

Het Dunning-Krugereffect en de sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers in te schatten

De mediërende werking van ondersteunend leerklimaat op feedback en de modererende werking van feedback op zelfevaluatie door leiders

The Dunning-Krugereffect and the social ability of leaders to correctly assess employee resilience

The mediating effect of supportive learning climate on feedback and the moderating effect of feedback on self-assessment by leaders



Liesbeth van Tongeren
851160797

Open Universiteit Nederland

Faculteit

: Managementwetenschappen

Opleiding

: Master of Science in Management

Begeleider/examinator

: Dhr. dr. A. (Arne) Vanderstukken

Medebeoordelaar

: Dhr. drs. M.A (Mario) Kieft

17 september, 2021

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding en probleemstelling.....	6
1.2. Methode van onderzoek	8
2. Literatuuronderzoek.....	9
2.1. Het Dunning-Krugereffect bij leidinggevenden	9
2.2. De sociale vaardigheid om veerkracht in te schatten.....	10
2.3. Feedback.....	11
2.4. Ondersteunend Leerklimaat	12
2.5. Conceptueel model.....	13
3. Methodologie	14
3.1. Methode van onderzoek	14
3.2. Dataverzameling	14
3.3. Operationalisatie	16
3.4. Data-analyse	18
3.5. Methodologische issues	19
4. Resultaten	19
4.1. Samenhang	20
4.2. Resultaten hypothesen H1 en H2	20
4.3. Resultaten hypothesen H3	22
4.4. Resultaten hypothesen H4, H5 en H6.....	23
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	24
5.1. Conclusies	24
5.2. Discussie	25
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	26
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	27
Literatuur	29
Bijlage 1 – De hypothese in concepten gevat	31
Bijlage 2 – Uitnodiging voor leidinggevenden.....	32
Bijlage 3 – Vragenlijst voor leidinggevenden	33
Bijlage 4 – Vragenlijst voor medewerkers.....	36
Bijlage 5 – De Nederlandse Vitaliteitsmeter	39
Bijlage 6 – De Learning Climate Scale.....	40
Bijlage 7 – Intentie van werknemers om eerlijke opwaartse feedback te geven	41

Voorwoord

Het werken aan de afronding van een Masterstudie vergt veerkracht. Het balanceren tussen studeren en de dagelijkse eisen van werk en sociaal leven is hier een voorbeeld van. Echter, mede dankzij de wereldwijde Coronapandemie en het verplichte thuiswerken en thuisblijven was het voor mij niet moeilijk om met regelmaat de afzondering te zoeken om te werken aan deze scriptie.

Of het me zou lukken? 'Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan' zou Pippi Langkous zeggen. Je zou het kunnen scharen onder uitingen van veerkracht waarin ze aantoon niet bang te zijn om risico's te nemen. Of is het juist een vorm van overschatting waarbij Pippi geen kennis van zaken heeft, geen (onderzoeks)vaardigheden bezit en geen ervaring heeft in het doen van wetenschappelijk onderzoek en dan toch beweren dat je het wel kan.

Een van de lessen die ik heb geleerd door dit onderzoek is dat jezelf overschatten op de loer ligt. Het meest voor de hand liggende is om te volgen in de voetsporen van Pippi. Echter, ik kies voor een meer bescheiden opstelling. Zoals ik nog niet eerder een 8-cylinder motor in elkaar heb gezet, heb ik ook niet eerder wetenschappelijk onderzoek gedaan. Ik wist niet waar ik aan begon, wat er van mij werd verwacht en wat ik mogelijk zou kunnen verwachten van de uitkomsten. Met andere woorden: ik wist niet of ik er in zou slagen, maar ben er aan begonnen met de intentie succesvol te zijn.

Inmiddels is gebleken dat het me is gelukt. Echter niet zonder de leerzame workshops en feedback van mijn begeleider Arne Vanderstukken en medebeoordelaar Mario Kieft. En niet zonder de vruchtbare samenwerking met studiegenoot Claudia Voet. En zeker niet zonder de leidinggevenden en medewerkers die de vragenlijsten hebben ingevuld. Mijn hartelijke dank gaat uit naar een ieder van jullie!

Mijn wens is dat dit onderzoek bijdraagt aan toename van bewustzijn bij leidinggevenden van het effect van overschatten en onderschatten en daarmee beter zicht op waar medewerkers wel of niet bij gebaat zijn in het vergroten van veerkracht.

Liesbeth van Tongeren
Amersfoort, 17 september 2021

Samenvatting

Aanleiding en probleemstelling

Als iedereen over voldoende veerkracht zou beschikken dan zouden tegenslagen, onzekerheid en uitdagingen ons niet deren. Dan brengen de dagelijkse problemen van het gewone leven en zelfs de grote rampen ons niet van ons stuk. Gevoelens van hulpeloosheid, eenzaamheid en mogelijk boosheid zijn er niet en medewerkers zouden flexibel zijn, risico's aangaan en openstaan voor veranderingen.

Uit onderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevende bepalend is in de ondersteuning van medewerkers om veerkrachtig te zijn. Voor het op waarde schatten van veerkracht van medewerkers heeft de leidinggevende sociale competentie nodig. De vraag is of leidinggevendenden hier wel over bezitten omdat vanuit het zogenaamde Dunning-Krugereffect incompetenten mensen hun competenties overschatten en competente mensen deze juist onderschatten. Door hun incompetentie ontbreekt het incompetenten mensen aan het metacognitieve vermogen om in te zien dat hun keuzes en conclusies soms verkeerd zijn. Competente mensen onderschatten hun competenties door het overschatten van die van anderen.

Dit onderzoek beperkt zich niet, zoals veel onderzoek, tot studenten of tot domeinen die goed meetbaar zijn zoals het herkennen van fouten in grammatica, logisch redeneren en kennis van zaken. Het doet daarentegen onderzoek naar het gebied van sociale vaardigheid onder volwassenen en gericht: onder leidinggevendenden.

Als veerkracht bij medewerkers niet op waarde wordt geschat kan dit kwalijke gevolgen hebben. Door het incorrect inschatten van eigen competenties kunnen situaties blijven bestaan van destructief leiderschap waar leiders denken effectief te zijn en ondertussen anderen ondermijnen, anderen niet in staat stellen worstelingen te omarmen noch de broodnodige veerkracht te ontwikkelen.

De rol van Feedback

Vanuit de literatuur weten we dat zelfinzicht en het inschatten van eigen vaardigheden moeilijk is en wordt de uitnodiging gedaan om nader onderzoek te doen naar meer algemene mogelijkheden om iemands zelfinzicht te vergroten. In dit kader is al onderzocht welk mediatie-effect metacognitieve vaardigheden hebben. Wat we nog niet weten is welk effect eerlijke feedback heeft op het onder- of overschatten van eigen competenties. In dit onderzoek is onderzocht welk modererend effect eerlijke feedback heeft.

De invloed van ondersteunend leerklimaat

Nader onderzoek is gewenst naar organisatieklimaat als extra contextuele voorspeller van motivatie van beoordelaars in het geven van feedback. Voor dit onderzoek betekent het dat er op zoek is gegaan naar het antwoord op de vraag of eerlijke feedback eerder optreedt als er sprake is van een klimaat waar leren en ontwikkelen worden beloond en gefaciliteerd en waar fouten maken wordt getolereerd (vermijdend klimaat).

Centraal in dit onderzoek staat de vraag of het Dunning-Krugereffect een rol speelt bij de sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers correct in te schatten en welk effect feedback hier op heeft. Dit uit zich in de volgende zes hypothesen:

1. Leidinggevendenden die een hoge sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, onderschatten de eigen competentie.
2. Leidinggevendenden die een lage sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, overschatten deze competentie.
3. Leidinggevendenden die eerlijke feedback krijgen zijn minder sterk onderhevig aan het D-K effect.
4. Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt beloond.
5. Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt gefaciliteerd.

6. Eerlijke feedback treedt meer op als mensen die samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar fouten maken mag en van fouten maken wordt geleerd.

Methode van onderzoek

Voor het vormgeven van het onderzoek is gekozen voor het doen van kwantitatief onderzoek vanuit de gedachte dat sociale processen binnen organisaties objectief meetbaar zijn. Vanuit het Dunning-Krugereffect als algemene gevolgtrekking is gericht onderzocht of dit tevens van toepassing is op leidinggevendenden als verbijzondering.

Het onderzoek richt zich op leiders die zichzelf beoordelen op hun sociale vaardigheid om veerkracht van medewerkers correct in te schatten. Medewerkers nemen deel aan het onderzoek om na te gaan of leiders zichzelf over- of onderschatten. Er wordt ingegaan op casuïstiek uit het echte leven waar sociale vaardigheden centraal staan. Sociale vaardigheden beperken zich in dit onderzoek tot het inschatten van veerkracht bij medewerkers. De onderzoeksvraag bestaat uit een zestal hypothesen die worden bestudeerd met behulp van een vragenlijst (survey).

Belangrijkste resultaten

Zoals verwacht blijkt uit dit onderzoek dat het Dunning-Kruger effect ook optreedt bij leidinggevendenden waarbij de meest competente leidinggevende zichzelf onderschatten (H1) en de minst competente leidinggevende zichzelf overschatten (H2). Hierbij dient opgemerkt dat dit ermee te maken kan hebben dat het onderzoek is gedaan onder kleine groepen (respectievelijk N=12 en N=9). Hierdoor zijn afwijkingen van het gemiddelde moeilijker te detecteren.

Correlatie toont aan dat feedback geen invloed heeft op over- en onderschatting van leidinggevendenden binnen deze sample (H3). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de omvang van de steekproef (N=42) beperkt is en mogelijk van invloed op deze uitkomst. Dit is ook van toepassing op de resultaten ten aanzien van de hypothesen 4, 5 en 6. Vanuit de resultaten kan worden geconcludeerd dat deze hypothesen niet worden ondersteund door dit onderzoek. Er is geen aantoonbaar verband tussen een belonend-, faciliterend- en vermijdend klimaat en het eerder optreden van feedback. Hier geldt opnieuw dat de beperkte omvang van de steekproef mogelijk van invloed is op deze uitkomst.

Conclusies en aanbevelingen

Zoals verwacht krijgen we door dit onderzoek bevestigd dat ook leidinggevendenden onderhevig zijn aan het Dunning-Krugereffect van overschatten en onderschatten met betrekking tot de sociale vaardigheid om veerkracht bij medewerkers goed in te schatten. Daarnaast leren we uit dit onderzoek dat het geven en ontvangen van eerlijke feedback een complex gebeuren betreft waarbij niet is aangetoond dat een ondersteunend leerklimaat hier op van invloed is. Deze uitkomsten leiden tot een drietal concrete aanbevelingen voor de praktijk:

1. Het is in het belang van gezond en effectief leiderschap dat leidinggevendenden zich en bewust zijn van het bestaan van dit effect en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen gedrag zodat overschatten geen overmoedige besluiten tot gevolg heeft en bij onderschatten onvoldoende kennisdelen en het dienen van repliek ontbreken.
2. Bij overschatten is het aan te bevelen emotionele intelligentie en sociale vaardigheid te vergroten om actief en effectief in te spelen op de dagelijkse eisen en druk die een medewerker ervaart. Leiders die zichzelf onderschatten worden uitgenodigd de eigen observaties en inschattingen te vertrouwen en serieus te nemen zodat interventies eerder plaatsvinden richting medewerkers die dit nodig hebben.
3. Terwijl niet is aangetoond dat eerlijke feedback het Dunning-Krugereffect doet afnemen, is uit literatuuronderzoek naar voren gekomen dat een *feedback-friendly* klimaat de bereidheid om te leren en te veranderen bevordert. Draag als leiders bij aan een dergelijke context door het waarderen en belonen en faciliteren van leren en ontwikkelen en fouten maken te tolereren.

1. Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de noodzaak van sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers in te schatten en de rol die het Dunning-Krugereffect daarin speelt, wel of niet beïnvloed door positieve of negatieve feedback met mogelijk een rol weggelegd voor de invloed van een ondersteunend leerklimaat.

1.1. Aanleiding en probleemstelling

Het toverwoord van deze tijd lijkt veerkracht: ons vermogen om met tegenslagen, onzekerheid en uitdagingen om te gaan (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt, 2015). Anders gezegd is veerkracht de kwaliteit van terugkaatsen en doorgaan met het leven na tegenspoed (Dyer & Minton McGuinness, 1996). Enerzijds is veerkracht nodig om met de dagelijkse problemen van het gewone leven om te gaan, anderzijds is het noodzakelijk om grote rampen te doorstaan zoals de huidige wereldwijde COVID-19 pandemie. We zijn getuige van verlies op grote schaal, het gemis van het leven dat we vroeger kenden, het gevoel van hulpeloosheid, eenzaamheid en mogelijk boosheid als we de beperkingen op ons in laten werken zoals het verplicht thuiswerken en continue digitaal aanwezig zijn.

De kans op individuele trauma's is vrij groot. Gelukkig heeft onderzoek (o.a. Seligman, 2011; Guy, 2019) een verscheidenheid aan effectieve hulpmiddelen ontdekt die mensen kunnen gebruiken om hun eigen veerkracht tijdens ontberingen te maximaliseren. De rol van de leidinggevende is bepalend in de ondersteuning van medewerkers om te zorgen dat bij dit soort tegenslagen medewerkers opbloeien in plaats van ten onder gaan (Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher & Bernard, 2008). Echter, bezit de leidinggevende wel de sociale vaardigheid voor het goed inschatten van veerkracht van de medewerker?

De vorming van veerkracht

De leidinggevende vervult een belangrijke rol in het ondersteunen van vorming van veerkracht bij medewerkers (Seligman, 2011). Hiervoor is sociale vaardigheid nodig. De sociale vaardigheid om eigenschappen van medewerkers juist in te schatten valt samen met emotionele intelligentie. Bar-On (geciteerd in Bratton, Dodd, & Brown, 2011) spreken over emotionele en sociale intelligentie als een veelzijdige reeks van onderling samenhangende emotionele, persoonlijke en sociale vaardigheden die van invloed zijn op het individuele vermogen om actief en effectief om te gaan met de dagelijkse eisen en druk. Ontwikkelen en herkennen van veerkracht betreft aspecten van veerkracht waar de meeste leiderschapstrainingen echter aan raken maar geen systematische vorm bieden om ze eigen te maken (Seligman, 2011).

Om goed te kunnen presteren en medewerkers in staat te stellen verantwoordelijkheid te nemen (Walker, 2007) is het belangrijk dat leiders de juiste competenties hebben of zich bewust zijn van het gemis als deze ontbreken. Pas dan ondernemen ze immers stappen om de juiste competenties aan te leren. Onderzoek toont echter aan dat mensen erg slecht zijn in het inschatten van hun eigen competenties.

Het inschatten van eigen kunnen

Het Dunning-Krugereffect is een psychologisch verschijnsel waarbij incompetenten mensen hun competenties overschatten en competente mensen deze juist onderschatten. Door hun incompetentie ontbreekt het incompetenten mensen aan het metacognitieve vermogen om in te zien dat hun keuzes en conclusies soms verkeerd zijn. Competente mensen onderschatten hun competenties door het overschatten van die van anderen (Kruger & Dunning, 1999). Dit wordt bevestigd door onderzoek van Hodges, Regehr & Martin (2001). Onderzoek van Ehrlinger, Johnson, Banner, Dunning & Kruger (2008) toont aan dat competente mensen overoptimistische schattingen geven van de objectieve prestaties van hun collega's en dat dit leidt tot ongepaste bescheidenheid in hun relatieve schattingen.

Bij leidinggevendenden met een minder ontwikkelde emotionele intelligentie en sociale vaardigheid dan hun collega's, is de kans groot dat dat ze zichzelf overschatten. Er is een laag bewustzijn van de emotionele

gemoedstoestand van de ander (Bratton et al., 2011). Deze leidinggeevenden doen aan zelfverhoging (Foster, Clarke, & Packard jr., 2018) en ervaren zelfvertrouwen (Hollenbeck en Hall, geciteerd in Foster et al., 2018) waarbij ze overmoedige besluiten kunnen nemen zonder het overzien van de consequenties met mogelijke negatieve effecten voor medewerkers.

Bij leidinggeevenden met sterker ontwikkelde emotionele intelligentie dan hun collega's is een sterke relatie gevonden met het zichzelf onderschatten. Ze zijn bescheiden, nederig, gericht op het grotere geheel en hebben oog voor de medewerker (Bratton et al., 2011). Ze overzien de complexiteit en implicaties van beslissingen en kunnen daardoor voorzichtig en onzeker worden in het nemen van besluiten (Kruger & Dunning, 1999).

Tot dusver beperken onderzoeken zich veelal tot studenten (Kruger & Dunning, 1999; Caputo & Dunning, 2005; Ehrlinger et al., 2008) of tot domeinen die goed meetbaar zijn zoals het herkennen van fouten in grammatica, logisch redeneren (Kruger & Dunning, 1999; Caputo & Dunning, 2005) en kennis van zaken (Ehrlinger et al., 2008). Een onderzoek naar gevoel voor humor (Kruger & Dunning, 1999) onderzoekt kennis en inzicht van smaken en reacties van anderen, een sociale dimensie die leidinggeevende nodig hebben in het leidinggeven aan medewerkers. Wat we nog niet weten is of het Dunning-Krugereffect zich voordoet op het gebied van de sociale vaardigheid om veerkracht in te schatten (Sheldon et al., 2014).

Het onjuist inschatten van de vaardigheid om veerkracht bij medewerkers te herkennen kan kwalijke gevolgen hebben. Juist in tijden waar een pandemie medewerkers uit het lood kan slaan is het van belang dat een leidinggevende de veerkracht van medewerkers correct inschat, want niet-veerkrachtige medewerkers kunnen extra ondersteuning nodig hebben (London, 1993). Bovendien kunnen er door het incorrect inschatten van eigen competenties situaties blijven bestaan van destructief leiderschap waar leiders denken effectief te zijn en ondertussen anderen ondermijnen (Foster et al., 2018), anderen niet in staat stellen worstelingen te omarmen (Walker, 2007) noch broodnodige veerkracht te ontwikkelen (Seligman, 2011).

De inbreng van feedback

Uit de literatuur weten we dat het juist inschatten van eigen leiderscapaciteiten moeilijk is (Foster et al., 2018). Deze uitkomst gecombineerd met het gebrek aan bewustzijn van de fouten en vergissingen die worden gemaakt, zou feedback van anderen kunnen bijdragen aan de verbetering van zelfevaluatie (Caputo & Dunning, 2005).

Door onderzoek van Kruger & Dunning (1999) in het trainen van studenten in logische vaardigheden is aangetoond dat prestaties verbeteren en daarmee zelfinzicht toeneemt. Ehrlinger et al. (2008) beweren dat we groter zelfinzicht kunnen aanmoedigen door leren aan te moedigen. Toename van zelfbewustzijn stelt leidinggeevenden in staat hun gedrag te veranderen volgens de waarneming van hun medewerkers en daarmee in algemene zin leiderschapseffectiviteit te vergroten (Bratton et al., 2011). Maar wat als een leider niet open staat voor feedback, training en ontwikkeling (Ehrlinger et al., 2008)?

Leiderschap staat erom berucht dat het moeilijk is om te beoordelen. Het staat niet op zichzelf maar is mede afhankelijk van de prestatie van de volgers en de situationele beperkingen (Burke, geciteerd in Foster et al. 2018). Deze ambiguïteit geeft de psychologische ruimte om de informatie over hun leiderschap uit te leggen in het voordeel van zichzelf (Felson, 1981). Onderzoek van Bohra en Pandey (1984) toont aan dat leiders positieve feedback en niet zozeer eerlijke feedback ontvangen vanwege hun machtspositie.

Ehrlinger et al. (2008) nodigen uit in toekomstig onderzoek licht te werpen op motiverende en cognitieve redenen van dit falen om voorspellingen te actualiseren ten aanzien van de negatieve feedback op prestaties in het verleden.

De invloed van een ondersteunend leerklimaat

Nader onderzoek is gewenst naar organisatieklimaat als extra contextuele voorspeller van motivatie van beoordelaars in het geven van feedback. In dit onderzoek wordt gezocht naar antwoord op de vraag of eerlijke

feedback eerder optreedt als er sprake is van een ondersteunend leerklimaat. Nikolova, van Ruysseveldt, de Witte & van Dam (2014) ontwikkelde een meetinstrument dat zich richt op de wijze waarop de organisatie het leren faciliteert. Dit in aanvulling op eerder onderzoek naar leeractiviteiten die medewerkers ondernemen ten behoeve van een gunstig leerklimaat. Bepalend voor een ondersteunend leerklimaat is het belonen en gefaciliteerd van leren en ontwikkelen en het toestaan van het maken van fouten (vermijdend leerklimaat).

Deze aanleiding brengt ons tot de volgende onderzoekersvraag: Hoe speelt het Dunning-Krugereffect een rol bij de sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers correct in te schatten en welk effect heeft feedback hierop?

Wetenschappelijke relevantie van nader onderzoek

Walker (2007) suggereert dat de primaire taak van leiderschap is: 'het omarmen van onze menselijkheid in al haar facetten, het ontdekken wat het is om mens te zijn in al zijn facetten en om helemaal mee te doen in de wereld'. Dit vraagt sociale vaardigheden van leidinggevendenden om eigenschappen van medewerkers, zoals veerkracht, correct in te schatten (London, 1993; Bratton et al., 2011; Seligman, 2011; Strijk et al., 2015). Wat we nog niet weten is of het Dunning-Krugereffect zich voordoet op het gebied van sociale vaardigheid (Sheldon et al., 2014).

Vanuit de literatuur weten we dat zelfinzicht en het inschatten van eigen vaardigheden moeilijk is. Ehrlinger et al. (2008) nodigen uit om nader onderzoek te doen naar meer algemene mogelijkheden om iemands zelfinzicht te vergroten. In dit kader onderzochten Kruger en Dunning (2009) welk mediatie-effect metacognitieve vaardigheden hebben. Wat we nog niet weten is welk effect feedback heeft op het onder- of overschatten van eigen competenties.

Vanuit de literatuur merken we op dat veel onderzoek heeft plaatsgevonden onder studenten. Het effect van inschatten van sociale vaardigheden is zelden onder leidinggevendenden onderzocht. Alhoewel tijdsintensief adviseren Ehrlinger et al. (2008) bij voorkeur onder volwassenen te onderzoeken in plaats van onder studenten. McNiff (geciteerd in Walker, 2014) beweert dat alle zelfevaluatie een vorm van actiegericht onderzoek is in die zin dat het onderwerp van het onderzoek zichzelf is en niet een ander. Omdat het onderzoek gaat over zelfinzicht van leiders, staan leidinggevendenden zelf centraal in dit onderzoek.

De toegevoegde waarde van nader onderzoek voor de praktijk

Ten eerste geldt dat er door kennisname van de resultaten van dit onderzoek bewustwording optreedt bij de leidinggevende. De leidinggevende maakt kennis met het Dunning-Krugereffect an sich en krijgt antwoord op de vraag of dit effect optreedt op het gebied van sociale vaardigheid. Als dit het geval is kan het dienen als waarschuwing voor de leidinggevende met als mogelijk effect dat de leidinggevende minder uitgaat van aannames en bijvoorbeeld meer interesse toont in de medewerker en deze tot steun is.

Ten tweede, als blijkt dat het ter harte nemen van feedback een positieve uitwerking heeft op de competentie van de leidinggevende, kan dit stimulerend werken doordat de leidinggevende mogelijk bewuster zal vragen naar feedback en feedback waarschijnlijk meer serieus zal nemen.

1.2. Methode van onderzoek

In deze paragraaf wordt de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd toegelicht.

Voor het onderzoek naar het Dunning-Kruger effect bij sociale inschatting wordt kwantitatief onderzoek gedaan om significante verschillen aan te kunnen tonen tussen het effect van over- en onderschatten en deze te kunnen generaliseren naar de massa. Daarbij biedt kwantitatief onderzoek de gelegenheid om cijfermatige uitspraken te kunnen doen over een bepaalde doelgroep. In dit onderzoek betreft dat leidinggevendenden.

Voor het onderzoek worden paren benaderd die bestaan uit een leidinggevende en medewerker en afkomstig uit diverse sectoren en hiërarchieën. Een deel bestaat uit deelnemers met onbezoldigde functies waarbij steeds sprake is van een overeenkomst waarin taken en afspraken zijn opgenomen. Om na te kunnen gaan of de leidinggevende zichzelf over- of onderschat is een relatief objectieve meting nodig van de sociale vaardigheid. Hierin voorziet de medewerker. De leidinggevende wordt gevraagd zelf een sociale inschatting te maken en één van de medewerkers om de kwaliteit van de inschatting na te gaan.

De paren worden gevraagd ieder een gevalideerde vragenlijst in te vullen. De steekproefgrootte bestaat uit 42 paren. Op basis van de dataverzameling wordt kwantitatieve analyse uitgevoerd.

2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk gaat verder in op de kritische variabelen van dit onderzoek. Dit zijn het Dunning-Krugereffect bij leidinggevendens, het inschatten van veerkracht, de rol van feedback en het ondersteunend leerklimaat. Deze vier variabelen worden hierna geïntroduceerd en de hypothesen en het conceptueel model beschreven.

2.1. Het Dunning-Krugereffect bij leidinggevendens

Het inschatten van zichzelf blijkt een zeer moeilijke vaardigheid bij mensen. Mensen hebben volgens Kruger en Dunning (1999) de neiging een te rooskleurig beeld van de eigen mogelijkheden te schetsen in verschillende sociale en intellectuele domeinen.

Wat we weten uit onderzoek is dat mensen zichzelf kunnen overschatten maar ook kunnen onderschatten (Kruger & Dunning, 1999; Ehrlinger et al., 2008; Bratton et al., 2011).

Volgens Kruger en Dunning (1999) zijn de vaardigheden die je nodig hebt om competent te worden op een specifiek terrein dezelfde vaardigheden die nodig zijn om de competentie op dat terrein te beoordelen. Om bijvoorbeeld grammaticaal correct Engels te kunnen schrijven heb je kennis nodig van de Engelse grammatica om de juistheid te kunnen beoordelen. Bij incompetente mensen blijkt dat deze metacognitieve of zelf controlerende vaardigheden ontbreken. Mensen die zichzelf overschatten dragen een dubbele last: ze presteren ondermaats en zijn niet in staat om zich dat te realiseren vanwege het gebrek aan metacognitieve vaardigheden.

Mensen die zichzelf onderschatten dragen ook een last. Ondanks dat ze competent presteren en de hoogste waardering van medewerkers ontvangen als het gaat om zelfbewustzijn en leiderschapseffectiviteit (Bratton et al., 2011), realiseren ze zich niet dat het *false-consensus effect* een rol speelt. Dit komt voort uit een verwachting dat de ander het net zo goed doet als jezelf (Kruger & Dunning, 1999) en daarmee de prestaties van hun collega-leidinggevendens overschatten (Ehrlinger, Johnson, Banner, Dunning & Kruger, 2008). Uit onderzoek onder studenten weten we echter dat dit wordt bijgesteld zodra je, indien competent, de (mindere) prestaties van de studiegenoten onder ogen komt.

Met behulp van casuïstiek uit het echte leven (ecologisch verantwoorde omstandigheden) is aangetoond dat over- en onderschatting niet afhankelijk is van moeilijke of makkelijke taken (Ehrlinger et al., 2008). Van invloed is ook niet het 'je beter voordoen dan je bent' door 'overschatters' om geen imagoschade op te lopen of het tegenovergestelde: je juist extra bescheiden opstellen door 'onderschatters' omdat de motivatie laag is om te laten zien hoe goed je bent (Ehrlinger et al., 2008). Financiële- of sociale prikkels, zoals het rekenschap afleggen, zijn niet van invloed op de nauwkeurigheid van zelfevaluatie. Wat wel van invloed is op leidinggevendens is de gevoeligheid voor het 'better-than-average-effect'. Dit ontstaat wanneer individuen zichzelf over het algemeen, gemiddeld genomen, beter beoordelen dan hun collega's (Foster et al., 2018).

Wat we verder weten uit de literatuur is dat de nauwkeurigheid van zelfevaluaties toeneemt naarmate de persoon meer informatie voor handen heeft (Caputo & Dunning, 2005). Omdat mensen geen toegang hebben tot het aantal en de omvang van hun nalatigheden kan niet worden verwacht dat hun zelfevaluaties nauwkeurig zijn.

Wat nog onduidelijk is, omdat er niet veel onderzoek naar is gedaan, is of het Dunner-Krugereffect ook geldt voor leidinggevendenden. Forster, Clarke & Packard Jr (2016) onderzochten het 'beter-dan-gemiddeld' effect onder leiders. Hieruit blijkt dat individuen bijzonder geneigd kunnen zijn leiderschapscapaciteiten te overschatten. Het nader verkennen van het Dunner-Krugereffect onder leiders is van belang om meer zicht te krijgen op gezond en effectief leiderschap.

Leidinggevendenden staan dagelijks voor tal van situaties waarin ze inschatten en voorspellen welk besluit te nemen onder andere met betrekking tot de inzet van medewerkers. Mogelijk schat de ene leidinggevende de eigenschappen van de medewerker beter in dan de ander. Mogelijk treedt hierbij het Dunning-Kruger effect op: incompetent managers hebben zo weinig weet van de situatie dat ze niet doorhebben hoe incompetent ze zijn en dus hun competentie overschatten, terwijl zeer competente managers beseffen hoe complex een werkomgeving kan zijn en dus hun competentie eerder onderschatten (Caputo & Dunning, 2005; Ehrlinger et al., 2008).

Overschatting van leiderschapscapaciteiten kan twee ongezonde effecten hebben. Ten eerste dat leiders niet ervaren dat ze nog iets moeten verbeteren bij het deelnemen aan leiderschapstraining- en ontwikkeling omdat ze overtuigd zijn dat ze het goed doen (Bratton et al., 2011) en minder openstaan om te leren (Sheldon, Dunning & Ames, 2014; Foster, Clarke, Packard jr., 2018). Ten tweede het blijven voortduren van situaties van ineffectief en zelfs destructief leiderschap. Onrealistische positieve leiderschap evaluaties zijn inconsistent met belangrijke leiderschapsconcepten als authentiek leiderschap en emotionele intelligentie. Leiders denken goede en effectieve leiders te zijn en ondertussen ondermijnen ze anderen binnen de organisatie (Foster et al. 2018).

Onderschatting van leiderschapscapaciteiten heeft ook ongezonde effecten. Het onderschatten van zichzelf heeft te maken met het onjuist inschatten van de capaciteiten van de ander. Zij overschatten de prestaties van hun collega leidinggevendenden (Ehrlinger et al., 2008). Mogelijk maakt het de leider besluiteloos vanwege het doorzien van de complexiteit en implicaties van een besluit.

Vanuit de literatuur merken we op dat veel onderzoek heeft plaatsgevonden onder studenten. Het effect van inschatten van eigen vaardigheden is zelden op leidinggevendenden onderzocht. In dit onderzoek richten we de aandacht op volwassenen en wordt het onderzoek toegespitst op de specifieke doelgroep van leidinggevendenden. Tevens richten we ons op de sociale vaardigheid om veerkracht van de medewerker juist in te schatten. In de volgende paragraaf worden deze laatste begrippen nader verkend.

2.2. De sociale vaardigheid om veerkracht in te schatten

Uit de literatuur weten we dat veerkracht het vermogen is om na een negatieve gebeurtenis het leven weer op te pakken (Strijk et al., 2015) en dat veerkracht een dynamisch en lerend proces is, waarbij mensen terugveren (of herstellen) na een ingrijpende gebeurtenis en weer doorgaan met het dagelijkse leven (Dyer & Minton McGuinness, 1996; Windle, 2011; DiCorcia & Tronick, 2011).

Kenmerken van medewerkers die beroepsmatige veerkracht tonen zijn flexibiliteit, volharding en reactievermogen. Veerkrachtige medewerkers zijn volgens London (1993) bovendien in staat zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden in de werkomgeving. Ze staan open voor functiewijziging en organisatieveranderingen en zien er naar uit met nieuwe mensen samen te werken. Veerkrachtige medewerkers hebben zelfvertrouwen en zijn bereid risico's te nemen. Onderzoek toont aan dat er een positieve relatie bestaat tussen de mate van beroepsmatige veerkracht en hulp en steun die wordt gegeven

door de leidinggevende (London, 1993). Met andere woorden: het is van belang dat de leidinggevende een goede inschatting maakt van de veerkracht van de medewerker om te helpen en steunen als de veerkracht van de medewerker laag blijkt te zijn.

Seligman (2011) werd gevraagd om uit te leggen wat veerkracht zou kunnen betekenen voor soldaten en sergeanten van het Amerikaanse leger. Hij ontwikkelde een training, de Master Resilience Training, waarin drie kerncompetenties voor elke succesvolle manager centraal staan: het verbeteren van de mentale veerkracht, het benadrukken en aanscherpen van sterke punten en het bevorderen van sterke relaties. Om als sergeant (leidinggevende) een soldaat (medewerker) te kunnen helpen overleefd te blijven en zelfs te groeien door de grootste tegenslagen heen, is het nodig dat de leidinggevende een competentie als het verbeteren van de mentale veerkracht zichzelf eigen maakt. Hierin speelt emotionele intelligentie (EI) en sociale vaardigheid een belangrijke rol (Seligman, 2011).

EI stelt de leidinggevende in staat om in te spelen op emoties. EI is een sociale vaardigheid met het vermogen om emoties waar te nemen, te begrijpen, te beheersen en te gebruiken in interpersoonlijke relaties, inclusief die op de werkvloer (Spee, 2004; Sheldon, Dunning & Ames, 2014).

Uit de literatuur weten we dat de relatie tussen Emotionele Intelligentie (EI) en leiderschapsprestatie het sterkst is voor managers die hun leiderschapsvaardigheden onderschatten en er sprake is van een negatieve relatie tussen EI en leiderschapsprestatie voor managers die hun eigen leiderschapskwaliteiten overschatten (Bratton et al., 2011).

Mogelijk is het Dunning-Krugereffect ook van toepassing op de sociale vaardigheid van het inschatten van veerkracht bij medewerkers. Immers hoe sociaal vaardig is een leider om de veerkracht van een medewerker correct in te schatten als de leider zijn eigen competentie niet juist weet in te schatten?

Bratton et al. (2011) nodigen uit om in toekomstig onderzoek metingen van meerdere partijen in de studieopzet op te nemen en rekening te houden met op capaciteit gebaseerde metingen van EI.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek naar het Dunning-Krugereffect en sociale vaardigheid om veerkracht bij medewerkers in te schatten wordt onderzoek gedaan naar de volgende twee aannames:

- H1 Leidinggevendenden die een hoge sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, onderschatten de eigen competentie.
- H2 Leidinggevendenden die een lage sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, overschatten deze competentie.

2.3. Feedback

Het juist inschatten van eigen leiderscapaciteiten blijkt moeilijk (Kruger & Dunning, 1999). Echter, door onderzoek van Kruger & Dunning (1999) is gebleken dat door training prestatie en zelfinzicht toenemen. Als onderdeel van training kan feedback van anderen bijdragen aan de verbetering van zelfevaluatie (Caputo & Dunning, 2005).

De impliciete aanname die 360-graden feedbackprogramma's onderbouwt, is de stelling dat een accuraat zelfbeeld de prestaties van het leiderschap kan verbeteren. Meerdere onderzoeken bevestigen dat zelfbewustzijn een positieve invloed heeft op leiderschapsprestatie (Caputo & Dunning 2005; 2011; Bratton et al., 2011; Seligman, 2011; Sheldon et al., 2014).

Echter vanuit de literatuur wordt gesuggereerd dat individuen bijzonder geneigd kunnen zijn om hun leiderschaps capaciteiten te overschatten. Het gemis aan bewustzijn van nalatigheden is een van de redenen die leidt tot slechte zelfevaluaties. Een andere reden van het overschatten van eigen capaciteiten is dat leiders positieve feedback ontvangen en niet zozeer eerlijke feedback vanwege hun machtspositie (Bohra & Pandy,

1984). Eerder onderzoek (Kruger & Dunning, 1999) suggereert dat, in de eerste plaats, mensen maar zelden negatieve feedback over hun vaardigheden en bekwaamheden van anderen ontvangen. In de tweede plaats blijken sommige taken en omgevingen geen zelfcorrigerende informatie te bieden. Ten slotte geldt dat, al ontvangen mensen negatieve feedback, het lastig is voor zichzelf te bepalen aan welk gebrek aan vaardigheid het ligt. Bovendien blijkt dat slechte presterende leidinggevendenden niet leren van feedback die wijst op de noodzaak om te verbeteren (Ehrlinger et al., 2008; Sheldon et al., 2014; Forster, 2018). Zij kunnen ervoor kiezen ontvangen feedback naast zich neer te leggen als het als onjuist wordt ervaren, oneerlijk of veel lager uitpakt dan verwacht (Bratton et al., 2011) waardoor prestatieverbetering uitblijft.

Uit de literatuur worden ten minste twee mogelijkheden aangedragen voor prestatieverbetering. Ten eerste het verbeteren van het vaardigheidsniveau van het metacognitieve vermogen door het trainen van logische vaardigheden (braintraining). Hierdoor neemt de kwaliteit om iemands prestaties te beoordelen toe (Ehrlinger et al., 2008). Ten tweede feedback van anderen om het gemis aan bewustzijn van nalatigheden te beperken. Feedback verbetert het evalueren van vaardigheden en prestaties (Caputo & Dunning, 2005) en kan bijdragen aan nauwkeuriger zelfbeoordeling van leiderschapscapaciteiten (Law, Foster & Packard, geciteerd in Foster et al., 2018).

Uit de literatuur is bekend dat het van belang is dat feedback objectief is om effect te sorteren. Echter in de praktijk kan het verstrekken van accurate feedback makkelijk worden geschonden (Lee, Lim & Oah, 2020). Positieve en negatieve feedback zorgen voor verschillende niveaus van acceptatie van de feedback, die op hun beurt een verschillende invloed kunnen hebben op de prestaties (Ilgen, Fischer & Taylor, 1979). Het zeer positief beoordelen van de ander kan een vorm zijn van ingratiatie om bij de ander in de gunst te komen. Onderzoek toont aan dat dit vaker voorkomt bij het beoordelen van een leidinggevende dan een vreemde of een vriend (Bohra & Pandy, 1984).

Onderzoeken naar het Dunning-Kruger effect in echte omstandigheden, suggereren dat onderpresteerders geen enkele feedback oppikken. Dit blijkt hieruit dat het voorspellen van toekomstig gedrag niet nauwkeuriger is dan de voorspellingen die vóór de ontvangen feedback zijn gedaan (Ferraro; Hacker et al., Helzer & Dunning, geciteerd in Sheldon et al., 2014). Echter deze onderzoeken hebben veelal plaatsgevonden onder studenten. Het is onduidelijk welk effect dit heeft voor de doelgroep van leidinggevendenden.

De overwegingen uit de literatuur ten aanzien van feedback worden in dit onderzoek meegenomen als variabelen en leiden tot de volgende aannames;

H3 Leidinggevendenden die eerlijke feedback krijgen zijn minder sterk onderhevig aan het D-K effect.

2.4. Ondersteunend Leerklimaat

Nu we weten hoe feedback mogelijk werkt, kijken we naar het ondersteunend leerklimaat en de invloed hiervan op feedback.

De literatuur toont ons dat het beoordelingsproces mede is gebaseerd op de verwachtingsleer van Vroom (Van Eerde & Thierry, 1996). Als de medewerker verwacht dat feedback geven een positief effect zal hebben en wordt gewaardeerd, zal deze eerder geneigd zijn feedback te geven (Mohrman & Lawler en Murphy & Cleveland, geciteerd in Kudisch, Fortunato & Smith, 2006). Dit is een voorbeeld van een van de meest in het oogspringende aspecten van de leercultuur onderzocht door Nikolova et al. (2014): *het geven van waardering voor leeractiviteiten* (in de vorm van materiële en niet-materiële beloningen).

Verder blijkt uit de literatuur dat medewerkers eerder eerlijke feedback geven als de organisatiecontext zich daarvoor leent. Dit betekent onder andere dat de voordelen van het geven van eerlijke feedback duidelijk zijn en er geen angst is voor represailles van de leidinggevende als er eerlijke feedback wordt gegeven (Smith & Fortunato, 2008). Dit komt overeen met een tweede in het oogspringend aspect volgens Nikolova et al. (2014),

te weten: *tolerantie voor leermistaken*. Dit aspect wordt in de literatuur algemeen aangeduid als 'foutenvermijding' (Van Dyck e.a. geciteerd in Nikolova e.a., 2014).

Feedback-vriendelijke omgevingen brengen in de regel extra betekenis en aanpassingsvermogen binnen de organisatie met zich mee. Systemen die een feedbackcultuur omarmen, staan doorgaans open voor het aanleren van nieuwe kennis zoals lerende organisaties (Baker, Perreault, Reid & Blanchard, 2013). Dit sluit aan bij het laatste in het oogspringend aspect van de leercultuur volgens Nikolova et al. (2014) te weten: *het faciliteren van leren* (bijvoorbeeld ondersteuning en mogelijkheden).

Andere kenmerken van een feedback-friendly klimaat zijn volgens Baker et al. (2013) affectief vertrouwen, veiligheid, openheid en dialoog.

Smith & Fortunato (2008) nodigen uit om in toekomstig onderzoek onder andere organisatieklimaat te onderzoeken als extra contextuele voorspeller van motivatie van beoordelaars in het geven van feedback.

Uit het onderzoek naar de invloed van ondersteunend leerklimate destilleren we de volgende aannames:

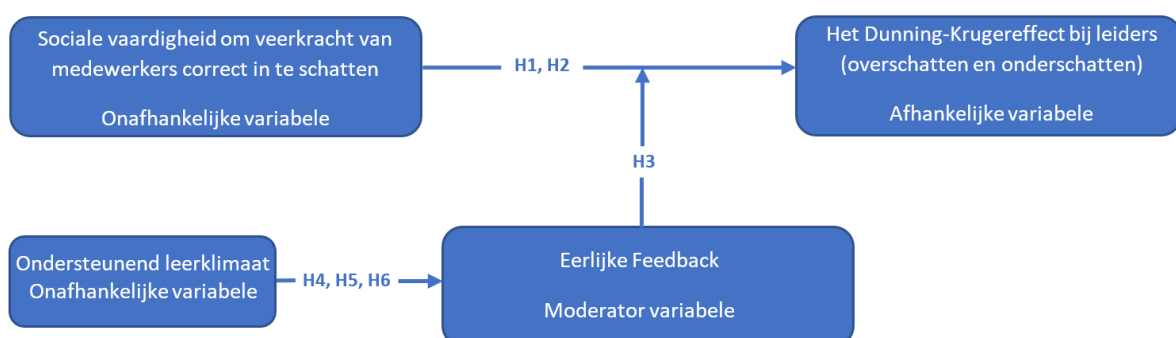
- H4 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimate waar leren en ontwikkeling wordt beloond.
- H5 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimate waar leren en ontwikkeling wordt gefaciliteerd.
- H6 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen die samenwerken in een ondersteunend leerklimate waar fouten maken mag en van fouten maken wordt geleerd.

2.5. Conceptueel model

In deze paragraaf wordt een visuele weergave gegeven van de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in dit onderzoek.

Het model in figuur 1 laat zien welke verbanden er tussen variabelen verwacht worden en hoe deze tot elkaar in relatie staan. Aan de basis van dit model ligt het Dunning-Krugereffect waarbij wordt onderzocht of het onder- en overschatten ook van toepassing is op leidinggevend. Dit gebeurt aan de hand van het inschatten van de sociale competentie om veerkracht bij medewerkers in te schatten (H1 en H2).

De invloed van feedback op het verbeteren van prestaties zoals zelfinzicht, onderzoeken we met behulp van het concept van feedback als moderator (H4). Of er eerlijke feedback wordt gegeven is mede afhankelijk van het organisatieklimaat. Dit onderzoeken we aan de hand van de variabele ondersteunend leerklimate (H4) waarbij we inzoomen op de drie kenmerken belonen, faciliteren en foutenvermijding volgens Nikolova et al. (2014).



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de keuze van onderzoek en de onderzoeksopzet toegelicht waarmee de probleemstelling wordt onderzocht. Het gaat om de vraag of het Dunning-Krugereffect een rol speelt bij de sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers correct in te schatten en welk effect feedback hier op heeft.

3.1. Methode van onderzoek

Het onderzoek gaat uit van een positivistisch paradigma dat bepalend is voor de vraagstelling, methode van onderzoek en de doelstelling van het onderzoek. Dit komt tot uiting in de methodologische keuze in het doen van kwantitatief onderzoek vanuit de gedachte dat sociale processen binnen organisaties objectief meetbaar zijn (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). De benadering is een deductieve waarbij wordt onderzocht of het Dunning-Krugereffect als algemene gevolgtrekking van toepassing is op leidinggevendenden als verbijzondering.

Het onderzoek richt zich op leiders die zichzelf beoordelen op hun sociale vaardigheid om veerkracht van medewerkers correct in te schatten. Medewerkers nemen deel aan het onderzoek om na te gaan of leiders zichzelf over- of onderschatten. Deze aanpak is vergelijkbaar met Spee (2004) die door gebruikmaking van meerdere beoordelaars mogelijke vooroordelen van de beoordelaar controleerde, die een risico vormen bij het gebruik van gedragsobservatie en ratingmetingen. Zo ook Bratton et al. (2011) die verwacht dat toekomstige onderzoeken met metingen van meerdere partijen interessante inzichten kunnen opleveren.

Het onderzoek maakt gebruik van casuïstiek uit het echte leven waar sociale vaardigheden centraal staan. Sociale vaardigheden beperken zich in dit onderzoek tot het inschatten van veerkracht bij medewerkers. Dit komt tegemoet aan de aanbeveling van Bratton et al. (2011) waarin wordt aangegeven dat een capaciteitsmeting van EI meer construct-validiteit heeft dan gemengde modellen, wat kan leiden tot nauwkeurigere empirische bevindingen.

De onderzoeksvraag bestaat uit een viertal hypothesen die worden bestudeerd met behulp van een vragenlijst (survey). De wijze van onderzoek naar de variabelen die uit de hypothesen naar voren komen (zie Bijlage 1 'De hypothesen in concepten gevat') worden in paragraaf 3.2 verder toegelicht.

3.2. Dataverzameling

De steekproef levert 74 reacties van leidinggevendenden (48,3% vrouw en 51,7% man) en 42 reacties van medewerkers op vanuit het zakelijke- en persoonlijke netwerk (zie tabel 1 en 2). Dit levert in totaal 42 bruikbare dyades op voor het onderzoek. De meeste deelnemers zijn afkomstig uit de sectoren Justitie, veiligheid en openbaar bestuur (40,5%), gezondheidszorg en welzijn (18,9%) en kerkelijke en ideële sector (17,6%). Een vijfde deel geeft leiding aan vrijwilligers (20%). 95% van de deelnemers geeft aan interesse te hebben in het onderwerp leiderschap en hier tijd aan te besteden.

Het onderzoek is gedaan met behulp van dyades. De leidinggevende nodigen hiertoe een medewerker uit om deel te nemen aan het onderzoek. De medewerker dient als relatieve objectieve maat om na te gaan of de leider zichzelf over- of onderschat. Voor de dataset die gebruikt is voor dit onderzoek is uitgegaan van 42 dyades.

Tabel 1. Kenmerken van de steekproef leidinggevenden

Kenmerken van de steekproef (n = 74)	% van de steekproef
Sector top 5	
Justitie, veiligheid en openbaar bestuur	46
Gezondheidszorg en welzijn	22
Kerkelijke en ideële sector	20
Techniek, productie en bouw	5
Onderwijs, cultuur en wetenschap	3
Hoeveel jaren werkzaam bij werkgever	
Tot 3	35
3-6	12
6-9	17
9-15	12
15-20	14
20-30	5
30 en meer	6
Teamgrootte	
Tot 25	69
26-50	16
51-75	3
76-100	8
126-150	3
151 en meer	2
Teamsoort	
Vrijwilligersteam	20
Operationeel team	61
Management team	19
Geslacht	
Man	52
Vrouw	48
Leeftijd in jaren	
Tot 25	3
25-35	3
35-45	10
45-55	39
55-67	45
Afgeronde opleiding op HBO/WO	
Ja	93
Nee	7
Interesse onderwerp leiderschap	
Ja	95
Nee	5
Gebruikgemaakt van Limesurvey software	100

Tabel 2. Kenmerken van de steekproef medewerkers

Kenmerken van de steekproef (n = 42)	% van de steekproef
Hoeveel jaren werkzaam bij werkgever	
Tot 3	43
3-6	14
6-9	10
9-15	19
15-20	7
20-30	7
30 en meer	0
Geslacht	
Man	33
Vrouw	67
Afgeronde opleiding op HBO/WO	
Ja	79
Nee	21
Gebruikgemaakt van Limesurvey software	100

De procedure verloopt als volgt. De leidinggevende ontvangt een uitnodiging (Bijlage 2) met daarin een link naar de digitale vragenlijst (Bijlage 3). De leidinggevende kiest zelf een medewerker uit om deel te nemen aan het onderzoek. Na het invullen van de vragenlijst wordt de leidinggevende gevraagd een bericht voor de medewerker, inclusief een unieke code, per e-mail te versturen naar de medewerker met daarin een link naar de digitale vragenlijst (Bijlage 4).

Alle data worden door de externe tool-provider onder licentie van de Open Universiteit anoniem verzameld en na afronding van het onderzoek vernietigd. Betrokken onderzoekers hebben geen inzage in de individuele antwoorden. De verkregen antwoorden zijn niet herleidbaar tot individuele personen. De verwerking van de data is gericht op groepen leiders en hun medewerkers, niet op individuele leidinggevendenden of medewerkers.

3.3. Operationalisatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de keuzen die ten grondslag liggen aan de instrumenten die worden gebruikt per variabele en hoe het is gesteld met de kwaliteit van deze instrumenten. Tevens wordt ingegaan op de wijze van testen voorafgaand aan het onderzoek.

De dataverzameling vindt plaats onder dyades van manager en ondergeschikte met behulp van een vragenlijst. In dit onderzoek is sprake van zowel subjectieve als objectieve metingen. Subjectieve meting wordt verricht door het vragen naar de meningen van de leidinggevende en de mening van de medewerker. Een aantal objectieve vragen wordt gesteld om bepaalde effecten te meten zoals de vraag of de respondent hoger onderwijs heeft genoten.

De instrumenten uitgelicht

Het concept inschatting wordt onderzocht met behulp van de competentie veerkracht. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de Vita-16 schaal (Bijlage 5). Deze vitaliteitsmeter is ontwikkeld door een TNO-RIVM projectgroep voor het meten van vitaliteit in de algemene Nederlandse bevolking (TNO, 2013). Slechts de vragen met betrekking tot het subdomein veerkracht worden gebruikt (zie tabel 3 'Variabelen en stellingen'). De vragen worden beantwoord op basis van een 7-punts likertschaal (1 = zelden en 7 = altijd). Net als bij 'the brief resilience scale' van Smith & Fortunato (2008) is de kracht van de Vita-16 schaal gelegen in het feit dat het specifiek de veerkracht beoordeelt als het vermogen om terug te veren bij tegenspoed en geen algemeen beschermende factoren of zaken die te maken hebben met persoonlijke kenmerken en coping stijlen.

Tabel 3 – Variabelen en stellingen

Variabele	Stellingen in het Engels	Stellingen in het Nederlands	Bron
Veerkracht	Nvt	Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen	Strijk et al., 2015
	Nvt	Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties	
	Nvt	Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude	
	Nvt	Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden	
	Nvt	Elke ervaring in het leven maakt mij sterker	
Eerlijke Feedback	If an upward feedback system was implemented at and I was asked to rate the performance of my immediate supervisor: (a) "I would share my honest opinions about my immediate supervisor;"	Ik zou mijn eerlijke mening geven over mijn directe leidinggevende/teamleider	Davis, 2000 (geciteerd in Smith & Fortunato (2008))
	If an upward feedback system was implemented at [center name] and I was asked to rate the performance of my immediate supervisor: (b) "I would provide ratings that reflect what I really think about my immediate supervisor's performance"	Ik zou beoordelingen geven die weergeven wat ik echt denk over de prestaties van mijn directe leidinggevende/teamleider	
Belonend Klimaat	In my organization, employees who continuously develop themselves professionally, are being rewarded	In mijn organisatie worden medewerkers die zich voortdurend professioneel ontwikkelen, beloond	Nikolova et al., 2014
	Employees get quickly promoted here, if they engage in continuous professional development	Medewerkers krijgen hier snel promotie, als ze zich voortdurend professioneel ontwikkelen	
	In my organization, employees who make effort to learn new things, earn appreciation and respect	In mijn organisatie verdienen medewerkers die moeite doen om nieuwe dingen te leren, waardering en respect	
Faciliterend Klimaat	My organization provides appealing educational facilities (resources)	Mijn organisatie biedt aantrekkelijke onderwijsfaciliteiten (middelen)	Nikolova et al., 2014
	My organization provides sufficient resources to develop my competences	Mijn organisatie biedt voldoende middelen om mijn competenties te ontwikkelen	
	In my organization, one receives the trainings he/she needs	In mijn organisatie krijgt men de opleidingen die hij/zij nodig heeft	
Vermijdend Klimaat	In my organization, one is afraid to admit mistakes	In mijn organisatie is men bang om fouten toe te geven	Nikolova et al., 2014
	In my organization, employees do not dare to discuss mistakes	In mijn organisatie durven medewerkers fouten niet te bespreken	
	In my organization, employees are anxious to openly discuss work-related problems	In mijn organisatie zijn medewerkers bang om werkgerelateerde problemen openlijk te bespreken	

'Na een Delphi-, Pilot- en Validatiestudie naar het begrip vitaliteit en toetsing van het meetinstrument bleef een 16-item vragenmodule over die drie kerndimensies van vitaliteit meet en betrouwbaar bleek ($\alpha:0,89-0,95$) en een redelijke tot goede validiteit vertoonde' (Strijk et al., 2015, p. 32). De betrouwbaarheidsanalyse van de vijf gebruikte vragen in dit onderzoek voor veerkracht bevestigt deze betrouwbaarheid ($\alpha:0,856$).

Om het concept van overschatten en onderschatten te meten wordt gebruik gemaakt van inschattingen gedaan door de leidinggevenden (Kruger & Dunning, 1999). Na afloop van het invullen van de vragenlijst maken de leidinggevenden twee inschattingen ten aanzien van hun eigen competentie en uitkomst van de vragenlijst. Ten eerste scoren ze hun eigen sociale vaardigheid voor het inschatten van veerkracht bij medewerkers met andere deelnemende leidinggevenden (peers). Dit gebeurt aan de hand van de vraag 'Hoe goed denkt u de antwoorden van uw medewerkers over veerkracht te hebben ingeschat, op een schaal van 0 ("ik zat er helemaal naast") tot 100 ("mijn inschatting is helemaal juist")'. Ten tweede doen ze een inschatting van de uitkomst van de vragenlijst van de andere deelnemende leidinggevenden met behulp van de vraag 'Hoe goed denkt u dat een doorsnee leidinggevende de antwoorden van zijn/haar medewerker over veerkracht kan

inschatten, op een schaal van 0 (“de inschatting is er helemaal naast”) tot 100 (“de inschatting is helemaal goed”)?

Om het concept van de invloed van feedback te meten wordt gebruik gemaakt van de intentie van medewerkers om eerlijke feedback te geven (Davis, 2000). Allereerst wordt de vraag voorgelegd in welke mate medewerker feedback geven aan hun leidinggevende (Bijlage 7). De vraag wordt beantwoord op basis van een 7-punts Likertschaal (1 = zelden en 7 = altijd). Vervolgens worden twee vragen gesteld (zie tabel 3 ‘Variabelen en stellingen’) met betrekking tot het geven van eerlijke opwaartse feedback aangepast van Davis (2000). Deze vragen worden beantwoord op basis van een 7-punts Likertschaal (1 = helemaal oneens en 7 = helemaal eens). De factoranalyse toont 1 component (1.762) waarbij de ladingen per item goed zijn (beiden .939). De betrouwbaarheidsanalyse van de twee items gezamenlijk toont een goede betrouwbaarheid aan (α :0,865).

Het effect van een ondersteunend leerklimaat wordt geanalyseerd in relatie tot de variabele eerlijke feedback. Dit gebeurt door het berekenen van de correlaties. De analyse vindt plaats met behulp van de Learning Climate Scale (Nikolova et al., 2014). De vragenlijst (Bijlage 6) meet de drie kerndimensies (belonend klimaat, faciliterend klimaat en vermijdend klimaat) van een positief leerklimaat die betrouwbaar bleken (α :0,75-0,89). De factoranalyse op basis van de dataset van dit onderzoek toont aan dat de items zich clusteren onder drie componenten. Hierbij dient opgemerkt dat de verdeling van de vragen over de componenten verschilt met de uitkomst van het onderzoek van Nikolova et al. (2014). De factoranalyse bevestigt dat leerklimaat te beschrijven valt aan de hand van deze drie variabelen. Echter er komen drie zaken aan het licht: a) De uitkomst van de eigenwaarde van component 3 ligt beneden 1 (.790) en verklaart onvoldoende variantie van de items. b) De vraag ‘hier durven medewerkers fouten niet met elkaar te bespreken’ scoort 0.298 op ‘corrected item-total correlation’. Door de vraag weg te laten neemt de cronbach alfa toe van .788 naar .796. c) De vraag ‘medewerkers maken hier sneller promotie als ze zich voortdurend blijven ontwikkelen’ discrimineert onvoldoende tussen verschillende componenten (.189). Deze bedenkingen zijn onvoldoende overtuigend om afstand te doen van de eerdere validatie.

Factoranalyse van de drie sub schalen toont aan dat alle schalen zich lenen voor het meten van het leerklimaat. De betrouwbaarheidsanalyse op basis van de 3 items van de schaal belonend klimaat toont een goede betrouwbaarheid aan (α :0,742). Dezelfde analyse op basis van de 3 items van de schaal faciliterend klimaat toont een goede betrouwbaarheid aan (α :0,895). Dat geldt ook voor de 3 items van de schaal vermijdend klimaat (α :0,841). Op basis van deze analyse wordt het onderzoek voortgezet met de drie schalen die de kerndimensies belonend-, faciliterend- en vermijdend klimaat meten.

Het testen van de instrumenten

Voorafgaand aan het onderzoek worden de vragenlijsten getest voor gebruik met behulp van een testpanel van twee dyades van leidinggevend en medewerkers. Er wordt getest op begrip van de vragen, lengte en inhoud van de tekst van de uitnodiging en duur van het invullen van beide vragenlijsten.

3.4. Data-analyse

In deze paragraaf worden de verschillende facetten van het analyseren van de verzamelde data toegelicht.

Na invoering van de data in het statistisch computerprogramma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) heeft data cleaning plaatsgevonden (Coun, Stynen, & Vanderstukken, 2020). In reactie op de vraag ‘Aan hoeveel mensen geeft u leiding?’ is één item verwijderd waar het antwoord ‘2000’ was omdat dit niet aannemelijk is. Een zogenaamde uitschieter (outliers). De string variabelen leeftijd, sector, teamsoort en arbeidssituatie hebben hercodering ondergaan. Hetzelfde geldt voor de laatste drie items van de vragenlijst leerklimaat omdat deze als enige negatief zijn gesteld. Het verwijderen van responses die niet volledig zijn

(missing values) is niet gebeurd omdat deze door het programma niet worden meegenomen in de berekeningen.

Om te weten te komen of er sprake is van over- of onderschatting, wordt eerst de competentie van de leidinggevende berekend. Dit gebeurt door het gemiddelde van het verschil tussen de inschatting van de leidinggevende en die van de medewerker te berekenen van de scores op de vijf vragen over veerkracht. Daarbij is de best mogelijke score 0 en de slechts mogelijke score 7. Vervolgens krijgt iedere deelnemende leidinggevende een percentielrang toegekend op basis van de mate waarin zijn of haar inschatting correleert in vergelijking tot de inschattingen van de collega's, met de resultaten van de collega's en met de beoordelingen van zijn of haar medewerker waarbij 50 als gemiddelde percentage geldt. Met de verdeling van de data in kwartielen op basis van de competentie van de leidinggevendenden, wordt nagegaan hoe binnen het kwartiel slechtst presterende leidinggevendenden en het kwartiel best presterende leidinggevendenden geantwoord is op de vragen over de inschatting van de eigen competentie en de competentie van de doorsnee leidinggevendenden. Er wordt bewust geen gebruik gemaakt van regressieanalyse met deze variabelen gezien de ervaringen van Atwater et al. (1998). Zij merken op dat studies die de relevantie van het concept 'self-other-agreement' beoordelen met behulp van regressieanalyse, 'self-other-agreement' niet belangrijk was als de interactieterm niet significant was.

Om te testen of de variabele feedback en leerklimate het Dunning-Kruger effect doen afnemen wordt gekeken of er een verband bestaat tussen die variabelen en de relatieve inschatting van de competentie. Dit gebeurt voor de kwartielen slechtst presterende leidinggevendenden en best presterende leidinggevendenden met behulp van het berekenen van de correlaties.

3.5. Methodologische issues

Er zijn zowel sterke- als zwakke kanten aan dit onderzoeksdesign waar deze paragraaf op ingaat.

Een sterk punt van het onderzoek is ten eerste dat er wordt onderzocht in ecologisch verantwoorde omstandigheden (Ehrlinger et al., 2008) waarbij wordt uitgegaan van realistische casuïstiek. Ten tweede wordt het onderzoek gedaan onder volwassenen in plaats van studenten (Ehrlinger et al., 2008). In de derde plaats gaat het onderzoek voorbij aan opdrachten met betrekking tot cognitie en zoomt in op de emotionele kant van leidinggeven, bepalend voor het succes van de relatie (Spee, 2004; Sheldon, Dunning & Ames, 2014).

Een zwakke kant van het onderzoek is het behalen van een realistische steekproefgrootte. Dit betekent een minimum van 80 dyades bereid vinden om deel te nemen. Het betrekken van een medewerker vraagt een extra inspanning voor de leidinggevende en kan bovendien spannend aanvoelen gezien het onderwerp van het onderzoek. Het vraagt moed om deel te nemen. De steekproef is beperkt gebleven tot N=42. Een tweede zwakke kant is de beperking van het onderzoek tot dyades van een leidinggevende en een medewerker. Het zou de betrouwbaarheid ten goede komen als meer medewerkers per leidinggevende zouden worden betrokken in het onderzoek. In de derde plaats zou het meten van het modererende effect van feedback meer valide is als deze gemeten wordt door het daadwerkelijk geven en ontvangen van feedback tussen medewerker en leidinggevende.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek aangetoond door het zichtbaar maken van de verbanden tussen variabelen en de uitkomsten van de hypothesen.

4.1. Samenhang

In de correlatietabel (tabel 5) zijn uitsluitend continue variabelen en dichotome variabelen opgenomen. De categorische variabelen geslacht, hoger onderwijs, interesse voor leiderschap, sectornaam, teamcategorie, leeftijdsindeling en werksituatie zijn achterwege gebleven omdat ze niet relevant zijn voor het onderzoek. Doordat het geen meetbare hoeveelheden voorstellen kunnen categorische variabelen niet gesommeerd worden tot totalen. Er is gebruik gemaakt van de Pearson Correlatie Coëfficiënt.

Er sprake is van multicollineariteit ($r = > 0.7$) tussen de variabele 'competentie leidinggevende veerkracht' en de variabele 'veerkracht'. De verklaring hiervoor is dat beide variabelen deels met dezelfde items worden berekend. Daarnaast wordt veerkracht met behulp van inschatting gemeten. De variabele 'veerkracht' is om deze redenen weggelaten uit de correlatietabel.

Tabel 4. Correlaties (Gemiddelde, standaard deviaties en correlaties)

Variabelen	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Feedback van medewerker	3,79	1,297	1							
2. Feedback door medewerker	3,57	1,469	0,277	1						
3. Eerlijke feedback	6,0114	0,615	,474**	,315*	1	(.87)				
4. Belonend klimaat	1,4736	0,391	-0,068	-0,116	0,066	1	(.74)			
5. Faciliterend klimaat	1,7116	0,443	0,025	0,147	0,140	0,682**	1	(.90)		
6. Vermijdend klimaat	1,4470	0,485	-0,140	-0,214	-0,097	-0,066	0,114	1	(.84)	
7. Competentie leidinggevende veerkracht	1,1226	0,824	-0,290	-0,228	-0,115	0,025	-0,280	0,004	1	
8. Relatieve inschatting competentie lge	5,5970	10,222	0,281*	0,171	0,228	0,154	0,155	-0,038	0,100	1

Noot: N = varieert tussen 40 en 67. Interne betrouwbaarheid (alpha coëfficiënten) worden getoond tussen haken op de diagonaal.

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). *p < .05

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** p < .01

Op basis van de correlatietabel kan worden bepaald of er sprake is van een significant verband tussen variabelen, zowel positief als negatief. Dit vindt plaats door het toetsen van de nulhypothese (H0) waarbij geldt als $p=0$ er geen relatie is tussen de variabelen. Als $p \neq 0$ dan is er een relatie tussen de variabelen (H1). Er wordt getoetst met p-waarde .05 (alpha). Als $p > .05$ dan wordt de nulhypothese niet verworpen. Als $p < .05$ (alpha) dan wordt de nulhypothese verworpen. Dit resulteert in de volgende uitkomsten:

- Er is een significante relatie tussen 'eerlijke feedback' en de mate van het ontvangen van 'feedback van medewerkers' door de leidinggevende ($p=.002$).
- Er is een significante relatie tussen 'relatieve inschatting competentie leidinggevende' en de mate van het ontvangen van 'feedback van medewerkers' door de leidinggevende ($p=.021$).
- Er is een significante relatie tussen 'eerlijke feedback' en de mate van het geven van 'feedback door medewerkers' ($p=.038$).
- Er is een significante relatie tussen 'faciliteren klimaat' en 'belonend klimaat' ($p=.000$).

De correlatiematrix toont aan dat er geen enkele significante correlatie is tussen controlevariabelen en de afhankelijke variabele, het Dunning-Krugereffect bij leidinggevendenden ($>0,3$). Bovendien geldt dat om veel controlevariabelen te testen er een grote steekproef nodig is. In dit onderzoek is de steekproef echter klein. In het vervolg van het onderzoek worden de controlevariabelen buiten beschouwing gelaten.

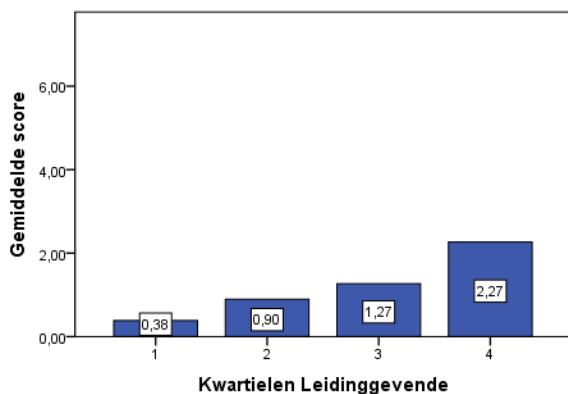
4.2. Resultaten hypothesen H1 en H2

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek naar het Dunning-Krugereffect en sociale vaardigheid om veerkracht bij medewerkers in te schatten is onderzoek gedaan naar de volgende twee aannames:

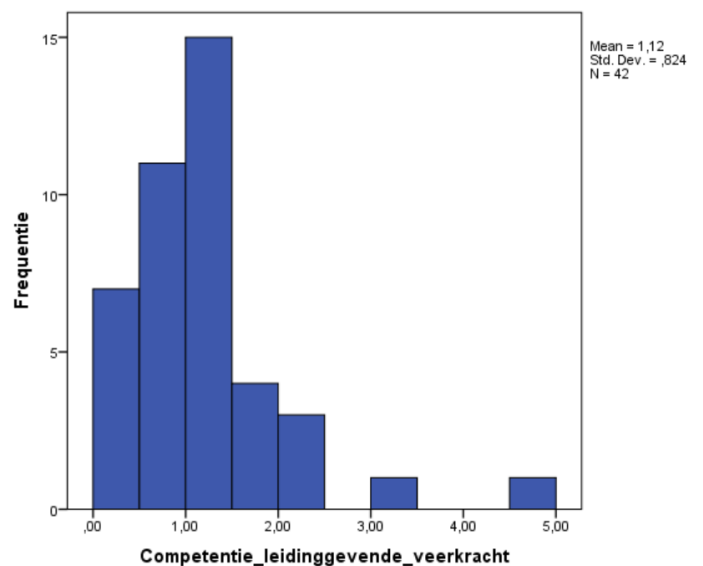
- H1 Leidinggevend en die een hoge sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, onderschatten de eigen competentie.
- H2 Leidinggevend en die een lage sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, overschatten deze competentie.

Om te bepalen of H1 en H2 worden ondersteund door dit onderzoek wordt eerst de competentie van de leidinggevende bepaald op basis van de eigen inschatting van veerkracht en die van de medewerker (Figuur 1). Hier zijn alle gemiddelden van alle verschillen in opgenomen. Hoe kleiner het verschil van de antwoorden van de leidinggevende van die van de medewerker hoe dichter de antwoorden van de leidinggevende zitten bij die van de medewerker en hoe competentere de leidinggevende. Figuur 1 toont aan dat kwartiel 1 de meest competente leidinggevende bevat (verschil = 0,38) en kwartiel 4 de minst competente leidinggevende (verschil = 2,27) op een Likertschaal van 0 tot 7.

Vervolgens is een one-sample t test uitgevoerd om te bepalen hoe de meest competente en minst competente leidinggevende de eigen competentie inschat ten opzichte van andere leidinggevend en. Hierbij wordt gekeken of de verschillen significant verschilt van 0. Er wordt gebruik gemaakt van de variabele 'relatieve_inschatting_competentie_veerkracht'. Wanneer het groepsgemiddelde op deze variabele significant verschilt van 0, betekent dit dat deze groep leidinggevend en zich meer of minder competent vindt dan een doorsnee leidinggevende.

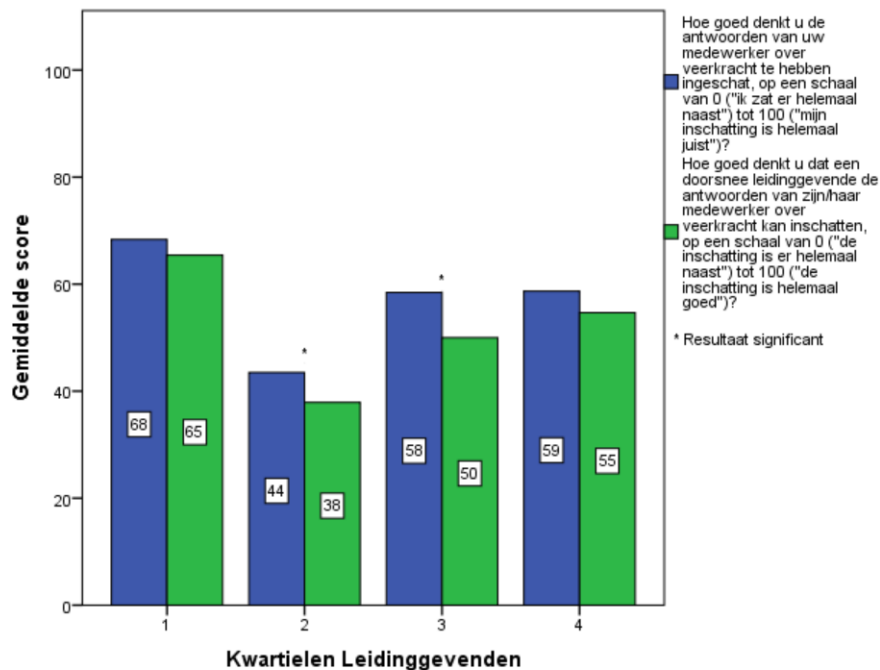


Figuur 1 Histogram resultaten competentie per kwartiel leidinggevend en



Figuur 2 Histogram resultaten competentie leidinggevend en totaal

De gemiddelde scores voor kwartiel 1 ($M = 2,9$, $SD = 16,6$, $df = 11$, $N = 12$, $P = 0,557$) verschillen niet significant van 0. Op een score van maximaal 100 is een verschil van 2,9 klein. De meest competente leidinggevenden vinden zichzelf gemiddeld. De gemiddelde scores voor kwartiel 4 ($M = 4,0$, $SD = 10,2$, $df = 8$, $N = 9$, $P = 0,273$) verschillen niet significant van 0. Op een score van maximaal 100 is een verschil van 4,0 klein. De minst competente leidinggevenden vinden zichzelf gemiddeld. Dit suggereert dat zowel de meest- als minst competente leidinggevenden zichzelf gemiddeld vinden. Zie Figuur 3.



Figuur 3 Histogram resultaten inschatting per kwartiel leidinggevenden

Een gemiddelde score door een incompetent leidinggevenden kan worden gezien als overschatting omdat deze incompetent leidinggevende de laagste competentie scoort (kwartiel 4). Een gemiddelde score door een competente leidinggevenden kan worden gezien als onderschatting omdat deze competente leidinggevende de hoogste competentie scoort (kwartiel 1).

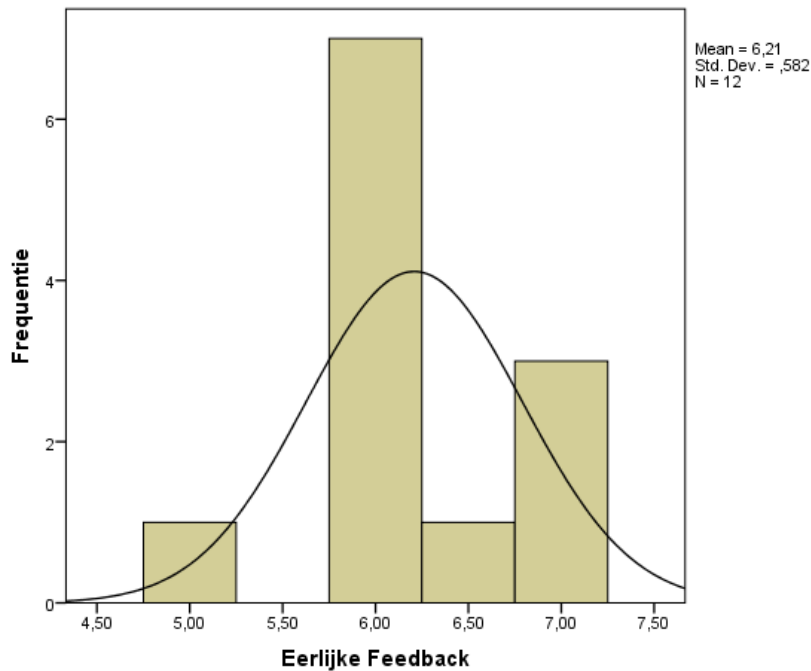
Deze resultaten ondersteunen hypothese 1 en 2 waarbij de meest competente leidinggevende zichzelf onderschatten en de minst competente leidinggevende zichzelf overschatten. Hierbij dient opgemerkt dat dit ermee te maken kan hebben dat het onderzoek is gedaan onder kleine groepen. Hierdoor zijn afwijkingen van het gemiddelde moeilijker te detecteren.

4.3. Resultaten hypothesen H3

De overwegingen uit de literatuur ten aanzien van feedback worden in dit onderzoek meegenomen als variabelen en leiden tot de volgende aanname.

H3 Leidinggevenden die eerlijke feedback krijgen zijn minder sterk onderhevig aan het Dunning-Krugereffect.

Om te bepalen of er een verband bestaat wordt correlatie toegepast. Omdat de steekproef niet groter is dan 30 ($N = 12$) en er geen normaalverdeling uitkomt, zie figuur 4, (dit zijn voorwaarden voor de inzet van de Pearson's methode) is er voor gekozen gebruik te maken van de Spearman's correlatie.



Figuur 4 Histogram normaalverdeling eerlijke feedback

De resultaten voor kwartiel 1, $N=12$, $r_s = 0,405$, $P=0,191$ en kwartiel 4, $N=9$, $r_s=0,216$, $P=0,578$, tonen aan dat er geen significante correlatie is tussen de variabele *relatieve_inschating_competentie_veerkracht* (het Dunning-Krugereffect) en feedback. Dit betekent dat feedback geen invloed heeft op over- en onderschatting van leidinggevendens binnen deze sample. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de omvang van de steekproef zeer klein is en mogelijk van invloed op deze uitkomst. Om deze reden is er op basis van de volledige sample gecheckt of dit ook het geval is. Ook hier blijkt uit de resultaten, $N=42$, $r_s = 0,183$, $P=0,245$, dat er geen significante correlatie bestaat.

Vanuit de resultaten kan worden geconcludeerd dat hypothese 3 niet wordt ondersteund door dit onderzoek. Er is geen aantoonbaar verband tussen het ontvangen van feedback en afname van het Dunning-Krugereffect.

4.4. Resultaten hypothesen H4, H5 en H6

Uit het onderzoek naar de invloed van ondersteunend leerklimaat destilleren we de volgende aannames:

- H4 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt beloond.
- H5 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt gefaciliteerd.
- H6 Eerlijke feedback treedt meer op als mensen die samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar fouten maken mag en van fouten maken wordt geleerd.

Om te bepalen of er een verband bestaat wordt correlatie toegepast. Omdat de steekproef niet groter is dan 30 en er geen normaalverdeling uitkomt (zie figuur 4), is er voor gekozen gebruik te maken van de Spearman's correlatie.

Voor H4, H5 en H6 tonen de resultaten aan dat er geen significante correlatie is tussen de betreffende variabelen en dat deze variabelen geen invloed hebben op het eerder optreden van eerlijke feedback binnen

deze sample. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de omvang van de steekproef zeer klein is en mogelijk van invloed is op deze uitkomst. Om deze reden is er op basis van de volledige sample gecheckt of dit ook het geval is. Ook hier blijkt uit de resultaten dat er geen significante correlatie bestaat.

Overzicht resultaten per hypothese:

- H4:
 - kwartiel 1, N=11, $r_s = -0,150$, $P=0,660$ en kwartiel 4, N=7, $r_s = 0,000$, $P=1,000$.
 - Er is geen significante correlatie is tussen de variabele eerlijke feedback en belonend klimaat
 - Resultaten volledige sample: N=40, $r_s = -0,18$, $P=0,914$
- H5:
 - kwartiel 1, N=12, $r_s = -0,318$, $P=0,314$ en kwartiel 4, N=8, $r_s = -0,247$, $P=0,555$.
 - Er is geen significante correlatie is tussen de variabele eerlijke feedback en leerklimaat.
 - Resultaten volledige sample: N=42, $r_s = 0,181$, $P=0,250$
- H6:
 - kwartiel 1, N=12, $r_s = 0,135$, $P=0,675$ en kwartiel 4, N=8, $r_s = 0,584$, $P=0,128$.
 - Er is geen significante correlatie is tussen de variabele eerlijke feedback en leerklimaat
 - Resultaten volledige sample: N=43, $r_s = -0,068$, $P=0,664$.

Vanuit de resultaten kan worden geconcludeerd dat hypothesen 4, 5 en 6 niet worden ondersteund door dit onderzoek. Er is geen aantoonbaar verband tussen belonend klimaat en de toename van eerlijke feedback (H4). Er is geen aantoonbaar verband tussen faciliterend klimaat en de toename van eerlijke feedback (H5). Er is geen aantoonbaar verband tussen vermijdend klimaat en de toename van eerlijke feedback (H6).

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de hypothesen verwerkt, vindt discussie plaats en worden aanbevelingen gedaan die voortkomen uit dit onderzoek.

5.1. Conclusies

In dit onderzoek staat de vraag centraal of het Dunning-Krugereffect een rol speelt bij de sociale vaardigheid van leiders om veerkracht van medewerkers correct in te schatten en welk effect feedback hier op heeft.

De ondersteunende rol van de leidinggevende in tijden van crisis is bepalend voor medewerkers om veerkrachtig te zijn. De vraag is of leidinggevendenden wel de sociale vaardigheid bezitten voor het goed inschatten van veerkracht van de medewerker vanwege het Dunning-Krugereffect waarbij incompetent mensen hun competenties overschatten en competente mensen deze juist onderschatten.

De resultaten van dit onderzoek ondersteunen hypothese 1 en 2 waarbij de meest competente leidinggevende (verschil = 0,38) zichzelf onderschatten ($M = 2,9$) en de minst competente leidinggevende (verschil = 2,27) zichzelf overschatten ($M = 4,0$). Vanuit de resultaten kan verder worden geconcludeerd dat hypothese 3 niet wordt ondersteund door dit onderzoek. Er is geen aantoonbaar verband tussen het ontvangen van feedback en de afname van het Dunning-Krugereffect. Hetzelfde geldt voor hypothesen 4, 5 en 6. Deze aannamen worden niet ondersteund door dit onderzoek. Er is geen aantoonbaar verband tussen een belonend-, faciliterend- en vermijdend klimaat en het meer optreden van eerlijke feedback.

5.2. Discussie

Deze discussie richt zich op drie verschillende vraagstukken. In de eerste plaats of het fenomeen van overschatten en onderschatten zich ook afspeelt onder leidinggevende gericht op het inschatten van veerkracht? Ten tweede welke invloed feedback heeft op het overschatten en onderschatten van leidinggevendenden? En ten slotte of de drie variabelen die een ondersteunend leerklimaat weergeven, van invloed zijn op de toename van het geven van eerlijke feedback?

Over- en onderschatten

Zoals verwacht zijn leidinggevendenden in het meest en minst competente kwartiel onnauwkeurig met betrekking tot hun eigen score en die van anderen. De minst competente leidinggevendenden hebben het idee dat ze de veerkracht van de medewerker beter inschatten dan ze in werkelijkheid doen. Ze schatten in dat ze precies even competent zijn als de doorsnee leidinggevende in het inschatten van veerkracht van de medewerker. De resultaten tonen echter aan dat ze hier het minst competent in zijn. Voor de meest competente leidinggevendenden geldt ook dat ze inschatten precies even competent te zijn als de doorsnee leidinggevende in het inschatten van veerkracht van de medewerker. De resultaten tonen aan dat ze juist het meest competent hierin zijn. Gezien de zeer beperkte omvang van de steekproef die mogelijk van invloed is op deze uitkomst kunnen we voorzichtig concluderen dat de resultaten het eerder onderzoek door Kruger & Dunning (1999), Ehrlinger et al. (2008) en Bratton et al. (2011) bevestigen en dat mensen zichzelf kunnen overschatten maar ook kunnen onderschatten.

Tot dusver beperken onderzoeken zich veelal tot studenten (Kruger & Dunning, 1999; Caputo & Dunning, 2005; Ehrlinger et al., 2008). Vanuit dit onderzoek, met een beperkte sample, kan worden geconcludeerd dat het effect van overschatten en onderschatten volgens Kruger en Dunning (1999) ook van toepassing is op leidinggevendenden in de echte praktijk.

Veerkracht

Zoals verwacht bevestigen de resultaten de aanname dat het Dunning-Krugereffect van toepassing is op de sociale vaardigheid van het inschatten van veerkracht bij medewerkers. Hiermee is bijgedragen aan het uitbreiden van de domeinen die goed meetbaar zijn zoals het herkennen van fouten in grammatica, logisch redeneren (Kruger & Dunning, 1999; Caputo & Dunning, 2005) en kennis van zaken (Ehrlinger et al., 2008) met het domein van de sociale dimensie van leidinggeven die nodig is in het leidinggeven aan medewerkers (Sheldon et al., 2014). Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de "gemiddelde inschatting" (relatieve inschatting verschilt niet significant van 0) mogelijk het gevolg kan zijn van de kleine steekproef.

De invloed van eerlijke feedback

De verwachting dat leidinggevendenden die eerlijke feedback krijgen minder sterk onderhevig zijn aan het Dunning-Krugereffect toont dit onderzoek niet aan.

Opgeblazen zelfbeoordeling noemen Kruger en Dunning (1999) de neiging die mensen hebben een te rooskleurig beeld van de eigen mogelijkheden te schetsen in verschillende sociale en intellectuele domeinen. Het werken aan het vergroten van metacognitieve vermogens (Ehrlinger et al., 2008) en feedback van anderen zouden bijdragen aan de nauwkeurigheid van de zelfbeoordeling (Caputo & Dunning, 2005). Uit het onderzoek blijkt dat er geen aantoonbaar verband is tussen het ontvangen van feedback en de afname van het Dunning-Krugereffect. De stelling of eerlijke feedback van anderen het inschatten van eigen kunnen door leidinggevendenden positief beïnvloedt dient daarom te worden verworpen.

Uit de literatuur blijken allerlei verklaringen mogelijk ten aanzien van eerlijke feedback. Zo zou het kunnen zijn het psychologische fenomeen van ingratiatie (Bohra & Pandey, 1984) van invloed is waarbij de medewerker in de gunst wil komen bij de leidinggevende door oneerlijke positieve feedback te geven. Hierdoor kun je als

leidinggevende ontvangen feedback van medewerkers niet goed op waarde schatten. Mogelijk staan leidinggevende hierdoor argwanend tegenover feedback, al is deze eerlijk positief.

Een andere mogelijke reden waarom feedback niet altijd werkt is dat niet competente deelnemers niet leren inzien dat ze niet vaardig zijn ondanks ontvangen negatieve feedback (Kruger en Dunning, 1999). Hoe kan het dat er niet van geleerd is? Een reden kan zijn dat mensen maar zelden negatieve feedback over hun vaardigheden en bekwaamheden van anderen ontvangen in het dagelijkse leven. Het kan ook zijn dat sommige taken en omgevingen geen zelfcorrigerende informatie bieden of dat, al ontvangen mensen negatieve feedback, het lastig is voor zichzelf te bepalen aan welk gebrek aan vaardigheid het ligt. Bij succes gaat alles goed, er zijn voldoende vaardigheden, inzet en misschien geluk. Bij fouten hoeft er maar een ding niet goed te zitten om het tot een fout te maken. Het kan ook zijn dat niet vaardige personen niet leren van sociale vergelijking, een specifieke vorm van feedback. Het vergelijken met hoe anderen het doen brengt het niet tot inzicht dat de ander meer competent is dan zij zelf (Kruger en Dunning, 1999).

De invloed van een ondersteunend leerklimaat op eerlijke feedback

De verwachting dat eerlijke feedback meer optreedt als de mensen die samenwerken onderdeel uitmaken van een ondersteunend leerklimaat waar sprake is van een belonen-, faciliteren- en fouten vermijden toont dit onderzoek niet aan. Dit is mogelijk het gevolg van de kleine steekproef. Een andere reden kan zijn dat het onderzoek anders benaderd had moeten worden. Niet feedback als modererend effect op het inschattingvermogen van leidinggevendenden, maar het ondersteunend leerklimaat. Met mogelijk een mediërend effect door de variabele feedback. Hoe het ook zij, het organisatieklimaat als extra contextuele voorspeller van motivatie van beoordelaars in het geven van feedback dient als stelling te worden verworpen.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Wat we door dit onderzoek bevestigd krijgen is dat ook leidinggevendenden onderhevig zijn aan het Dunning-Krugereffect van overschatten en onderschatten. Een eerste aanbeveling is dat leidinggevendenden zich en bewust zijn van het bestaan van dit effect en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen gedrag in het belang van gezond en effectief leiderschap. Immers overschatten heeft als mogelijk gevolg dat de leidinggevende overmoedige besluiten kan nemen zonder de consequenties met mogelijke negatieve effecten voor medewerkers te overzien. Onderschatten heeft als mogelijk gevolg dat de leidinggevende prestaties van hun collega-leidinggevendenden overschatten (*het false-consensus effect*) en daardoor bijvoorbeeld onvoldoende kennisdelen en van repliek dienen.

Een tweede aanbeveling betreft de sociale vaardigheid van het inschatten van veerkracht bij medewerkers. Het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan schatten leidinggevendenden niet altijd even goed in terwijl de medewerker gebaat is bij adequate ondersteuning. Met name voor leidinggevendenden die zichzelf overschatten is het aan te bevelen emotionele intelligentie en sociale vaardigheid te vergroten om actief en effectief in te spelen op de dagelijkse eisen en druk die een medewerker ervaart. Concreet kan dit door goed te leren voelen en emoties voor je te laten werken (Van de Pol & Van Dusseldorp, 2020). Pas dan is het mogelijk de veerkracht van medewerkers op waarde te schatten en de juiste ondersteuning te bieden. Leaders die zichzelf onderschatten worden uitgenodigd de eigen observaties en inschattingen te vertrouwen en serieus te nemen. Op deze manier vinden interventies eerder plaats richting medewerkers die veerkracht ontberen.

In de derde plaats leren we uit dit onderzoek dat het geven en ontvangen van eerlijke feedback een complex gebeuren betreft. Voor leidinggevendenden die zichzelf overschatten is het met name lastig te leren van eerlijke feedback. Omdat literatuuronderzoek aantoont dat een sociale context waar sprake is van een leerklimaat de bereidheid om te leren en te veranderen bevordert, is het aan te bevelen om als leiders werk te maken van een

dergelijke context. Dit kan door het waarderen en belonen en faciliteren van leren en ontwikkelen en fouten maken te tolereren.

Op deze wijze bieden tijden van crisis en tegenslag voor alle partijen de kans om veerkracht te vergroten (Seligman, 2011). De leider die zichzelf overschat en dit inziet, leert omgaan met deze tegenslag. De leider die zichzelf onderschat en dit serieus neemt, wordt sterker door deze ervaring. En tot slot wordt de medewerker, die op de juiste manier wordt ondersteund door zijn leidinggevende, veerkrachtig wat zich op de werkvloer uit in flexibiliteit, volharding en reactievermogen (London, 1993).

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek op basis van de beperkingen van dit onderzoek en de suggesties en ideeën die voortkomen uit de resultaten van dit onderzoek.

Vanuit het perspectief van de beperkingen

Een zwakke kant van dit onderzoek is het behalen van een realistische steekproefgrootte. Dit betekent een minimum van 80 dyades bereid vinden om deel te nemen. Deze steekproef is beperkt gebleven tot N=42. Leidinggevendens zijn drukbezette mensen. Kies bij vervolgonderzoek daarom zorgvuldig de juiste timing. Houd mogelijk rekening met sectorspecifieke pieken in het jaar zoals de accountantscontrole in de zakelijke sector, feestdagen in het onderwijs en hoogtijdagen in het kerkelijk jaar. Maak duidelijk wat het voordeel is van deelname voor de leidinggevende zoals het mogelijk versterken van de relatie met de medewerker en het vergroten van inzichten. Het betrekken van een medewerker vraagt namelijk extra inspanning voor de leidinggevende en kan bovendien spannend aanvoelen gezien het onderwerp van het onderzoek.

Een tweede zwakke kant is de beperking van het onderzoek tot dyades van één leidinggevende en één medewerker. Het zou de betrouwbaarheid ten goede komen als meer medewerkers per leidinggevende zouden worden betrokken in het onderzoek. Omdat de leidinggevende zelf de medewerker kiest kan hier sprake zijn van bias. Bij het betrekken van meerdere medewerkers wordt dit effect opgeheven.

In de derde plaats zou het meten van het modererende effect van feedback meer valide zijn als dit gemeten wordt door het daadwerkelijk geven en ontvangen van feedback tussen medewerker en leidinggevende.

In de vierde plaats zou het onderzoek anders benaderd kunnen worden waarbij de causaliteit van ondersteunend leerklimateit en feedback wordt omgedraaid.

Tot slot zou kwalitatief verdiepend onderzoek in de vorm van bijvoorbeeld interviews de invloed van variabelen feedback en ondersteunend leerklimateit kunnen aantonen.

Vanuit het perspectief van suggesties en ideeën

Onderzoek van Kruger & Dunning (1999) toont aan dat door hun incompetentie het incompetente mensen ontbreekt aan het metacognitieve vermogen om in te zien dat hun keuzes en conclusies soms verkeerd zijn. Onderzoek van Bohra en Pandy (1984) toont aan dat leiders positieve feedback en niet zozeer eerlijke feedback ontvangen vanwege hun machtspositie. Deze oneerlijke positieve feedback zou een alternatieve verklaring kunnen zijn voor het gemis aan metacognitieve vermogen van het Dunning-Kurgereffect ten aanzien van de overschatting door de incompetente leider. Vervolgonderzoek zou kunnen onderzoeken of dit een aannemelijke verklaring is.

Onderzoek door Bratton et al., 2011 toont aan dat bij leidinggevendens met een minder ontwikkelde emotionele intelligentie en sociale vaardigheid dan hun collega's, de kans groot is dat dat ze zichzelf

overschatten. Er is een laag bewustzijn van de emotionele gemoedstoestand van de ander. Vervolgonderzoek zou kunnen aantonen of de mate van ontwikkeling van emotionele intelligentie bij leidinggevenden een verklaring is voor het over- en onderschatten van de eigen competentie. Daarbij opgemerkt zijn uitkomsten wellicht meer overtuigend als er een nog betere spreiding van leidinggevenden uit diverse sectoren wordt betrokken bij het onderzoek. Als in verhouding veel leidinggevenden deelnemen die werkzaam zijn in het sociale domein, is de verwachting dat emotionele intelligentie hoger is ontwikkeld dan bijvoorbeeld onder leidinggevenden uit het technische domein.

Tot slot blijft de uitnodiging van Smith & Fortunato (2008) staan om in toekomstig onderzoek onder andere organisatieklimaat te onderzoeken als extra contextuele voorspeller van motivatie van beoordelaars in het geven van feedback.

Literatuur

- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C.M. (2013). Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian Psychology, 54*(4), 260-268.
- Bohra, K.A., & Pandey, J. (1984). Ingratiation toward strangers, friends and bosses. *The Journal of Social Psychology, 122*, 217-222.
- Bratton, Virginia K., Nancy G. Dodd, & F. William Brown. (2011). The Impact of Emotional Intelligence on Accuracy of Self-awareness and Leadership Performance. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(2), 127–149. doi:10.1108/01437731111112971.
- Caputo, D., & Dunning, D. (2005). What you don't know: The role played by errors of omission in imperfect self-assessments. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*(5), 488-505.
- Coun, M., Stynen, D. & Vanderstukken, A. (2020). *Derde bijeenkomst VAF-OVO. Onderzoeksdesign dataverzameling en -analyse*. Geraadpleegd op <https://youlearn.ou.nl/documents/175312501/176004787/VAFCollege+derde+bijeenkomst+0212.pdf>
- DiCorcia, J.A. & Tronick, E. (2011). Quotidian resilience: Exploring mechanisms that drive resilience from a perspective of everyday stress and coping. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews 35*, 1593–1602.
- Dyer, J.G. & Minton McGuinness, T. (1996). Resilience: analysis of the concept. *Archives of Psychiatric Nursing, Vol. X, No. 5*, 276-282.
- Eerde, W. van & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 5*, 575-586
- Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D., & Kruger, J. (2008). Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent. *Organizational behavior and human decision processes, 105*(1), 98-121.
- Felson, R.B. (1981). Ambiguity and bias in the self-concept. *Social Psychology Quarterly 44*(1), 64-69.
- Foster, C.A., Clarke, J.A., & Packard jl, G.A. (2018). Can I see the real me? Leadership ability and the better-than-average effect. *Military Psychology, 30*(5), 390-397.
- Hodges, B., Regehr, G., & Martin, D. (2001). Difficulties in recognizing one's own incompetence: Novice physicians who are unskilled and unaware of it. *Academic Medicine, 76*, S87–S89.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349–371. doi:10.1037/0021-9010.64.4.349
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology, 77*(6), 1121-1134.
- Kudisch, J.D., Fortunato, V.J. & Smith, A.F.R. (2006). Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. *Group & Organization Management, Vol. 31 No. 4*, 503-529. DOI: 10.1177/1059601106286888
- Lee, J., Lim, S., & Oah, S. (2020). Effects of accurate and inaccurate feedback on work performance: The role of the awareness of inaccuracy. *Journal of behavior management, 40* (1-2), 46-62.
- London, M. (1993). Relationship between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*, 55-69.

- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280–296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.280>
- Nikolova, I., & Ruysseveldt, J. van, & Witte, H. de, & Dam, K. van. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>
- Pol, H. van der & Dusseldorp, M. van. (2020). *Goede voelen, Emoties voor je laten werken*. Ede: vanbinnenuit i.s.m. Redwoods People Services.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. Groot-Brittannië: Pearson Education Limited.
- Seligman, M.E.P. (2011). Building resilience. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 28 December 2020, op <https://hbr.org/2011/04/building-resilience>
- Sheldon, O.J., Dunning, D., & Ames, D.R. (2014). Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: Reactions to feedback about deficits in emotional intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 125-137. <https://doi.org/10.1037/a0034138>
- Smith, B.W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200, DOI: 10.1080/10705500802222972
- Smith, A.F.R., Fortunato, V.J. (2008). Factors Influencing Employee Intentions to Provide Honest Upward Feedback Ratings. *Journal of Business and Psychology* 22:191-207. <https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1007/s10869-008-9070-4>
- Spee, J. (2004). The dimensions of emotional intelligence construct validation using manager and self-ratings. *Academy of management best conference paper, OB:C1*.
- Strijk, J.E., Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H., Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse vitaliteitsmeter. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 93(1), 32-40. <https://doi.org/10.1007/s12508-015-0013-y>
- TNO (2013). De Nederlandse Vitaliteitsmeter Vita-16. Hoe vitaal is Nederland? Geraadpleegd op <https://www.tno.nl/media/5916/flyer-vitaliteit-tno-2013.pdf>
- Walker, S.P. (2014). *Becoming Undefended: Developing leaders who are freed from fear* (Proefschrift, The University of Winchester, Winchester, Groot-Brittannië). Geraadpleegd op <https://steeringcognition.org/wp-content/uploads/2015/06/Simon-Walker-DProf-Context-Statement-2.55.8-corrected-1.pdf>
- Walker, S.P. (2007). *Leading out of who you are. Discovering the secret of Undefended Leadership. Book 1 of The Undefended Leader Trilogy*. Manchester, Groot-Brittannië: The Piquant Partnership.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21, 152–169.

Bijlage 1 – De hypothese in concepten gevat

#	Hypothese	Concepten of variabelen
1	Leidinggevendenden die een hoge sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, onderschatten de eigen competentie.	onderschatten, inschatten als sociale vaardigheid, veerkracht
2	Leidinggevendenden die een lage sociale vaardigheid hebben in het herkennen van de mate van veerkracht van medewerkers, overschatten deze competentie.	overschatten, inschatten als sociale vaardigheid, veerkracht
3	Leidinggevendenden die eerlijke feedback ontvangen en het ter harte nemen zijn beter in staat veerkracht van medewerkers correct in te schatten.	eerlijke feedback, inschatten, veerkracht.
4	Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt beloond.	eerlijke feedback, ondersteunend leerklimaat, belonend klimaat
5	Eerlijke feedback treedt meer op als mensen samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar leren en ontwikkeling wordt gefaciliteerd.	eerlijke feedback, ondersteunend leerklimaat, faciliteren klimaat
6	Eerlijke feedback treedt meer op als mensen die samenwerken in een ondersteunend leerklimaat waar fouten maken mag en van fouten maken wordt geleerd.	eerlijke feedback, ondersteunend leerklimaat, klimaat waar fouten worden getolereerd

Bijlage 2 – Uitnodiging voor leidinggeevenden

** Uitnodiging onderzoek

** Beste *|FNAME|*,

In het kader van het afronden van mijn masteropleiding aan de Open Universiteit doe ik samen met een medestudent onderzoek naar de mate waarin leidinggeevenden de eigen vaardigheid in het beoordelen van de emotionele intelligentie en veerkracht van medewerkers (dit mag ook een vrijwilliger zijn waar je leiding aan geeft) juist inschatten.

We voeren een kwantitatief onderzoek. De verzamelde data wordt gebruikt om meer te weten te komen over de mate waarin leidinggeevenden de emotionele intelligentie en veerkracht van medewerkers kunnen inschatten. Dit in relatie tot het Dunning-Kruger-effect, een psychologisch verschijnsel in onderschatten en overschatten van eigen competenties. Het zou geweldig zijn als je hieraan wilt deelnemen en een medewerker bereid zou kunnen vinden om aan dit onderzoek deel te willen nemen!

Graag vraag ik jouw medewerking om via de onderstaande blauwe button de extern gehoste vragenlijst in te vullen. Na afloop word je gevraagd een link door te sturen aan een medewerker. Het invullen neemt 10 minuten in beslag.

Dit onderzoek wordt verricht onder een groep van 350 paren van leiders met een medewerker en gebeurt anoniem. Alle data worden door de externe tool provider onder licentie van de Open Universiteit anoniem verzameld en na afronding van het onderzoek vernietigd. Ik heb geen inzage in de individuele antwoorden, de verkregen antwoorden zijn niet herleidbaar tot individuele personen, en de verwerking van de data is gericht op groepen leiders en hun medewerkers, niet op individuele leidinggeevenden of medewerkers.

Mocht je vragen hebben, schroom dan niet om mij te benaderen via liesbeth@hetzoburo.nl

Met hartelijke groet en alvast veel dank voor jouw bijdrage,

Liesbeth van Tongeren

Start hier met de vragenlijst (<http://limesurvey.ou.nl/index.php/678639?lang=nl>)

Deze (https://mcusercontent.com/7646a8915b10e2aa778bfed34/files/1097527d-5d99-4b7f-9c77-6101fd9596fb/Informatiebrochure_Emotionele_Intelligentie_en_Veerkracht_lge.pdf) brochure geeft achtergrondinformatie over de betekenis van de begrippen emotionele intelligentie en veerkracht, en geeft een toelichting op de wijze van onderzoek.

Als je interesse hebt om het onderzoeksrapport te ontvangen stuur mij dan een mail via liesbeth@hetzoburo.nl met in het onderwerp 'Graag ontvang ik het onderzoeksrapport'. Je kunt het rapport in de zomer verwachten.



DK2021: Survey manager

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw interesse in dit onderzoek in het kader van een scriptie aan de Open Universiteit Nederland. Indien u toestemt om deel te nemen, kunt u daarna de vragenlijst starten en zult u dadelijk verschillende vragen kunnen beantwoorden over de emoties en veerkracht van één van uw medewerkers/teamleden. Wie dat is, mag u zelf kiezen. Dit is het eerste deel van het onderzoek. Dit duurt ongeveer 10 minuten.

In het tweede deel van het onderzoek beantwoordt uw medewerker/teamlid dezelfde vragen. Uw medewerker/teamlid ziet niet welke antwoorden u gegeven heeft. Na het onderzoek vergelijken we uw antwoorden met die van uw medewerker/teamlid. Daarom is het belangrijk dat u aan het einde van de vragenlijst de instructies goed volgt en uw medewerker/teamlid op een juiste manier inlicht. U krijgt na afronding van de vragenlijst een tekst te zien. Deze kunt u kopiëren en doormailen aan uw medewerker/teamlid.

Voordat u start met de vragenlijst is het van belang dat u goed geïnformeerd bent over de gegevensverwerking en daarmee instemt:

- De gegevens die tijdens dit onderzoek verzameld worden, kunnen worden gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek.
- Bij vragen of onduidelijkheden kan u contact opnemen met één van de verantwoordelijken van dit onderzoek.
- Alle informatie die u in verband met dit onderzoek verstrekt zal op een veilige manier worden verzameld en anoniem worden gepubliceerd (indien van toepassing), en kan dus niet naar u terugleiden.
- U kunt u op elk moment uit het onderzoek terugtrekken zonder daarvoor een reden op te geven.

Als u de bovenstaande punten heeft gelezen en akkoord gaat met deelname aan het onderzoek, klik dan op 'volgende'.

Er zijn 21 vragen in deze enquête.

Volgende

Veerkracht

Hoe vaak vindt uw medewerker dat hij/zij...

	Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Meestal	Bijna altijd	Altijd	Geen antwoord
goed kan omgaan met tegenslagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
goed oplossingen kan vinden in moeilijke situaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
na een moeilijke periode snel weer de oude is?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
zich door zijn/haar ervaring sterk voelt in moeilijke tijden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
sterker wordt door elke ervaring in het leven?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Hoe goed denkt u de antwoorden van uw medewerker over veerkracht te hebben ingeschat, op een schaal van 0 ("ik zat er helemaal naast") tot 100 ("mijn inschatting is helemaal juist")?

i In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

Hoe goed denkt u dat een doorsnee leidinggevende de antwoorden van zijn/haar medewerker over veerkracht kan inschatten, op een schaal van 0 ("de inschatting is er helemaal naast") tot 100 ("de inschatting is helemaal goed")?

i In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

Feedback

Van de inschatting van de medewerker schakelen we even over op het gedrag van de medewerker.

In welke mate ontvangt u feedback van de medewerker?

! Kies één van de volgende antwoorden

- Zelden
- Soms
- Af en toe
- Regelmatig
- Meestal
- Bijna altijd
- Altijd
- Geen antwoord

Sociodemografische variabelen

Tot slot stellen we graag nog enkele vragen over u persoonlijk.

Met welk geslacht identificeert u zichzelf?



<input checked="" type="radio"/>  Vrouw	<input type="radio"/>  Man	<input type="radio"/>  Geen antwoord
---	--	--

Binnen welke categorie valt uw leeftijd?

! Kies één van de volgende antwoorden

- tot 25 jaar
- 25 tot 35 jaar
- 35 tot 45 jaar
- 45 tot 55 jaar
- 55 jaar tot 67 jaar
- Geen antwoord

Heeft u een opleiding aan het hoger onderwijs (hogeschool of Universiteit) afgerond?

<input checked="" type="radio"/>  Ja	<input type="radio"/>  Nee	<input type="radio"/>  Geen antwoord
--	--	--

Hoeveel jaren werkt u al bij uw huidige werkgever?

! In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

In welke sector bent u werkzaam?

🚫 Kies één van de volgende antwoorden

- Gezondheidszorg en welzijn
- Handel en dienstverlening
- ICT
- Justitie, veiligheid en openbaar bestuur
- Kerkelijke en ideële sector
- Landbouw, natuur en visserij
- Media en communicatie
- Onderwijs, cultuur en wetenschap
- Techniek, productie en bouw
- Toerisme, recreatie en horeca
- Transport en logistiek
- Geen antwoord

Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

🚫 In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

Hoe zou u uw team omschrijven?

🚫 Kies één van de volgende antwoorden

- Een vrijwilligers team
- Een operationeel team
- Een management team
- Geen antwoord

Is leiderschap een onderwerp waar uw interesse naar uit gaat en waar u tijd aan besteedt? In het lezen van literatuur over leiderschap bijvoorbeeld of het volgen van een training of cursus?



Ja



Nee



Geen antwoord

Link medewerkers

Voor dit onderzoek is het van cruciaal belang dat ook de medewerker waarover u net vragen beantwoord hebt, deelneemt. Hebben we uw toestemming dat die medewerker gecontacteerd wordt voor het tweede deel van de studie?

Indien ja: E-mail aub het volledige onderstaande bericht naar hem/haar, zodat de antwoorden kunnen gelinkt worden aan die van u.

Beste medewerker,

Uw leidinggevende/teamleider heeft zojuist deelgenomen aan een scriptieonderzoek van Open Universiteit Nederland. We hebben echter ook uw hulp nodig om het korte tweede deel van de vragenlijst in te vullen. We verzekeren u ervan dat de antwoorden volledig anoniem verwerkt zullen worden. Uw antwoorden zijn niet zichtbaar voor uw leidinggevend en andersom ook niet.

Het onderzoek gaat over de mate waarin leidinggevend/teamleiders de eigen vaardigheid in het beoordelen van de emotionele intelligentie en veerkracht van medewerkers/teamleden (dit mag ook een vrijwilliger zijn) juist inschatten.

Om deel te nemen, volg deze link: <http://limesurvey.ou.nl/index.php/557697?lang=nl>. Het invullen neemt 10 minuten in beslag. Dit onderzoek wordt verricht onder een groep van meer dan 500 paren van leiders met een medewerker en gebeurt anoniem.

Om de antwoorden te kunnen linken aan die van uw leidinggevende/teamleider, moet u aan het begin van de vragenlijst een unieke code invoeren. Uw unieke code is: 7208IX137

Hartelijk dank en vriendelijke groet,

Claudia Voet en Liesbeth van Tongeren

Studenten Managementwetenschappen aan de Open Universiteit

DK2021: Survey medewerker

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw interesse in dit onderzoek in het kader van een scriptie aan de Open Universiteit Nederland. Dit is het tweede deel van een onderzoek. In het eerste deel heeft uw leidinggevende/teamleider die u de link naar deze enquête doorstuurde, enkele vragen beantwoord. Indien u toestemt om deel te nemen, zult u dadelijk ook verschillende vragen kunnen beantwoorden over uw emoties en veerkracht. Uw leidinggevende/ teamlid ziet niet welke antwoorden u gegeven heeft. Het beantwoorden van de vragen duurt ongeveer 10 minuten.

Achteraf zullen wij uw antwoorden vergelijken met die van uw leidinggevende/teamleider. Om die antwoorden op een vertrouwelijke manier te kunnen koppelen, gebruiken we de code die in de e-mail van uw leidinggevende/teamleider vermeld staat. U zult deze op de volgende pagina kunnen invullen. We verzekeren u ervan dat de antwoorden volledig anoniem verwerkt zullen worden. Uw antwoorden zijn niet zichtbaar voor uw leidinggevend en andersom ook niet.

Voordat u start met de vragenlijst is het van belang dat u goed geïnformeerd bent over de gegevensverwerking en daarmee instemt:

- De gegevens die tijdens dit onderzoek verzameld worden, kunnen worden gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek.
- Bij vragen of onduidelijkheden kunt u contact opnemen met één van de verantwoordelijken van dit onderzoek.
- Alle informatie die u in verband met dit onderzoek verstrekt zal op een veilige manier worden verzameld en anoniem worden gepubliceerd (indien van toepassing), en kan dus niet naar u terugleiden.
- U kunt u op elk moment uit het onderzoek terugtrekken zonder daarvoor een reden op te geven.

Als u de bovenstaande punten heeft gelezen en akkoord gaat met deelname aan het onderzoek, klik dan op 'volgende'.

Veerkracht

Hoe vaak stelt u de volgende gedragingen?	Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Meestal	Bijna altijd	Altijd	Geen antwoord
Ik kan goed omgaan met tegenslagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ik kan goed oplossingen vinden in moeilijke situaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Door mijn ervaring voel ik me sterk in moeilijke tijden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elke ervaring in het leven maakt me sterker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Feedback

Ook medewerkers kunnen feedback geven aan hun leidinggevende over diens prestaties. In welke mate geeft u feedback van uw leidinggevende/teamleider?

i Kies één van de volgende antwoorden

Zelden

Soms

Af en toe

Regelmatig

Meestal

Bijna altijd

Altijd

Geen antwoord

Als een opwaarts feedbacksysteem werd ingevoerd in uw organisatie en u werd gevraagd om de prestaties van uw directe leidinggevende/teamleider te beoordelen:

	Helemaal oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Helemaal eens	Geen antwoord
Ik zou mijn eerlijke mening geven over mijn directe leidinggevende/teamleider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ik zou beoordelingen geven die weergeven wat ik echt denk over de prestaties van mijn directe leidinggevende/teamleider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Leerklimaat

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over de sfeer in uw organisatie?

	Helemaal oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Helemaal eens	Geen antwoord
Medewerkers die zich voortdurend beroepsmatig ontwikkelen, worden daar in deze organisatie voor beloond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Medewerkers maken hier sneller promotie als ze zich voortdurend blijven ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Medewerkers die moeite doen om nieuwe dingen te leren, verdienen hier meer waardering en aanzien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mijn organisatie zorgt voor aantrekkelijke opleidingsvoorzieningen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mijn organisatie biedt voldoende middelen om mijn vakbekwaamheden te ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
In mijn organisatie krijg je de opleidingen die je nodig hebt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Men is hier bevreesd om fouten in het werk toe te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Hier durven medewerkers fouten niet met elkaar te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Hier is men bang om openlijk te discussiëren over problemen in het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Sociodemografische variabelen

Tot slot stellen we graag nog enkele vragen over u persoonlijk.

Met welk geslacht identificeert u zichzelf?

<input checked="" type="radio"/> Vrouw	<input type="radio"/> Man	<input type="radio"/> Geen antwoord
--	---------------------------	-------------------------------------

Binnen welke categorie valt uw leeftijd?

! Kies één van de volgende antwoorden

- tot 25 jaar
- 25 tot 35 jaar
- 35 tot 45 jaar
- 45 tot 55 jaar
- 55 jaar tot 67 jaar
- Geen antwoord

Heeft u een opleiding aan het hoger onderwijs (hogeschool of Universiteit) afgerond?

<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nee	<input type="radio"/> Geen antwoord
-------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------

Hoeveel jaren werkt u al bij uw huidige werkgever?

! In dit veld mogen alleen cijfers ingevoerd worden.

Welke van de volgende categorieën omschrijft het beste uw arbeidssituatie?

! Kies één van de volgende antwoorden

- Betaald werk
- Onbetaald werk
- Geen antwoord

De Nederlandse vitaliteitsmeter: de Vita-16[®]

De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelde de afgelopen maand. Weet u niet zeker wat u moet antwoorden op een vraag? Geef dan het best mogelijke antwoord op een schaal van 1 (zelden) tot 7 (altijd).

		1	2	3	4	5	6	7
		Zelden	Soms	Af en toe	Regelmatig	Meestal	Bijna altijd	Altijd
1	Ik heb genoeg energie om al mijn dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik bruik van de energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mijn batterij is 100% opgeladen aan het begin van de dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Na het avondeten zit ik nog vol energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik verheug mij op elke nieuwe dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik maak plannen voor de toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Als ik een doel heb, maak ik direct plannen om dit doel te bereiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Het behalen van mijn doelen maakt mij gelukkig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik krijg energie van het maken van toekomstplannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ik vind het heel erg belangrijk om mijn doelen werkelijkheid te laten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik ga meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan heel goed omgaan met tegenslagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ik kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Na een moeilijke periode ben ik snel weer de oude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Door mijn ervaring voel ik mij sterker in moeilijke tijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Elke ervaring in het leven maakt mij sterker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 t/m 5 = Dimensie Energie; 6 t/m 11 = Dimensie motivatie; 12 t/m 16 = Dimensie veerkracht

Gebruik Vita-16[®]

Voor onderzoeksdoeleinden door universiteiten en hogescholen is de Vita-16[®] vrij te gebruiken. U kunt hierbij de volgende referentie gebruiken in rapportages: Strijk JE, Wendel-Vos GCW, Picavet HSJ, Hofstetter H, Hildebrandt VH. *Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse vitaliteitsmeter*. TSG 2015; 93(1):32-40. Werkt u niet bij een hogeschool of universiteit, maar wilt u de Vita-16 wel graag gebruiken? Dan geldt een licentieovereenkomst voor gebruik. U kunt hiervoor contact opnemen met Jorien Strijk (jorien.strijk@tno.nl).

Bijlage 6 – De Learning Climate Scale

Hieronder worden een aantal stellingen genoemd. In welke mate zijn de stellingen van toepassing op de situatie in uw organisatie.

		1 Helemaal oneens	2 Oneens	3 Enigszins oneens	4 Neutraal	5 Enigszins eens	6 Eens	7 Helemaal eens
1	Mijn organisatie biedt aantrekkelijke onderwijsfaciliteiten (middelen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mijn organisatie biedt voldoende middelen om mijn competenties te ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	In mijn organisatie krijgt men de opleidingen die hij/zij nodig heeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	In mijn organisatie worden medewerkers die zich voortdurend professioneel ontwikkelen, beloond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Medewerkers krijgen hier snel promotie, als ze zich voortdurend professioneel ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	In mijn organisatie verdienen medewerkers die moeite doen om nieuwe dingen te leren, waardering en respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	In mijn organisatie is men bang om fouten toe te geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	In mijn organisatie durven medewerkers fouten niet te bespreken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	In mijn organisatie zijn medewerkers bang om werkgerelateerde problemen openlijk te bespreken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 7 – Intentie van werknemers om eerlijke opwaartse feedback te geven

Als een opwaarts feedbacksysteem werd ingevoerd in uw organisatie en u werd gevraagd om de prestaties van uw directe leidinggevende/teamleider te beoordelen:

		1 Helemaal oneens	2 Oneens	3 Enigszins oneens	4 Neutraal	5 Enigszins eens	6 Eens	7 Helemaal eens
1	Ik zou mijn eerlijke mening geven over mijn directe leidinggevende/teamleider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik zou beoordelingen geven die weergeven wat ik echt denk over de prestaties van mijn directe leidinggevende/teamleider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>