiepsychologie, Universiteit Utrecht. Alle verstrekte informatie, persoonlijke gegevens en mening, worden vertrouwelijk verwerkt en ontdaan van mogelijkheden tot identificatie. Meewerken aan een onderzoek is strikt anoniem. Als u vragen of opmerkingen heeft, dan kunt u via [e.goldsteen@united-talent.nl](mailto:e.goldsteen@united-talent.nl) contact met ons opnemen.

Met vriendelijke groet,

M.E.L. Zeijen

E.E. Goldsteen

A.Kamphuis

Dr. P.J.M. Heiligers

dr. M.C.W. Peeters

## Algemene instructie

Geachte deelnemer,

Deze digitale vragenlijst is uitgezet in het kader van een onderzoek aan de Universiteit Utrecht in samenwerking met United Talent. Het onderzoek gaat over uzelf en uw werk.

We waarderen het dat u de tijd neemt om deze vragenlijst in te vullen.

We willen u vragen om alle stellingen rustig en zorgvuldig door te lezen en vervolgens het antwoord te kiezen dat het meest op u van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Voordat u begint zijn er nog enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst heeft een individueel en een teamkarakter: het gaat om uw ervaringen en situaties op het werk.
- Het is een anonieme vragenlijst waarbij de gegevens vertrouwelijk worden behandeld.
- Voor het slagen van het onderzoek is het belangrijk dat u alle vragen invult. Ook wanneer u twijfelt over het antwoord, willen we u vragen een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Probeer niet te lang na te denken over de vragen. Uw eerste reactie is over het algemeen de beste.
- Het invullen 15 minuten.
- Deze vragenlijst bestaat uit verschillende secties. De meerkeuzevragen kunnen beantwoord worden door het antwoord te selecteren dat het meest op u van toepassing is. Nadat alle vragen binnen een sectie beantwoord zijn, kunt u met behulp van de knop 'verder' naar de volgende sectie gaan. Indien dit niet lukt, zijn nog niet alle vragen binnen een sectie beantwoord. Zodra u aan het einde van de vragenlijst bent gekomen, kunt u met behulp van de knop 'versturen' de ingevulde vragenlijst verzenden.
- Let op! De antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.

Namens alle onderzoekers alvast bedankt voor uw medewerking!

## Demografische gegevens

01. Wat is uw leeftijd?

\_\_ jaar

02. Wat is uw geslacht?

man

vrouw

03. Wat is de hoogste opleiding die u heeft voltooid?

lagere school

LagerBeroepsOnderwijs (LBO)

MAVO

MiddelbaarBeroepsOnderwijs (MBO)

HAVO

HogerBeroepsOnderwijs (HBO)

VWO

Universitair

anders nl.: \_\_\_\_\_

04. In welke sector bent u werkzaam?

Landbouw, bosbouw en visserij

Industrie

Bouwnijverheid

Groot- en detailhandel

Vervoer en opslag

Informatie en communicatie

Financiële activiteiten en verzekeringen

Vrije beroepen en wetenschappelijke activiteiten

- Administratieve en ondersteunende dienstverlening
- Openbaar bestuur en defensie
- Onderwijs
- Gezondheids- en welzijnszorg
- Kunst, amusement en recreatie
- Overige dienstverlening
- Niet van toepassing

05. Hoe lang werkt u bij uw huidige werkgever?

\_\_ jaar

06. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?

\_\_ jaar

07. Wat voor een soort overeenkomst heeft u?

- vast contract
- tijdelijk contract
- oproepcontract
- leerovereenkomst (stage)
- ik werk als uitzendkracht
- ik werk als zelfstandig ondernemer
- anders, namelijk: .....

08. Voor hoeveel uur in de week bent u officieel aangesteld?

\_\_ uur

09. Hoeveel uur werkt u daadwerkelijk gemiddeld per week (inclusief overwerk)?

\_\_ uur

10. Heeft u een leidinggevende functie?

- ja, ik geef aan \_\_ (aantal) mensenleiding

nee

11. Heeft u momenteel een partner?

ja

nee, maar ik heb in het verleden wel een partner gehad

nee, in het verleden heb ik ook geen partner gehad.

## Authenticiteit (wordt in survey werkbeleving genoemd)

De volgende stellingen hebben betrekking op uw meest recente werksituatie.

Probeer bij het beantwoorden dus zo goed mogelijk voor te stellen hoe de stelling op u van toepassing is op uitsluitend uw werk en niet in andere situaties.

Denk daarnaast bij het beantwoorden in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn geweest in de laatste 4 weken.

### Zelfvervreemding

7. Ik heb op mijn werk het gevoel dat ik mezelf niet goed ken.
18. Ik voel me op mijn werk niet meer verbonden met wie ik echt ben.
20. Ik voel me op mijn werk vervreemd van mijzelf.
23. Op mijn werk voel ik me afgesloten van wie ik werkelijk ben.
25. Ik voel me op mijn werk niet zoals ik werkelijk ben.
3. Ik moet mijn gevoelens op het werk verbergen.
12. Ik sta op mijn werk in contact met wie ik ben.

### Authentiek leven

16. Ik houd op mijn werk vast aan de overtuigingen waar ik in geloof.
17. Op mijn werk blijf ik trouw aan wie ik ben.
8. Ik vind het beter om mezelf te zijn op mijn werk dan geliefd te zijn.
19. Op mijn werk gedraag ik me in overeenstemming met mijn eigen waarden en overtuigingen.
15. Ik vind het gemakkelijker om goed op te schieten met mensen op mijn werk wanneer ik mezelf ben.
21. Uit mijn dagelijkse gedrag op het werk blijkt wie ik werkelijk ben.
4. Ik kan mezelf zijn tijdens mijn dagelijkse werk activiteiten.
22. Ik gedraag me op mijn werk zoals ik me voel.
9. Ik voel me op mijn werk vrij om mijn gevoelens naar anderen te uiten.
6. Ik doe dingen op mijn werk waarvan ik denk dat ze goed voor me zijn.

2. Ik houd niet van mensen die zich op het werk anders voordoen dan ze werkelijk zijn.

#### Sociale invloed

5. Op mijn werk doe ik gewoonlijk vooral datgene waar andere mensen mij opdracht toe geven.
10. Andere mensen beïnvloeden mij sterk op mijn werk.
13. Ik word sterk beïnvloed door wat anderen op mijn werk vinden.
24. Op mijn werk heb ik de behoefte om te doen wat anderen van mij verwachten.
14. Ik voel me onder druk staan om me op mijn werk op een bepaalde manier te gedragen.
11. Op mijn werk gedraag ik me op de manier welke van mij wordt verlangd.
1. Ik maak op mijn werk mijn eigen keuzes.

Antwoordschaal 1 tot en met 7.

1 = Helemaal niet op mij van toepassing

4 = Neutraal

7 = Helemaal op mij van toepassing

## Zelfinzicht (wordt in survey werkbeleving genoemd)

Lees onderstaande uitspraken nauwkeurig en klik bij elke uitspraak het antwoord aan dat het meest van toepassing is op u.

### **Engagement in zelfreflectie**

- Ik denk niet vaak na te denken over mijn gedachten (R)
- Ik heb zelden tijd doorbrengen in zelfreflectie (R)
- Ik vaak onderzoeken mijn gevoelens die ik niet echt na te denken over waarom ik gedragen op de manier die ik doe (R)
- Ik vaak de tijd nemen om na te denken over mijn gedachten
- Ik denk vaak over de manier waarop ik over dingen denk

### **Behoefte aan zelfreflectie**

- Ik ben niet echt geïnteresseerd in het analyseren van mijn gedrag (R)
- Het is belangrijk voor mij om de evaluatie van de dingen die ik doe
- Ik ben zeer geïnteresseerd in het onderzoek wat ik denk over
- Het is belangrijk voor mij om te proberen te begrijpen wat mijn gevoelens betekenen
- Ik heb een duidelijke behoefte om de manier waarop mijn geest werkt te begrijpen
- Het is belangrijk voor mij om te kunnen begrijpen hoe mijn gedachten ontstaan

### **Inzicht**

- Ik ben meestal op de hoogte van mijn gedachten
- Ik ben vaak onzeker over de manier waarop
- Ik voel me echt over dingen (R)
- Ik heb meestal een heel duidelijk idee over de reden waarom ik heb gedragen op een bepaalde manier
- Ik ben vaak van bewust dat ik een gevoel hebben, maar ik vaak weet niet precies wat het is (R)
- Mijn gedrag vaak verbaast me (R)



- Het denken over mijn gedachten maakt me meer in de war (R)
- Vaak vind ik het moeilijk te begrijpen hoe ik me voel over dingen (R) te maken
- Ik meestal weet waarom voel ik me de manier waarop ik doen

Antwoordschaal 1 tot en met 5

1 = Helemaal mee oneens

3 = Niet eens/niet oneens

5 =Helemaal mee eens

## Teamprestatie

Er volgen hier 24 uitspraken. Bedenk in hoeverre deze uitspraken een relatie hebben met uw team.

Geef vervolgens aan in hoeverre u het met de uitspraak eens bent.

### **Interpersoonlijke relaties**

- Teamleden ondersteunen elkaar
- Er is een hoge mate van wederzijdse ondersteuning
- Teamleden genieten van samen te werken
- Er is harmonie en verstandhouding tussen de teamleden
- Er zijn goede relaties tussen teamleden
- Verstandhouding tussen de teamleden is goed
- Teamleden kijken na elkaars belangen
- Teamleden welkom elkaars successen

### **Motivatie om te slagen**

- Er is een goede balans van vaardigheden
- Er is een goede mix van persoonlijkheden
- Teamleden hebben de wil om het team te laten werken
- Iedereen trekt in dezelfde richting
- De teamleider wordt ondersteund door de teamleden
- Iedereen toont een professionele houding ten opzichte van hun werk met het team
- Teamleden proberen elkaar niet te teleurstellen
- Teamleden nemen persoonlijke verantwoordelijkheid voor kwesties die het team

### **Team communicatie**

- Het team opereert democratisch
- Discussie is open, niet geheimzinnig
- Delen, in plaats van overheersing wijst op de manier waarop het team functioneert
- Regelmatige, open en directe communicatie is een kenmerk van het team
- De teamleden zijn eerlijk met elkaar - er is weinig pretentie
- Er is eerlijkheid over elkaars sterke en zwakke punten
- Er is een gevoel van eigenaarschap van het team
- Teamleden werken samen om teamdoelen te bereiken

