

De compositie van prestatie

Een onderzoek naar de samenhang tussen persoonlijkheid, groepscohesie en arbeidsprestatie bij teamleden in de revalidatiezorg.



Door:	Ian MacMenamin
Opleiding:	Toegepaste Psychologie
Inleverdatum:	4 januari 2016
Eerste begeleider:	Elian de Kleine
Tweede begeleider:	Ellen Vesters

Voorwoord

Alhoewel ik het belang onderschrijf van diegenen die in deze introductie bedankt zullen worden, zal ik niet met een dankwoord openen. Met moeite heb ik het thema persoonlijkheid en prestatie onderzocht en met eenzelfde moeite heb ik bij mijzelf moeten ondervinden wat hieraan ten grondslag ligt. Ik ben het niet eens met persoonlijkheid als onderwerp van statistisch onderzoek. Het is niet een ethisch bezwaar, maar een praktisch argument dat ik tegen persoonlijkheidstheorie en in feite tegen statistisch diagnostiek in het algemeen heb. Mijn geringe ervaring met mensen leert mij namelijk dat er geen norm bestaat waarmee een persoon valt te vergelijken. Ons bewustzijn onderscheidt ons van de dieren die de psycholoog wetenschappelijk poogt te bestuderen. Waar een bioloog een dier categoriseert op patronen, heeft de psycholoog gekozen dit te doen op woorden. Woorden die gedrag omschrijven vormen een lexicale benadering, die in het eerste decennium van de twintigste eeuw is gedoopt tot persoonlijkheidstheorie. Ik ben van mening dat de keuze voor het aannemen van een methode voor het voorspellen van menselijk gedrag ons op een dwaalspoor zet. Men kan hierdoor worden veroordeeld, alvorens er een keuze gemaakt is, zoals nu in de wetenschap van Human Resources gebeurt. Men kan een diagnose krijgen waarvan er in de psychologische praktijk de afgelopen honderd jaar genoeg verkeerd zijn geweest. Misdiagnoses waar de wetenschap destijds zeker van was. Hysterie, melancholiek, waanzin met het sanatorium als redmiddel. Deze vergelijking noem ik omdat, net als de zekerheid waarmee een psychiater indertijd sprak van een diagnose, wij dit tegenwoordig net zo doen. Deze uitspraken zijn voor een groot deel gebaseerd op een klein deel van de mens in vergelijking met een onmogelijke norm. Dit is geen ethisch bezwaar maar een praktisch argument, omdat de praktijk van menselijk geschiedenis ons leert dat zeker zijn van een zaak het grootste gevaar is. Onderzoek doen naar een psychologisch concept heeft mij dit geleerd. Ik denk geen wetenschapper te zijn. Dit verklaarde ik in juni van 2015 toen ik Elian de Kleine, mijn begeleider, ontmoette. Ze spoorde mij aan het te leren. Onder haar begeleiding heb ik een onderzoek uitgevoerd naar de leer der persoonlijkheid, de samenstelling van groepen en de ervaring van prestatie. Door mijn praktische bezwaren met wetenschappelijk onderzoek heb ik het grootste gedeelte van de tijd gespendeerd aan het lezen van literatuur om er een logica van te vormen. Mijn ethische bezwaren daargelaten, is dit proces leerzaam voor mij geweest. Door als onderzoeker te kijken naar een psychologisch concept heb ik geleerd wat het betekent om psycholoog te zijn. Voor begeleiding dank ik Elian de Kleine voor haar flexibiliteit en geduld en Rogier Berghauser Pont voor zijn begrip en vertrouwen. Ook wil ik Jan Willem de Graaf danken voor zijn steun. Ik kan eerlijk zeggen dat ik zonder hem nooit door zou zijn gegaan met deze opleiding, noch mij in zou hebben gezet zoals ik nu doe. Gerard Kok heeft mij tijdens mijn stageperiode geïnspireerd tot

proactiviteit en communicatie. Dit heb ik meegenomen tijdens het onderzoeksproces. Nicolaas Broos van CIR Arnhem wil ik bedanken voor de enthousiaste medewerking. Aan mijn bron Carsten de Dreu wil ik mijn dank voor het delen van de informatie uitspreken. Dion, bedankt voor een eerlijke vriendschap en een scherpe pen. Ellen Vesters wil ik als tweede beoordelaar bedanken voor haar sterke feedback.

Het onderzoek dat u zult lezen had ik zonder hen onmogelijk succesvol af kunnen sluiten. Een simpel dankwoord is onvoldoende. Echter heb ik weinig anders tot mijn beschikking. Dan rest mij slechts u als lezer te bedanken voor het nemen van de tijd.

Ian MacMenamin

Verklarende woordenlijst:

Efficiëntie: Het vermogen om een doelstelling te behalen zonder verspilling van energie, grondstoffen, tijd, moeite of geld. Efficiëntie kan stijgen wanneer dezelfde doelstelling behaald kan worden met een verlaging van de kosten, wanneer een minder zinvolle activiteit vervangen wordt door een nuttigere activiteit tegen dezelfde kosten of wanneer nutteloze activiteiten worden geëlimineerd (Wojtcak, 2002).

Burnout: Een lichamelijke reactie (resultierend in emotionele en fysieke uitputting, cynisme en apathie) op het falen van de strategieën die een individu inzet om met stress op het werk om te gaan (Gil-Monte, 2005).

Arbeidsprestatie: De mate waarin het een persoon of team lukt haar doelen of missie te behalen (Devine & Philips, 2001).

Vraag naar zorg: Behoeftte aan ondersteuning door een zorgverlener (NVAB, 2011).

Aanbod van zorg: De mate waarin een zorgproduct wordt aangeboden (NVAB, 2011).

Multidisciplinaire teams(MDT's): Een team van professionals bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende beroepen, waarbij de werkzaamheden van de verschillende beroepen inhoudelijk niet met elkaar overlappen (Segen's Medical Dictionary, 2012).

Interdisciplinaire teams (IDT's): Een team van professionals van verschillende disciplines dat op een gecoördineerde wijze samenwerken richting het vervullen van een gemeenschappelijk doel (Segen's Medical Dictionary, 2012).

Zorgprofessionals: Een persoon die gespecialiseerd is in een bepaald vakgebied of beroep in de zorgsector (*Miller-Keane Encyclopedia and Dictionary of Medicine, Nursing, and Allied Health, Seventh Edition*. (2003)

Persoonlijkheid: (Karakter)trekken die gebruikt worden als omschrijvende raamwerken om, complexe psychologische begrippen betreffende de persoonlijkheid te concretiseren (Dumont, 2010).

Teamcompositie: De samenstelling van een team (Hackman, 1987).

Deep level compositievariabelen: Onderliggende psychologische eigenschappen zoals persoonlijkheid, waarden, cohesie en gedrag. Deze worden gebruikt om de samenstelling van een team te inventariseren (van Vianen & de Dreu, 2001).

Surface level compositievariabelen: Demografische factoren die te categoriseren zijn in leeftijd, etniciteit, opleidingsniveau en arbeidsduur. Deze worden gebruikt om de samenstelling van een team te inventariseren (van Vianen & de Dreu, 2001).

Groepscohesie: Een aantrekkingskracht die teamleden het gevoel geeft samen te willen blijven en samen te willen werken (Casey-Campbell & Martens, 2009).

General Mental Ability: De mate waarin een individu leert, instructies begrijpt en problemen op kan lossen (Spearman, 1904).

Revalidatiezorg: Medische en sociale zorg om iemand, die door ziekte of letsel te maken heeft gehad met functieverlies, weer zo goed mogelijk te laten functioneren (NVAB, 2011).

Ziekteverzuim: Ziekteverzuim is het niet uitvoeren van de functie wegens afwezigheid door ziekte. Er is sprake van ziekteverzuim als een persoon een aantoonbare ziekte of gebrek heeft én daardoor ongeschikt is voor de uitvoering van het werk. Het ziekteverzuim in Nederland omvat zowel werkgebonden ziekteverzuim (bijvoorbeeld rugklachten door het tillen van zware lasten op het werk) als niet-werkgebonden ziekteverzuim (bijvoorbeeld door sportletsels). Het verzuim start op de dag dat de werknemer zich ziek meldt en duurt voort tot de dag van volledig herstel of tot de dag dat de wachttijd voor de wet Werk en Inkomen (WIA) is vol gemaakt. Deze wachttijd bedraagt maximaal 104 weken (UWV, 2012).

Inhoudsopgave

Samenvatting

Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Voorwoord	2
Verklarende woordenlijst:	4
Inhoudsopgave	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.1.2 AanZetGroep	9
1.1.3 Efficiënt werken	10
1.2 Doelstelling	11
1.3 Onderzoeksvraag	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	13
2.1 Arbeidsprestatie	13
2.2 Persoonlijkheid	14
2.3 Groepscohesie	14
2.4 Relatie variabelen met arbeidsprestatie	15
2.5 Hypotheses	18
2.6 Conceptueel model	18
Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign	20
3.1 Onderzoeksdoelgroep	20
3.2 Onderzoeksinstrument	20
3.2.1 Persoonlijkheid	21
3.2.2 Werkomgeving	21
3.3 Procedure	22
3.4 Analyses	23
Hoofdstuk 4: Resultaten	24
4.1 Correlaties	24
4.1.1 Persoonlijkheid en arbeidsprestatie	24
4.1.2 Groepscohesie en arbeidsprestatie	24
4.1.3 Persoonlijkheid en groepscohesie	24
4.2 Mediërende rol groepscohesie	26
Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie	28

5.1 Conclusie	28
5.1.1 Beantwoording hoofdvraag	30
5.2 Discussie	31
5.2.1 Beperkingen van dit onderzoek	31
5.2.2 Vervolgonderzoek	32
5.2.3 Praktische implicaties	33
Bronnen:	35
Bijlagen	43
Vragenlijst	46

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet. De structuur van de rest van het onderzoek wordt onderbouwd en er worden op basis van de probleemstelling van de opdrachtgever hoofd- en deelvragen geformuleerd.

1.1 Aanleiding

Op 15 september 2008 publiceerde de Wall Street Journal inmiddels wereldberoemde afbeeldingen van gekelderde koersen en nerveuze zakenmannen met hun handen voor de ogen. Na enkele zware dagen van beraad gingen de enorme investeringsmaatschappijen Lehman Brothers en Merrill Lynch failliet. De zakenwereld keek toe hoe een financiële crisis zich als een gletsjer over de mondiale markt bewoog. Reorganisaties binnen 's werelds grootste werkgevers zorgen voor een acute verdrievoudiging van het werkloosheidpercentage. Het consumentenvertrouwen en de consumptie zijn sinds 1929 niet meer zo laag geweest (Colvin, 2008). Als gevolg hiervan worden er bij bedrijven in grofweg alle sectoren (van multinationals tot het midden en klein bedrijf (MKB) stagnerende omzetcijfers en een daarbij behorend nettoresultaat gerapporteerd.

Sinds de crisis van 2008 is het langdurige arbeidsverzuim in Nederland gestegen van 2.8% van de werkzame bevolking in 2008 naar 4.1% in 2015. Hiervan heeft meer dan de helft last van psychische en fysieke overbelasting. Hoewel dit een kleine stijging lijkt, betreft dit honderdduizenden werknemers meer per jaar. De gemiddelde ziekteduur is gestegen van 131 dagen in 2008 naar 185 dagen in 2013 (ArboNed, 2015; Nationaal Kompas Volksgezondheid, 2013, 12 december). Langdurig arbeidsverzuim wordt een duurdere kostenpost voor werkgevers. Een recent onderzoek van de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) (2014) berekent circa 800 miljoen euro aan kosten die gerelateerd zijn aan langdurig verzuim.

Werkgevers worden daarnaast tussen 2003 en 2008 door aanpassingen in de wet arbeidsongeschiktheid (WAO) in toenemende mate verantwoordelijk gesteld voor het re-integratietraject van de werknemer (VNG, 2008; Rijksbegroting, 2015). Werkgevers moeten uitgevallen werknemers een jaar langer doorbetalen. Ook ontvangen werkgevers geen subsidie meer om de kosten van langdurig zieke werknemers te compenseren (SCP, 2014). De stijging in langdurig arbeidsverzuim en de nieuwe WAO dwingt werkgevers ertoe om bij het personeelsbeleid rekening te houden met investeringen in revalidatie- en re-integratiezorgverlening om de kosten van uitval te drukken (Colvin, 2009; Brooks, 2012).

De opdrachtgever van dit onderzoek, AanZetGroep Enschede/Deventer, is gespecialiseerd in revalidatie- en re-integratiezorg. De verschuiving in de markt sinds de recessie in 2008 zorgt bij de AanZetGroep

voor een toename in de vraag naar zorg. Om het aanbod in de toekomst te kunnen blijven faciliteren wil de AanZetGroep een personeelsbeleid hanteren die ervoor kan zorgen dat het personeel efficiënt kan presteren en waardoor het duurzaam inzetbaar blijft. Efficiënt houdt in dit geval in dat een maximale arbeidsprestatie behaald kan worden met bestaande middelen. De middelen zijn in dit geval het personeel van de AanZetGroep.

Om de AanZetGroep van inzichten omtrent het personeelsbeleid te voorzien, wordt in het eerste onderdeel van dit onderzoek onderzocht welke psychologische aspecten vanuit de literatuur bijdragen aan een hoge efficiëntie van werkteams in het algemeen en multidisciplinaire teams in de revalidatiezorg in het bijzonder. In het tweede onderdeel van dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre psychologische aspecten bijdragen aan de arbeidsprestatie van teamleden van de AanZetGroep. Op basis van de uitkomst van dit onderzoek wordt een aanbeveling gedaan voor het psychologisch kader van het personeelsbeleid van de AanZetGroep.

1.1.2 AanZetGroep

Aan het revalideren van langdurig ziekteverzuim komen vaak verschillende zorgverleners te pas. De bedrijfsarts, huisarts, psycholoog en fysiotherapeut spelen ieder vaak, in meer of mindere mate, een rol binnen het revalidatietraject. Bij de AanZetGroep werken deze zorgverleners binnen een interdisciplinair team. Dit team bestaat uit een psycholoog, een medisch specialist, een bewegingsdeskundige en een re-integratiecoach.

Ieder teamlid is binnen het team verantwoordelijk voor een onderdeel van het behandeltraject van de uit balans geraakte cliënten. In een 'intensieve fase' (de eerste maand van de cognitief gedragsmatige training) worden cliënten in een groep van maximaal acht deelnemers geplaatst. De groep ontvangt tijdens deze maand vier dagen in de week een serie sessies (fysiek en mentaal), die ertoe dienen de cliënten grip te bieden op hun leven en die ze helpen verantwoordelijkheid te nemen voor het revalidatieproces. Daarnaast gaan ze iedere dag sporten met de bewegingsdeskundige. Zo krijgen de cliënten inzicht in de processen die een rol spelen bij het in stand houden van klachten. Ze bouwen stapsgewijs hun fysieke en mentale kracht op volgens het graded activity principe van Fordyce, een methode die afkomstig is uit de pijnrevalidatie (Fordyce, 1976). Volgens Fordyce is chronische pijn het gevolg van aangeleerd gedrag. De therapie richt zich op het aanleren van nieuwe, gezondere gewoontes. De activiteiten die vanwege pijn vermeden worden moeten geleidelijk weer worden opgebouwd. De cliënt wordt aangemoedigd om gezond gedrag te vertonen. De fysieke revalidatie is bij langdurig verzuim van groot belang voor het herstelproces. De cliënten werken met een tijdsgebonden

schema, waarin bijvoorbeeld omschreven wordt hoelang ze dagelijks met een fitnessapparaat moeten werken. Volgens Fordyce leert de cliënt hierdoor onderscheid te maken tussen draaglijke en ondraaglijke pijn en tussen fysieke en cognitieve revalidatie (Geilen, Wilke & Koke, 2007).

1.1.3 Efficiënt werken

De opdrachtgever, de AanZetGroep, wil haar interdisciplinaire team zo efficiënt mogelijk inzetten. Dit onderzoek dient ertoe om inzicht te geven in de psychologische aspecten die bijdragen aan het efficiënt werken van het team. Er is echter weinig literatuur beschikbaar waarin specifiek wordt ingegaan op psychologische aspecten in relatie tot efficiëntie bij medewerkers in de revalidatiezorg. Wel is er algemene literatuur te vinden over teamsamenstellingen en de samenhang tussen efficiëntie en psychologische aspecten. In dit onderzoek wordt deze algemene literatuur geraadpleegd. Daarna wordt er onderzoek gedaan naar de mate waarin de algemene literatuur relevant is voor de revalidatiezorg. Bij het onderzoeken van een team zijn de effecten die de samenstelling ervan heeft op de efficiëntie van het team van grote interesse (Collins, 2014). Voor het analyseren van teamsamenstellingen wordt er onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke clusters aan variabelen, namelijk oppervlakkige (surface-level) en diepgaande (deep-level) variabelen.

Oppervlakkige variabelen betreffen de demografische factoren die te categoriseren zijn onder leeftijd, etniciteit, opleidingsniveau en arbeidsduur. Diepgaande variabelen betreffen de onderliggende psychologische aspecten, zoals persoonlijkheid en groepscohesie (Barrick, 1991; van Vianen & de Dreu, 2001; Collins, 2014). In dit onderzoek ligt de nadruk op de samenhang tussen de diepgaande variabelen en arbeidsprestatie (Devine & Philips, 2001).

De cluster van diepgaande compositievariabelen betreft een breed scala aan psychologische variabelen waarin mensen van elkaar verschillen. Deze lopen van contextafhankelijke variabelen (zoals gedrag), die in hoge mate door de context te beïnvloeden zijn (Harrison et al., 2002), tot relatief stabiele verschillen tussen teamleden op individueel niveau, zoals persoonlijkheidseigenschappen, waarden en krachten.

Persoonlijke aspecten worden regelmatig in verband gebracht met het voorspellen van gedrag (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002; Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998; Barry & Stewart, 1997).

De theorie rondom persoonlijkheid stelt dat ieder individu verschillende persoonlijkheidsaspecten in meer of mindere mate uit. Persoonlijkheid geeft de neiging van iemand weer om bepaald gedrag te vertonen en is daarom een belangrijke factor in aspecten als communicatie, veiligheid en de sociale verbintenis van een team (Bell, 2007; O'Neil & Allen, 2011; Rijnbergen, 2012).

Deze aspecten worden gezien als onderdelen van groepscohesie, een factor die bepalend is voor het

goed functioneren van een team (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Chiochio & Essiembre, 2009; Casey-Campbell & Martens, 2009). Groepscohesie is een tweedimensionaal construct dat bestaat uit taakcohesie en sociale cohesie (Carless & De Paola, 2000; Dyce & Cornell, 1996; Zaccaro & Lowe, 1988). Sociale cohesie geeft inzicht in hoeverre iemand ervaart dat zijn of haar team op sociaal vlak goed met elkaar omgaat (Sapnaa, 2014). De omgang kan variëren van elkaar buiten het werk om spreken tot elkaar op het werk zien als een hecht team. Het is belangrijk dat een team over een zekere mate van sociale cohesie beschikt (Aeron & Pathak, 2015). Teams die het sociaal helemaal niet goed met elkaar kunnen vinden zijn immers minder geneigd om samen te werken of problemen op te lossen (Rijnbergen, 2012). Taakcohesie betreft de mate waarin een werknemer ervaart dat een team, hoewel de teamleden onderling verschillende taken hebben, als geheel toch hetzelfde doel nastreeft. Teamleden die een hoge mate van taakcohesie ervaren voelen zich veiliger in het team om open te communiceren over problemen. Een dergelijke openheid kan ervoor zorgen dat teamleden individueel minder vastlopen. Dit zorgt voor een algeheel sterker gevoel van eenheid binnen het team (Van Kreijl, 2014).

1.2 Doelstelling

Hoewel veel onderzoek zich reeds gericht heeft op de samenstelling van een team, is er nog steeds veel onduidelijk over het onderwerp met betrekking tot specifieke beroepsgroepen (Collins, 2014; Prewett, Walvoord, Stilson, Rossi & Brannick, 2009). Om de aanwezige literatuur over dit onderwerp van enige structuur te voorzien, richt dit onderzoek zich op enkele aspecten die in de literatuur veelvuldig onderzocht zijn en in de praktijk worden gezien aspecten die samenhangen met de arbeidsprestatie. In dit geval is het onderzoek gericht op teams in de revalidatiezorg. Dit is een doelgroep waarvoor tot op heden nog geen onderzoek naar de teamsamenstelling is gedaan.

De opdrachtgever kan met de uitkomsten van dit onderzoek twee belangrijke stappen zetten. Allereerst kan de AanZetGroep het onderzoek gebruiken om een diepgaande screening van nieuw personeel uit te voeren. Op deze manier kan het de variabelen die positief samenhangen met arbeidsprestatie optimaal inzetten en de negatieve invloeden uit de weg gaan. Een tweede optie, mogelijk een waarschijnlijke toepassing, is dat de opdrachtgever dit onderzoek gebruikt om de huidige teams beter te begrijpen. Hierdoor is de AanZetGroep beter in staat een faciliterende en coachende rol richting het team aan te nemen.

1.3 Onderzoeksvraag

Om de AanZetGroep van inzichten omtrent personeelsbeleid te voorzien, wordt in het eerste onderdeel van dit onderzoek onderzocht welke psychologische aspecten vanuit de literatuur bijdragen aan een

hoge efficiëntie van werkteams in het algemeen en multidisciplinaire teams in de revalidatiezorg in het bijzonder.

In het tweede onderdeel van dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre de psychologische aspecten bijdragen aan de arbeidsprestatie van de teamleden van de AanZetGroep. Op basis van de uitkomst van dit onderzoek wordt een aanbeveling gedaan voor de psychologische aspecten van het personeelsbeleid van de AanZetGroep. Om dit voorstel accuraat te kunnen onderzoeken zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

“Wat is de samenhang tussen diepgaande compositievariabelen en de ervaren arbeidsprestatie van medewerkers in de revalidatiezorg?”

- Wat is de samenhang tussen persoonlijkheid en de arbeidsprestatie van revalidatiezorgmedewerkers?
- Wat is de samenhang tussen sociale cohesie en de arbeidsprestatie van revalidatiezorgmedewerkers?
- Wat is de samenhang tussen taakcohesie en de arbeidsprestatie van revalidatiezorgmedewerkers?
- Wat is de samenhang tussen de persoonlijkheid en groepscohesie van revalidatiezorgmedewerkers?
- In hoeverre speelt groepscohesie een mediërende rol bij de samenhang tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is bedoeld om dit onderzoek van een theoretisch kader te voorzien. Dit houdt in dat de opgestelde onderzoeksvragen, alsmede de constructen waaruit deze bestaan, worden onderbouwd door betrouwbare recente literatuur. Het doel van dit hoofdstuk is om de in het verleden gevonden relaties tussen persoonlijkheid, groepscohesie en arbeidsprestatie uiteen te zetten. Uit deze uiteenzetting volgen hypothesen.

2.1 Arbeidsprestatie

Voordat er iets gezegd kan worden over de effecten van begrippen als persoonlijkheid en groepscohesie op arbeidsprestatie, is het belangrijk dat het duidelijk is wat er bedoeld wordt met het begrip *arbeidsprestatie* in de algemene zin. De definitie van Campbell (1990) gebruikt een veelvoud van dimensies om arbeidsprestatie te omschrijven; de *multidimensionale definitie*. Deze is in de loop der jaren verankerd en aangevuld in recenter onderzoek. In Campbell's dimensies wordt een onderscheid gemaakt tussen **gedragsaspecten** en **uitkomstaspecten** van de prestatie (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Roe, 1999; Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008). Het gedragsaspect betreft datgene wat de werknemer doet tijdens het werk. De activiteit zelf is hierbij van belang (Campbell, 1990). Prestatie omvat in deze definitie de *specifieke bezigheden* die in een bepaalde schaal te vatten zijn. Op basis hiervan kan de prestatie worden beoordeeld. Om deze bezigheden vorm te geven moeten door de werkgevers doelen worden opgesteld. Deze geven een inhoud aan de prestatie (denk bijvoorbeeld bij sport aan doelpunten of bij sales aan verkoopcijfers).

Het uitkomstaspect richt zich op het resultaat van het gedragsmatige aspect. De bezigheden als voetballen en verkopen kunnen leiden tot een verhoging van doelpunten of het realiseren van een quotum. Logischerwijs kan verondersteld worden dat er een overlap bestaat tussen de twee aspecten. De een is namelijk gebaseerd op de ander. Het verschil bevindt zich in de waarde die het aspect beïnvloedt. Het uitkomstaspect wordt door andere waarden beïnvloed dan het gedragsaspect. Een telefoonverkoper die alle specificaties van een telefoon weet aan te prijzen en de richtlijnen, die door het management zijn opgesteld, perfect volgt, kan op gedragsmatig niveau uitzonderlijk goed presteren. Het kan echter toch zo zijn dat deze verkoper lage verkoopcijfers heeft. Dit betekent dat hij op uitkomstniveau minder goed presteert. Een docent die uitzonderlijk goed lesgeeft aan zijn of haar leerlingen presteert op gedragsniveau eveneens uitzonderlijk. Als de resultaten van de leerlingen vervolgens tegenvallen lijkt de docent op uitkomstniveau toch minder te presteren. Zo kunnen de aspecten toch van elkaar verschillen.

2.2 Persoonlijkheid

De term *persoonlijkheid* wordt gebruikt om complex menselijk gedrag in concrete woorden te vatten (Galton, 1884; De Vries, 2009). Om gedrag op empirische wijze te kunnen omschrijven hebben de psychologen Alport en Odbert (1936) en later de Costa en McCrae (1976) lijsten met 18.000 beschrijvende woorden, variërend van blij en boos tot verwend, waardig en belangrijk. Deze woorden zijn onderverdeeld in een zestal persoonlijkheidsdimensies, namelijk *integriteit*, *extraversie*, *consciëntieusheid*, *openheid voor ervaringen*, *emotionaliteit* en *verdraagzaamheid* (De Vries, 2014). Deze persoonlijkheidsdimensies vertegenwoordigen ieder een ander onderdeel van het menselijk gedrag. Persoonlijkheidsonderzoek door middel van vragenlijsten is zowel in klinische als in zakelijke contexten een veelgebruikte methode voor het beschrijven en voorspellen van gedrag (De Vries, 2009). In bijvoorbeeld een sollicitatieprocedure kan het voorkomen dat een sollicitant een persoonlijkheidsvragenlijst moet invullen. Het idee hierachter is dat gedrag voorspellend kan zijn voor een goede arbeidsprestatie (Milkovich, 1991).

Een belangrijke kanttekening bij het gebruiken van persoonlijkheid wordt door McCrae (1994) gemaakt. Volgens McCrae is gedrag als psychologisch concept te complex om in enkele woorden te omvatten. Een verkeerde interpretatie van de omschrijving van een persoon kan grote gevolgen hebben voor de persoon zelf, van afwijzing bij een sollicitatiegesprek tot een misdiagnose in de klinische setting (Collins, 2014). Daarom wordt een diagnose in de klinische praktijk nooit gebaseerd op een enkele vragenlijst. De visie en kennis van de psycholoog, in samenwerking met de uitkomst van verschillende betrouwbare psychologische meetinstrumenten, kunnen een omschrijving van een persoonlijkheid weergeven (McCrae, 1994; Bell, 2007).

De mate waarin persoonlijkheid gedrag kan voorspellen lijkt af te hangen van de context, de opvoeding en het verleden van een persoon (McCleod, 2008). Bij het samenstellen van een team wordt daarom vaak niet alleen naar persoonlijkheid gekeken (Van Kreijl, 2013). Andere diepgaande compositievariabelen als groepscohesie zijn eveneens belangrijk bij het samenstellen of het analyseren van een team (Collins, 2014).

2.3 Groepscohesie

Groepscohesie is als concept na de tweede wereldoorlog geïntroduceerd door de psychologen Shils en Janowitz (1948). Zij hebben het gedefinieerd als een samenstelling van krachten die bij een individu leidt tot betrokkenheid bij een groep en waardoor diegene in een groep wil blijven. Het concept heeft als maatstaf gediend voor de samenhang van militaire eenheden. Shils en Janowitz hebben gesteld dat

groepscohesie de prestatie van militaire eenheden kon verklaren. Zij beargumenteerden, op basis van data uit interviews met krijgsgevangenen, dat bepaalde bataljons van de Duitse Wehrmacht in aanloop naar de val van het derde rijk een afbraak in groepscohesie door hebben gemaakt, waardoor de moraal is vervallen. Dit heeft als effect gehad dat de bataljons uiteenvielen en zich uiteindelijk overgaven. Andere bataljons, met een hogere groepscohesie, hebben doorgestreden tot het bittere eind. Het concept groepscohesie wordt tegenwoordig gebruikt om teams in branches, variërend van sport tot het zakelijke, te omschrijven (Collins, 2014).

De krachten waar Shils en Janowitz naar hebben gerefereerd zijn sindsdien ondergebracht in twee onderdelen, namelijk *taak- en sociale cohesie* (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Chiochio & Essiembre, 2009, Carless & De Paola, 2000; Dyce & Cornell, 1996; Zaccaro & Lowe, 1988).

Sociale cohesie is een maatstaf voor het omschrijven van de aard en kwaliteit van vriendschapsrelaties tussen groepsleden (MacCoun, 1996). De sociale verbinding binnen een team kan door leidinggevers worden gefaciliteerd door peer-inwerktrajecten op te zetten of door buiten het werk om teamdagen te organiseren (Collins, 2014).

Taakcohesie omschrijft een gedeelde toewijding voor het behalen van een doel, die de inzet van het hele team behoeft (Gully, 1994). Toewijding is een factor die na verloop van tijd ontstaat bij teamleden die geloven in de doelstellingen van een bedrijf (Carless & De Paola, 2000). Een leidinggevende kan taakcohesie bij een team faciliteren door het team aan te sporen om mee te denken over het beleid binnen een bedrijf (Casey-Campbell & Martens, 2009). Een werksfeer waarin open kan worden gecommuniceerd en waarin kritisch denken wordt aangemoedigd dragen eveneens bij aan een hoge taakcohesie binnen een team (Trevino, 2013).

2.4 Relatie variabelen met arbeidsprestatie

Persoonlijkheid en groepscohesie worden gezien als de belangrijkste diepgaande compositievariabelen in relatie tot arbeidsprestatie. Het theoretisch kader van deze variabelen, onderbouwd met recente bronnen, geeft een beeld van de verwachte relatie met arbeidsprestatie. Bij persoonlijkheid worden de zes persoonlijkheidsaspecten individueel behandeld. Op basis van de literatuur worden vervolgens hypothesen geformuleerd.

Integriteit: Deze schaal betreft de mate waarin mensen oprecht, rechtvaardig en bescheiden zijn en hebzucht vermijden (De Vries, 2009). Mensen die hier hoog op scoren zijn niet geneigd anderen te manipuleren voor persoonlijk gewin en regels te overtreden. Personen die laag op deze schaal scoren zetten zichzelf op de eerste plaats en zijn gehecht aan materiële zaken. Zij vleien anderen eerder om

persoonlijke doelen te behalen. Hoewel een zekere overlap tussen integriteit en consciëntieusheid in de literatuur wordt opgemerkt, meten de dimensies statistisch gezien beiden iets anders. Integriteit wordt gezien als een voorspeller van arbeidsprestatie (Johnson, Rowatt & Petrini, 2011). Ook wordt het gezien als een negatieve voorspeller van antisociaal gedrag in organisaties en contraproductief werkgedrag (Lee, Ashton & Shin, 2005; De Vries, 2014). In de praktijk houdt dit in dat van mensen die hoog scoren op integriteit verwacht kan worden dat zij een hoge arbeidsprestatie vertonen.

Extraversie: Extraversie betreft de mate waarin mensen een waardering voor zichzelf en een levenslust ervaren. Wanneer hoog wordt gescoord op deze schaal zoeken mensen graag sociale situaties op. Ze voelen zich over het algemeen goed over zichzelf en zijn positief en enthousiast op sociale bijeenkomsten. Mensen die laag scoren binnen deze dimensie stellen zich eerder gereserveerd op. Ze voelen zich minder levendig en voelen zich niet op hun gemak wanneer ze in het middelpunt van de aandacht staan. Extraversie wordt gezien als een betrouwbare voorspeller van sociale cohesie en van arbeidsprestatie bij beroepen waarbij het verkopen van diensten en goederen centraal staat (Barrick & Mount, 1991; De Vries, 2009; Aeron & Pathak, 2012). Een te hoge mate van extraversie wordt in de literatuur in verband gebracht met een hoge sociale cohesie, wat wordt gezien als een voorspeller van contraproductief werkgedrag (De Vries, 2014).

Emotionaliteit: Dit heeft betrekking op de mate waarin mensen angstig, bezorgd, afhankelijk en sentimenteel zijn (De Vries, 2009). Mensen die hoog scoren op emotionaliteit zijn snel ongerust, angstig, bezorgd en sentimenteel als er bijvoorbeeld gevaar dreigt. Ze hebben tevens relatief meer behoefte aan emotionele steun van anderen. In de literatuur wordt emotionele stabiliteit beschouwd als een algemene voorspeller van arbeidsprestatie (Barrick et al., 2001; De Vries, 2014). Deze schaal wordt in verband gebracht met de zelfredzaamheid van een individu, oftewel de mate waarin iemand zelf oplossingen kan bedenken voor een probleem (Zaho, Seibert & Lumpkin, 2010). Hoewel er hypothesen zijn die beweren dat deze schaal hierdoor negatief in verband staat met taakcohesie, is dit nog niet in betrouwbaar onderzoek statistisch bevestigd (Collins, 2014).

Consciëntieusheid: Deze dimensie betreft de mate waarin mensen ordelijk, ijverig, bedachtzaam en perfectionistisch zijn. Mensen die op deze schaal hoog scoren hebben een sterk vermogen om zaken te organiseren, ze zijn gedisciplineerd en streven perfectie en accuratesse na. Lage scorers maken zich minder druk over fouten op het werk, houden zich minder sterk aan tijdsschema's en maken relatief impulsieve beslissingen. De dimensie consciëntieusheid wordt in de literatuur gezien als de meest vooraanstaande positieve voorspeller van arbeidsprestatie van de persoonlijkheidsdimensies (Van

Vianen & De Dreu, 2001; Barrick & Mount, 1991; De Vries, 2014; Aeron & Pathak, 2012).

Consciëntieusheid wordt in het onderzoek van Aeron en Pathak (2012) aangehaald als voorspeller van taakcohesie. De resultaten van hun onderzoek hebben echter getoond dat de voorspellende waarde in de praktijk meevalt ($t=.16$).

Openheid voor ervaringen: Deze dimensie betreft de mate waarin mensen schoonheid waarderen en nieuwsgierig, creatief en origineel zijn. Mensen die hoog scoren in deze dimensie genieten van kunst en natuur, zijn nieuwsgierig en hebben originele ideeën over uiteenlopende zaken. Ze zijn tevens eerder geneigd hun fantasie te gebruiken. Mensen met een lage score zijn minder geïnteresseerd in kunst en cultuur en de sociale wetenschappen. Ze voelen zich minder aangetrokken tot mensen en radicale ideeën. Ook bij openheid voor ervaringen is de relatie tot arbeidsprestatie afhankelijk van het beroep (Judge, Heller & Mount, 2002; Boudreau & Boswell, 2001; De Vries, 2014).

Verdraagzaamheid: Dit betreft de mate waarin mensen vergevingsgezind en geduldig zijn, alsmede de mate waarin ze aanpassingsbereid en zachtaardig zijn. Hoog scoren op verdraagzaamheid houdt in dat iemand de neiging heeft een compromis te sluiten in discussies en om samen te werken met anderen. Ook behandelt diegene anderen mild en houdt zijn of haar boosheid onder controle. Laag scoren op deze schaal houdt in dat mensen eerder boos worden wanneer zij benadeeld worden. Wanneer er op de werkvloer een horizontale hiërarchie heerst, is het belangrijker om verdraagzaam te zijn dan wanneer er een verticale hiërarchie heerst (Hofstede, 2015; Organ, 1994; Judge & Bono, 2000). Deze dimensie wordt gezien als een betrouwbare voorspeller van taakcohesie (Aeron & Pathak, 2012). Dit betekent dat mensen die een hoge mate van verdraagzaamheid tonen meer geneigd zijn een team als sociaal cohesief te beschouwen.

Groepscohesie: Er is in dit onderzoek gekozen voor het multifactorieel model voor het omschrijven van groepscohesie, onderverdeeld in taakcohesie en sociale cohesie. Het is bekend dat sociale cohesie voorspeld wordt door factoren als keuzebereidheid en steun van leiderschap (Trevino, 2013). In relatie tot arbeidsprestatie vonden Zaccaro en Lowe (1988) dat een hoge sociale cohesie contraproductief werkgedrag bevordert en daarmee niet geassocieerd kan worden met arbeidsprestatie. Daarentegen is het wel belangrijk dat teamleden op sociaal niveau enigszins met elkaar overweg kunnen, want een gemiddelde mate van sociale cohesie lijkt wel degelijk bij te dragen aan de arbeidsprestatie (Trevino, 2013). Taakcohesie wordt gezien als een betrouwbare positieve voorspeller van arbeidsprestatie (Carless & De Paola, 2000; Trevino, 2013). Volgens Knause (2006) kunnen teams door meer taakgericht dan interpersoonlijk gericht te werken beter de vruchten plukken van de kennis en kunde van de

teamleden. De mate van ervaren sociale en taakcohesie varieert sterk per team (Carron & Brawley, 2000). Aeron en Pathak (2015) hebben in een praktijkgericht onderzoek bij IT-projectteams de lage samenhang tussen taak/sociale cohesie en de persoonlijkheidsaspecten van een team beschreven. Daarentegen vonden De Dreu en Van Vianen (2001) wel een samenhang tussen verdraagzaamheid en taakcohesie en tussen extraversie en sociale cohesie. Onderling correleren volgens Aeron en Pathak de factoren taakcohesie en sociale cohesie wel met elkaar ($r=.61$). Dit houdt in dat mensen die sociale cohesie in een team ervaren voor een gedeelte eveneens taakcohesie in een team ervaren.

2.5 Hypotheses

In dit onderzoek wordt de relatie tussen diepgaande compositievariabelen en de arbeidsprestatie gemeten. Daarbij wordt ingegaan op de rol die groepscohesie speelt bij het verklaren van de invloed van persoonlijkheid op uitkomstaspecten van prestatie. Dit houdt in dat er een indirect verband tussen persoonlijkheid en prestatie kan bestaan, dat verklaard kan worden door cohesie.

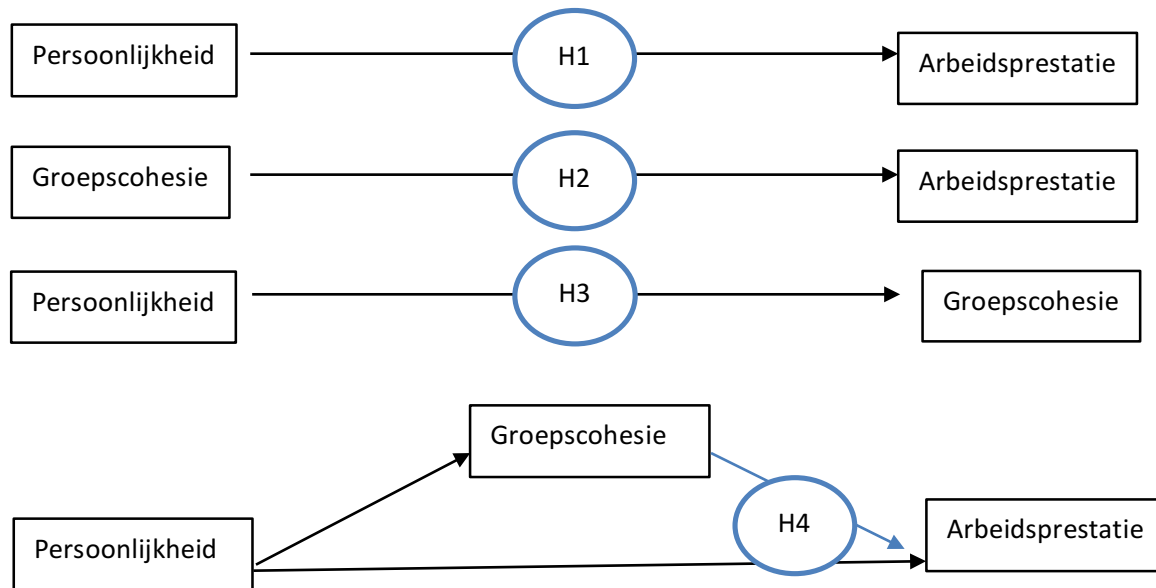
Op basis van het theoretisch kader kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

- 1a. Consciëntieusheid, integriteit, openheid voor ervaringen, verdraagzaamheid en emotionaliteit vertonen een positieve samenhang met arbeidsprestatie.*
- 1b: Extraversie heeft een negatieve samenhang met arbeidsprestatie.*
- 2a: Sociale cohesie vertoont een negatieve samenhang met arbeidsprestatie.*
- 2b: Taakcohesie toont een positieve samenhang met arbeidsprestatie.*
- 3a. Extraversie heeft een positieve samenhang met sociale cohesie.*
- 3b. Verdraagzaamheid heeft een positieve samenhang met taakcohesie.*
- 4a: Taakcohesie functioneert als indirecte mediator tussen verdraagzaamheid en arbeidsprestatie.*
- 4b: Sociale cohesie functioneert als indirecte mediator tussen extraversie en arbeidsprestatie.*

2.6 Conceptueel model

De volgende modellen geven dit type onderzoek schematisch weer. Voor het model is gebruik gemaakt van de kennis van Baron en Kenny (1986) voor het toetsen van een mediator.

Figuur 1. Conceptueel model



Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign

Dit hoofdstuk richt zich op de onderzoeksmethodiek waarmee de hypotheses uit het vorige hoofdstuk onderzocht worden. In dit hoofdstuk wordt de gekozen methode inzichtelijk gemaakt. Allereerst wordt de doelgroep van het onderzoek uiteengezet. Daarna volgt een paragraaf die de gebruikte onderzoeksinstrumenten beschrijft. De procedure voor het gebruiken van het instrument wordt in de derde paragraaf besproken. Afsluitend wordt de methode voor het analyseren uiteengezet.

3.1 Onderzoeksdoelgroep

De populatie van dit onderzoek bestaat uit leden van de interdisciplinaire teams van de AanZetGroep, Winnock en CIR Arnhem/Amsterdam. Deze teams bestaan uit psychologen, medisch-, bewegings- en re-integratiedeskundigen. Binnen de teams is minstens een persoon van iedere beroepsgroep werkzaam. Binnen een instelling werkt een medisch deskundige vaak binnen meerdere teams, terwijl de andere drie meestal binnen hetzelfde team werkzaam zijn. Daardoor kan in de doelgroep van het onderzoek rekening gehouden worden met minder medisch deskundigen ten opzichte van de andere drie beroepen.

Dit onderzoek betreft het personeelsbeleid van de AanZetGroep op de lange termijn. In overleg met de opdrachtgever is ervoor gekozen de revalidatiezorgmedewerkers van de AanZetGroep te vergelijken met medewerkers van concurrerende bedrijven. Een voorwaarde hiervoor is geweest dat de geselecteerde bedrijven nagenoeg dezelfde behandelmethode inzetten en dezelfde teamstructuur aanhouden als de AanZetGroep. Door het onderzoek aan te vullen met meer respondenten kunnen samenhangen tussen arbeidsprestatie, groepscohesie en persoonlijkheid met meer diepgang worden geanalyseerd en beschreven.

3.2 Onderzoeksinstrument

In dit onderzoek wordt ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit gebruikgemaakt van bestaande meetschalen die in eerder wetenschappelijk onderzoek ook zijn gebruikt. Voor het onderzoeksinstrument is gebruikgemaakt van twee gevalideerde vragenlijsten en een set demografische vragen: 1) demografische vragen (4 items), 2) vragen over de persoonlijkheid (HEXACO-PI-R, 99 items) en 3) vragen over de werkomgeving (30 items, Group Environment Questionnaire). De vragenlijst telt in totaal 133 items die allemaal met een vijfpunts Likertschaal, die loopt van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens', beantwoord kunnen worden. De gebruikte onderzoeksinstrumenten zijn digitaal via het platform Typeform aangeboden aan de respondenten. De vragenlijsten voor persoonlijkheid, sociale cohesie en taakcohesie zijn samengevoegd tot een vragenlijst. De uitleg is zo duidelijk mogelijk

geformuleerd, waardoor zo min mogelijk overgelaten wordt aan de interpretatie van de respondenten. In de volgende paragrafen worden de vragenlijsten per construct omschreven.

3.2.1 Persoonlijkheid

Om de persoonlijkheid van respondenten in kaart te brengen is er gebruikgemaakt van de verkorte HEXACO-PI, Honesty-Extraversion-Agreeableness-Conscientiousness-Openness to Experiences- Personality Inventory-Revised (De Vries, 2009). Dit betreft een inventarisatielijst die met 99 vragen de zes HEXACO-domeinen bevraagt. Ieder van deze domeinen is opgesplitst in vijf specifiekere schalen die de verschillende facetten van het domein meten. Zowel de alfabetrouwbaarheidscoëfficiënten als de test-hertestbetrouwbaarheid van de HEXACO-PI-R zijn in Tabel 1 weergegeven (De Vries, 2009). Een voorbeelditem uit de HEXACO-PI-R is: *“Mensen vinden mij hardvochtig.”*

Tabel 1. Betrouwbaarheid HEXACO-PI-R (N=260)

	INT	EMO	EXT	VER	CON	OPE
Alpha	.92	.88	.91	.90	.88	.90
Test/Hertest	.87	.83	.88	.79	.85	.90

3.2.2 Werkomgeving

De constructen sociale cohesie, taakcohesie en arbeidsprestatie zijn gemeten met een semantische vertaling van de Group Environment Questionnaire. In Tabel 2 zijn de constructen, inclusief auteur(s) en een voorbeeldvraag, zichtbaar.

Tabel 2. Werkomgevingvragenlijst, N=312

Construct	Auteur(s)	Voorbeeld	Alpha
Sociale cohesie	Simons & Peterson, 2000; Langfred, 2004; Edmondson, 1999	<i>Elk teamlid voelt zich verantwoordelijk voor het behouden en het bewaken van het team.</i>	.82

Taakcohesie	Hoegl & Gemuenden (2001)	<i>Niemand in mijn team zou doelbewust mijn inspanningen ondermijnen.</i>	.87
Arbeidsprestatie	Hoegl & Gemuenden (2001)	<i>Mijn team is een waardevolle bijdrage aan de organisatie.</i>	.87

3.3 Procedure

De initiële vraag van de opdrachtgever is om de antecedenten van de prestatie van multidisciplinaire teams te bepalen. Om de vraag van de opdrachtgever goed te beantwoorden, is dit onderzoek gestart met een observatieperiode van een maand. De onderzoeker heeft tijdens deze periode meegelopen met het multidisciplinaire team tijdens een behandeltraject van een groep revalidanten. Deze periode diende ertoe inzicht te krijgen in de werkwijze van de AanZetGroep. Ook is de periode als leerervaring toegevoegd. Na deze periode is met de opdrachtgever de definitie van succes geconcretiseerd tot arbeidsprestatie. De voorspellers hiervan zijn geconcretiseerd tot meetbare constructen van diepgaande compositievariabelen. Deze diepgaande compositievariabelen zijn veel onderzocht in de prestatiepsychologie.

Deelnemende bedrijven zijn benaderd door telefonisch en e-mailcontact (zie bijlage) met de werkgever of teamleider van de desbetreffende instelling. In het totaal zijn in dit onderzoek twintig instellingen benaderd voor deelname. Hiervan hebben drie bedrijven (vier locaties) interesse uitgesproken voor deelname. Het onderzoek is verder toegelicht in een persoonlijk gesprek met iedere deelnemende teamleider. Hierin zijn alle mogelijke vragen beantwoord en is er een planning besproken voor de afname. Er is sprake van een enkel meetmoment tussen juli en november (vier maanden) waarbij vragenlijsten zijn afgenomen op vier deelnemende locaties: CIR Arnhem, CIR Amsterdam, Winnock Groningen en de AanZetGroep. De deelnemers zijn per e-mail (zie bijlage) op de hoogte gesteld van het doel van het onderzoek en waar de gegevens voor gebruikt worden. De e-mailadressen zijn niet in dit onderzoek opgenomen omwille van de privacy. Er wordt naar de deelnemers gecommuniceerd dat de data niet voor andere doeleinden gebruikt worden dan in de beschrijving is vermeld. Om de

communicatie zo centraal mogelijk te houden wordt er gecommuniceerd via de teamleiders of werkgevers van de respondenten. Zij dienen als tussenpersoon tussen de onderzoeker en de respondent. Er zijn drie standaard herinneringsmails (zie bijlage) rondgestuurd om te verzekeren dat alle respondenten de vragenlijsten invulden.

De antwoorden op de vragenlijsten zijn volgens de richtlijnen van de HEXACO-PI-R en de GEQ gehercodeerd (De Vries, 2009; Carless & De Paola, 2000). Er is per persoon een gemiddelde van de totale score per dimensie berekend, die dient als geschaalde score, waarbij 1 zeer laag is en 5 zeer hoog.

3.4 Analyses

Alle uitkomsten zijn getoetst met behulp van Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), een statistiekprogramma van International Business Machines (IBM) dat in de praktijk wordt gebruikt bij het analyseren van de samenhang en de mediatorvariabelen (Cohen, 2005). De enkelvoudige samenhang tussen de variabelen van persoonlijkheid, groepscohesie en arbeidsprestatie zijn met een correlatieanalyse getoetst en verwerkt in een correlatiematrix. Hypothese 1 tot en met 5 worden aangenomen bij een positief significante samenhang tussen de enkelvoudige variabelen. De samenhang tussen meerdere variabelen is door middel van PROCESS in een regressieanalyse getoetst (Hayes, 2015; Baron & Kenny, 1986). In het model is arbeidsprestatie als afhankelijke variabele, het persoonlijkheidsaspect als onafhankelijke variabele en de taakcohesie/sociale cohesie als mediërende variabele ingevoerd. Wanneer de mediator een significant hoge F-change teweegbrengt, kan worden aangenomen dat de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele voor een significant groot deel verklaard wordt door de mediërende variabele. De mediatieanalyse is post-hoc uitgevoerd door de onafhankelijke en de mediërende variabelen in een meervoudige regressieanalyse te toetsen. Wanneer de onafhankelijke variabele in dat geval geen significant positieve samenhang meer vertoont met de afhankelijke variabele, wordt verondersteld dat de mediërende variabele dit effect veroorzaakt. De mate waarin het indirecte effect van de mediator de variantie verklaart wordt in percentages weergegeven. Wanneer het betrouwbaarheidsinterval tussen de onafhankelijke en de mediërende variabelen geen 0 bevat, heeft mediatie plaatsgevonden (Hayes, 2015).

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk volgen de uit de regressie- en correlatieanalyse voortvloeiende resultaten. Op basis hiervan wordt beoordeeld of de hypothesen aangenomen worden. In dit hoofdstuk worden nog geen interpretaties gedaan van de resultaten.

4.1 Correlaties

In Tabel 3 is een correlatiematrix te zien. Hierin zijn de onderlinge relaties tussen de gemeten variabelen, genummerd van 1 tot 13, aangeduid. Deze correlatiematrix laat zien dat de tevredenheid over de arbeidsprestatie van het team ($M=3,83$), de sociale cohesie ($M=3,91$) en de taakcohesie ($M=3,73$) met minstens een standaarddeviatie boven het theoretisch gemiddelde van 3 uitkomen. De teamleden ervaren zowel een hoge mate van sociale cohesie als een hoge mate van taakcohesie.

4.1.1 Persoonlijkheid en arbeidsprestatie

In de correlatiematrix zijn de correlaties van de persoonlijkheidsaspecten met de arbeidsprestatie weergegeven. Wat hierbij opvalt is dat er geen significante samenhang is aangetoond tussen deze persoonlijkheidsaspecten en de arbeidsprestatie. Op basis hiervan worden hypothesen 1a en 1b verworpen.

4.1.2 Groepscohesie en arbeidsprestatie

Tabel 3 toont de correlaties tussen taakcohesie, sociale cohesie en de arbeidsprestatie. Beide cohesieaspecten vertonen een positief significante relatie met de arbeidsprestatie (taakcohesie: $r=.67$, $p<.01$; sociale cohesie: $r=.57$, $p<.01$). Op basis van deze gegevens wordt hypothese 2b aangenomen. Hypothese 2a wordt op basis van deze gegevens verworpen. De sociale cohesie en taakcohesie correleren onderling eveneens significant met elkaar ($r=.76$, $p<.01$).

4.1.3 Persoonlijkheid en groepscohesie

Het persoonlijkheidsaspect integriteit toont een positief significante samenhang met sociale cohesie ($r=.30$, $p=.03$). Hoewel dit niet direct is verwacht, wordt deze relatie meegenomen in de conclusies in het volgende hoofdstuk. Verdere correlaties tussen de variabelen zijn niet gevonden. Op basis hiervan worden hypothese 3a en 3b verworpen.

Tabel 3. Correlatiematrix en M/SD

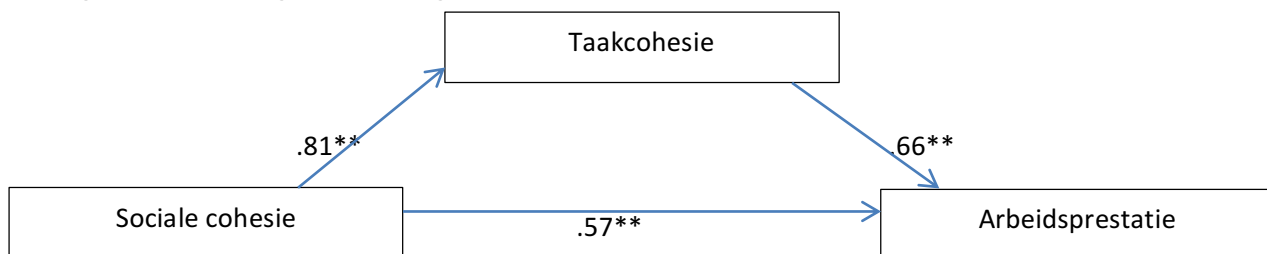
	M/SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	1,54/.50	-												
2. Leeftijd	40,15/10.60	,05	-											
3. Bedrijf	2,09/4.63	,20	,39**	-										
4. Arbeidsduur	4,76/1.05	,02	,53**	,48**	-									
5. Integriteit	2,61/.25	-,05	-,15	-,20	-,19	-								
6. Emotionaliteit	2,89/.23	,07	,11	,10	-,02	,16	-							
7. Extraversie	3,07/.29	,38**	,07	-,11	-,24	,01	,08	-						
8. Verdraagzaam.	3,13/.30	,17	,13	-,06	-,06	-,19	-,06	,15	-					
9. Consciëntieush.	2,77/.31	-,04	-,06	,10	-,04	,17	,06	,09	-,03	-				
10. Openheid v.	2,96/.21	,22	,20	,12	-,06	-,01	,21	,26	,26	,16	-			
11. Soc. cohesie	3,91/.58	-,03	,12	-,33*	-,04	,30*	-,03	,10	,14	-,05	-,18	-		
12. Taakcohesie	3,73/.68	-,01	,01	-,18	-,01	,25	-,01	,06	,16	,03	-,04	,81**	-	
13. Arbeidsprest.	3,83/.59	,14	-,17	-,26	,00	,12	-,17	,05	,08	-,20	-,13	,57**	,66**	-

*p<.05 **p<.01

4.2 Mediërende rol groepscohesie

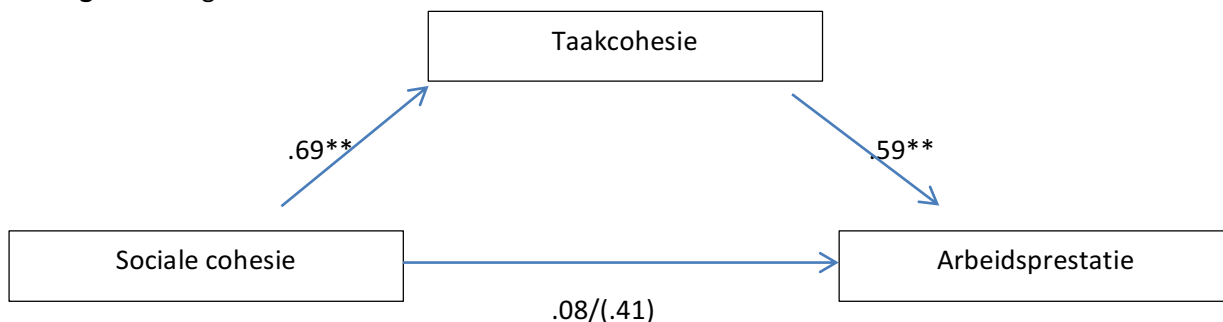
Tabel 3 toont dat er geen significante verbanden bestaan tussen de persoonlijkheidsaspecten en de ervaren groepscohesie. Het is voor een mediatieanalyse expliciet van belang dat de onafhankelijke en afhankelijke variabelen positief samenhangen. Het feit dat dit bij persoonlijkheid en groepscohesie niet het geval is, heeft tot gevolg dat de cohesievariabelen geen mediërende rol kunnen spelen in de mogelijke verbanden tussen de persoonlijkheidsaspecten en de arbeidsprestatie (Baron & Kenny, 1986). De samenhang tussen de variabelen sociale cohesie, taakcohesie en arbeidsprestatie is in Figuur 2 weergegeven.

Figuur 2. Onderlinge samenhang variabelen mediatie-model



Er is een mediatie-analyse uitgevoerd om te achterhalen of de samenhang tussen sociale cohesie en arbeidsprestatie wellicht beter verklaard kan worden door taakcohesie. De uitkomst van deze analyse is in Figuur 3 zichtbaar.

Figuur 3. Regressie mediatie-model



In de kolom 'enkelvoudig' van Tabel 4 zijn de variabelen enkelvoudig vergeleken met de arbeidsprestatie. De sociale cohesie hangt in dit geval significant sterk samen met de arbeidsprestatie ($r=.57$, $p=.00$). Wanneer de variabelen in een meervoudige regressieanalyse worden getoetst met de arbeidsprestatie, heeft de sociale cohesie geen samenhang meer met de arbeidsprestatie ($r=.08$, $p=.58$).

Om te toetsen in hoeverre deze verandering te wijten is aan het indirecte effect dat taakcohesie heeft op de samenhang, wordt het (ge-bootstrapte) laagste en hoogste betrouwbaarheidsinterval gemeten. In dit geval ligt de populatiewaarde van het indirecte effect tussen .13 en .68, waardoor door de afwezigheid van een 0 de taakcohesie als betrouwbare mediator wordt gezien. De verklarende variantie (R^2) is gemeten op 41%.

Tabel 4. Regressieanalysemodel arbeidsprestatie

	Arbeidsprestatie M	
	Enkelvoudig	Meervoudig
Onafhankelijke variabele:		
Sociale cohesie: r/p	.57/.00	.08/.58
Medierende variabele:		
Taakcohesie: r/p		.59/.00
Indirect effect SC op AP		
R^2 (verklarende var.)		.41
BootLLCI (Laagste betrouwbaarheidsinterval)		.13
BootULCI (hoogste betrouwbaarheidsinterval)		.68

Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk besproken. Eventuele beperkingen van dit onderzoek komen vervolgens in de discussie aan bod. Op basis hiervan worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. De belangrijkste theoretische implicaties van het onderzoek worden hierna toegelicht, gevolgd door de praktische aanbevelingen die daaruit voortvloeien.

5.1 Conclusie

De hoofdvraag die dit onderzoek beantwoordt is: “Wat is de samenhang tussen diepgaande compositievariabelen en de ervaren arbeidsprestatie van teams van revalidatiezorgmedewerkers?” Dit onderzoek dient ertoe de AanZetGroep in staat te stellen om de toenemende vraag naar revalidatiezorg te kunnen blijven faciliteren, door middel van een efficiënte inzet van het personeel. Onder efficiëntie wordt een hoge arbeidsprestatie met de bestaande middelen verstaan. In dit geval zijn de middelen de teamleden.

Voor er wordt ingegaan op de resultaten, is het van belang te melden dat dit een correlatieonderzoek is. Dit houdt in dat er geen causaal verband kan worden bevestigd tussen de onderzochte variabelen. Dat is ook niet de doelstelling van dit onderzoek geweest. Het belangrijkste wat er uit dit onderzoek geconcludeerd kan worden, is wat de ervaring is van de teamleden met betrekking tot de aspecten waarvan in de theorie is uitgegaan dat deze samenhangen met de arbeidsprestatie. Dit onderzoek geeft voor de opdrachtgever weer hoe de teamleden de arbeidsprestatie ervaren, in welke mate mensen met een bepaalde persoonlijkheid een hogere prestatie ervaren dan anderen en in welke mate mensen die de ervaring hebben hoog te presteren eveneens een hoge groepscohesie ervaren. Er zijn drie concrete conclusies te trekken naar aanleiding van dit onderzoek.

1. *De onderzochte leden die de ervaring hebben dat hun team een gemeenschappelijk doel nastreeft, ervaren dikwijls een hoge arbeidsprestatie.*

Taakcohesie, het concept waarvan veiligheid en openheid essentiële componenten zijn, hangt sterk samen met de arbeidsprestatie. In het theoretisch kader van dit onderzoek is taakcohesie toegelicht met een voorbeeld over de Duitse Wehrmacht. Het psychologische effect van de samenhang binnen een team is in de ervaring van oud Wehrmacht-officieren essentieel geweest voor het doorzettingsvermogen van de soldaten. Taakcohesie houdt de moraal hoog, geeft mensen een doelstelling en inspireert ze om te presteren (Gully, 1996). Als de Wehrmacht-soldaten geen taakcohesie

ervoeren hadden zij niet het idee te presteren, waardoor een bataljon in overgave desintegreerde. Alhoewel de doelgroep van dit onderzoek uiteraard niet gelijk is aan de Wehrmacht, is er een gemeenschappelijke conclusie te trekken. De ervaring dat gepresteerd wordt en dat doelstellingen helder zijn, wordt door de psycholoog John Kotter omschreven als een primaire motivator voor een team (Kotter, 1995). Een team dat gemotiveerd is om een gemeenschappelijk doel te behalen is eerder geneigd dit doel te behalen wanneer het team het gevoel heeft dat het hoog presteert (Collins, 2014; Trevino, 2013; Kotter, 1995).

De teamleden die in aan dit onderzoek hebben deelgenomen hebben aangegeven bij een hoge taakcohesie eveneens een hoge arbeidsprestatie te ervaren. Deze correlatie kan verklaard worden door te concluderen dat de teamleden die op beide variabelen hoog hebben gescoord gemotiveerd zijn om gemeenschappelijke doelstellingen te behalen. Als de doelstellingen van een team helder geformuleerd zijn en de teamleden individueel het idee hebben hieraan bij te dragen, zijn de teamleden meer geneigd een hogere arbeidsprestatie te ervaren. Daardoor zijn de teamleden meer gemotiveerd om te presteren. Dit houdt voor de AanZetGroep concreet in dat het actief coachen van de teamleden, door doelstellingen en prestaties helder te communiceren, bijdraagt aan de algehele motivatie van een team.

2. Teamleden kunnen, ongeacht hun persoonlijkheid, een hoge mate van groepscohesie en arbeidsprestatie ervaren.

Er is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen de zes persoonlijkheidsaspecten en de ervaren arbeidsprestatie. De teamleden die een hoge arbeidsprestatie hebben aangegeven variëren van elkaar in persoonlijkheid. Dit geldt overigens ook voor de teamleden die een lage arbeidsprestatie hebben gerapporteerd. Deze conclusie neemt niet weg dat mensen met een bepaalde persoonlijkheid ook geneigd zijn bijbehorend gedrag te vertonen (Bell, 2007). Teamleden kunnen echter, ongeacht hun persoonlijkheid, een team goed vinden presteren.

De verwachting vanuit de theorie is dat hoge scores op integriteit, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen samengaan met een hoge score op de arbeidsprestatie. Ook is verwacht dat een hoge score op extraversie samengaat met een lage score op de arbeidsprestatie (Barrick & Mount, 1991; De Vries, 2009; Aeron & Pathak, 2012).

Indien er wel een sterke samenhang tussen bepaalde persoonlijkheidsaspecten en de arbeidsprestatie is gevonden, dan had hieruit slechts geconcludeerd kunnen worden dat mensen met een bepaalde persoonlijkheid in meer of mindere mate de ervaring hebben dat het team presteert. De afwezigheid van een samenhang tussen de persoonlijkheid en de arbeidsprestatie houdt in dat mensen met dezelfde

persoonlijkheid de prestatie van een team anders kunnen ervaren.

Persoonlijkheid is als concept opgebouwd uit omschrijvingen van gedrag. Persoonlijkhedenaspecten omschrijven de mate waarin een persoon geneigd is bepaald gedrag te vertonen (De Vries, 2014). Door middel van de vragenlijst is de ervaring van de prestatie geanalyseerd door algemene stellingen voor te leggen als: “Mijn team krijgt van de leidinggevende veel waardering voor de prestaties.” Dat er geen samenhang is gevonden tussen persoonlijkheidsaspecten en de ervaring te presteren kan verklaard worden door de algemeenheid van de vragenlijst. Wanneer de vragenlijst meer was toegespitst op de gedragsaspecten van prestatie, dan had het onderzoek wellicht andere uitkomsten gehad (Trevino, 2013). Dit betekent niet dat de uitkomsten waardeloos zijn.

Voor de AanZetGroep is het van belang om te weten dat ieder teamlid een hoge taakcohesie en arbeidsprestatie kan ervaren. Dit betekent dat een bepaalde samenstelling van persoonlijkheden in een team niet noodzakelijk is voor de samenhang en ervaren arbeidsprestatie van het team.

3. *De mate waarin de sociale verbintenis samenhangt met de arbeidsprestatie is sterk afhankelijk van de taakcohesie.*

Teams die een sterke sociale verbinding binnen het team ervaren hebben vaak de ervaring dat het team ook goed presteert. Op basis van de literatuur is verwacht dat een hoge sociale cohesie negatief bijdraagt aan de arbeidsprestatie van een team (De Vries, 2012). De arbeidsprestatie zou negatief worden beïnvloed door vriendschapsrelaties, omdat mensen minder geneigd zijn elkaar kritisch aan te spreken en omdat mensen tijdens het werk te veel bezig zijn met sociale activiteiten (Sapnaa, 2014). De samenhang tussen de sociale cohesie en de prestatie wordt gemedieerd door taakcohesie. Dit houdt in dat de samenhang die sociale cohesie met arbeidsprestatie vertoont zeer verlaagd wordt als de taakcohesie aan het model wordt toegevoegd.

Concreet betekent dit voor de AanZetGroep dat hoewel mensen in het team een hoge sociale verbondenheid ervaren, dit niet samengaat met een hoge ervaring van arbeidsprestatie. Terugkomend op het principe van motivatie kan gesteld worden dat het faciliteren van vriendschapsrelaties op de werkvloer niet direct samenhangt met de ervaring dat het team beter presteert.

5.1.1 Beantwoording hoofdvraag

“Wat is de samenhang tussen diepgaande compositievariabelen en de ervaren arbeidsprestatie van teams van revalidatiezorgmedewerkers?”

Taakcohesie hangt voor de bevraagde medewerkers in de revalidatiezorg sterk samen met de ervaren arbeidsprestatie. Dit houdt in dat een werksfeer, waarin open en veilig wordt gecommuniceerd, waar weinig sprake is van hiërarchie en waar taakgericht gewerkt wordt, samengaat met een hoge arbeidsprestatie. Persoonlijkheid vertoont een zwakke samenhang met arbeidsprestatie. Het eerste meta-onderzoek op dit gebied van Barrick en Mount (1991) kan de afwezigheid van een samenhang tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie gedeeltelijk verklaren. Alhoewel zij melden dat bepaalde aspecten van arbeidsprestatie voorspeld kunnen worden door de persoonlijkheidsaspecten openheid voor ervaringen, consciëntieusheid en extraversie, wordt er verder in het onderzoek aangegeven dat er geen daadwerkelijke correlaties zijn. De sterke samenhang tussen taakcohesie en arbeidsprestatie laat zien dat revalidatiezorgmedewerkers, ongeacht hun persoonlijkheid, in hoge mate gemotiveerd kunnen zijn om doelstellingen te behalen. De interpersoonlijke relaties binnen de onderzochte teams hangen ook sterk samen met de ervaren arbeidsprestatie. Deze samenhang kan echter beter verklaard worden door de invloed van de compositievariabele taakcohesie.

5.2 Discussie

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kunnen de tekortkomingen en verbeterpunten voor vervolgonderzoek aangewezen worden. Ook worden er suggesties voor vervolgonderzoek en theoretische en praktische implicaties besproken.

5.2.1 Beperkingen van dit onderzoek

Er zijn in de methode keuzes gemaakt die een effect hebben op de aard van de resultaten. Het effect dat deze keuzes kunnen hebben gehad wordt in deze paragraaf uiteengezet.

Meten van prestatie

Dit onderzoek hanteert een multidimensionale verklaring van arbeidsprestatie. Prestatie kan beoordeeld worden aan de hand van gedrag en uitkomst. Het meetinstrument dat in dit onderzoek is gehanteerd meet de ervaring van de uitkomst van de arbeidsprestatie. De daadwerkelijke uitkomst is niet gemeten. Dit kan gemeten worden door prestatie-indicatoren op te stellen en daarmee de effectiviteit van het team binnen een termijn te meten. Een dergelijke uitkomst is echter moeilijk te herleiden naar de invloed die een individu heeft op de uitkomst van een team. Een onderzoek dat op teamniveau is uitgevoerd leent zich er wel toe om de daadwerkelijke prestatie te kwantificeren. Deze keuze heeft echter als nadeel dat de persoonlijkheidsaspecten van de individuen breed getrokken moeten worden naar een teampersoonlijkheid. Er is daarom gekozen voor een methode waarbij de

persoonlijkheid en de ervaring van een individu zijn onderzocht.

De resultaten van dit onderzoek geven daarom inzicht in de ervaring van de prestatie en niet in de uitkomst van het prestatiegerichte gedrag. Het toevoegen van een effectiviteitsmeting had voor dit onderzoek geen andere resultaten opgeleverd, omdat het resultaat hiervan niet direct gekoppeld kon worden aan het individu.

Efficiëntie en succes meten

In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat een goed samenwerkend en goed communicerend team als efficiënt wordt gezien. De vraag is echter of efficiëntie in elk geval bijdraagt aan de arbeidsprestatie. Een hypothese van Jevons (1865) stelt dat een geoptimaliseerd proces niet per definitie de prestatie ten goede komt. Bij constante verbetering van de efficiëntie wordt de werkdruk eveneens constant verhoogd. Een uitgangspunt, waarbij uitgegaan wordt van een efficiënter team ten behoeve van een hogere arbeidsprestatie, dient er rekening mee te houden dat deze twee factoren niet hetzelfde beschrijven. Dit suggereert dat er een bovengrens is voor de mate waarin efficiëntie een positieve invloed kan hebben op arbeidsprestatie, waarna de efficiëntie weliswaar kan stijgen, maar de arbeidsprestatie in paraboolvorm daalt (Keynes, 1916). Bij toekomstig onderzoek naar het meten van succes wordt aanbevolen een onderscheid tussen efficiëntie en arbeidsprestatie te hanteren. Hierdoor kan de bovengrens van efficiëntie wellicht boven water gehaald worden.

5.2.2 Vervolgonderzoek

Groepscohesie kan in de praktijk bevorderd worden vanuit de leider van een team door een open, veilige en taakgerichte organisatiecultuur te faciliteren (Collins, 2014). Er is echter nog weinig eenduidig bekend over de gedragsaspecten die voorspellend kunnen zijn voor taakcohesie. In een onderzoek van Bell (2007) is geïmpliceerd dat copingmechanismes van groot belang zijn bij het beoordelen van de wijze waarop mensen interpersoonlijk communiceren. Voor een vervolg op dit onderzoek wordt aanbevolen om coping mee te nemen als diepgaande compositievariabele.

Persoonlijkheid is een veelbesproken onderwerp in de prestatiepsychologie. De complexiteit en veelzijdigheid van menselijk gedrag maakt dat theorieën, die als doelstelling hebben gedrag te voorspellen, moeilijk te generaliseren zijn zonder dat variabelen als bedrijf, leeftijd, etniciteit en opleidingsniveau hieraan worden toegevoegd (Van Kreijl, 2014). De bedrijfscultuur is per instelling dermate anders, dat in een onderzoek gericht op de gehele beroepsgroep, de organisatiecultuur over het hoofd kan worden gezien. Het wordt aanbevolen om toekomstig onderzoek binnen een bedrijf uit te

voeren. In dat geval kunnen specifieke uitspraken gedaan worden over de onderzochte groep. Op basis van de huidige ervaringen zijn er een belangrijk aspect dat anders kan worden aangepakt.

Het is raadzaam om in het meetinstrument de prestatieschaal beter toe te spitsen op het beroep. Dit kan gedaan worden door leidinggevendenden binnen het bedrijf te interviewen over hoe zij de prestatie per beroepsgroep beoordelen. Deze beoordelingscriteria kunnen verwerkt worden in een vragenlijst. Hierdoor kunnen de teamleden per beroep een beeld geven van de mate waarin prestatiegericht gedrag volgens de beoordelingscriteria wordt getoond.

5.2.3 Praktische implicaties

Dit onderzoek dient ertoe inzichten te verlenen over het verhogen van de arbeidsprestatie binnen teams. De resultaten die uit dit onderzoek voortvloeien, hebben aangetoond dat voor het team van de AanZetGroep, evenals voor de teams van CIR en Winnock, de ervaren taakcohesie sterk samenhangt met de ervaren arbeidsprestatie. De volgende praktische implicaties betreffen het bevorderen van de taakcohesie bij teamleden van multidisciplinaire teams in de revalidatiezorg.

Hoewel er geen directe indicatoren zijn gevonden voor het verklaren van de taakcohesie, stelt de literatuur dat er meerdere aspecten zijn die bij kunnen dragen aan een verhoogde ervaring van taakcohesie. Deze aspecten worden in de vorm van praktische aanbevelingen meegegeven:

- De grootte van een team heeft volgens Van Kreijl (2014) invloed op de ervaren cohesie. Teams moeten niet te groot worden gemaakt.
- Volgens Collins (2014) kan *effectief leiderschap* bijdragen aan de cohesie binnen een team. Een leidinggevende kan de cohesie borgen door een veilige en open organisatiecultuur te creëren, waarin veel bespreekbaar is en een horizontale hiërarchie bestaat.
- Een psycholoog die op toepassingsniveau kan werken met principes van de prestatiepsychologie kan ingezet worden om teamleden actief te coachen en te trainen in taakgericht werken, effectief communiceren en kritisch feedback geven. De uitkomst van deze coachings/trainingstrajecten kunnen gemonitord worden door middel van een Routine-Outcome-Monitoring (ROM) om een beeld te geven van de effectiviteit van de trainingen.
- Ten slotte hebben Barrick en Mount (1991), De Dreu en Van Vianen (2001) en Sapnaa en Aeron (2014) allen aangegeven dat een vooropleiding en een peer-inwerktraject beiden positief bijdragen aan zowel de verwachte prestatie van een individu als de cohesie van een team waar nieuwe teamleden aan toegevoegd worden.

Uit ervaring van de AanZetGroep wordt opgemerkt dat het team bij voorbaat al klein is; het bestaat uit vier à vijf personen. De afwezigheid van een teamleider kan tot gevolg hebben dat de hiërarchie van een team horizontaal of onduidelijk is. Er wordt geadviseerd om teamleden uit te nodigen deel uit te maken van het besluitproces en supervisie te richten op ondersteuning in plaats van leiding (Trevino, 2013). Wat betreft de vooropleiding is er bij de AanZetGroep een kort inwerktraject. Medewerkers worden geacht vrij snel te assimileren aan de werkomgeving en de communicatiestijl op te pakken. Er wordt daarom geadviseerd om het inwerken in toenemende mate te structureren door het gehele team verantwoordelijk te maken voor het inwerken van een nieuw teamlid. Dit kan in hoge mate bevorderlijk zijn voor het algehele gevoel van taakcohesie.

Er is in dit onderzoek geen ondersteuning gevonden voor de theorie dat persoonlijkheid een direct verband heeft met de arbeidsprestatie. De prestatie wordt eerder verklaard door een open en veilige organisatiecultuur te faciliteren. Persoonlijkheidsaspecten worden in selectieprocedures binnen organisaties en het onderwijs gebruikt om inzicht te geven in de verwachte resultaten van een student of sollicitant. Alhoewel aangenomen wordt dat gedrag een onderdeel is van prestatie (Koopmans, 2011), is de algemene uitkomst van dit onderzoek dat de vraag of een persoon op basis van een persoonlijkheid goed kan functioneren binnen een bedrijf of onderwijsinstelling onterecht is. Een meer logische vraag om te stellen is of een bedrijf de juiste organisatiecultuur faciliteert om het meeste uit haar medewerkers te halen.

Bronnen:

- Aeron, S., & Pathak, S. (2012). Relationship between Team Member Personality and Team Cohesion: An Exploratory Study in IT Industry. *Management and Labour Studies*, 37(3), 267-282.
- Allport, G.W. & Obert, H.S. (1936). *Trait Names: A psycho-lexical study*. Princeton, N.J.: Psychological Review Company.
- ArboNed. (2015). *Verzuim door stress op steeds jongere leeftijd*. Geraadpleegd op <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/persberichten-en-publicaties/verzuim-door-stress-op-steeds-jongere-leeftijd/>
- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, 18, 139-152.
- 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* 1986, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Barrick M.R., Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*; 44, 1.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M., & Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barry, B., Stewart, G.L. (1997). Composition, process and performance in self-managed groups: The role of personality. *The Journal of Applied Psychology*, 82: 62-78.
- Beal, D.J., Burke, R.R., Cohen, R.R., McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 2003 Dec;88(6):989-1004.
- Bell, Suzanne T. (January 2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 595–615. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.595

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. & Judge, T.A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior, Volume 58, Issue 1, February 2001*. pp. 53-81.
- Brooks, M. (2012). *Brooks, Marcus on Coming Economic 'Chaos,' New Recession Fears, Bain Debate*. Geraadpleegd op http://www.pbs.org/newshour/bb/politics-jan-june12-brooksmarcus_05-25/
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M.. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *The Academy of Management Journal, 45*(5), 875–893. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/3069319>
- C. Maslach, M. Leiter, W.B. Schaufeli. (2008). Measuring burnout. C.L. Cooper, S. Cartwright (red.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, Oxford University Press, Oxford, pp. 86–108.
- C. Maslach, M. Leiter. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*, pp. 498-512 doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Campbell, J. P. (1990) Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 1*: pp. 687-732. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1992). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Carless, S.A., & de Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research; 31*; 71. doi: 10.1177/104649640003100104
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1985). The development of an instrument to measure cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7*, 244-266.

- Casey-Campbell, M. and Martens, M. L. (2009), Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11: 223–246.
doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00239
- Chiocchio, F., Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams and service teams. *Small Group Research*, August 2009 vol. 40 no. 4 382-420. doi: 10.1177/1046496409335103
- Collins, M. *The Effects of Group Personality Composition on Project Team Performance: Operationalizations and Outcomes*. (Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville).
Geraadpleegd op
http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4117&context=utk_graddiss
- Colvin, G. (2008). *A recession of global dimensions?* Geraadpleegd op
http://archive.fortune.com/2008/01/21/news/economy/recession_global_dimensions.fortune/index.htm
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1976). Age differences in personality structure: A cluster analytic approach. *Journal of Gerontology*, 31, 564-570.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Responses to relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328.
- de Vries, R. E., de Vries, A., de Hoogh, A. and Feij, J. (2009), More than the Big Five: Egoism and the HEXACO model of personality. *European Journal of Personality*, 23: 635–654.
doi: 10.1002/per.733
- Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, 32, 507-533.
- Dumont, F. (2010). *A History of Personality Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dumont, F. (2010). *A History of Personality Psychology: Theory, Science, and Research from Hellenism to the Twenty-First Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dyce, J. A., & Cornell, J. (1996). Factorial validity of the Group Environment Questionnaire among musicians. *Journal of Social Psychology*, 136, 263-264.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, June, 1999, 44, 2. pp. 350-383.
- Fordyce, W.E. (1976). Behavioral concepts in chronic pain and illness. *The Behavioral Management of Anxiety, Depression, and Pain*, p. 147. New York: Brunner/Mazel.
- GGZ Nederland. (2015). *Begroting Ministerie VWS 2016*. Geraadpleegd op <http://www.ggz nederland.nl/uploads/assets/Rijksbegroting%202016%20-%20Geestelijke%20gezondheidszorg.docx>
- Gil-Monte P.R., Carretero N., Roldán M.D., Núñez-Román E. (2005). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en monitores de taller para personas con discapacidad. *Rev Psicol Trab Organ*. 2005;21(1-2):107-23.
- Hackman, J.R. (1987). The design of Work Teams. In J.W. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior*, pp. 315-342. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., & Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50, 1-22.
- Hillert, A., Marwitz, M. (2006). *Die Burnout-Epidemie: oder brennt die Leistungsgesellschaft aus?* Nordlingen: Verlag C.H. Beck
- Jevons, W.S. (1865). *The Coal Question*. London: Macmillan and co.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five-Factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 5, 751-765
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 3, pp 530-541.
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan and co.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., de Vet, H.C.W. & van der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A systematic review. *Journal of*

Occupational and Environmental Medicine, Aug; 53(8):856-66. doi:
10.1097/JOM.0b013e318226a763

- Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*. 2004, Vol. 47, No. 3. pp. 385-399.
- Lee, K., Ashton, M. C., & Shin, K.-H. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 81-98.
- Megan K. Johnson, Wade C. Rowatt, Leo Petrini. A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance. *Personality and Individual Differences*, Volume 50, Issue 6, April 2011, Pages 857-862 doi: 10.1016/j.paid.2011.01.011
- Milkovich, G. T. (1991). Restructuring of human resource management in the U.S.: Strategic diversity (CAHRS Working Paper #91-17). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Miller, B. F., & Keane, C. B. (2003). *Miller-Keane Encyclopedia & dictionary of medicine, nursing & applied health* (7^e druk). Philadelphia: Saunders.
- Nationaal Kompas Volksgezondheid. (2013). *Hoe vaak komt overspannenheid en burn-out voor en neemt dit toe of af?* Geraadpleegd op <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/ziekten-en-aandoeningen/psychische-stoornissen/burn-out/trend/>
- Nederlandse Organsiatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek. (2014). *De Kosten van Ziekteverzuim voor Werkgevers in Nederland*. Geraadpleegd op http://www.stresspreventionatwork.nl/downloads/brochure_kosten_ZV_NEA.pdf
- Nederlandse Vereniging voor Arbeids en Bedrijfsgeneeskunde. (2011). *Een lijn in de eerste lijn bij overspanning en burnout: Multidisciplinaire Richtlijnen voor eerstelijns professionals*. Geraadpleegd op https://www.nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/MDRL_Overspanning-Burnout.pdf
- O'Neill, T. A. and Allen, N. J. (2011), Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality*, 25: 31–42. doi: 10.1002

- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339–350.
- Pelled, L. H., Eisenhardt K. M, and Xin K. R. (1999) Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance."Administrative Science Quarterly, 44: 1-28.
- performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group
- Pigou, A. C. (1923). The Galton lecture. *The Eugenics Review*, 15(1), 305–312.
- Porter, M.E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Geraadpleegd op <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Prewett, M. S., Walvoord, A. G., Stilson, F. R. B., Rossi, M. E., en Brannick, M. D. (2009). The team personality-team performance relationship revisited: The impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance*, 22, 273-296.
- Rijksoverheid. (2015). *Miljoenennota 2016 pp 54-77*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/begrotingen/2015/09/15/miljoenennota-2016/miljoenennota-2016-met-bijlagen.pdf>
- Rijnbergen, M.J.E. (2007). *Samenwerking in teams: De impact van verticaal en gedeeld taak- en relatiegericht leiderschap en groepsontwikkeling op teamprestatie*. (Masterthesis, Universiteit van Utrecht, Utrecht). Geraadpleegd op <http://www.teamontwikkeling.net/papers/Thesis-ThijsRijnbergen-november2007-UniversiteitUtrecht.pdf>
- Roe, R.A. (1999). Work performance. A multiple regulation perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* - 1999. Chichester: Wiley; ISBN 0-471-98666-6; pp. 231-335.
- Romani M, Ashkar K. (2014). Burnout among physicians. *The Libyan Journal of Medicine*. 2014;9:10.3402/ljm.v9.23556. doi:10.3402/ljm.v9.23556
- Segen, J.C. (2012). *Concise Dictionary of Modern Medicine*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Shils, E. A., & Janowitz, M. (1948). Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Q*, 12(2), 280-315. doi:10.1086/265951

- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 2000, vol. 85, No. 1. pp. 102-111. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.102
- Centraal Cultureel Planbureau. (2014). *Burnout: verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en het nieuwe werken*. Geraadpleegd op <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=37320&type=org>
- Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A. (2008). Job Performance. *Handbook of Organizational Behavior: vol. 1*. Los Angeles, CA: SAGE. pp. 427-447.
- Spearman, C. (1904). "General Intelligence," Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201–292. doi: 10.2307/1412107
- Stewart, G.L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, February 2006 vol. 32 no. 1 29-55. doi: 10.1177/0149206305277792
- Trevino, M. (2013). *Predictors of employee group cohesion and group performance: A study of primary care practices*. (Dissertation, Texas A&M University, Kingsville). Geraadpleegd op <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/151668/TREVINO-DISSERTATION-2013.pdf?sequence=1>
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. (2012). *Atlas SV 2011. Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)*. Geraadpleegd op <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/functioneren-en-kwaliteit-van-leven/ziekteverzuim-en-arbeidsongeschiktheid/>
- Uytterhoeve, G. (2010). *Ex-post evaluatie van het traject van verzuiminterventie- en preventiebureau AanZet WerkAdvies*. (Masterthesis, Universiteit van Utrecht, Utrecht).
- Verbunt, J.A., Huijnen, I.P.J., Koke, A. (2009) Assessment of physical activity in daily life in patients with musculoskeletal pain. *European Journal of Pain*, 13 (2009) 231-242.
- Vereniging Nederlandse Gemeentes. (2008). *Handreiking loondoorbetalingsregeling bij ziekte*. Geraadpleegd op:

https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Marz/CVA/Handreiking_loondoorbetaling_bij_ziekte_juli2008_versie%202.pdf

Zaccaro, S., & Lowe, C. (1988). Cohesiveness and performance: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

Zhao, L., Seibert, S.E. & Lumpkin, G.T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, March 2010, vol. 36, no. 2. pp. 381-404.

Bijlagen

Emails afstudeeronderzoek Persoonlijkheid en Cohesie

2 messages

Ian MacMenamin <ianmacmenamin@gmail.com>

Mon, Sep 14, 2015 at 2:14
PM

To: daan.uilkema@cir.nl

Dag Daan,

We hebben vorige week even aan de telefoon gesproken over mijn afstudeeronderzoek. Hierna had ik gelijk een mailtje gestuurd met een link naar de vragenlijst. Ik zag dat deze nog niet was ingevuld dus ik stuur er nog even een mailtje achteraan.

Alvast bedankt!

Geachte lezer,

U heeft aangegeven graag mee te willen werken aan mijn onderzoek. Alvast vriendelijk bedankt daarvoor! Onderaan deze email staat een link naar een online vragenlijst.

Teamsamenstelling wordt in de zorg vaker onder de loep genomen. Een regelmatig terugkerende onderzoeksvraag is: "Wat heeft invloed op het functioneren van een team?" Dit onderzoek richt zich specifiek op de samenwerking binnen teams in de revalidatiezorg.

De vragenlijst telt 124 vragen, aardig lang dus. Het is van belang dat de vragen in een keer worden ingevuld. De antwoorden worden niet opgeslagen. Denk niet te lang na bij de vragen, uw intuïtie is vaak correct.

Gemiddeld doen mensen een half uur tot drie kwartier over de lijst. Invullen kan overal, op tablets, smartphones en computers. Dus, pak iets lekkers te drinken, ga zitten, en probeer de vragenlijst zo volledig mogelijk in te vullen.

Nogmaals hartstikke bedankt voor de medewerking. Mocht u op de hoogte gehouden willen worden over de voortgang van dit onderzoek kunt u dit aan het einde van de lijst even aangeven.

De link naar de vragenlijst: <https://orgdev.typeform.com/to/YO3qlK>

--

Ian MacMenamin

[NBTP](#) | [Grof Geschud](#)

[About me](#) | [LinkedIn](#) | [Twitter](#) |

+31(0)6 247 656 87

Afstudeeronderzoek: Hoe kan het succes van MDT's worden voorspeld

9 messages

Ian MacMenamin <ianmacmenamin@gmail.com>

Wed, Jul 15, 2015 at 9:38

AM

To: monique.van.leysen@winnock.nl

Geachte mevrouw van Leysen,

Zojuist sprak ik met het hoofdkantoor van Winnock, zij verwezen mij naar u met mijn vraag. Op het moment ben ik aan het afstuderen (in de Toegepaste Arbeids- en Organisationspsychologie) met een onderzoek naar het voorspellen van succes. In het bijzonder wil ik onderzoeken wat het effect van de samenstelling van een team is op de arbeidsprestatie van het team. Hiervoor zoek ik teams die in de particuliere sector zich verhouden met zorg. Met name werkuitval door burn-out.

Via mijn begeleider kwam ik bij het bedrijf Winnock terecht. Na het lezen van de heer Vendrig zijn

onderzoek naar het bedrijf lijkt het mij dat dit bedrijf zich succesvol inzet door de cliënten weer grip op het leven te laten ervaren. De aanpak spreekt mij enorm aan. Het lijkt mij interessant om te onderzoeken of de teamsamenstelling wellicht wat te maken heeft met het succes van de teams.

Het onderzoek zelf betreft twee korte vragenlijsten (duurt samen hooguit een half uur) die door de teamleden online ingevuld kunnen worden. Dit zal een beeld geven van de persoonlijkheden die in het team zitten en de zogeheten groepscohesie (hoe verhoudt het team zich sociaal met elkaar, hoe taakgericht zijn ze, enzovoorts). Een teamleider of leidinggevende kan dan eveneens een online vragenlijst invullen naar zijn of haar beleving van de prestatie van het team op enkele factoren.

Mocht u hier interesse in hebben zou ik graag het onderzoek en de mogelijkheden en potentiële uitkomsten hiervan met u bespreken.

Vriendelijke groet,

--

Ian MacMenamin

[NBTP](#) |

[About me](#) | [LinkedIn](#) | [Twitter](#) |

+31(0)6 247 656 87

Vragenlijst

<https://orgdev.typeform.com/to/YO3qIK>

Op de volgende pagina's vindt u een aantal uitspraken over uzelf. U wordt verzocht de uitspraken te lezen en aan te geven in hoeverre u het met deze uitspraken eens dan wel oneens bent. Geef uw antwoord in de ruimte naast de vraag met behulp van de volgende antwoordcategorieën:

- 1 = Helemaal mee oneens
- 2 = Mee oneens
- 3 = Neutraal (Noch mee eens, noch mee oneens)
- 4 = Mee eens
- 5 = Helemaal mee eens

- 1* Ik zou me vervelen bij een bezoek aan een kunstgalerie.
- 2 Ik maak thuis of op mijn werk vaak schoon.
- 3* Ik houd zelden een wrok tegen iemand, zelfs niet als ik erg slecht behandeld ben.
- 4* Alles bij elkaar heb ik wel een tevreden gevoel over mijzelf.
- 5* Ik zou bang worden als ik in slecht weer zou moeten reizen.
- 6 Als ik iets wil van iemand die ik niet mag, dan zou ik me erg vriendelijk gedragen om het te krijgen.
- 7* Ik kom graag meer te weten over de geschiedenis en politiek van andere landen.
- 8 Als ik aan het werk ben, stel ik mijzelf vaak ambitieuze doelen.
- 9* Mensen vertellen me soms dat ik te kritisch op anderen ben.
- 10* Ik geef zelden mijn mening in groepsbijeenkomsten.
- 11* Ik maak me soms zorgen over onbenulligheden.
- 12* Als ik niet gepakt zou worden, dan zou ik er geen probleem mee hebben om een miljoen euro te stelen.
- 13 Ik heb liever een baan waarbij je volgens een vaste routine werkt dan één waarbij je creatief moet zijn.
- 14 Ik controleer mijn werk vaak herhaaldelijk om fouten te vinden.
- 15* Mensen vertellen me soms dat ik te koppig ben.
- 16 Ik vermijd prietpraat.
- 17* Na een pijnlijke ervaring heb ik iemand nodig om me te troosten.
- 18* Veel geld bezitten vind ik onbelangrijk.
- 19* Ik vind het tijdverlies om aandacht te besteden aan radicale ideeën.
- 20* Ik neem beslissingen op basis van 'hier-en-nu' gevoelens in plaats van zorgvuldig beraad.
- 21* Mensen vinden me een heethoofd.
- 22 Ik heb vrijwel altijd veel energie.
- 23* Ik voel tranen opkomen als ik anderen zie huilen.
- 24 Ik ben een gewoon persoon, niet beter dan anderen.
- 25 Ik zou mijn tijd niet willen besteden aan gedichten lezen.
- 26* Ik maak vooraf plannen en regel alvast zaken om te vermijden dat ik op het laatste moment nog dingen moet doen.
- 27* Mijn houding ten aanzien van mensen die mij slecht behandeld hebben is 'vergeven en vergeten'.
- 28 Ik denk dat de meeste mensen sommige aspecten van mijn persoonlijkheid wel mogen.

29 Het kan mij niet schelen om gevaarlijke klussen uit te voeren.

30* Ik zou niet vleien om op het werk opslag of promotie te krijgen, zelfs al zou het succes hebben.

31 Ik vind het leuk om naar landkaarten en plattegronden te kijken.

32* Ik span me vaak tot het uiterste in als ik een doel tracht te bereiken.

33 Over het algemeen accepteer ik zonder klagen andermans gebreken.

34* Als ik anderen ontmoet, ben ik meestal diegene die het contact op gang brengt.

35* Ik maak me veel minder zorgen dan de meeste mensen.

36 Ik zou in de verleiding gebracht worden om gestolen waren te kopen als ik in financiële nood zou zitten.

37* Ik zou graag iets kunstzinnigs doen, zoals een boek schrijven, een lied componeren of een schilderij maken.

38* Als ik aan iets werk, besteed ik weinig aandacht aan kleine details.

39* Ik ben gewoonlijk vrij flexibel in mijn opvattingen als mensen het met mij oneens zijn.

40 Ik geniet ervan om veel mensen om me heen te hebben met wie ik kan praten.

41* Moeilijke situaties kan ik aan zonder emotionele steun van anderen nodig te hebben.

42 Ik zou graag in een zeer rijke, sjeke buurt wonen.

43* Ik houd wel van mensen met onconventionele ideeën.

44* Ik maak veel fouten omdat ik niet nadenk voordat ik iets doe.

45 Ik ben zelden boos, zelfs als mensen me behoorlijk slecht behandelen.

46* De meeste dagen voel ik me blij en optimistisch.

47 Als iemand die ik ken ongelukkig is, voel ik zelf bijna diens pijn.

48 Ik zou niet graag willen dat mensen me behandelen alsof ik beter ben dan zij.

49* Als ik de gelegenheid had, zou ik graag een klassiek concert bijwonen.

50 Mensen maken vaak grappende opmerkingen over de puinhoop in mijn kamer of op mijn bureau.

51 Als iemand mij eens bedrogen heeft, zal ik altijd achterdochtig blijven.

52* Ik heb het gevoel dat ik een impopulair persoon ben.

53* Als het gaat om fysiek gevaar, ben ik een angstaas.

54* Als ik iets van iemand wil, lach ik om diens slechtste grappen.

55 Ik zou erg verveeld raken van een boek over de geschiedenis van wetenschap en technologie.

56 Als ik een doel stel, komt het vaak voor dat ik het opgeef voordat ik het bereikt heb.

57* Ik heb de neiging andere mensen mild te beoordelen.

58* Als ik met andere mensen samen ben, ben ik vaak de woordvoerder van de groep.

59 Ik heb zelden of nooit slaapproblemen door stress of angst.

60* Ik zou nooit ingaan op een poging tot omkoping, zelfs niet als het om een erg hoog bedrag ging.

61* Mensen vertellen me vaak dat ik een levendige verbeelding heb.

62* Ik probeer altijd zo nauwkeurig mogelijk te werken, zelfs al kost het me extra tijd.

63* Als mensen mij vertellen dat ik het mis heb, is mijn eerste reactie dit aan te vechten.

64* Ik heb liever een baan waarin men veel met andere mensen omgaat dan één waarin men alleen dient te werken.

65 Wanneer ik over iets inzit, wil ik het liefst met iemand mijn zorgen delen.

66 Ik zou graag gezien worden terwijl ik rondrijd in een erg dure auto.

67 Ik vind mijzelf een enigszins excentriek persoon.

68 Ik laat me in mijn gedrag niet leiden door opwellingen.

69* De meeste mensen hebben de neiging sneller boos te worden dan ik.

70 Mensen vertellen me vaak dat ik wat vrolijker zou moeten zijn.

71* Ik raak erg geëmotioneerd als iemand die me na staat voor een lange tijd weg gaat.

72* Ik vind dat ik meer recht op respect heb dan de gemiddelde persoon.

73 Soms houd ik ervan om gewoon naar de wind te kijken die door de bomen waait.

74* Ik haal me soms problemen op de hals omdat ik slordig ben.

75 Ik vind het moeilijk iemand volledig te vergeven die gemeen tegen mij is geweest.

76* Soms heb ik het gevoel dat ik een waardeloos persoon ben.

77* Zelfs in crisissituaties blijf ik rustig.

78* Ik zou niet net doen alsof ik iemand mag om te zorgen dat die persoon mij een dienst bewijst.

79* Ik heb nooit met veel plezier in een encyclopedie gekeken.

80* Ik verricht zo min mogelijk werk, maar net genoeg om rond te komen.

81* Zelfs als mensen veel fouten maken, zeg ik zelden iets negatiefs.

82 Ik voel mijzelf niet erg op mijn gemak als ik voor een groep mensen sta te praten.

83 Ik word erg gespannen als ik moet wachten op een belangrijke beslissing.

84* Ik zou in de verleiding komen om vals geld te gebruiken als ik er zeker van was dat ik ermee weg zou komen.

85* Ik beschouw mezelf niet als een artistiek of creatief type.

86* Mensen noemen me vaak een perfectionist.

87 Ik vind het moeilijk compromissen te sluiten als ik denk dat ik gelijk heb.

88* Het eerste dat ik altijd doe als ik ergens nieuw ben, is vrienden maken.

89 Ik bespreek zelden mijn problemen met anderen.

90* Ik zou veel plezier beleven aan het bezit van dure luxe goederen.

91* Ik vind het saai om over filosofie te discussiëren.

92* Ik doe liever dingen spontaan dan vast te houden aan een plan.

93 Ik vind het moeilijk niet boos te worden als mensen mij beledigen.

94* De meeste mensen zijn levenslustiger en dynamischer dan ik over het algemeen ben.

95* Ik raak niet snel geëmotioneerd, zelfs niet in situaties waarin anderen erg sentimenteel worden.

96* Ik wil dat mensen weten hoe belangrijk ik ben.

97 Ik leef mee met mensen die minder geluk hebben dan ik.

98 Ik probeer gul te geven aan hulpbehoevenden.

99 Het zou me niets kunnen schelen om iemand die ik niet mag kwaad te doen.

100 Teamleden in mijn team hebben onderling een sterke band

101 Teamleden zijn trots om deel van ons team uit te maken

102 Elk teamlid voelt zich verantwoordelijk voor het behouden en bewaken van het team

103 Wij zijn een hecht team

104 Teamleden kunnen in het team problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen

105 Het is moeilijk om andere leden van mijn team om hulp te vragen

106 Niemand in mijn team zou doelbewust mijn inspanningen ondermijnen

107 Ik durf in mijn team een afwijkende mening te geven

108 In mijn team gedraagt elk teamlid zich integer

109 In mijn team kan men volledig op elkaar vertrouwen

110 Ik weet zeker dat ik op mijn teamleden kan rekenen

- 111 Ik vertrouw mijn teamleden
- 112 Teamleden communiceren over het algemeen direct en persoonlijk met elkaar
- 113 (Project-)relevante informatie wordt openlijk gedeeld met alle teamleden
- 114 Onze vergaderingen zijn van toegevoegde waarde voor de teamprestatie
- 115 Ik ben tevreden met de manier waarop we met elkaar communiceren
- 116 Afgaande op behaalde resultaten is dit team succesvol
- 117 We krijgen vanuit de organisatie waardering voor wat we als team bereiken
- 118 Ik ben er zeker van dat het team alle gestelde doelen zal behalen
- 119 Er wordt in mijn team efficiënt gewerkt
- 120 De resultaten van ons team zijn van hoge kwaliteit
- 121 Mijn team kan goed omgaan met veranderingen
- 122 Mijn team is een waardevolle bijdrage aan de organisatie
- 123 We krijgen vanuit de klant(en) / opdrachtgever(s) waardering voor wat we als team bereiken
- 124 Ik ben tevreden over de prestaties van mijn team
- 125 Geslacht: M/V
- 126 Beroep: Re-integratiedeskundige, bewegingsdeskundige, medisch deskundige, psycholoog, anders.
- 127 Bij welk bedrijf werkt u?
- 128 Hoe lang werkt u al in uw huidige team?