

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken

*Cristel van de Ven, Annelies van Vianen, Aukje Nauta & Irene de Pater**

Uitdagende werkafspraken, over bijvoorbeeld ontwikkeltaken of opleidingen, spelen een rol bij de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Wanneer een leidinggevende en medewerkers uitdagende werkafspraken met elkaar maken, kunnen medewerkers laten zien dat zij meer in hun mars hebben. Dit kan het oordeel van de leidinggevende over doorgroeipotentieel positief beïnvloeden. In dit artikel presenteren we bevindingen van een studie naar de gevolgen van uitdagende werkafspraken voor het doorgroeipotentieel van medewerkers, zoals beoordeeld door leidinggevendenden. We onderzochten in hoeverre uitdagende werkafspraken afhankelijk zijn van prestatie- en potentieelbeoordelingen door leidinggevendenden en van het prestatietemperament van medewerkers. Ook onderzochten we of er mogelijk sprake is van een Pygmalion-effect waarbij medewerkers met een positieve potentieelbeoordeling in gesprek met hun leidinggevende meer uitdagende werkafspraken maken, waardoor hun leidinggevende in de toekomst een nog positievere potentieelbeoordeling aan hen geeft. Uit de resultaten blijkt dat een positieve potentieelbeoordeling door leidinggevendenden de kans op uitdagende werkafspraken verhoogt, en dat vermijdings-temperament van de medewerker die kans verkleint. De uitdagende werkafspraken die medewerkers maken, hebben – na controle voor leeftijd, duur van de werkrelatie met de leidinggevende, eerdere prestatie- en potentieelbeoordeling en prestatietemperament – een directe relatie met hun toekomstige potentieelbeoordeling.

1 Inleiding

Toen Bart na zijn mbo-opleiding elektrotechniek een aantal jaren als servicemonteur bij een gemeente had gewerkt, kreeg hij een leidinggevende, Pieter, die zag dat hij meer in zijn mars had. Hoewel het strikt genomen niet bij Barts functie hoorde, liet Pieter hem steeds complexere projecten doen, zoals een nacalculatie maken voor de aanleg van een fontein, meedenken over een programma van eisen voor een nieuw stadsontsluitingssysteem, et cetera. De succesvolle uitvoering van deze uitdagende taken leidde ertoe dat Pieter Barts potentieel nog hoger inschatte, waardoor die uiteindelijk kon doorgroeien naar de functie van projectleider.

Dit voorbeeld laat zien dat leidinggevendenden grote invloed kunnen hebben op de loopbanen van hun medewerkers. De beoordelingen die zij geven over het doorgroeipotentieel van hun medewerkers, vergemakkelijken of bemoeilijken de stap-

* Cristel van de Ven is verbonden aan Factor Vijf. Correspondentieadres: Factor Vijf, Oudwijkerveldstraat 125, 3581 JK, Utrecht, e-mail: cristel.vandeven@factorvijf.eu. Annelies van Vianen is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Aukje Nauta is verbonden aan de Universiteit Leiden en Factor Vijf, Irene de Pater is verbonden aan de National University of Singapore.

pen die medewerkers vervolgens kunnen zetten. Immers, zowel de formele beoordelingen in personeelsdossiers als de informele ‘goede (of slechte) pers’ die leidinggevenden over hun medewerkers verspreiden, openen deuren naar betere functies – of houden ze juist gesloten. Maar wat bepaalt nu of een leidinggevende gunstig oordeelt over iemands doorgroeipotentieel?

In dit artikel veronderstellen we, in navolging van De Pater, Van Vianen, Bechtoldt en Klehe (2009), dat een belangrijke rol is weggelegd voor uitdagende werkervaringen, zoals leidinggevende Pieter die afspraak met zijn medewerker Bart. Wanneer leidinggevenden met hun medewerkers uitdagende werkafspraken maken, dan biedt dat medewerkers de kans om te laten zien dat ze meer in huis hebben dan hun huidige functie vereist, met mogelijk een gunstige potentieelbeoordeling van de leidinggevende als resultaat. Voorts veronderstellen we dat de kans dat medewerkers zulke uitdagende taken krijgen toegewezen, afhangt van diezelfde potentieelbeoordeling door hun leidinggevende, evenals van de mate waarin medewerkers van nature geneigd zijn om risico’s al dan niet uit de weg te gaan.

2 Relevantie van het onderzoek

HR-professionals zijn vaak van mening dat leidinggevenden de loopbanen van medewerkers kunnen maken of breken door de kansen die ze hun geven of juist ontzeggen, zo blijkt uit gesprekken met hen. Deze HR-professionals benadrukken hoe belangrijk het is dat leidinggevenden en medewerkers goed met elkaar in gesprek gaan, om in dergelijke gesprekken afspraken te maken die ten goede komen aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Maar in de organisatiepsychologie is hiervoor weinig onderbouwing te vinden; reden om deze aanname in het huidige onderzoek te toetsen.

Wel is er wetenschappelijk bewijs voor het belang van vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker en voor het belang van uitdagende taken. Vertrouwen is bijvoorbeeld bestudeerd binnen het raamwerk van de leider-medewerker-uitwisselingstheorie (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze theorie stelt dat leidinggevenden ten opzichte van bepaalde medewerkers meer positieve emoties ervaren en met hen een betere vertrouwensband hebben. Door die sterkere vertrouwensband behalen sommige medewerkers betere werk- en loopbaanuitkomsten dan andere, zoals meer werktevredenheid en betere prestatiebeoordelingen (Gerstner & Day, 1997).

In dit onderzoek richten we ons echter op de concrete, ontwikkelgerichte werkafspraken die leidinggevenden en medewerkers met elkaar maken over taken die het werk van de medewerker interessanter, uitdagender en leerzamer maken. Hiermee sluiten we ten eerste aan op het eerdergenoemde werk van De Pater, Van Vianen, Bechtoldt et al. (2009), die aantoonde dat naarmate medewerkers meer uitdagende taken uitvoeren, hun leidinggevenden hen geschikter voor doorgroei vinden. Ten tweede sluiten we aan bij het werk van Hornung, Rousseau en Glaser (2008), die aantoonde dat als leidinggevenden en medewerkers maatwerkafspraken met elkaar maken over de ontwikkeling van de medewerker, deze medewerkers in de ogen van de leidinggevenden beter gaan presteren. Zodoende integreren

we twee wetenschappelijke benaderingen van de invloed van leidinggevenden op het doorgroeipotentieel van medewerkers. We onderzoeken of het maken van uitdagende werkafspraken tussen leidinggevende en medewerker tot een hogere potentieelbeoordeling door de leidinggevende leidt.

De grootste relevantie van deze studie is van praktische aard. We onderzoeken of er al dan niet sprake is van een opwaartse of neerwaartse spiraal. Een opwaartse spiraal ontstaat wanneer medewerkers van wie prestaties en potentieel al positief beoordeeld worden door hun leidinggevende, meer uitdagende werkafspraken krijgen waardoor zij vervolgens nog positiever worden beoordeeld. Negatief-beoordeelden krijgen die afspraken juist niet en worden vervolgens nog negatiever beoordeeld. Dit leidt tot een neerwaartse spiraal.

Vanuit diverse theorieën valt te veronderstellen dat er sprake kan zijn van een spiraaleffect. Zo stelt de Pygmalion-theorie (Rosenthal, 1973) dat de verwachtingen die mensen over anderen hebben van invloed zijn op het gedrag van die anderen. Zo kunnen leerkrachten een beeld hebben van het leervermogen van hun leerlingen en dit beeld is bepalend voor de wijze waarop ze met hun leerlingen omgaan en de kansen die ze hun bieden. Leerkrachten zullen moeilijkere opdrachten geven aan leerlingen die zij als talentvol beschouwen, en makkelijkere opdrachten aan leerlingen van wie ze minder hooggespannen verwachtingen hebben. De leerlingen uit de eerste groep kunnen hierdoor hun leerprestaties verbeteren en de leerlingen uit de tweede groepen krijgen niet de kans om te bewijzen dat ze meer in hun mars hebben. Zo ontstaat een 'selffulfilling prophecy'; een spiraal naar boven of beneden, die bekendstaat als het Pygmalion-effect (Livingston, 1969). Meta-analyses (Kierein & Gold, 2000; McNatt, 2000) en andere onderzoeken (o.a. Bezuijen, Van den Berg, Van Dam & Thierry, 2009; Tierney & Farmer, 2004) tonen aan dat het Pygmalion-effect ook in organisaties optreedt, in de interactie tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden geven medewerkers specifiekere en moeilijkere leerdoelen naarmate zij medewerkers positiever beoordelen. Ook bieden zij deze medewerkers meer leermogelijkheden (Bezuijen et al., 2009) en meer ondersteuning, bijvoorbeeld door het geven van complimenten (Tierney & Farmer, 2004). Dit leiderschapsgedrag zet medewerkers aan om het verwachte werknemersgedrag, zoals het volgen van trainingen, ook daadwerkelijk te laten zien. Dit stemt de leidinggevenden nog positiever over het potentieel van deze medewerkers.

Een tweede aanwijzing voor een mogelijk spiraaleffect baseren we op de Conservation of Resources (COR)-theorie (Hobfoll, 1989), waar eveneens aanzienlijk empirisch bewijs voor is (Hanaken, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008; Weigl, Hornung, Parker, Petru, Glaser & Angerer, 2010). De COR-theorie stelt dat individuen ernaar streven om voor hen waardevolle middelen te behouden, te onderhouden en te verkrijgen. Kennis en vaardigheden zijn voorbeelden van waardevolle middelen voor medewerkers, evenals tijd, status, geld, keuzevrijheid, sociale contacten of de mogelijkheid om anderen te helpen. Uitdagende werkafspraken zijn voor medewerkers een manier om dergelijke waardevolle middelen te verwerven. Denk bijvoorbeeld aan Bart uit het voorbeeld aan het begin van dit artikel. Door het uitvoeren van extra taken – waarover hij met zijn leidinggevende afspraken maakte – kon hij zijn kennis en vaardigheden vergroten. Deze, voor Bart

waardevolle, middelen leiden uiteindelijk tot een promotie. De COR-theorie veronderstelt dat medewerkers die hun persoonlijke reservoir aan waardevolle middelen eenmaal hebben weten uit te breiden, geneigd zijn om hun waardevolle middelen in de toekomst verder te vergroten, of op zijn minst te onderhouden. Bart zal, in een volgend gesprek met zijn leidinggevende, dus waarschijnlijk opnieuw vragen om uitdagende werkafspraken waarmee hij zijn kennis en vaardigheden verder kan uitbouwen. De COR-theorie veronderstelt bovendien dat Bart dan ook een grotere kans heeft om deze uitdagende werkafspraken te krijgen. Individuen die beschikken over veel persoonlijke middelen, zoals kennis en vaardigheden, zijn immers aantrekkelijke werknemers die leidinggevendens graag willen behouden voor de organisatie. Medewerkers die beschikken over waardevolle middelen, hebben zodoende een stevige uitgangspositie wanneer zij met hun leidinggevende onderhandelen over het verwerven van aanvullende middelen (Hobfoll, 2001, 2002, 2011; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Die stevige uitgangspositie maakt het voor werknemers als Bart gemakkelijker om ook in de toekomst uitdagende werkafspraken te maken met hun leidinggevende. Deze door de COR-theorie veronderstelde processen impliceren een opwaarts spiraaleffect. Wij onderzoeken of er sprake zou kunnen zijn van een opwaarts spiraaleffect bij het maken van uitdagende werkafspraken. Concreet onderzoeken we of het al dan niet maken van uitdagende werkafspraken samenhangt met de potentieelbeoordeling die medewerkers in een later stadium van hun leidinggevende krijgen. Indien uitdagende werkafspraken leiden tot betere potentieelbeoordelingen *ongeacht* de eerdere potentieelbeoordeling die medewerkers van hun leidinggevende kregen, dan kunnen we een krachtige aanbeveling formuleren voor de praktijk. Namelijk: maak met *alle* medewerkers uitdagende afspraken die hun loopbaan ten goede kunnen komen. Dat laatste is van groot belang op een arbeidsmarkt waar werkenden het steeds meer moeten hebben van hun brede en duurzame inzetbaarheid. In het vervolg van dit artikel gaan we eerst in op enkele factoren die mogelijk een rol spelen bij het tot stand komen van uitdagende werkafspraken, zoals het prestatietemperament van medewerkers en het oordeel van leidinggevendens over de prestaties en het doorgroeipotentieel van hun medewerkers. Daarna bespreken we dat uitdagende werkafspraken zouden kunnen leiden tot betere potentieelbeoordelingen van medewerkers. Tot slot vragen we ons af of er sprake is van een zichzelf versterkend proces waarin positief-beoordeelde medewerkers meer uitdagende werkafspraken krijgen waardoor ze beter beoordeeld worden, of dat uitdagende werkafspraken – ongeacht iemands eerdere beoordelingen – rechtstreeks bijdragen aan de potentieelbeoordeling van een medewerker.

3 Determinanten van uitdagende werkafspraken

Uitdagende werkafspraken tussen leidinggevende en medewerker zijn te omschrijven als afspraken over het gaan uitvoeren van taken die nieuw en anders zijn voor de medewerker. Door uitdagende taken doen medewerkers meer en uitgebreidere werkervaring op, waardoor zij nieuwe vaardigheden leren, kennis verwerven, beter gaan functioneren en kunnen doorgroeien naar een hogere functie (De Pater,

Van Vianen, Bechtold & Klehe, 2009; vgl. London, 2002; McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994).

Uitdagende werkafspraken zijn tot op zekere hoogte te vergelijken met wat Denise Rousseau *idiosyncratic deals* noemt. Idiosyncratische deals, kortweg i-deals, zijn individuele afspraken over werk, ontwikkeling of arbeidsvoorwaarden die medewerkers en leidinggevendenden onderling maken (Rousseau, 2001). Zowel uitdagende werkafspraken als i-deals zijn de resultante van een onderhandeling tussen leidinggevende en medewerker. Ze komen tot stand tijdens een gesprek waarin beide partijen verkennen hoe hun wederzijdse belangen in de onderlinge werkrelatie het beste te verenigen zijn. Verschillen tussen uitdagende werkafspraken en i-deals zijn er ook. Ten eerste gaan uitdagende werkafspraken per definitie over het werk zelf, dus over het takenpakket van de medewerker. Daarentegen kunnen i-deals in principe over alle aspecten van de werkrelatie gaan, dus ook over werktijden, arbeidsvoorwaarden, werk-privébalans, et cetera (Rousseau, 2005). Ten tweede hoeven uitdagende werkafspraken niet per se idiosyncratisch te zijn. Met idiosyncratisch wordt bedoeld: bijzonder, speciaal, strikt uniek, afgestemd op het individu en daarmee afwijkend van afspraken die collega's hebben en/of die in de cao of in het personeelshandboek staan. Sommige uitdagende werkafspraken zullen idiosyncratisch zijn, denk aan Bart, die berekeningen en programma's opstelde terwijl dat niet in de functieomschrijving van een servicemonteur staat. Andere uitdagende werkafspraken zijn niet idiosyncratisch, bijvoorbeeld een verkoopmedewerker die afspreekt om elke maand meer te verkopen. De kern van uitdagende werkafspraken is dat ze het werk van de medewerker interessanter, uitdagender en leerzamer maken. Wat bepaalt nu of medewerkers uitdagende werkafspraken maken met hun leidinggevende? In dit onderzoek richten we ons op factoren die zijn toe te schrijven aan medewerkers en aan leidinggevendenden.

3.1 *Prestatietemperament van medewerkers*

Of medewerkers uitdagende werkafspraken maken met hun leidinggevende zal vermoedelijk afhangen van hun prestatietemperament (Elliot, 2006; Elliot & Thrash, 2010). Elliot (2006) omschrijft prestatietemperament als de mate waarin mensen gevoelig zijn voor het behalen van positieve uitkomsten (toenaderingstemperament) dan wel het vermijden van negatieve uitkomsten (vermijdingstemperament). Mensen met een toenaderingstemperament richten zich op het realiseren van positieve gebeurtenissen, mogelijkheden en successen. Mensen met een vermijdingstemperament willen daarentegen vooral risico's en falen uit de weg gaan. Om die reden valt te verwachten dat beide typen mensen verschillende werkafspraken zullen maken. Toenaderingsgerichte mensen zien uitdagende werkafspraken naar verwachting als een kans om zichzelf te verbeteren, successen te behalen en door te groeien naar een hogere functie. Vermijdingsgerichte mensen zien uitdagende werkafspraken naar verwachting vooral als een risico om te falen en fouten te maken, waardoor het duidelijk wordt dat ze ongeschikt zijn voor doorgroei. Om die reden zullen toenaderingsgerichte mensen eerder wel, en vermijdingsgerichte mensen eerder geen uitdagende werkafspraken maken. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat toenaderingsgerichte mensen meer uitdagende taken kiezen, terwijl vermijdingsgerichte mensen juist minder uitdagende taken

kiezen (bijv. De Pater, Van Vianen, Fischer & Van Ginkel, 2009). Daarnaast blijkt dat ontwikkel-i-deals, waaronder i-deals over uitdagende taken, vooral gemaakt worden als medewerkers hiertoe zelf het initiatief nemen, ofwel als ze actief toenadering zoeken tot iets nieuws (Hornung, Rousseau & Glaser, 2009). Al met al suggereert eerder onderzoek dat het prestatietemperament van medewerkers van invloed zou kunnen zijn op het maken van uitdagende werkafspraken. In de huidige arbeidsmarkt moeten medewerkers vaker individuele (in plaats van collectieve) werkafspraken maken met hun werkgever. Zij moeten dus zelf een positie innemen in de onderhandeling met hun werkgever. Op basis van theorie en eerder onderzoek veronderstellen we dat toenaderingsgerichte medewerkers zich zullen inzetten voor het maken van uitdagende werkafspraken, terwijl vermijdingsgerichte medewerkers dit niet zullen doen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: (a) Toenaderingstemperament zal positief samenhangen met het maken van uitdagende werkafspraken en (b) vermijdingstemperament zal negatief samenhangen met het maken van uitdagende werkafspraken.

3.2 Prestatie- en potentieelbeoordeling door leidinggevend

Niet alleen medewerkers zelf maar ook leidinggevend oefenen invloed uit op de aard van de werkafspraken die worden gemaakt. Zo blijkt dat leidinggevend vooral uitdagende taken lijken toe te wijzen aan medewerkers die in hun ogen goed presteren (De Pater, Van Vianen & Bechtoldt, 2010). Een reden hiervoor is dat het risicovol is om uitdagende taken toe te wijzen. Medewerkers kunnen immers falen en die kans op falen willen leidinggevend vaak zo klein mogelijk houden. Leidinggevend zullen risicovolle taken daarom eerder toewijzen aan medewerkers op wiens competenties ze kunnen vertrouwen (Hersey & Blanchard, 1993) of in wie ze een groeipotentieel zien (de mate waarin medewerkers geschikt worden geacht om door te groeien naar een hogere functie; De Pater, Van Vianen, Bechtoldt & Klehe, 2009).

Uit onderzoek naar i-deals blijkt dat i-deals vooral worden gemaakt in situaties waarbij leidinggevend en medewerkers een vertrouwensband hebben (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010; Hornung, Rousseau, Weigl, Müller & Glaser, 2014), wat erop wijst dat als leidinggevend vertrouwen stellen in hun medewerkers en in de waarde die zij toevoegen, zij eerder i-deals maken (zie ook Rousseau, 2005). Leidinggevend willen bovendien hun goed presterende medewerkers en medewerkers in wie zij groeipotentieel zien, graag behouden. Dat kan onder andere door de medewerkers boeiend werk te bieden. We veronderstellen daarom het volgende:

Hypothese 2: De prestatiebeoordeling (a) en de potentieelbeoordeling (b) die leidinggevend geven over hun medewerkers, hangen positief samen met het maken van uitdagende werkafspraken.

3.3 Uitdagende werkafspraken en potentieelbeoordeling

Uitdagende werkafspraken komen mede tot stand door het oordeel van de leidinggevend over de medewerker voorafgaand aan het gesprek, zo veronderstellen we

met Hypothese 2. Tegelijkertijd is uit onderzoek bekend dat uitdagend werk op zijn beurt kan bijdragen aan het positieve oordeel over het groeipotentieel van een medewerker. Medewerkers die uitdagende taken uitvoeren, krijgen betere potentieelbeoordelingen van hun leidinggevende dan medewerkers die eenvoudige, meer routinematige taken doen (De Pater, Van Vianen, Bechtold et al., 2009; De Pater, Van Vianen, Fischer et al., 2009). Medewerkers die uitdagende taken uitvoeren, geven het signaal af dat zij de ambitie en competenties hebben om door te groeien (De Pater et al., 2009). Dit sluit aan bij het evolutionair-theoretische framework van Deutsch Salamon en Deutsch (2006), die stellen dat als medewerkers iets extra's doen dat hun veel moeite kost – zoals Bart, die een nacalculatie van een fontein maakt terwijl hij 'slechts' servicemonteur is – zij daarmee een signaal afgeven dat ze tot veel meer in staat zijn. Medewerkers die uitdagende taken verrichten, doen bovendien meer kennis en ervaring op en verbreden hun vaardigheden. Hierdoor kwalificeren ze zich daadwerkelijk voor een hogere functie (London, 2002; McCauley et al., 1994). Uitdagende werkafspraken verhogen de kans dat medewerkers daarna daadwerkelijk uitdagende taken uitvoeren. Om die reden veronderstellen we het volgende:

Hypothese 3: Uitdagende werkafspraken hangen positief samen met de potentieelbeoordeling door de leidinggevende.

3.4 Wel of geen spiraaleffect

Tot slot rest de vraag, vooral vanwege de praktische relevantie van ons onderzoek, of er sprake is van een spiraaleffect: maken medewerkers die al hoge prestatie- en potentieelbeoordelingen hebben eerder uitdagende werkafspraken met hun leidinggevend, waardoor hun potentieelbeoordeling nog beter wordt? En krijgen medewerkers met lage beoordelingen minder uitdagende werkafspraken en daardoor nog lagere beoordelingen? Of is er geen sprake van een dergelijk spiraaleffect en dragen uitdagende werkafspraken onafhankelijk bij aan de potentieelbeoordeling, ongeacht eerdere beoordelingen van een medewerker? Beide redeneringen lijken plausibel. Eerder onderzoek heeft Pygmalion-effecten aangetoond, zoals het onderzoek van Bezuijen et al. (2009), waaruit blijkt dat leidinggevend meer leermogelijkheden – zoals cursussen – aanbieden aan, in hun ogen, talentvolle medewerkers waardoor deze medewerkers ook meer betrokkenheid gaan tonen bij diverse leeractiviteiten, terwijl medewerkers die als minder talentvol beoordeeld worden, dergelijke leermogelijkheden niet aangereikt krijgen. Bal en Lub (2016) beschrijven hoe het Pygmalion-effect mogelijk ook van toepassing zou kunnen zijn op het maken van i-deals: zij veronderstellen, gebaseerd op de COR-theorie, dat inzetbare medewerkers meer i-deals zullen uitonderhandelen, waardoor ze hun inzetbaarheid nog meer kunnen vergroten, terwijl voor medewerkers die minder inzetbaar zijn, het tegenovergestelde kan gelden (Nauta & Van de Ven, 2015).

Het is echter ook denkbaar dat medewerkers die uitdagende werkafspraken met hun leidinggevende maken, vervolgens laten zien dat ze uitdagende taken daadwerkelijk oppakken. Hierdoor kan een leidinggevende zijn of haar aanvankelijke (terughoudende) oordeel over een medewerker bijstellen. Het onderzoek van De

Pater, Van Vianen, Bechtoldt et al. (2009) heeft laten zien dat leidinggevenden zich in hun oordeel over een medewerker laten leiden door de aard en het niveau van de taken die deze medewerker uitvoert en niet of in mindere mate door diens prestaties. We exploreren derhalve of uitdagende werkafspraken onafhankelijk bijdragen aan de potentieelbeoordeling door de leidinggevende, nadat gecontroleerd is voor de eerdere prestatie- en potentieelbeoordelingen die medewerkers kregen en hun toenaderings- en vermijdingstemperament.

4 Methode

4.1 Steekproef en procedure

De steekproef bestond uit 99 duo's van leidinggevende en medewerker. Daarvan waren 44 duo's werkzaam in zeven universitair medische centra (UMC's) verspreid over Nederland, en 45 duo's werkten bij twee Nederlandse banken. Er deden 99 werknemers en 72 leidinggevenden mee aan het onderzoek, want enkele van de leidinggevenden participeerden met twee of meer van hun medewerkers. Alle respondenten deden vrijwillig mee aan het onderzoek. Werving van de duo's gebeurde via flyers en intranet en via mondelinge informatieoverdracht door interne loopbaancoaches en HR-adviseurs. Mensen die wilden deelnemen, konden rechtstreeks contact opnemen met de onderzoekers. Als een leidinggevende de eerste was die contact opnam met de onderzoekers, nodigden we ook zijn/haar medewerker(s) uit, en vice versa. Als een leidinggevende wilde deelnemen maar zijn/haar medewerker(s) niet (of andersom), dan kon het duo niet meedoen. Via deze procedure kwamen we in contact met 124 leidinggevenden en 14 medewerkers, wat uiteindelijk resulteerde in 99 deelnemende duo's (6 geïnitieerd door de medewerker, 93 geïnitieerd door de leidinggevende).

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers was 43.9 jaar ($SD = 10.4$) en 36.4% was man. Gemiddeld waren ze 12.5 jaar in dienst ($SD = 10.6$), waarvan 4.8 jaar in dezelfde functie ($SD = 6.0$). De leidinggevenden waren gemiddeld 47.0 jaar oud ($SD = 7.3$), en gemiddeld 10.3 jaar in dienst ($SD = 8.1$), waarvan 3.1 jaar ($SD = 4.5$) in de huidige functie. Van hen was 56.6% man. De gemiddelde duur van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker was 2.0 jaar ($SD = 1.9$). Onze steekproef omvatte uiteenlopende soorten functies, zoals verpleegkundigen, HR-adviseurs, bankiers en ICT'ers.

De studie besloeg een periode van zes maanden. Op Tijdstip 1 vulden leidinggevende en medewerker onafhankelijk van elkaar een schriftelijke vragenlijst in. Ongeveer een week later voerde het duo een formeel gesprek. Deze gesprekken vonden plaats op de werklocatie van het duo en waren van tevoren reeds gepland, als onderdeel van de zogenoemde 'performance management'-cyclus. Dit houdt in dat men jaarlijks een cyclus doorloopt van een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Plannings- en voortgangsgesprekken maakten deel uit van het onderzoek, maar beoordelingsgesprekken werden ervan uitgesloten. De reden hiervoor was dat plannings- en voortgangsgesprekken tweezijdig zijn, maar beoordelingsgesprekken niet of veel minder. Tijdens plannings- en voortgangsgesprekken geven beide gespreksdeelnemers elkaar feedback, maar

tijdens beoordelingsgesprekken is de communicatie eenzijdig: de leidinggevende geeft zijn of haar beoordeling van de prestatie en het doorgroeiopotentieel van de medewerker.

Direct na het gesprek vulden leidinggevende en medewerker onafhankelijk van elkaar een tweede schriftelijke vragenlijst in (Tijdstip 2). Zes maanden na het gesprek (Tijdstip 3) vulden ze onafhankelijk van elkaar een digitale vragenlijst in. Gedurende het onderzoek gingen 17 duo's uiteen vanwege reorganisaties of baanveranderingen van de leidinggevende en/of de medewerker. Eén leidinggevende en één medewerker (van twee verschillende duo's) waren ziek op Tijdstip 3, en één medewerker was met zwangerschapsverlof. Van zeven duo's bleef onduidelijk waarom ze de derde vragenlijst niet invulden. Op Tijdstip 3 vulden uiteindelijk 72 duo's de digitale vragenlijst in.

4.2 Metingen

Leidinggevend en beoordeelden prestatie en potentieel van hun medewerker op Tijdstip 1 (één week voorafgaand aan het formele gesprek) en op Tijdstip 3 (zes maanden na het gesprek).

Prestatiebeoordeling door de leidinggevende is gemeten met twee items (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt et al., 2009) op een 7-puntsschaal van 1 = helemaal niet, tot 7 = in heel grote mate. Items waren: 'Ik ben tevreden over de werkprestaties van deze medewerker' en 'Ik ben tevreden over de werkhouding van deze medewerker'. Interne consistentie van de schaal was .71 op Tijdstip 1 en .74 op Tijdstip 3. *Potentieelbeoordeling door de leidinggevende* is gemeten met twee items, ook op een 7-puntsschaal (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt et al., 2009). Items waren: 'Deze medewerker heeft de capaciteiten om in de toekomst door te groeien' en 'Deze medewerker heeft de ambitie om in de toekomst door te groeien'. Interne consistentie van de schaal was .85 op Tijdstip 1 en .89 op Tijdstip 3. Potentieelbeoordeling hing samen met, maar was niet hetzelfde als prestatiebeoordeling ($r = .47; p < .01$ op Tijdstip 1, en $r = .41; p < .01$ op Tijdstip 3).

Met een factoranalyse toetsten we of potentieel- en prestatiebeoordeling op twee verschillende factoren laadden (directe obliminrotatie). We voerden twee factoranalyses uit, één voor de metingen op Tijdstip 1 en één voor de metingen op Tijdstip 3. Beide factoranalyses lieten twee factoren zien die samen 73,31% van de variantie op Tijdstip 1 verklaarden, en 80,16% op Tijdstip 3. Beide factoren hadden een Eigenwaarde hoger dan 1.0 op zowel Tijdstip 1 als Tijdstip 3. Factor 1 betreft potentieelbeoordeling en Factor 2 betreft prestatiebeoordeling. De eerste factor verklaarde 55,18% en 62,03% van de variantie op respectievelijk Tijdstip 1 en Tijdstip 3. De factorladingen van Factor 1 varieerden van .73 tot .88 (Tijdstip 1) en van .75 tot .90 (Tijdstip 3). De factorladingen van Factor 2 varieerden van .56 tot .61 (Tijdstip 1) en van .50 tot .63 (Tijdstip 3).

Toenaderings- en vermijdingstemperament van de medewerker is gemeten op Tijdstip 1. Toenaderingstemperament werd gemeten met vier items en vermijdingstemperament met zes items van de ATQ-schaal, ontwikkeld door Elliot en Thrash (2010). De antwoordschaal liep van 1 = sterk oneens, tot 7 = sterk eens. Voorbeelden van items zijn: 'Ik krijg energie zodra ik een kans zie mijn doel te halen' en 'Ik stel me vaak voor welke vervelende dingen mij kunnen overkomen'. De Cronbach's

alfa van de schalen was .68 en .80 voor respectievelijk toenaderings- en vermijdingstemperament. De beide schalen correleerden niet significant met elkaar ($r = -.08$, *ns*) en representeren aldus twee dimensies van prestatietemperament.

Uitdagende werkafspraken werd op Tijdstip 2 gemeten met een vragenlijst onmiddellijk na het formele gesprek. Aan de medewerkers werd gevraagd om te reflecteren op de aard van de afspraken die ze tijdens het gesprek met hun leidinggevende hadden gemaakt. We ontwikkelden drie items waarmee we uitdagende werkafspraken maten op een schaal van 1 = helemaal niet, tot 5 = in heel grote mate. De items waren: 'De afspraken die ik heb gemaakt, maken mijn werk uitdagender', 'De afspraken die ik heb gemaakt, maken mijn werk interessanter', en 'De afspraken die ik heb gemaakt, maken mijn werk leerzamer'. De interne consistentie van de schaal was .89. Daarnaast vroegen we de medewerkers om, in eigen woorden, te noteren welke afspraken zij tijdens het gesprek hadden gemaakt.

Demografische variabelen werden op Tijdstip 1 gemeten en betroffen leeftijd, opleiding, geslacht, lengte van het dienstverband, functieverblijfstijd, en duur van de werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker. Daarnaast werd de organisatie van de medewerker (UMC of bankinstelling) gecodeerd.

5 Resultaten

5.1 Relaties tussen variabelen

Tabel 1 toont de gemiddelden, standaarddeviaties, interne consistenties en correlaties van alle variabelen in het onderzoek. Omdat oudere medewerkers over het algemeen langere functieverblijfstijden hebben dan jongere medewerkers, hangen leeftijd en functieverblijfstijd vaak significant positief samen, zo blijkt in veel eerder onderzoek (bijv. Van Vianen, Dalhoeven & De Pater, 2011). Onze resultaten laten sterke positieve correlaties zien tussen leeftijd enerzijds en diensttijd en functieverblijfstijd anderzijds (resp. $r = .75$; $p < .01$ en $r = .51$; $p < .01$). Respondenten van de UMC's waren overwegend vrouw; respondenten van de banken waren overwegend man, reden waarom organisatietype positief samenhangt met geslacht ($r = -.51$; $p < .01$). Functieverblijfstijd en duur van de werkrelatie waren hoger in de UMC's dan bij de banken, reden waarom beide variabelen correleren met organisatietype (resp. $r = -.26$; $p < .05$ en $r = .25$; $p < .05$). Tabel 1 laat zien dat geen van de demografische variabelen significant gecorreleerd is met uitdagende werkafspraken. Wel zijn er significante negatieve correlaties gevonden tussen lengte dienstverband en potentieelbeoordeling op zowel Tijdstip 1 als Tijdstip 3 (resp. $r = -.36$; $p < .01$ en $r = -.54$; $p < .01$); en tussen leeftijd en potentieelbeoordeling op zowel Tijdstip 1 als Tijdstip 3 (resp. $r = -.50$; $p < .01$ en $r = -.61$; $p < .01$). Met andere woorden: hoe korter in dienst en hoe jonger de medewerker, hoe hoger de potentieelbeoordeling door de leidinggevende. Voorts waren er op Tijdstip 3 significant negatieve correlaties tussen enerzijds functieverblijfstijd en duur werkrelatie en anderzijds potentieelbeoordeling (resp. $r = -.34$; $p < .01$ en $r = -.26$; $p < .01$). Dus: hoe korter in functie en hoe korter de werkrelatie met de huidige leidinggevende, hoe hoger de potentieelbeoordeling door de leidinggevende.

Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht ¹	1.69	.47	-												
2. Leeftijd	43.86	10.51	-.07	-											
3. Lengte dienstverband	12.41	11.05	-.21	.75**	-										
4. Functieverblijfsjijd	5.10	6.91	.05	.51**	.52**	-									
5. Duur werkrelatie	1.93	1.84	.09	.21	-.23	.24	-								
6. Opleidingsniveau ²	1.78	.42	.07	-.20	-.25*	-.16	.22	-							
7. Organisatietype	1.44	.50	-.51**	-.10	.10	-.26*	-.25*	-.06	-						
8. Toenaderingstemperament	5.93	.48	-.08	-.20	-.09	.00	.06	.07	.13	(.68)					
9. Vermijdingstemperament	2.97	1.03	.04	.06	.06	.02	.23	-.17	-.09	-.08	(.80)				
10. Prestatiebeoordeling T1	6.03	.51	.05	-.03	-.05	.20	.02	-.03	-.06	.10	-.08	(.71)			
11. Potentieelbeoordeling T1	5.50	.85	.05	-.50**	-.36**	-.15	-.22	.21	.10	.12	-.15	.43**	(.85)		
12. Uitdagende afspraken T2	3.92	.77	-.06	-.18	-.09	.00	.03	.16	.06	.08	-.25*	.10	.35**	(.89)	
13. Potentieelbeoordeling T3	5.41	.93	.08	-.61**	-.54**	-.34**	-.26**	.19	.08	.16	-.17	.26*	.78**	.41**	(.89)

N = 72. Cronbach's alfa's staan op de diagonale as; ** $p < .01$, * $p < .05$

¹ mannelijk = 1, vrouwelijk = 2; ² middelbare school = 1, bachelor of master = 2

Geslacht, opleiding en organisatietype hadden geen significante correlaties met potentieelbeoordeling.

Vermijdingstemperament en uitdagende werkafspraken hingen significant negatief samen ($r = -.25; p < .05$). Met andere woorden: mensen die geneigd zijn risico's te vermijden, maken minder vaak uitdagende werkafspraken. Verder hingen uitdagende werkafspraken en potentieelbeoordeling door de leidinggevende op Tijdstip 3 significant positief met elkaar samen ($r = .51; p < .05$), wat impliceert dat leidinggevendenden, zes maanden na een formeel plannings- of voortgangsgesprek met de medewerker, positiever oordeelden over diens potentieel als er met de medewerker uitdagende werkafspraken waren gemaakt tijdens dat gesprek.

5.2 Regressieanalyse

Om de hypothesen te toetsen voerden we multipel hiërarchische regressieanalyses uit. In deze regressies werden leeftijd en duur van de werkrelatie als controlevariabelen meegenomen omdat deze variabelen significant samenhangen met de potentieelbeoordeling (T3). In de eerste regressie werden de verbanden tussen prestatietemperament (T1), prestatie- en potentieelbeoordelingen (T1) en uitdagende werkafspraken (T2) getoetst. We veronderstelden dat toenaderingstemperament (T1) positief en vermijdingstemperament (T1) negatief zouden samenhangen met uitdagende werkafspraken (T2) (Hypothesen 1a en 2b). Voorts veronderstelden we positieve verbanden tussen prestatie- en potentieelbeoordeling (T1) en uitdagende werkafspraken (T2) (Hypothese 2a en 2b). Tabel 2 laat zien dat we een marginaal significant ($p = .053$) verband vonden tussen vermijdingstemperament van de medewerker (T1) en uitdagende werkafspraken (T2). Er was geen positief verband tussen toenaderingstemperament en uitdagende werkafspraken. Hiermee werd Hypothese 1a niet bevestigd en werd Hypothese 1b marginaal ondersteund. Alleen potentieelbeoordeling (T1) maar niet prestatiebeoordeling (T1) hing positief samen met uitdagende werkafspraken. Hiermee werd Hypothese 2a niet bevestigd en werd Hypothese 2b ondersteund.

Tabel 2 *Regressieanalyse met uitdagende werkafspraken (T2) als afhankelijke variabele*

	B	SE B	β
Leeftijd	-.00	.01	-.01
Duur werkrelatie	.07	.05	.17
Toenaderingstemperament	.02	.19	.01
Vermijdingstemperament	-.18	.09	-.23 ⁺
Prestatiebeoordeling T1	-.13	.20	-.09
Potentieelbeoordeling T1	.34	.14	.38*

$R^2 = .19$. $p = .02$; * $p < .05$ (two-tailed), ⁺ $p = .053$

Tabel 3 *Regressieanalyse met potentieelbeoordeling (T3) als afhankelijke variabele*

	B	SE B	β
Leeftijd	-.02	.01	-.28**
Duur werkrelatie	-.04	.04	-.07
Toenaderingstemperament	.05	.14	.02
Vermijdingstemperament	-.01	.07	-.01
Prestatiebeoordeling (T1)	-.02	.15	-.01
Potentieelbeoordeling (T1)	.61	.11	.57**
Uitdagende werkafspraken (T2)	.19	.09	.16*

$R^2 = .70$. $p = .00$; * $p < .05$. ** $p < .01$ (two-tailed)

Om Hypothese 3 te toetsen en om het spiraaleffect te exploreren, voerden we een tweede hiërarchische multipele regressieanalyse uit met potentieelbeoordeling (T3) als afhankelijke variabele en de controlevariabelen, prestatietemperament (T1), de prestatie- en potentieelbeoordelingen (T1) en uitdagende werkafspraken (T2) als onafhankelijke variabelen. Uitdagende werkafspraken hingen significant positief samen met de potentieelbeoordeling door de leidinggevende (T3), zie Tabel 3. Uitdagende werkafspraken dragen dus, na controle voor de eerdere potentieelbeoordeling op T1, positief bij aan de potentieelbeoordeling op T3. Hiermee wordt Hypothese 3 ondersteund, maar wordt er geen ondersteuning gevonden voor een spiraaleffect. Uitdagende werkafspraken lijken dus niet 'slechts' een tussenstap te zijn in een proces waarin de positief beoordeelde medewerkers steeds betere beoordelingen krijgen.

5.3 Analyse van gemaakte afspraken

Bij het bestuderen van de genoteerde gemaakte werkafspraken, bleek dat medewerkers niet alleen uitdagende werkafspraken maakten, maar ook ontlastende werkafspraken. Ontlastende afspraken maken het werk gemakkelijker of lichter. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over aangepaste werktijden of het afstoten van taken. Twee onderzoekers scoorden iedere genoteerde afspraak als uitdagend of ontlastend. Wanneer beide onderzoekers anders oordeelden over de aard van de afspraak, werd deze aan een neutrale derde onderzoeker voorgelegd. Het oordeel van deze derde onderzoeker bepaalde uiteindelijk of de afspraak als uitdagend of ontlastend werd aangemerkt. Medewerkers noteerden in totaal 251 gemaakte afspraken, waarvan we 178 afspraken scoorden als uitdagend: dat is 71% van het totaal aantal gemaakte werkafspraken. Negen medewerkers noteerden geen enkele gemaakte afspraak; de rest noteerde 1 tot maximaal 7 gemaakte afspraken. De door ons ontwikkelde schaal voor uitdagende werkafspraken werd door 95 van de 99 deelnemende medewerkers ingevuld; ook door diegenen die geen enkele gemaakte afspraak noteerden. Dit doet vermoeden dat zij dus wel afspraken gemaakt hebben tijdens het gesprek, maar deze niet hebben genoteerd in de vragenlijst.

6 Discussie

In dit onderzoek toetsten we de rol van uitdagende werkafspraken, zoals leidinggevend en medewerkers die onderling maken tijdens formele plannings- en voortgangsgesprekken: welke gevolgen hebben die voor het doorgroeipotentieel van medewerkers, zoals beoordeeld door leidinggevend en van het prestatietemperament van medewerkers? Ook vroegen we ons af of er sprake zou kunnen zijn van een opwaartse of neerwaartse spiraal, waarbij medewerkers die al als positief beoordeeld worden door hun leidinggevende eerder uitdagende werkafspraken maken met hun leidinggevende, met alle positieve gevolgen van dien, en vice versa. Om deze vragen te beantwoorden deden we onderzoek bij 99 duo's van leidinggevend en medewerkers in twee verschillende typen organisaties – ziekenhuizen en banken.

Uit de resultaten blijkt allereerst dat een positieve potentieelbeoordeling door leidinggevend de kans op uitdagende werkafspraken verhoogt. Als een leidinggevende voor een formeel gesprek een hoge inschatting maakt van iemands potentieel, dan vergroot dat de kans dat deze medewerker tijdens het gesprek uitdagende werkafspraken maakt over nieuwe taken of ontwikkelmogelijkheden. Vermijdingstemperament van de medewerker verkleint daarentegen de kans op het maken van uitdagende werkafspraken. Dit duidt erop dat medewerkers met angst om te falen uitdagende afspraken afhouden en er waarschijnlijk niet zelf om vragen. Tegen onze verwachting vonden we geen relatie tussen toenaderingstemperament van medewerkers en het maken van uitdagende werkafspraken. Dit kan erop duiden dat medewerkers met een toenaderingstemperament misschien wel eerder een gesprek aangaan met hun leidinggevende over bijvoorbeeld promotie of ontwikkeling, maar dat dergelijke gesprekken niet automatisch leiden tot uitdagende werkafspraken. Een tweede verklaring kan zijn dat uitdagende werkafspraken vooral op initiatief van de leidinggevende gemaakt worden en vooral afhangen van diens oordeel over het doorgroeipotentieel van de medewerker. Het kan ook toeval zijn dat we in dit onderzoek geen relatie hebben gevonden tussen toenaderingstemperament en uitdagende afspraken. Replicatieonderzoek is nodig om uit te wijzen of de relatie er daadwerkelijk niet is. Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat uitdagende werkafspraken een zelfstandig effect hebben op de toekomstige potentieelbeoordeling, na controle voor leeftijd, duur van de onderlinge werkrelatie, eerdere prestatie- en potentieelbeoordeling en prestatietemperament. Kennelijk signaleren uitdagende werkafspraken dat iemand bereid is om op een hoger niveau te functioneren en hebben deze afspraken geleid tot het daadwerkelijk uitvoeren van uitdagende werkzaamheden, hetgeen het vertrouwen in iemands doorgroeipotentieel verhoogt (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt et al., 2009).

De huidige onderzoeksresultaten zijn een aanvulling op eerder onderzoek dat zich met name richtte op de relatie tussen uitdagende taken en potentieelbeoordeling. Dit onderzoek biedt namelijk inzicht in de wijze waarop uitdagende taken aan medewerkers worden toebedeeld. Dit gebeurt onder andere in gesprekken tussen medewerker en leidinggevende, via het maken van uitdagende werkafspraken.

Deze bevinding toont het belang aan van een onderlinge dialoog tussen leidinggevend en medewerkers. Tijdens zo'n dialoog kan een leidinggevende uitdagende taken aanbieden en een medewerker kan erom vragen. Een dergelijk samenspel van 'geven en nemen' kan uiteindelijk resulteren in uitdagende werkafspraken die iemands loopbaanpotentieel, via het oordeel van de leidinggevende daarover, verder versterken. De verbanden die werden gevonden tussen de eerdere potentieelbeoordeling van de leidinggevende voorafgaand aan het gesprek (T₁), het prestatietemperament van medewerkers en hun uitdagende werkafspraken, tonen aan dat het maken van uitdagende werkafspraken inderdaad een samenspel betreft tussen leidinggevend en medewerkers. Nauta en Van de Ven (2015) beschrijven het proces van geven en nemen in een arbeidsrelatie als een spel van vraag en aanbod; voor het maken van uitdagende werkafspraken moeten leidinggevend en medewerkers zich positief opstellen en medewerkers moeten risico's niet schuwen. Organisaties zijn erbij gebaat als medewerkers uitdagende taken op zich nemen omdat deze taken bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Het gesprek tussen leidinggevend en medewerkers is een belangrijk instrument om ieders belangen te verkennen, af te wegen en al dan niet te laten uitmonden in uitdagende werkafspraken.

Tegelijkertijd roepen onze resultaten vragen op over de kans dat er een goed gesprek zal plaatsvinden en dat er uitdagende werkafspraken worden gemaakt. Daar de potentieelbeoordeling van een leidinggevende voorafgaand aan een gesprek de kans op uitdagende werkafspraken beïnvloedt, kan men zich afvragen in hoeverre de uitkomst van het gesprek – in termen van gemaakte werkafspraken – niet al op voorhand vaststaat, ongeacht de kwaliteit van de dialoog. Ook de behoorlijk hoge correlaties die wij vonden tussen leeftijd, functieverblijfsduur en potentieelbeoordeling, roepen de vraag op in hoeverre de kwaliteit van de dialoog bepalend is voor het al dan niet maken van uitdagende werkafspraken. Wellicht zijn er andere, sterkere mechanismen op het werk van invloed op het maken van uitdagende werkafspraken, zoals bijvoorbeeld leeftijdsstereotypering. Onderzoek van Offermann en Gowing (1990) toont aan dat leidinggevend minder positief gestemd zijn over het doorgroeipotentieel van oudere medewerkers door negatieve stereotiepe beelden over deze groep. En onderzoek van Dalhoeven, Van Vianen en De Pater (2011) laat zien dat er met oudere medewerkers minder wordt gesproken over ontwikkeling dan met jongere medewerkers. Ook ervaren oudere medewerkers minder ontwikkelstimulans dan jongere. De vraag rijst in hoeverre leidinggevend geneigd zijn om uitdagende afspraken te maken met oudere medewerkers. Ook zijn we benieuwd naar het effect van functieplafonds. Uit gesprekken met HR-professionals en werknemers blijkt dat er in organisaties niet altijd functioneringsgesprekken gevoerd worden met medewerkers die al lange tijd dezelfde functie uitoefenen, omdat er volgens leidinggevend en medewerkers toch geen zicht meer is op doorgroei. Wanneer er geen dialoog meer plaatsvindt tussen leidinggevend en medewerkers over werk en ontwikkeling, wordt het een stuk lastiger om uitdagende werkafspraken te maken. Nader onderzoek naar de relatie tussen de kwaliteit van een dialoog tussen leidinggevende en medewerker, het effect van leeftijdsstereotypering, functieplafonds en het maken van uitdagende werkafspraken is dan ook gewenst.

6.1 *Beperkingen van dit onderzoek*

Een beperking van dit onderzoek is dat de steekproef niet groot was ($N = 99$) en gedurende het onderzoek afnam tot 72 duo's. Het is daarnaast denkbaar dat we te maken hadden met een selecte groep deelnemers, omdat men zich vrijwillig moest opgeven voor het onderzoek. We kunnen daarom niet uitsluiten dat de duo's al een onderling goede verstandhouding hadden. Het is lastig na te gaan of deze factoren onze resultaten hebben verzwakt of juist versterkt.

Uit eerder onderzoek (vgl. Roussau, Ho & Greenberg, 2006; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010) blijkt dat de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en medewerker veel invloed heeft op het al of niet sluiten van i-deals. In vervolgonderzoek zou de kwaliteit van de uitwisselingsrelatie (LMX) dan ook meegenomen moeten worden. Zo kan beter beoordeeld worden of uitdagende werkafspraken louter een gevolg zijn van economische indicatoren van de werkrelatie, zoals de prestatie- en potentieelbeoordeling, of ook van sociale indicatoren van de werkrelatie, zoals onderling vertrouwen, respect, en elkaar aardig vinden (Blau, 1964; Rousseau, Hornung & Kim, 2009).

Een andere beperking van het onderzoek is dat we ons in de analyses hebben gericht op de door de medewerkers ingevulde antwoorden over uitdagende werkafspraken. Uit de notities die medewerkers hebben gemaakt, konden we opmaken dat er ook ontlastende werkafspraken zijn gemaakt. Omdat niet alle medewerkers uitgebreide notities hadden gemaakt, was dit materiaal onbruikbaar voor nadere analyses. Toekomstig onderzoek naar de relatie tussen ontlastende werkafspraken en potentieelbeoordeling is echter gewenst. Tot slot hebben we in dit onderzoek geen duidelijk zicht gekregen op wiens initiatief, medewerker of leidinggevende, de gemaakte afspraken tijdens het gesprek uiteindelijk tot stand zijn gekomen. Ook dit vraagt om nader onderzoek.

6.2 *Praktische implicaties*

Een praktische implicatie van deze studie is dat leidinggevend vaker en liefst met alle medewerkers uitdagende werkafspraken zouden moeten maken, omdat medewerkers daardoor nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opdoen, waardoor zij breder inzetbaar worden. Niet alle medewerkers zullen echter vragen om zulke uitdagende werkafspraken. Sterker nog, mensen die hoog scoren op vermijdings-temperament, zullen uitdagende werkafspraken wellicht zelfs actief uit de weg gaan. Daarom moet er een speciale stimulans komen voor mensen die vermijdingsgericht zijn of die in de ogen van de leidinggevende nog niet goed presteren, noch potentieel hebben. Juist door iedereen tot het maximale van zijn of haar kunnen en willen uit te dagen, krijgen alle medewerkers de kans om zich te ontwikkelen en loopbaanstappen te zetten. Dit vergt echter goed, liefst dienend leiderschap (Van Dierendonck, 2011), met daarin een centrale rol voor de kwaliteit van de dialoog (Gratton & Ghoshal, 2002). Leidinggevend die oog hebben voor de wensen van medewerkers, zich in hen kunnen verplaatsen, en in gesprek met hun medewerkers organisatie- en medewerkersbelang slim aan elkaar weten te verknopen, stimuleren zodoende dat al hun medewerkers optimaal presteren en zich ontwikkelen. Daar wordt iedereen beter van.

De HR-afdeling zou een actieve rol kunnen spelen in de toewijzing van uitdagende taken aan medewerkers, bijvoorbeeld door medewerkers en leidinggevenden te trainen in empathie, gespreksvoering en de kunst van uitdagende werkafspraken en i-deals maken. Zo kunnen organisaties ervoor zorgen dat iedereen tot het maximum van zijn of haar kunnen wordt uitgedaagd.

Praktijkbox

Op grond van dit onderzoek adviseren wij de praktijk als volgt:

- Maak leidinggevenden en medewerkers bewust van het belang van uitdagende taken voor permanente ontwikkeling van zowel mens als organisatie.
- Train zowel leidinggevenden als medewerkers in het maken van uitdagende werkafspraken; besteed hierbij extra aandacht aan medewerkers met een vermijdingstemperament.
- Bestudeer verslagen van plannings- en voortgangsgesprekken. Analyseer hoeveel uitdagende werkafspraken er gemaakt worden, door wie en met wie.
- Creëer een ontwikkelklimaat in de organisatie, waarbij het 'normaal' is dat iedereen minimaal elk jaar iets uitdagends doet.

Literatuur

- Bal, M., & Lub, X.D. (2016). Individualization of work arrangements. A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. In M. Bal & D.M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: conceptual issues, applications and the role of co-workers* (pp. 9-23). London/New York: Routledge.
- Bezuijen, X.M., Van den Berg, P.T., Van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: the role of leader behaviours. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Dalhoeven, B., Van Vianen, A., & De Pater, I. (2011). Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelingsmindset van leidinggevenden: effecten van impliciete overtuigingen op de inzetbaarheid en mobiliteit. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65(4), 43-58.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., & Bechtoldt, M.N. (2010). Gender differences in job challenge: A matter of task allocation. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 433-453.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Bechtoldt, M.N., & Klehe, U.C. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297-325.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Fischer, A.H., & Van Ginkel, W.P. (2009). Challenging experiences: Gender differences in task choice. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 4-28.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M., Humphrey, R.H., Sleeth, R.G., Hartman, N.S., & Fischer, A.H. (2009). Individual task choice and the division of challenging tasks between men and women. *Group & Organization Management*, 34(5), 563-589.

- Deutsch Salamon, S., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 185-199.
- Elliot, A.J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30(2), 111-116.
- Elliot, A.J., & Thrash, T.M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality*, 78(3), 865-906.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31(3), 209-223.
- Hanaken, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-369.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic deals and employability: a multifaceted relationship*. Paper presented at the AOM Meeting, Boston, United States.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Kierein, N.M., & Gold, M.A. (2000). Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913-928.
- Livingston, S.J. (1969). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 47, 81-89.
- London, M. (2002). Organizational assistance in career development. In D.C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective* (pp. 323-345). San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott P.J., & Morrow J.E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- McNatt, D.B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Merton, R.K. (1968). The Matthew effect in science. *Science*, 19(3810), 56-63.

- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2015). An i-deal career: on the relationship between i-deals and career development. In M. Bal & D.M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: conceptual issues, applications and the role of co-workers* (pp. 65-72). London/New York: Routledge.
- Offermann, L.R., & Gowing, M.K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45, 95-108.
- Rosenthal, R. (1973). The mediation of Pygmalion effects: A four factor theory. *Papua New Guinea Journal of Education*, 9(1), 1-12.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S., & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Ten Brummelhuis, L.L., & Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Vianen, A.E.M., Dalhoeven, B., & De Pater, I.E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226-247.
- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S.K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140-153.

The relationship between challenge deals and supervisors' assessment of employee promotability

C. van de Ven, A. van Vianen, A. Nauta & I. de Pater, Gedrag & Organisatie, volume 31, March 2018, nr. 1, pp. 30-49

This study examines the relationship between challenge deals and supervisors' assessment of employee promotability. Challenge deals are successfully negotiated individual agreements between supervisors and employees for challenging job experiences, such as challenging tasks or training. In this article we present findings of a study on determinants of challenge deals and the impact of these deals on supervisors' evaluation of employee promotability over time. We also investigated the possibility of a Pygmalion effect from challenge deals, where leaders' expectations initiate a self-fulfilling prophecy. The sample of this three-wave study consisted of ninety-nine employee-supervisor dyads from seven university medical centers and two banks in the Netherlands. Our findings show that the chances of making challenge deals during a formal job conversation relate positively with supervisors' evaluation of employee promotability, and

negatively with employees' avoidance temperament. Our findings also show that challenge deals explain a change in supervisors' evaluation of employee promotability over time when controlling for age, dyad tenure, and previous supervisors' evaluations of employee performance and promotability. Hence, we found no evidence for a Pygmalion effect from challenge deals.

Key words: challenge deals, supervisors' evaluations of employee promotability, approach and avoidance temperament, career development, Pygmalion effect