

# Leidinggevendenden in gesprek

## FOKKE & SUKKE HOUDEN EEN FUNCTIONERINGSGESPREK

DIE CHANTAL VAN  
KAMER 2.13...

...FUNCTIONEERT  
DIE ZO GOED ALS  
DIE ERUIT ZIET?

RGWT

Een onderzoek naar de invloed van leidinggevendenden op de kwaliteit van het functioneringsgesprek bij de Rijksoverheid

# Leidinggeevenden in gesprek

Een onderzoek naar de invloed van leidinggeevenden op de kwaliteit van het functioneringsgesprek bij de Rijksoverheid

Sander Horsman  
302665

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master of Public Administration  
Programma Arbeid, Organisatie en Management



1e lezer: Prof. dr. A.J. Steijn  
2e lezer: J. van der Voet MSc

Stagebegeleider: Drs. B. Feenstra

Augustus 2011

# Voorwoord

Geachte lezer,

Na drieënhalf jaar van colleges volgen, opdrachten en tentamens maakten de collegebanken plaats voor een stageplek bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Met veel plezier heb ik daar gewerkt aan mijn onderzoek en deze scriptie. De scriptie is geschreven ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De resultaten in de scriptie hadden niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van verschillende personen. Deze personen bedank ik hieronder voor hun bijdrage aan de kwaliteit van deze scriptie.

Ten eerste wil ik mijn scriptiebegeleider Bram Steijn hartelijk bedanken voor de begeleiding. Hij gaf mij de ruimte om het onderzoek en de opzet uit te werken. Op het juiste moment gaf hij verhelderend advies, waardoor ik gemotiveerd door kon werken.

Joris van der Voet, mijn tweede lezer wil ik bedanken voor zijn opmerkingen over de scriptie. Dankzij deze opmerkingen, waren 'de laatste loodjes' minder zwaar.

Verder wil ik Betty Feenstra, Hella van de Velde en Joost van der Stoep van de directie Organisatie en Personeel Rijk bedanken voor de praktische begeleiding op het ministerie van Binnenlandse Zaken, en Koninkrijksrelaties. Daarnaast wil ik alle directe collega's en medestagiaires van het ministerie van BZK bedanken voor de gezellig tijd op de werkplek.

Tijdens verschillende scriptiebijeenkomsten hebben Babette Bronkhorst en Hafiez Rahiembaks feedback gegeven op mijn scriptie. Deze feedback heeft geholpen om de scriptie beter te maken. Bedankt daarvoor!

De ene laatste persoon die mij geholpen heeft met mijn scriptie is Daphne van Kleef. Haar wil ik bedanken de hulp helpen met verschillende SPSS technieken en het interpreteren van de uitkomsten daarvan.

Als laatste, maar zeker niet de minste wil ik mijn vriendin Marjolein Nijbakker bedanken. Zes maanden lang heeft zij mij gesteund en gemotiveerd. Zij heeft de scriptie gecontroleerd op leesbaarheid en spelling. De kwaliteit van de scriptie is daardoor zeker toegenomen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Sander Horsman  
*Rotterdam, Augustus 2011*

# Samenvatting

## Aanleiding

Functioneringsgesprekken vormen een belangrijk HR instrument voor organisaties. Belangrijk onderwerpen die in het functioneringsgesprek besproken worden zijn duidelijke doelen en de loopbaan van de medewerker. De middenmanager door het goed voeren van de functioneringsgesprekken de prestaties en ontwikkeling van de medewerker beïnvloeden. De kwaliteit van het gesprek is daarom belangrijk voor organisaties. Daarom is het belangrijk te weten wat de kwaliteit van het functioneringsgesprek beïnvloed. In dit onderzoek de volgende hoofdvraag opgesteld:

*Welke factoren verklaren de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en wat kan het Rijk als werkgever doen om de gesprekken beter te laten verlopen?*

## Onderzoeksopzet

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd. Uit de literatuurstudie blijkt dat verschillende onderwerpen aan bod moeten komen in het functioneringsgesprek: duidelijke en gespecificeerde doelen, de loopbaan van de medewerker, en de integriteit. Daarnaast zijn factoren naar voren gekomen die de kwaliteit van het gesprek kunnen beïnvloeden. De invloed van leiderschapsstijl, *Perceived Organizational Support*, beschikbare tijd, *HR red tape*, kennis, en de *span of control* is onderzocht. Als controlevariabelen zijn geslacht, leeftijd en ervaring van de leidinggevende meegenomen.

De onafhankelijke variabelen die beschreven zijn in hoofdstuk drie vormden de input voor de opgestelde vragenlijst. Na een aantal gesprekken met beleidsmedewerkers en een korte *pretest* is de vragenlijst uitgezet onder een groep leidinggevenden in schaal 14 en 15. De steekproef bestond uit 325 leidinggevenden die in eerder onderzoek hebben aangegeven te willen meewerken aan vervolgonderzoek. De steekproef is niet aselekt getrokken, en daardoor niet geheel representatief voor de populatie. In totaal hebben 141 respondenten (45,1 %) de vragenlijst bruikbaar ingevuld.

## Resultaten

De kwaliteit van functioneringsgesprekken is gemeten met een index bestaande uit drie indicatoren: het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen, het bespreken van de loopbaan, en het bespreken van integriteit. De respondenten uit dit onderzoek scoorden een 3.99 gemiddeld op de kwaliteitsindex (schaal van 1 tot 5). Ze stellen duidelijke doelen en bespreken de loopbaan. De integriteit werd door minder respondenten besproken met de medewerker.

De variabelen beschikbare tijd (.232), kennis van integriteit (.402), de *span of control* (.132), en de *Perceived Organizational Support* (.130) hebben een positieve en significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Leidinggevenden die voldoende tijd hebben voor het voeren van de gesprekken, weten dat integriteit besproken moet worden, en zich gesteund voelen door de organisatie, scoren hoog op de kwaliteitsindex.

De *Perceived Organizational Support* heeft ook een indirecte invloed op de kwaliteit via de beschikbare tijd en de kennis van integriteit. Leidinggevenden die zich gesteund voelen door de organisatie maken meer beschikbare tijd voor het voeren van de gesprekken, en zijn vaker op de

hoogte van het feit dat integriteit verplicht moet worden besproken in het functioneringsgesprek. De *span of control* heeft een negatieve indirecte invloed op de kwaliteit via de beschikbare tijd.

Leiderschapsstijl, *HR red tape* en kennis van de loopbaan hebben in dit onderzoek geen significante invloed op de kwaliteitsindex. De controle variabelen: geslacht, leeftijd en jaren ervaring als leidinggevende hebben ook geen significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

## Conclusie

Leidinggevendenden die tijd beschikbaar maken voor functioneringsgesprekken en die weten dat de integriteit verplicht besproken moet worden scoren hoog op de kwaliteitsindex. Zij stellen duidelijk doelen, bespreken de loopbaan, en bespreken integriteit. De *Perceived Organizational Support* heeft een indirecte invloed op de beschikbare tijd en kennis van integriteit. Organisaties moeten daarom zorgen dat de leidinggevendenden meer beschikbare tijd maakt voor de functioneringsgesprekken, weten wat besproken moet worden, en zich gesteund voelen door de organisatie.

## Aanbevelingen

Op basis van de resultaten kunnen drie aanbevelingen worden gedaan aan het Rijk als organisatie. Ten eerste is het van belang de beschikbare tijd van leidinggevendenden voor het voeren van functioneringsgesprekken te vergroten. Om dit te bereiken kan het Rijk trainingen organiseren in het efficiënt en effectief voeren van functioneringsgesprekken. Wanneer het Rijk de beschikbare tijd wil verhogen moet voorzichtig worden omgegaan met de *span of control*. Wanneer de *span of control* stijgt, daalt de beschikbare tijd voor het voeren van de gesprekken. Daardoor daalt ook de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

De tweede aanbeveling is dat het Rijk de kennis over het bespreken van integriteit moet vergroten. Leidinggevendenden die weten dat integriteit verplicht moet worden besproken, zullen dit eerder bespreken in het functioneringsgesprek. De kennis kan worden vergroot door het versturen van een Rijksbrede mail waarin de onderwerpen worden genoemd die verplicht moeten worden besproken.

De laatste aanbeveling betreft het verhogen van de *Perceived Organizational Support* van leidinggevendenden in schaal 14 en 15. Dit kan het Rijk bereiken door de directe leidinggevendenden van de middenmanagers in te zetten. Zij staan het dichtst bij hun medewerkers en zijn in staat te luisteren en te communiceren met de medewerkers.

# Inhoudsopgave

<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>1</b>
<b>OVERZICHT TABELLEN EN FIGUREN</b> .....	<b>2</b>
<b>AFKORTINGENLIJST</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
1.1 AANLEIDING .....	3
1.2 PROBLEEMSTELLING .....	4
1.3 RELEVANTIE .....	6
1.4 LEESWIJZER .....	7
<b>2 ACHTERGROND</b> .....	<b>8</b>
2.1 DE DIRECTIE ORGANISATIE EN PERSONEEL RIJK BIJ DGBOBR .....	8
2.2 DE GESPREKCYCLUS VOLGENS HET RIJK.....	9
2.3 RESULTATEN ONDERZOEK BZK EN SECUNDAIRE ANALYSE POMO 2010 .....	10
2.4. CONCLUSIE .....	14
<b>3 HET THEORETISCHE FUNCTIONERINGSGESPREK</b> .....	<b>16</b>
3.1 WELKE INDICATOREN METEN DE KWALITEIT VAN HET FUNCTIONERINGSGESPREK? .....	17
3.2 LEIDERSCHAPSSTIJL .....	21
3.3 PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT .....	25
3.4 SPAN OF CONTROL, BESCHIKBARE TIJD, KENNIS EN HR RED TAPE .....	29
3.5 HET CONCEPTUEEL MODEL.....	30
<b>4 METHODOLOGIE EN BESCHRIJVENDE RESULTATEN</b> .....	<b>32</b>
4.1 STEEKPROEF EN WERKWIJZE .....	32
4.2 BESCHRIJVING VAN RESPONDENTEN EN REPRESENTATIVITEIT.....	33
4.3. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT.....	34
4.4 OPERATIONALISERINGS EN BESCHRIJVENDE RESULTATEN.....	36
4.5 CONCLUSIE .....	46
<b>5 BIVARIATE EN MULTIVARIATE ANALYSE</b> .....	<b>48</b>
5.1 BIVARIATE RELATIES .....	48
5.2 REGRESSIEANALYSE .....	52
5.3. VERDIEPING EN VERKLARINGEN .....	57
5.4 CONCLUSIE REGRESSIEANALYSE EN BEANTWOORDING HYPOTHESEN .....	58
5.5 VOORUITBLIK .....	60
<b>H 6 CONCLUSIE</b> .....	<b>61</b>
6.1 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG .....	61
6.2 DISCUSSIE .....	68
6.3 BEPERKINGEN IN ONDERZOEK.....	71
6.4. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	72
6.5 PERSOONLIJKE REFLECTIE OP HET ONDERZOEK .....	74
<b>7 REFERENTIES</b> .....	<b>76</b>
<b>APPENDIX A - POMO</b> .....	<b>80</b>
<b>APPENDIX B - VOORWAARDEN REGRESSIEANALYSE</b> .....	<b>86</b>
<b>APPENDIX C - VRAGENLIJST</b> .....	<b>89</b>
<b>APPENDIX D - VERTALING ORIGINELE ITEMS</b> .....	<b>94</b>

# Overzicht tabellen en figuren

<b>2 ACHTERGROND</b> .....	<b>8</b>
Afbeelding 2.2. Indeling OPR van directielid naar Kennisteam en Thema's. ....	9
Tabel 2.3: Soorten FG cycli naar departement .....	11
Tabel 2.4: Mate waarin verplichte onderwerpen besproken zijn en er concrete afspraken zijn gemaakt .....	12
Tabel 2.5. Verschillen besproken onderwerpen voor leidinggevenden en medewerkers .....	13
Tabel 2.6: Tevredenheid over het eigen functioneringsgesprek .....	14
<b>3 HET THEORETISCHE FUNCTIONERINGSGESPREK</b> .....	<b>16</b>
Figuur 3.1: Conceptueel model van kwaliteit van functioneringsgesprekken .....	31
<b>4 METHODOLOGIE EN BESCHRIJVENDE RESULTATEN</b> .....	<b>32</b>
Tabel 4.1: Respons .....	33
Tabel 4.2. De items van de kwaliteitsindex (objectieve dimensie) van het functioneringsgesprek .....	38
Tabel 4.3: gemiddelde waardering van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden .....	39
Tabel 4.4: Correlatie objectieve en subjectieve kwaliteit .....	39
Tabel 4.5: Gemiddelden leiderschapsstijlen onderverdeeld naar leeftijd van de leidinggevende .....	42
Tabel 4.6: gemiddelde scores van POS van mannelijke en vrouwelijk leidinggevenden .....	43
Tabel 4.7: Beschikbare tijd van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden .....	44
Tabel 4.8: Score respondenten op items over kennis.....	45
Tabel 4.9: gemiddelde score responderen op HR Red Tape .....	45
Tabel 4.10: Gemiddelden en standaard deviaties .....	47
<b>5 BIVARIATE EN MULTIVARIATE ANALYSE</b> .....	<b>48</b>
Tabel 5.1: Correlaties variabelen uit theoretisch model .....	48
Tabel 5.2: correlaties tussen twee items beschikbare tijd en het nuttig vinden van functioneringsgesprekken .....	50
Tabel 5.3: Resultaat regressie analyse, relevantie model.....	53
Tabel 5.4: Resultaten regressie analyse, regressiecoëfficiënten .....	53
Tabel 5.5: Regressieanalyse (blocks) van leeftijd, ervaring en geslacht op kwaliteit van het functioneringsgesprek .....	57
Tabel 5.6: Regressieanalyse (blocks) van de span of control en de beschikbare tijd op kwaliteit van het functioneringsgesprek. ....	58
Tabel 5.7: Regressieanalyse (blocks) van de span of control en de beschikbare tijd op kwaliteit van het functioneringsgesprek. ....	58
Afbeelding 5.8: Conceptueel model met bèta's en significantieniveaus. Controlevariabelen: geslacht (b=-.048), leeftijd (b=.075) en ervaring (b=.040). ....	60

## Afkortingenlijst

ARAR	Algemene Rijksambtenarenreglement
BZK	ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
DGOBR	Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk
dg OPR	directie Organisatie en Personeel Rijk
HR (M)	Human Resource (Management)
ICOP	Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel
OPR	directie Organisatie en Personeel Rijk
POS	Perceived Organizational Support
POMO	Personeels- en Mobiliteitsonderzoek

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

### 1.1.1 Aanleiding

In de wetenschap zijn verschillende onderzoekers het erover eens dat HRM activiteiten binnen een organisatie, zoals selectie, training en beloning, invloed hebben op het gedrag en de prestatie van de werknemer en de organisatie (Gould-Williams, 2004; Paauwe & Richardson, 1997; Steijn, 2004). De leidinggevende speelt een grote rol in de uitvoering van HRM activiteiten (Purcell & Hutchinson, 2007; Steijn & Groeneveld, 2009; Visschedijk, 1986). In veel organisaties bespreken de leidinggevenden de prestaties en ontwikkeling van de medewerker tijdens het functionering- of beoordelingsgesprek (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2008; Murphy & Cleveland, 1995).

De leidinggevende kan het gesprek gebruiken om de medewerker te voorzien van feedback, doelen te stellen die de medewerker moet behalen en de medewerker te beoordelen (Fletcher, 2008). De medewerker kan met deze feedback, autonomie en ondersteuning van de leidinggevende zijn prestaties verbeteren.

De vraag die verschillende wetenschappers en HR managers bezighoudt is wat er besproken moet worden in een functioneringsgesprek (Fletcher, 2008; Judge & Ferris, 1993; Levy & Williams, 2004; Murphy & Cleveland, 1995; Murphy & Cleveland, 1995; Roberts & Reed, 1996; Tjosvold & Halco, 1992; Visschedijk, 1986; Wanguri, 1995). Wat een leidinggevende bespreekt in het functioneringsgesprek is van invloed op het gedrag van de werknemer en bepalend voor de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De kwaliteit van het functioneringsgesprek staat daarom centraal in dit onderzoek. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is een organisatie die zich de afgelopen twee jaar heeft verdiept in de kwaliteit van de functioneringsgesprekken. Het ministerie heeft een Rijksbreed onderzoek gedaan. Hieronder wordt daar verder op in gegaan.

### 1.1.2 Onderzoek BZK

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010a) heeft in 2009/2010 een onderzoek verricht naar de invulling, kwaliteit en kwantiteit van de functioneringsgesprekken bij de Rijksoverheid. Het onderzoek werd gedaan door een werkgroep bestaande uit beleidsmedewerkers van verschillende ministeries. Beleidsmedewerkers van de directie Organisatie en Personeel Rijk (OPR) waren verantwoordelijk voor een groot deel van het project.

Voor het onderzoeken van de invulling van de gesprekken binnen de verschillende ministeries, werd een rondgang gemaakt langs de ministeries. Voor het bepalen van de kwantiteit en de kwaliteit werd gebruikt gemaakt van een analyse van Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2008 (POMO 2008). Het POMO wordt iedere twee jaar uitgevoerd en is een onderzoek onder nieuwe, huidige en oude werknemers bij de Rijksoverheid (<sup>1</sup>). Uit het onderzoek van het ministerie van BZK kwamen verschillende dingen aan het licht

1 De invulling en vorm van het functioneringsgesprek verschilt per ministerie.

2 Het aantal gevoerde functioneringsgesprekken is gestegen.

---

<sup>1</sup> In Appendix A vindt u een uitleg van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek.



3 Het loopbaantraject (mobiliteit) en de integriteit van de medewerker wordt niet of nauwelijks besproken, terwijl dit volgens het Algemene Rijksambtenarenreglement (ARAR) wel moet (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010).

4 Onder de medewerkers is onvrede over de werkafspraken, beloning en de gevraagde prestaties. Medewerkers geven aan dat het vaak onduidelijk is waarom een medewerker een bepaalde beloning krijgt. Bovendien is het onduidelijk welke prestaties er verwacht worden van de medewerkers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010).

Volgens het onderzoek van het ministerie van BZK is de kwantiteit van de functioneringsgesprekken goed, en is het vooral de kwaliteit die verbeterd moet worden. Het gaat vooral om de onderwerpen die verplicht besproken moeten worden in het functioneringsgesprek. Deze onderwerpen worden niet altijd door de leidinggevende besproken in het gesprek.

## 1.2 Probleemstelling

De kwaliteit van functioneringsgesprekken is zowel een theoretisch als een praktisch knelpunt. Wanneer de kwaliteit van het functioneringsgesprek niet goed is, komt dat de prestaties van de medewerker en daarmee de organisatie niet ten goede. Organisaties zouden zich moeten richten op de kwaliteit van het gesprek. Dit onderzoek focust zich op de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van het gesprek. De onderzochte factoren zijn leiderschapsstijl, *Perceived Organizational Support*, *HR red tape*, de *span of control*, beschikbare tijd en kennis. De controlevariabelen zijn geslacht, ervaring en leeftijd.

In dit onderzoek staat de Rijksoverheid centraal als object van onderzoek. De inhoud van de gesprekken komt bij de overheid niet overeen met de eisen die gesteld worden door het Rijk als werkgever. Er wordt te weinig gesproken over doelen, verwachtingen, de loopbaan van de medewerker en integriteit. Dit verlaagt de kwaliteit van functioneringsgesprekken (Fletcher, 2008).

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds wordt een bijdrage geleverd aan de theorie over functioneringsgesprekken, de kwaliteit van functioneringsgesprekken, en de variabelen die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dit wordt gedaan door het testen van verschillende hypothesen over de invloed van leiderschapsstijl, *Perceived Organizational Support*, *HR red tape*, de *span of control*, beschikbare tijd en kennis op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Met de antwoorden op de hypothesen wordt ingegaan op de theorie over de kwaliteit van functioneringsgesprekken.

Het tweede doel is het doen van aanbevelingen aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om de kwaliteit van functioneringsgesprekken te verhogen. Dit kan door het feit dat leidinggevendenden binnen het Rijk de onderzoekseenheden vormen in dit onderzoek. De aanbevelingen zijn gebaseerd op onafhankelijke variabelen die significante invloed hebben op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Door deze variabelen kunnen andere organisaties ook gebruik maken van de aanbevelingen uit dit onderzoek.

### 1.2.2 Vraagstelling

In dit onderzoek staat het functioneringsgesprek centraal en worden variabelen onderzocht die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Daarnaast wordt gezocht naar manieren waarop het Rijk het verloop van gesprekken kan verbeteren, en de kwaliteit voor de organisatie kan waarborgen. De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek:

*Welke factoren verklaren de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en wat kan het Rijk als werkgever doen om de gesprekken beter te laten verlopen?*

Om deze hoofdvraag te onderzoeken zijn deelvragen geformuleerd. Allereerst is het interessant om te kijken naar de ontwikkeling van de tevredenheid van de medewerkers tussen 2008 en 2010. Daaruit blijkt de waardering van de medewerkers voor de gesprekken. Deelvraag één is:

*1 Hoe ontwikkelt zich de mate van tevredenheid over het functioneringsgesprek tussen 2008 en 2010 Rijksbreed?*

Verder is van belang welke factoren de kwaliteit van het gesprek beïnvloeden. Purcell en Hutchinson (2007) geven aan dat de leidinggevende een cruciale rol speelt in de uitvoering van HR taken. Het functioneringsgesprek is een HR taak die de leidinggevende moet uitvoeren (Visschedijk, 1986). In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar de invloed van de leidinggevende op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De tweede deelvraag is:

*2 Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is daarin de rol van de leidinggevende?*

Na het beantwoorden van deelvraag twee is bekend welke van de onderzochte factoren de kwaliteit van het gesprek beïnvloeden. Met behulp van deze factoren kan worden ingegaan op wat de organisatie moet doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verbeteren. De derde deelvraag is:

*3 Wat kan de organisatie doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verbeteren?*

### 1.2.3 Onderzoeksafbakening

Dit onderzoek focust op leidinggevendenden die functioneringsgesprekken voeren in schaal 14 en 15 en werkzaam zijn bij de Rijksoverheid. De veronderstelling is, dat leidinggevendenden een grote rol spelen in de uitvoering van HR taken. Het functioneringsgesprek is een HR taak die een leidinggevende moet uitvoeren. Binnen de onderzoeksopzet is gekozen voor deze groep leidinggevendenden omdat de leidinggevendenden in schaal 14 en 15 vaak de functioneringsgesprekken voeren met medewerkers. Tijdens het onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen leidinggevendenden op beleids- en uitvoerend niveau.

### 1.2.4 Onderzoeksopzet

Vooraf zijn een aantal gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers van de directie Organisatie en Personeel Rijk. Deze gesprekken dienden tot het krijgen van meer inzicht in de functioneringsgesprekken en de kwaliteit van de gesprekken. Daarnaast is intensief overleg met beleidsmedewerkers van de directie OPR om een goede vragenlijst samen te stellen die zowel voor onderzoeks- als praktische doeleinden kon dienen. Aan de hand van gevalideerde schalen uit eerder onderzoek onder medewerkers is een vragenlijst opgesteld. Sommige items waren helaas niet beschikbaar uit eerder onderzoek of niet direct toepasbaar op leidinggevendenden. In samenspraak met de scriptiebegeleider zijn deze aangepast en geschikt gemaakt voor leidinggevendenden. Een kleine pre-

test is uitgevoerd onder leidinggevend en medewerkers om te meten hoeveel tijd het kost om de vragenlijst in te vullen en te meten of de vragen geschikt zijn voor leidinggevend. Op basis van de resultaten worden aanbevelingen gedaan aan het ministerie van BZK om de kwaliteit van de functioneringsgesprekken bij het Rijk te verhogen.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Vanaf de jaren vijftig is onderzoek gedaan naar de kwaliteit en effectiviteit van functioneringsgesprekken (Murphy & Cleveland, 1995). De leidinggevende staat in sommige onderzoeken centraal. In deze onderzoeken wordt ingegaan op de invloed van de relatie tussen de medewerker en leidinggevende (LMX) op de uitkomsten van functioneringsgesprekken (zie Chen, Lam, & Zhong, 2007; DE STOBBELEIR, ASHFORD, & Buyens, 2008; Elicker, Levy, & Hall, 2006; Moss, Sanchez, Brumbaugh, & Borkowski, 2009; Varma & Stroh, 2001). Andere onderzoeken gaan in op de beoordelingsfouten die een leidinggevende kan maken (Judge & Ferris, 1993; Murphy & Cleveland, 1995; Rosen, Harris, & Kacmar, 2011; Tjosvold & Halco, 1992; Wanguri, 1995).

Expliciet onderzoek naar invloed van het gedrag van de leidinggevende (stijl), zijn kennis, en beschikbare tijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek is niet gevonden. Sommige onderzoeken gaan in op de invloed van leiderschapsstijl op de uitvoering van HR taken en HR instrumenten (zie Purcell & Hutchinson, 2007). Harris (2001) geeft bijvoorbeeld aan dat de *span of control* en beschikbare tijd belangrijk zijn voor hoe de leidinggevende een systeem uitvoert. Dit betekent dat er onderzoeken zijn die indirect aangegeven dat leiderschapsstijl van invloed is op functioneringsgesprekken (als HR instrument of HR taak). Onderzoek waarin deze relatie expliciet wordt onderzocht is niet gevonden. Deze scriptie voorziet in die kennishiaat door de invloed van leiderschapsstijl, kennis, en beschikbare tijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek te meten.

De kwaliteit van het functioneringsgesprek wordt in verschillende onderzoeken gemeten door te kijken naar de uitkomsten en fouten die worden gemaakt in functioneringsgesprekken. In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van onderwerpen die volgens verschillende wetenschappers in een kwalitatief gesprek besproken moeten worden (zie Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008; Greller, 1998; Levy & Williams, 2004; Murphy & Cleveland, 1995; Roberts & Reed, 1996; Tjosvold & Halco, 1992; Wanguri, 1995). De onderwerpen: het stellen van duidelijke doelen, het bespreken van de loopbaan, en het bespreken van integriteit zijn op zichzelf niet vernieuwend. Het meten van de kwaliteit van het functioneringsgesprek aan de hand van deze onderwerpen komt echter niet veel voor. Dit onderzoek voegt daarom waarde toe aan de manier waarop de kwaliteit van het functioneringsgesprek kan worden gemeten.

De POS schaal van Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986) is nog niet vaak gebruikt onder leidinggevend. In totaal zijn twee onderzoeken gevonden waarin POS is gemeten bij middenmanagers (zie Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008; Patrick & Laschinger, 2006). De POS schaal wordt in deze scriptie opnieuw getest onder middenmanagers, daardoor levert dit onderzoek een bijdrage aan het testen van de POS schaal onder middenmanagers.

### 1.3.2 Bestuurlijke relevantie

Rijksbreed is weinig bekend over leidinggevendenden die werkzaam zijn bij het Rijk, daarom is onderzoek naar leidinggevendenden van belang. Onderzoek naar functioneringsgesprekken is belangrijk, omdat het een belangrijk HR instrument is voor de leidinggevende. De leidinggevendenden gebruiken dit niet optimaal. Vanuit het programma Compacte Rijksdienst zijn zestien projecten gestart om de Rijksoverheid compacter te maken. Kwalitatieve gesprekken helpen om taakstellingen te behalen, daardoor wordt belastinggeld bespaard.

Daarnaast zijn gesprekken een belangrijk voor de loopbanen van medewerkers. Hoe beter deze ondersteund worden des te hoger de werktevredenheid en de motivatie van de medewerker. Dit is goed voor productie en daarmee voor maatschappij.

## **1.4 Leeswijzer**

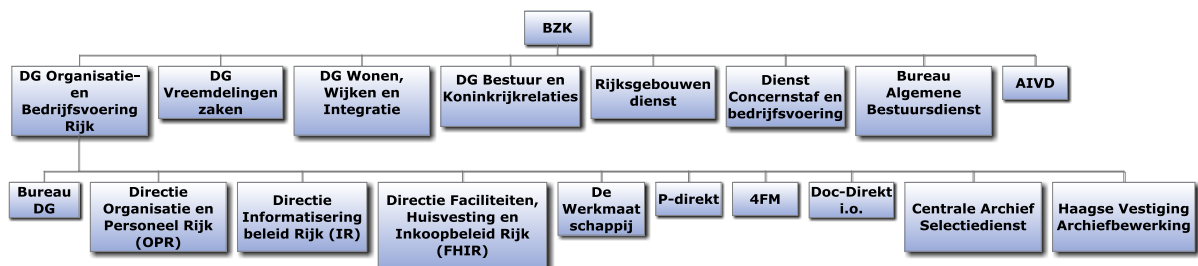
De scriptie is opgedeeld in hoofdstukken. Het hoofdstuk 'achtergrond' gaat in op de onderzochte organisatie, de regels omtrent functioneringsgesprekken en de eerste deelvraag. Het derde hoofdstuk beschrijft de theorie over functioneringsgesprekken en de rol van de leidinggevende. In hoofdstuk vier worden de variabelen uit hoofdstuk drie geoperationaliseerd en worden de resultaten gepresenteerd. Hoofdstuk vijf presenteert de resultaten van de correlatie- en regressieanalyse. Hoofdstuk zes betreft de conclusie en de reflectie.

## 2 Achtergrond

Voor dit onderzoek vond overleg plaats met beleidsmedewerkers van de directie Organisatie en Personeel Rijk (OPR). Dit hoofdstuk beschrijft eerst de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Daarna wordt ingegaan op de regels in het Algemene Rijksambtenarenreglement, de Ambtenarenwet en het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren over de onderwerpen in een functioneringsgesprek. In paragraaf 2.3 worden de resultaten van het onderzoek van het ministerie van BZK (POMO 2008) vergeleken met de resultaten van een secundaire analyse op POMO 2010.

### 2.1 De directie Organisatie en Personeel Rijk bij DGBOBR

De directie Organisatie en Personeel Rijk vormt onderdeel van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (zie afbeelding 2.1). De directie OPR werkt aan programma's en projecten die centraal staan in de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP), waar het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een grote rol in speelt. In de commissie zitten alle HRM directeuren van alle ministeries.



Figuur 2.1: Indeling BZK en DG Organisatie en Bedrijfsvoering

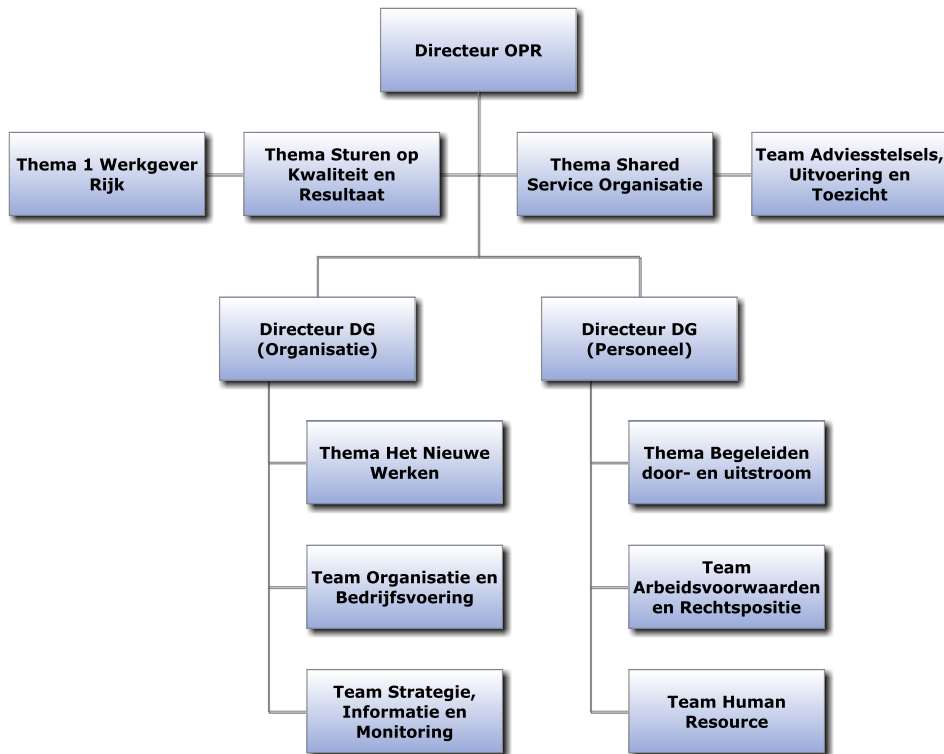
Deze commissie behandelt verschillende thema's waarin wordt getracht binnen een uniform HRM beleid te voeren binnen de Rijksoverheid. Binnen de directie OPR wordt gewerkt met vijf kennisteams en de vijf ICOP thema's (zie afbeelding 2.2). Medewerkers binnen de directie OPR zijn verbonden aan deze teams of thema's. De thema's zijn afhankelijk van politieke beslissingen en de ICOP. Daarmee is de directie OPR geen strakke hiërarchische organisatie, maar lijkt de indeling meer op een matrix.

#### 2.1.1 Aansluiting van onderzoek bij thema's

Dit onderzoek sluit aan bij de onderwerpen van twee (sub) thema's: relevante HR vaardigheden leidinggevenden, en harmonisering van de HR cyclus.

In het deelthema harmonisatie HR cyclus wordt gezocht naar manieren om voor alle departementen een minimum variant van het functioneringsgesprek in te voeren. De variant schrijft voor welke onderwerpen minimaal aan bod moeten komen in de functioneringsgesprekken, en is gebaseerd op de regels vanuit het Algemene Rijksambtenarenreglement (ARAR) en de ambtenarenwet. Ieder ministerie heeft nog zijn eigen manier voor het voeren van de functioneringsgesprekken. De minimum-variant is een manier om toe te gaan naar één administratief werkgever Rijk. De kwaliteit van functioneringsgesprekken moet verbeterd worden, zodat de functioneringsgesprekken zakelijker en effectiever worden als sturingselement.

In het deelthema relevante HR vaardigheden leidinggevenden wordt getracht HR vaardigheden voor midden managers (schaal 14/15) te operationaliseren, beoordelen en ontwikkelen. De leidinggevende staat centraal bij het uitvoeren van zijn HR taken en gaat nieuwe uitdagingen tegemoet. Deze uitdagingen zijn, bijvoorbeeld het gesprek met de medewerker, sturen op kwaliteit en resultaat, managen en benutten van verschillen in teams en het meedenken over de loopbaan en mobiliteit van de medewerker. Op basis van de uitkomsten van verschillende onderzoeken wordt een advies gegeven voor een nieuw leiderschapsprogramma binnen het Rijk.



Afbeelding 2.2: Indeling OPR van directielid naar Kennisteam en Thema's.

## 2.2 De gesprekcyclus volgens het Rijk

Artikel 71 van het Algemene Rijksambtenarenreglement (ARAR) beschrijft de rechten en plichten van ambtenaren tijdens het jaarlijkse gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker (Stichting Adviesgroep Bestuursrecht, 2011). Een leidinggevende moet eenmaal per jaar een gesprek voeren met zijn medewerker over het functioneren. De volgende onderwerpen moeten worden besproken en schriftelijk worden vastgelegd (Stichting Adviesgroep Bestuursrecht, 2011):

- 1 Het functioneren van de medewerker
- 2 De behaalde en te behalen resultaten door de medewerker
- 3 De werkomstandigheden (inclusief verzuim) van de uitgevoerde taken en uit te voeren taken
- 4 Wijze waarop de ontwikkeling van de werknemer bevorderd kan worden

Artikel 71a en 71b voegen het onderwerp loopbaan toe aan de bovenstaande lijst. Ambtenaren hebben recht op loopbaanbespreking (voor de continuering van de werkzaamheden) als zij vijf jaar gewerkt hebben bij de werkgever. Wanneer een ambtenaar drie jaar in een functie heeft gewerkt, moet de mogelijkheid worden geboden een loopbaanscan te doen onder begeleiding van een loopbaandeskundige (Stichting Adviesgroep Bestuursrecht, 2011). Punt vijf dat moet worden besproken is de loopbaan en mobiliteit van de medewerker.

Naast het ARAR bestaat het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA). In dit besluit is geregeld hoe ambtenaren beloond worden en wat daar vooraf gaat. Eén van de regels is dat voor het toekennen van een (extra) beloning een beoordeling nodig is van de leidinggevende (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). De beoordeling is meestal een kort onderdeel van het functioneringsgesprek. Het zesde punt dat besproken moet worden in het functioneringsgesprek is de beoordeling en toekenning van een (extra) beloning

Als laatste punt is er nog een toevoeging aan de verplichte onderwerpen vanuit de Ambtenarenwet artikel 125quater, onderdeel b (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). Dit artikel beschrijft dat een integriteitsbeleid onderdeel vormt van het personeelsbeleid. De integriteit moet in het functioneringsgesprek en bij werkoverleggen aan de orde (kunnen) komen. Daarnaast moet er ook scholing en vorming op gebied van integriteit worden aangeboden. Binnen het Rijk wordt onderscheid gemaakt tussen externe en interne integriteit. Interne integriteit draait om de problemen die de medewerker tegenkomt op de werkvloer. Externe integriteit draait om waar de medewerker tegenaan loopt met betrekking tot externe contacten. Het laatste punt dat verplicht besproken moet worden is de interne en externe integriteit

Het ARAR, de Ambtenarenwet en het BBRA beschrijven samen de zeven onderwerpen die besproken moeten worden in het functioneringsgesprek. Het functioneringsgesprek is volgens het Rijk kwalitatief goed wanneer al deze zeven onderwerpen besproken worden. De zeven onderwerpen worden niet altijd besproken in het functioneringsgesprek. Dit blijkt uit de uitkomsten van het onderzoek van het ministerie van BZK naar de gesprekscyclus bij de verschillende ministeries. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het onderzoeken van BZK en worden de resultaten van dat onderzoek vergeleken met de resultaten van een secundaire analyse van POMO 2010.

### **2.3 Resultaten onderzoek BZK en secundaire analyse POMO 2010**

Het ministerie van BZK (2010a) heeft een onderzoek uitgevoerd naar de invulling, kwantiteit en kwaliteit van de functioneringsgesprekken. Voor het onderzoek maakte het ministerie gebruik van de resultaten uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2008 (POMO 2008) en maakten beleidsmedewerkers van de directie OPR een rondgang langs alle ministeries om te vragen hoe daar de gesprekscyclus geregeld is. Om de resultaten van het onderzoek van het ministerie van BZK te plaatsen is een secundaire analyse gedaan door de onderzoeker op POMO 2010. De resultaten van het onderzoek van het ministerie van BZK van POMO 2008 kunnen vergeleken worden met de resultaten van de secundaire analyse van POMO 2010 <sup>(2)</sup>. Daarnaast kan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: *hoe ontwikkelt zich de mate van tevredenheid over het functioneringsgesprek tussen 2008 en 2010 Rijksbreed?*

#### **2.3.1 Aantal gesprekken en soorten functioneringsgesprekken**

Uit het onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties blijkt dat het aantal gesprekken dat leidinggevendenden voeren met hun medewerkers is gestegen ten opzichte van de resultaten uit het POMO 2006 en POMO 2004. Volgens de gegevens uit POMO 2008 had 86,7% van de medewerkers een gesprek met de leidinggevende. Dit is een redelijk percentage vergeleken

---

<sup>2</sup> In Appendix A staat een korte uitleg van het POMO en staan de werkwijze en resultaten van de secundaire analyse op POMO 2008 en POMO 2010.

met de 90% die het Rijk als werkgever als minimum heeft gesteld (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2010). Uit de secundaire analyse van POMO 2010 bleek dat 87,2% van de medewerkers één keer per jaar een gesprek heeft met zijn leidinggevende. Dit is een stijging van een half procent.

In de vragenlijst van dit onderzoek is ook gevraagd aan leidinggevendenden met hoeveel procent van hun medewerkers zij een functioneringsgesprek voeren (naar schatting). Hieruit kwam een gemiddelde van 94,83 % naar voren. Dit is ruim 7,5 % hoger dan de cijfers uit POMO 2008 en POMO 2010. Een mogelijke verklaring is dat in het POMO alle medewerkers uit alle Rijksoverheid sectoren aangaven of ze een gesprek hebben gehad in het afgelopen jaar. In de steekproef uit dit onderzoek zitten alleen leidinggevendenden in schaal 14 en 15 die werkzaam zijn bij de ministeries.

Ook kan uit het onderzoek van het ministerie van BZK (2010a) geconcludeerd worden dat per ministerie de naam, invulling en uitkomst van de gesprekken verschilt (tabel 2.3). Enkele departementen voeren alleen een functioneringsgesprek terwijl andere departementen een uitgebreidere beoordeling toevoegen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2010).

**Tabel 2.3: Soorten FG cycli naar departement**

FG cyclus uitgesplitst naar soort gesprek	Departement
FG incl. verkorte beoordeling	Jus, LNV, SZW, VWS, VROM en BZK
FG & apart een verkorte beoordeling	V&W
FG incl. verkorte beoordeling & startgesprek	AZ
Startgesprek incl. loopbaangesprek & FG & verkorte beoordeling	OCW
Startgesprek, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. De cyclus is gekoppeld aan de plaatsingsperiode van de medewerker in functie, die doorgaans 4 jaar is.	EZ
Een FG op basis waarvan alles kan	BZ
FG + beoordelingsgesprek	Fin -departement
Voortgangsgesprek in de vorm van functioneringsgesprek en (verkort) beoordelingsgesprek	Fin -Belastingdienst

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010, figuur 2.

### 2.3.2 Besproken onderwerpen POMO 2008 en POMO 2010

De derde gevolgtrekking van het onderzoek van het ministerie van BZK is dat niet alle verplichte onderwerpen (ARAR, Ambtenarenwet en BBRA) worden behandeld in het functioneringsgesprek. Tabel 2.4 is een overzicht van de verplichte onderwerpen. De vier kolommen vormen een overzicht van de cijfers uit POMO 2008 en POMO 2010 over de percentages gesprekken waarin de onderwerpen werden besproken en concrete afspraken zijn gemaakt over de onderwerpen. Uit de tabel blijkt dat er verschillen zijn tussen POMO 2008 en POMO 2010. Deze verschillen worden in de volgende alinea's besproken.

Het eerste onderwerp betreft het functioneren van de medewerker. In POMO 2008 geeft 77 % van de medewerkers aan dat dit besproken wordt in hun gesprek. In POMO 2010 is het percentage sterk gestegen naar 91 %. Deze stijging wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de extra aandacht die de ministeries in 2010 besteedden aan de functioneringsgesprekken.



**Tabel 2.4: Mate waarin verplichte onderwerpen besproken zijn en er concrete afspraken zijn gemaakt**

<i>Verplichte onderwerpen volgens ARAR, BBRA en Ambtenarenwet</i>	<i>Over Gesproken 2010</i>	<i>Over gesproken 2008</i>	<i>Concrete afspraken 2010</i>	<i>Concrete afspraken 2008</i>
1 De werkresultaten	91 %	76 %	n.v.t.	n.v.t.
2 De te behalen werkresultaten	86 %	73 %	53,7 %	70,8 %
3 De persoonlijke werkomstandigheden	63,9 %	46 %	21,2 %	14 %
4 De persoonlijke ontwikkeling v/d werknemer	80 %	56 %	56 %	42 %
5 De loopbaan van de medewerker	70,5 %	35 %	21,4 %	20,5 %
6 De (extra) beloning van de medewerker	39,1 %	14,7 %	18,7 %	8,1 %
7 Bespreken interne en externe integriteit	-	-	-	-

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010), figuur 3 en 4 & secundaire analyse POMO 2010.

Daarnaast zijn de te behalen werkresultaten een verplicht onderwerp. Uit tabel 2.4 blijkt dat het percentage gesprekken waarin dit onderwerp wordt besproken is gestegen met 13 %. De concrete afspraken over de werkresultaten zijn echter gedaald met ruim 17 %. Een verklaring voor deze daling is het verschil in opbouw van items in de POMO 2008 en 2010. In POMO 2008 was de vraag of een onderwerp was besproken, en of er concrete afspraken zijn gemaakt opgedeeld in twee items. In POMO 2010 werd dit gevraagd met één item.

De persoonlijke werkomstandigheden vormen het derde verplichte onderwerp in het gesprek. Het percentage gesprekken waarin dit onderwerp wordt besproken is gestegen met ongeveer 18 %. Het percentage gesprekken waarin concrete afspraken worden gemaakt is minder hard gestegen (7 %).

Het vierde subject is de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Tabel 2.4 laat zien dat in POMO 2010 80 % van de medewerkers dit onderwerp behandeld heeft in het functioneringsgesprek: een grote stijging ten opzichte van 2008. Wat echter opvalt is de daling van het percentage gesprekken waarin concrete afspraken worden gemaakt over ten opzichte van 2008.

Tijdens het gesprek is de mobiliteit en de loopbaan van de medewerker tevens een verplicht onderwerp. Het percentage gesprekken waarin dit onderwerp wordt besproken is bijna verdubbeld ten opzichte van 2008. Het percentage concrete afspraken is nauwelijks gestegen. De leeftijd van de respondenten is een verklaring voor het lage percentage gesprekken waarin concrete afspraken wordt gemaakt. Bij de Rijksoverheid is de gemiddelde leeftijd 54 jaar. In een deel van de functioneringsgesprekken zou het bespreken van de loopbaan niet zinvol zijn volgens de leidinggevende, omdat de medewerker al ouder is. Daarnaast is het mogelijk dat sommige medewerkers geen zicht hebben op een verdere loopbaan vanwege hun leeftijd of andere omstandigheden.

Het laatste gespreksthema dat terugkomt in het POMO onderzoek is de beloning. In 2010 is het percentage gesprekken waarin de beloning wordt besproken 39,1 %. Dit is een stijging van ruim 24 %. In totaal is het percentage gesprekken waarin afspraken worden gemaakt over de beloning gestegen met 10 %. De beloning is een belangrijker onderwerp geworden in de gesprekken.

Naar het bespreken van integriteit wordt in POMO 2008 en POMO 2010 niet gevraagd. Wel blijkt uit het onderzoek van BZK dat de integriteit bij verschillende departementen een vast onderdeel van het functioneringsgesprek vormt en bij andere ministeries niet als vast onderdeel wordt beschouwd.

In dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar leidinggevend en. In de secundaire analyse van POMO 2010 is daarom een onderscheid gemaakt tussen de medewerkers die aangeven dat zij een leidinggevende functie hebben en de medewerkers die hebben aangegeven geen leidinggevende functie hebben. Voor deze twee groepen is onderzocht of er een verschil is in de onderwerpen die besproken worden in hun functioneringsgesprek.

Voor de onderwerpen die verplicht besproken moeten worden volgens het ARAR, de Ambtenarenwet en het BBRA is er in POMO 2010 geen significant verschil gevonden (zie tabel 2.5).

**Tabel 2.5: Verschillen besproken onderwerpen voor leidinggevend en medewerkers**

Besproken onderwerpen	F waarde	significantie
1 De werkresultaten	1,543	.462
2 De te behalen werkresultaten	2,764	.251
3 De persoonlijke werkomstandigheden	3,098	.212
4 De persoonlijke ontwikkeling v/d werknemer	2,329	.312
5 De loopbaan van de medewerker	3,169	.205
6 De (extra) beloning van de medewerker	0,750	.687
7 Taakverdeling / samenwerking in teams/afdeling	6,864	.032*

\* P < .05

Bron: secundaire analyse POMO 2010, zie Appendix A.

Alleen binnen het bespreken van de taakverdeling en samenwerking op de afdeling en in teams is er een significant verschil gevonden. Dit onderwerp wordt vaker besproken in een functioneringsgesprek met medewerkers met een leidinggevende positie dan met gewone medewerkers. Dit verschil is echter te verklaren: de taakverdeling en samenwerking binnen een team en binnen een afdeling zijn de verantwoordelijkheid van de middenmanager. De direct leidinggevende van de middenmanager zal daarom dit onderwerp vaker met de midden manager behandelen dan de manager met zijn medewerkers.

### 2.3.3 Tevredenheid met het functioneringsgesprek

De eerste deelvraag in dit onderzoek is 'Hoe ontwikkelt de mate van tevredenheid over het functioneringsgesprek zich tussen 2008 en 2010 Rijksbreed?' In POMO wordt medewerkers gevraagd naar de tevredenheid over hun functioneringsgesprek. Daarnaast geven medewerkers aan of zij een leidinggevende positie hebben of niet. Dientengevolge kan gemeten worden of een significant verschil bestaat in de tevredenheid van medewerkers en leidinggevend en over het functioneringsgesprek dat zij voeren met hun direct leidinggevende. In tabel 2.6 op de volgende pagina worden deze verschillen weergegeven.

Uit de secundaire analyse van POMO 2008 (zie appendix A) blijken geen significante verschillen tussen de waardering van leidinggevend en medewerkers over hun functioneringsgesprek. Wat opvalt is dat de optie 'niet van toepassing' in POMO 2008 wel is opgenomen in POMO 2010 niet.

**Tabel 2.6: Tevredenheid over het eigen functioneringsgesprek**

<i>Tevredenheid met functioneringsgesprek van leidinggevend en medewerker</i>	<i>Leidinggevende POMO 2010</i>	<i>Leidinggevende POMO 2008</i>	<i>Medewerkers POMO 2010</i>	<i>Medewerkers POMO 2008</i>
1 Zeer ontevreden	7,1 %	3,8 %	8,2 %	4,1 %
2 Tamelijk ontevreden	15,3 %	9,8 %	15,1 %	10,1 %
3 Niet tevreden, niet ontevreden	19,1 %	19,3 %	21,4 %	20 %
4 Niet tevreden, niet ontevreden	40,8 %	38,5 %	37,5 %	37,8 %
5 Zeer tevreden	16,7 %	15,1 %	17,8 %	14 %
- Niet van toepassing		13,5 %		13,9 %

Bron: Secundaire analyse POMO 2008 en POMO 2010 (zie bijlage 1).

De optie 'niet van toepassing' toevoegen als antwoordmogelijkheid is nuttig omdat een deel van de medewerkers in een eerder item aan kan geven of hij het verplichte gesprek met de leidinggevende heeft gevoerd. Aangezien 14 % (POMO 2008) van de medewerkers geen gesprek heeft gehad met de leidinggevende is het logisch dat ongeveer 14% van de respondenten aangeeft dat het item over de tevredenheid met het gesprek niet op hen van toepassing is. Zij hebben immers geen gesprek gehad. In 2008 waren ongeveer 15 % van de medewerkers bij het Rijk ontevreden over het functioneringsgesprek. 20% is niet tevreden, maar ook niet ontevreden en 52 % is tevreden. De overige 14 % heeft aangegeven dat deze vraag niet op hen van toepassing is.

In POMO 2010 hadden respondenten niet de mogelijkheid om te antwoorden dat de vraag niet van toepassing is. Uit de secundaire analyse blijkt dat ongeveer 23,3 % van de medewerkers bij het Rijk ontevreden is met het functioneringsgesprek. 21 % is niet tevreden maar ook niet ontevreden. In totaal is ongeveer 55 % tevreden of zeer tevreden met hun functioneringsgesprek. Vooral de categorie ontevreden is gestegen door het weghalen van de optie niet van toepassing.

Om te testen of leidinggevend en werknemers in POMO 2010 verschillen in hun tevredenheid met het functioneringsgesprek is een Chi Square toets uitgevoerd. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen leidinggevend en werknemers in de tevredenheid met het functioneringsgesprek.

## 2.4. Conclusie

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de achtergrond van dit onderzoek. De eerste paragraaf was een beschrijving van de organisatie waar dit onderzoek is uitgevoerd. Daarna is ingegaan op de regels voor de functioneringsgesprekken bij de Rijksoverheid. In paragraaf 2.3 zijn de resultaten besproken van het onderzoek van het ministerie van BZK en de secundaire analyse van POMO 2010, en is antwoord gegeven op de eerste deelvraag.

Uit het onderzoek van het ministerie van BZK (2010a) blijkt dat drie onderwerpen niet voldoende besproken worden in de functioneringsgesprekken bij het Rijk. Het onderzoek is gebaseerd op gegevens uit POMO 2008 waarin medewerkers zelf aangaven of in hun functioneringsgesprek het onderwerp besproken is en of er concrete afspraken over zijn gemaakt. Deze drie onderwerpen zijn: afspraken over de te behalen resultaten, het bespreken van loopbaan, en het bespreken van de integriteit. De secundaire analyse van POMO 2010 heeft laten zien dat veel verbeterd is in de mate waarin de zeven verplichte onderwerpen uit het ARAR, de ambtenarenwet en het BBRA besproken worden.

De problemen met de afspraken over de verwachte resultaten, het bespreken van de loopbaan en het bespreken van integriteit blijven bestaan. In minder dan de helft van de gesprekken worden afspraken gemaakt over de verwachte resultaten. Leidinggevendenden moeten meer doelen stellen en hier afspraken over maken, zodat de medewerker weet wat van hem verwacht wordt.

De loopbaan wordt inmiddels in 70% van de gesprekken besproken. Het blijft echter een probleem, omdat in alle gesprekken de loopbaan besproken moet worden. In ruim 30% van de gesprekken gebeurt dit nog niet. Uit de cijfers van POMO 2010 blijkt ook dat het aantal gesprekken waarin concrete afspraken over de loopbaan worden gemaakt nauwelijks is gestegen.

Het probleem van het niet of nauwelijks bespreken van de integriteit blijft bestaan. In POMO 2008 en POMO 2010 wordt niet gevraagd of integriteit besproken wordt. Daarom wordt ervanuit gegaan dat de informatie uit het onderzoek van BZK (2010) nog steeds geldig is.

In 2010 waren de respondenten uit het POMO onderzoek minder tevreden (23%) met het functioneringsgesprek dan in 2008 (14 %). In 2010 zijn de medewerkers minder tevreden met het functioneringsgesprek dat zij ieder jaar voeren met hun leidinggevende. De categorie die niet tevreden, maar ook niet ontevreden is, is ongeveer hetzelfde gebleven. De categorie tevreden is ongeveer vijf procent gestegen. De stijging van zowel ontevreden als tevreden kan worden verklaard doordat in POMO 2008 medewerkers de mogelijkheid hadden aan te geven dat de vraag niet op hen van toepassing was. Dit was in POMO 2010 niet mogelijk, en het is mogelijk dat de medewerkers die geen officieel gesprek hebben gehad aangaven dat zij ontevreden waren met het gesprek, omdat zij er geen hebben gehad.

De bovenstaande resultaten tonen aan dat het Rijk als werkgever nog veel kan verbeteren aan de functioneringsgesprekken. Het volgende hoofdstuk gaat in op de theorie over functioneringsgesprekken. Eerst wordt gezocht naar indicatoren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten. Daarna worden variabelen besproken die mogelijk van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en wat de rol van leidinggevendenden daarbinnen is. Met behulp van de theorie kan de casus van het Rijk geanalyseerd worden en kunnen aanbevelingen gedaan worden aan organisaties die de kwaliteit van het functioneringsgesprek willen verbeteren.

### 3 Het theoretische functioneringsgesprek

Dit hoofdstuk gaat in op de theoretische beantwoording van deelvraag 2: *Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is daarin de rol van de leidinggevende?* Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een model gepresenteerd die aan de hand van hypothesen getoetst kan worden in de praktijk.

In dit onderzoek is gekozen om alleen leidinggevendenden te onderzoeken. De keuze voor leidinggevendenden is gemaakt, omdat in vele onderzoeken, zoals het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek en medewerker tevredenheidsonderzoeken (MTO's) de medewerkers het object van onderzoek zijn. Binnen de overheid is weinig onderzoek gedaan naar leidinggevendenden en het Rijk wil hierover meer te weten komen.

De tweede reden voor leidinggevendenden als onderzoeksobject is het feit dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen in het uitvoeren van HR instrumenten (zoals functioneringsgesprekken) (Purcell & Hutchinson, 2007; Visschedijk, 1986). Leidinggevendenden moeten via het uitvoeren van HRM instrumenten de medewerkers voorzien van feedback, autonomie en ondersteuning in hun ontwikkeling. Functioneringsgesprekken zijn hiervoor een bruikbaar HR instrument en deze moeten daarom kwalitatief goed zijn (Gomez-Mejia et al., 2008; Murphy & Cleveland, 1995). Het is daardoor van belang om de invloed van de leidinggevende op de kwaliteit van het functioneringsgesprek te onderzoeken.

De leidinggevende kan op verschillende manieren invloed hebben op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Purcell en Hutchinson (2007) geven aan dat de stijl van de leidinggevende een cruciale rol speelt in de uitvoering van HR taken. Het functioneringsgesprek is een van de HR taken van een leidinggevende. De leiderschapstijl is de eerste onafhankelijke variabele die wordt besproken (paragraaf 3.2)

De ondersteuning vanuit de organisatie voor de leidinggevende is van invloed op hoe een leidinggevende zijn taken uitvoert. Als de organisatie de leidinggevende goed ondersteunt dan kan een leidinggevende zijn taken goed uitvoeren. Leidinggevendenden die het gevoel hebben dat de organisatie hen ondersteunt werken harder en tonen meer inzet (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). De theorie die ingaat op het gevoel van ondersteuning vanuit de organisatie is de theorie van de *Perceived Organizational Support*. De *Perceived Organizational Support* van de leidinggevende is de tweede onafhankelijke variabele die besproken wordt (paragraaf 3.3).

Leidinggevendenden hebben te maken met verschillende omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de manier waarop zij HR taken uitvoeren. Wanneer een leidinggevende veel taken heeft, moet hij zijn tijd goed verdelen. Hierdoor kan het gebeuren dat een leidinggevende minder tijd besteed aan het voeren van functioneringsgesprekken (Purcell & Hutchinson, 2007). Harris (2001) geeft in haar onderzoek aan dat het aantal mensen dat een leidinggevende onder zich heeft van invloed is op hoe een manager een systeem uitvoert. Leidinggevendenden met veel medewerkers onder zich hebben vaak minder tijd voor het voeren van de gesprekken. De beschikbare tijd en *span of control* worden daarom als onafhankelijke variabelen besproken in paragraaf 3.4.

Purcell en Hutchinson (2007) noemen kennis als variabele die van invloed is op hoe leidinggevendenden hun HR taken uitvoeren. Wanneer leidinggevendenden niet weten wat volgens het beleid verplicht besproken moet worden in een functioneringsgesprek, worden niet alle onderwerpen besproken.

Kennis van de verplichte onderwerpen wordt daarom meegenomen als onafhankelijke variabele en wordt besproken in paragraaf 3.4.

*HR red tape* is de laatste onafhankelijke variabele die in dit onderzoek wordt besproken (paragraaf 3.4). *HR red tape* zijn HR regels en procedures die het lastig maken om effectief en efficiënt te werken (Wright & Pandey, 2010). Leidinggevendenden kunnen op basis van deze regels keuzes maken over wat zij bespreken in functioneringsgesprekken, daarom is *HR red tape* van invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Om te kunnen onderzoeken wat de invloed is van leiderschapstijl, *Perceived Organizational Support*, beschikbare tijd, de *span of control*, kennis en *HR red tape* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek, zijn indicatoren nodig die de kwaliteit meten. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op effectieve functioneringsgesprekken en de indicatoren die de kwaliteit van het gesprek kunnen meten.

### **3.1 Welke indicatoren meten de kwaliteit van het functioneringsgesprek?**

In verschillende theorieën is gezocht naar het antwoord op de vraag ‘*Welke indicatoren meten de kwaliteit van het functioneringsgesprek?*’ Met behulp van indicatoren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten wordt onderzocht wat de invloed is van een aantal onafhankelijke variabelen op die kwaliteit. De indicatoren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten, worden in deze paragraaf besproken. De factoren die invloed hebben op de kwaliteit van het functioneringsgesprek komen aan bod in paragraaf 3.2 t/m 3.4.

#### **3.1.1 Onderzoek naar Performance Appraisal**

Functioneringsgesprekken ook wel ‘*performance appraisal*’ genoemd zijn een oud concept. In de jaren vijftig werd een *performance appraisal* (PA) gezien als ‘*nothing more than careful observation of actual performance under standard conditions*’ (Murphy & Cleveland, 1995). In de tijd daarna is er veel discussie geweest over hoe de effectiviteit van een functioneringsgesprek gemeten moest worden. Murphy en Cleveland (1995:13) halen Jacobs, Kafry en Zedeck (1980) aan, die drie criteria ontwierpen voor het meten van de effectiviteit van het functioneringsgesprek.

Ten eerste de ‘*utilization*’ criteria. Hierbij wordt gekeken naar de overeenkomst tussen wat er besproken wordt in het gesprek ten opzichte van de doelen (van de organisatie) met het gesprek. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen items zoals promotie, beloning en selectie met als doel administratieve besluitvorming. Anderzijds zijn items zoals feedback en training die besproken worden met als doel het ontwikkelen van het individu. Het bespreken van zowel administratieve items als de ontwikkeling van het individu zou in hedendaagse functioneringsgesprekken het uitgangspunt moeten zijn (Greller, 1998).

Ten tweede zijn de ‘*qualitative*’ criteria belangrijk. Een methode die eind jaren '80 veel werd gebruikt. De kern van de methode was het kijken naar de reactie van de medewerker op het functioneringsgesprek (Murphy & Cleveland, 1995). In verschillende onderzoeken naar functioneringsgesprekken tussen 1995 en 2003 speelt het gedrag van de medewerker een grote rol. Levy en Williams (2003) en Ferris, Munyon, Basik en Buckley (2008) schrijven overzichtsartikelen over het sociale aspect van de gesprekken. In deze artikelen gaan zij in op het gedrag (de reactie) van de leidinggevende en de medewerker op de gesprekken en de beoordeling. De tevredenheid van de medewerker over het gesprek moet volgens hen gebruikt worden om de effectiviteit van het gesprek te meten.

De laatste criteria '*quantitative measures of effectiveness*' zijn het meest onderzocht in de empirische literatuur. Hierbij gaat het om de beoordelingsfouten die leidinggevendenden maken. Daarnaast is veel onderzoek gedaan naar de variabelen die van invloed zijn op de totstandkoming van de beoordeling (Duarte, Goodson, & Klich, 1994; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Greller, 1998; Judge & Ferris, 1993; Murphy & Cleveland, 1995).

Binnen de Rijksoverheid wordt vooral gebruik gemaakt van het eerste criterium. De organisatie heeft een zevental onderwerpen (doelen) gesteld die besproken moeten worden in het gesprek. De effectiviteit en kwaliteit van het gesprek hangen af van het feit of deze zeven onderwerpen besproken worden. De medewerkerstevredenheid wordt op dit moment niet gebruikt als maatstaf voor de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

### 3.1.2 Effectief functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek werd in het verleden gezien als een manier waarbij de doelen van de organisatie (*principal*) een meetinstrument waren om prestaties van de medewerker te beoordelen (Murphy & Cleveland, 1995; Wanguri, 1995). Wanneer het gesprek niet goed verloopt worden vaak verschillende oorzaken aangewezen zoals inadequate meetinstrumenten, onvoldoende training, geen goede structuur voor informatieopslag. In dit soort gesprekken beoordeelde de leidinggevende de medewerker zonder wederzijds overleg over de doelen.

Het hedendaagse functioneringsgesprek is een wederzijds gesprek waarin de manager met de medewerker de prestaties, de toekomstige ontwikkeling en participatie van de medewerker bespreekt (Greller, 1998; Paynter & Kearney, 2010). Murphy en Cleveland (1995) raden aan om een functioneringsgesprek te behandelen als een gesprek waarin doelen gebruikt worden om richting te geven. In het gesprek vindt communicatie tussen de manager en de medewerker plaats over het proces waarbinnen de doelen gehaald moeten worden. De besproken doelen moeten de medewerker ertoe verleiden een bepaalde prestatie neer te zetten. De reden die Murphy en Cleveland (1995) daarvoor geven is dat beoordelaars geen objectieve mensen zijn. Vaak hebben beoordelaars verschillende redenen om medewerkers niet zo te beoordelen zoals dat objectief gezien moet gebeuren. Een voorbeeld daarvan is dat de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende van invloed is op beoordeling van de medewerker (Duarte et al., 1994; Elicker et al., 2006; Ferris et al., 1994; Judge & Ferris, 1993; Wanguri, 1995).

Daarnaast leidt het bespreken van doelen tot actie van de werknemer (Murphy & Cleveland, 1995). Hierbij gaat het volgens Murphy en Cleveland om duidelijke doelen die richting geven aan de werknemer om de doelen te halen die de beoordelaar voor ogen heeft. Het stellen van doelen is een manier om het functioneringsgesprek effectiever te maken.

Murphy en Cleveland (1995:328) bespreken twee effecten van de functioneringsgesprekken, waardoor ze effectief zijn voor de organisatie. Ten eerste verbetert het functioneringsgesprek de kwaliteit van organisatiebesluitvorming. Door goede gesprekken kan de organisatie (leidinggevende) besluiten maken over beloningen, taken en training voor de medewerkers. Ten tweede verbetert een goed functioneringsgesprek de individuele besluitvorming door feedback. De werknemers kunnen door een goed gesprek bepalen hoe zij hun tijd, talent en inspanning moeten verdelen in hun taken. Dit hangt samen met het punt van Murphy en Cleveland dat in een goed gesprek doelen worden gesteld. Een werknemer kan door een goed gesprek ook bepalen hoe hij zich wil ontwikkelen en wil doorgroeien.

Samenvattend noemen Murphy en Cleveland (1995) twee aspecten die een functioneringsgesprek kwalitatief beter maken. Ten eerste het stellen van richtinggevende doelen en ten tweede het

bespreken van de wensen en verwachtingen (carrière doelen) van de werknemer. De werknemer moet niet alleen beoordeeld worden, maar er moet ook gesproken worden over hoe de werknemer kan groeien en ontwikkelen in zijn werk (Greller, 1998).

### 3.1.3 Het stellen van duidelijke doelen

Hierboven is beschreven dat het stellen van duidelijke doelen de kwaliteit van een functioneringsgesprek kan verbeteren. Locke en Latham (2002) ontwikkelden een theorie over het stellen van doelen in de 'goal setting theorie' en de 'High Performance Cycle'. Zij stellen in het model dat moeilijke en gespecificeerde doelen leiden tot een hogere performance van de medewerker. De prestatie die de medewerker haalt, heeft invloed op de zelfwaardering van de medewerker. Het stellen van duidelijke doelen leidt daardoor ook tot hogere prestaties en meer tevredenheid over de eigen prestaties (Roberts & Reed, 1996). Wright (2004) gaat verder in op het effect van het stellen van duidelijke doelen. Volgens Wright zorgen duidelijke doelen ervoor dat de organisatiedoelen duidelijker worden, en de verwachte prestaties en de daaraan gekoppelde beloning duidelijker worden. Het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen is een belangrijk onderdeel van het functioneringsgesprek (Paynter & Kearney, 2010). Het zorgt ervoor dat werknemers weten waar zij aan toe zijn. Dientengevolge gaan werknemers tot actie over en werken harder (Murphy en Cleveland, 1995).

### 3.1.4 Bespreken loopbaan en integriteit

Murphy en Cleveland (1995) geven aan dat het bespreken van de carrièrewensen goed is voor het functioneringsgesprek. In de praktijk is het bespreken van de loopbaan en integriteit wettelijk verplicht. Het ARAR schrijft voor dat in een functioneringsgesprek gesproken moet worden over de loopbaan van de medewerker. Dit gebeurt in de praktijk te weinig. De intenties van het beleid (ARAR) worden niet door de lijnmanager uitgevoerd. Purcell en Hutchinson (2007) halen dit 'gat' tussen HR beleid en HR uitvoering door de lijnmanager aan in hun onderzoek. Wanneer de HR intenties worden doorgevoerd, is dit positief voor de organisatie. De organisatie kan dan haar doelen behalen. Wanneer de loopbaan niet besproken wordt, hangt de ontwikkeling en mobiliteit van de medewerker af van zijn eigen initiatief. Wanneer wel wordt gesproken over de wensen en loopbaan van de medewerker, zijn de mogelijkheden in het carrièrepad duidelijker (Murphy & Cleveland, 1995).

Het bespreken van de integriteit is een belangrijk onderdeel van het functioneringsgesprek. Het is belangrijk dat de medewerker kan praten over problemen die spelen op het werk (Greller, 1998). Wanneer dit niet wordt besproken, is het mogelijk dat medewerkers blijven zitten met integriteitszaken waar zij mee te maken krijgen in hun werk. Het bespreken van de loopbaan en integriteit in het functioneringsgesprek is daarom belangrijk.

### 3.1.5 Waardering van de leidinggevende

De kwaliteit van een gesprek kan ook met een andere indicator worden gemeten. De waardering die een leidinggevende heeft voor de gesprekken kan tevens gebruikt worden. In de jaren '80 en begin '90 vonden leidinggevendenden het functioneringsgesprek vooral een bureaucratische en defensieve manier van bedrijfsvoering. Het gesprek moest zich richten op ontwikkeling van de medewerker en de carrièrevoortgang dan op regulatie (Wanguri, 1995). De waardering van managers voor het systeem van functioneringsgesprekken, was daardoor in die tijd niet hoog.



Harris (2001) deed een onderzoek naar de waardering van middenmanagers voor een pay for performance systeem. Uit haar onderzoek bleek dat sommige managers het systeem niet ondersteunden en het daarom niet goed uitvoerden. De managers steunden het systeem niet omdat ze dachten dat het hogere management andere doelen wilden bereiken dan de doelen die aan hen werden gesteld (Harris, 2001). Dit leidde tot de daling van de waardering van de middenmanagers voor het systeem. De waardering bestaat uit de mening van de manager over de effectiviteit en eerlijkheid van het systeem. Wanneer een systeem eerlijk is, zullen managers zich meer committeren aan het systeem en het goed uitvoeren (Paynter & Kearney, 2010). De waardering van middenmanagers voor het HR systeem is belangrijk voor de manier waarop zij het uitvoeren (Purcell & Hutchinson, 2007). Wanneer middenmanagers het systeem niet steunen komt dit de kwaliteit niet ten goede. Het systeem wordt slecht gehandhaafd of zelfs gesaboteerd (Murphy en Cleveland, 1995). De waardering van de leidinggevenden voor het systeem is een subjectieve meter om de kwaliteit van functioneringsgesprekken te meten. Dit doet echter niets af aan het feit dat de waardering voor een systeem van invloed is op de uitvoering van het systeem. Het hogere management moet er samen met de managers zorgen voor het stijgen van de waardering van managers voor het systeem stijgt (Harris, 2001). Wanneer het systeem effectief en eerlijk is, is het mogelijk om de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren. Een manier voor het hogere management om dit te doen is door te zorgen dat de managers meer vertrouwen krijgen in het hogere management (Albrecht & Travaglione, 2003). Het hogere management kan voor een eerlijk systeem zorgen door meer te communiceren, ondersteuning te bieden vanuit de organisatie en te zorgen voor eerlijke procedures (Albrecht & Travaglione, 2003).

### 3.1.6 Kwaliteit van het functioneringsgesprek

In de vorige drie subparagrafen zijn verschillende indicatoren beschreven waarmee de kwaliteit van het functioneringsgesprek gemeten kan worden: het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen, het bespreken van de loopbaan, het bespreken van de integriteit, en de waardering van de leidinggevenden voor het voeren van het functioneringsgesprek.

Deze indicatoren kunnen ingedeeld worden in twee dimensies waarmee de kwaliteit van het functioneringsgesprek kan worden gemeten: een objectieve dimensie en een subjectieve dimensie.

De objectieve dimensie bestaat uit het stellen van duidelijke doelen, het bespreken van de loopbaan, en het bespreken van de integriteit. Dit is een objectieve dimensie, omdat het gaat om de onderwerpen die volgens verschillende wetenschappers (Greller, 1998; Murphy & Cleveland, 1995) besproken moeten worden in het functioneringsgesprek. De onderwerpen worden besproken of niet besproken, en dit kan gemeten worden.

De subjectieve dimensie is de waardering van de leidinggevenden voor het functioneringsgesprek. Deze is subjectief omdat het gaat om de mening van de leidinggevende, en niet om het feitelijk bespreken van onderwerpen. Verschillende bronnen tonen aan dat de waardering van de leidinggevende voor het HR instrument (Harris, 2001; Purcell & Hutchinson, 2007) of het functioneringsgesprek bepalend is voor de kwaliteit van het functioneringsgesprek (Greller, 1998; Murphy & Cleveland, 1995; Paynter & Kearney, 2010; Roberts & Reed, 1996).

In de voorgaande paragrafen zijn de indicatoren besproken die de kwaliteit van het functioneringsgesprek kunnen meten. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de onafhankelijke variabelen die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

## 3.2 Leiderschapsstijl

Uit het onderzoek van het ministerie van BZK (2010) bleek dat leidinggevendenden veel invloed hebben op het functioneringsgesprek en op de waardering van de medewerker voor het gesprek.

Dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in de uitvoer van HR beleid en –instrumenten wordt bevestigd door Purcell en Hutchinson (2007). Zij geven aan dat leidinggevendenden twee rollen vervullen. De eerste rol van een leidinggevende bestaat uit het uitvoeren van het HR beleid en zijn tweede rol bestaat uit leiderschapsgedrag (samen people-management). Het voeren van een functioneringsgesprek valt onder de eerste taak. Zijn leiderschapsgedrag of –stijl speelt hierin een grote rol. Hoe een leidinggevende omgaat met een HR instrument en zijn medewerkers, is bepalend voor de opinie over het HR instrument en over de leidinggevendenden (Purcell & Hutchinson, 2007). Zodoende is het belangrijk om leiderschapsgedrag of leiderschapsstijl mee te nemen in het onderzoek naar HR instrumenten. Dit is ook belangrijk voor de ontwikkeling van HR vaardigheden binnen het Rijk (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010a). Hieronder wordt eerst een kort de ontwikkeling van leiderschapsstijl beschreven. Daarna worden de gebruikte leiderschapsstijlen beschreven.

### 3.2.1 Leiderschap in den beginne

In het verleden is er veel discussie geweest over wat een leidinggevende tot een effectieve leider maakt. In de eerste studies naar leidinggevendenden staat de leider dan ook centraal. Aan het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw ging men uit van het *traitsmodel*. Het uitgangspunt was dat effectief leiderschap afhangt van bepaalde fysieke, sociale en persoonlijk eigenschappen die aangeboren zijn (Northouse, 2007), daardoor konden effectieve leiders onderscheiden worden van andere.

In het *skills* en *style* model staat de leidinggevende ook centraal. In het skills model is het uitgangspunt dat leidinggevendenden kunnen leren om goed leiding te geven (Northouse, 2007). In het style model wordt er vanuit gegaan dat een leidinggevende op verschillende manieren leiding kan geven aan een groep (Northouse, 2007). In beide theorieën is de aandacht gericht op de leidinggevende. Leiderschap wordt gezien als iets dat een leidinggevende doet richting zijn medewerkers.

Later kwamen daar andere leiderschapsmodellen bij, zoals het situatie- en contingentie model. Volgens deze modellen is een leidinggevende effectief als hij zijn leiderschapsstijl kan aanpassen aan de situatie (Northouse, 2007). Het model van *Average Leadership style* hield in dat leidinggevendenden alle medewerkers in een werkgroep als gelijken beschouwden (Northouse, 2007). Daarnaast zouden leidinggevendenden naar alle medewerkers hetzelfde leiderschapsgedrag vertonen. Er zouden geen speciale relaties zijn tussen medewerkers en leidinggevendenden.

De eerste opstap naar een model van leiderschap waarin onderscheid wordt gemaakt in de reactie (stijl) van leidinggevendenden op verschillende medewerkers is het *Vertical Dyad Linkage* (VDL) model (Graen & Uhl-Bien, 1995). Leidinggevendenden bouwen verschillende relaties op met verschillende medewerkers die in twee groepen zijn te delen. Medewerkers in de in-group hebben een goede relatie met de direct leidinggevendenden en de medewerkers in de out-group hebben een minder goede relatie met de direct leidinggevendenden. Hoge kwalitatieve relaties staan garant voor vertrouwen, steun en commitment en in lage relaties is sprake van weinig vertrouwen, steun en commitment (Graen & Uhl-Bien, 1995). Medewerkers met een hoge kwalitatieve relatie waren directe assistenten van de leidinggevendenden waarin de leidinggevende ook tijd investeerde. Directe assistenten krijgen veel autonomie om hun taken uit te voeren. De leidinggevende gaf veel autonomie vanwege het onderlinge vertrouwen en de steun die medewerkers gaven aan de leidinggevende. Voor de

medewerkers in de out-group had de leidinggevendenden minder tijd. De medewerkers met een hoge kwalitatieve relatie kregen daarom ook meer feedback en kansen. Medewerkers in de out-group krijgen minder aandacht en worden daarom meer directer gestuurd. De leidinggevende controleert die groep meer, omdat er minder onderling vertrouwen is in de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker. De VDL theorie wordt verder uitgewerkt in het LMX-model. Deze theorie wordt hier niet behandeld vanwege de omvang van dit onderzoek.

Naast het VDL model bestaan meerdere theorieën die ingaan op leiderschapsstijlen waarbij de medewerker meer autonomie krijgt of de leidinggevende meer controlerend werkt. Één van die theorieën is de *self-determination* theorie. Deze wordt in de volgende subparagraaf besproken.

### 3.2.2. Self Determination theory

*“To be Self-Determining means to experience a sense of choice in initiating and regulating one’s own actions”* (Deci, Connell, & Ryan, 1989:580-581). Dit is de basis van de *self-determination* theorie. Wanneer iemand zelf keuzes kan maken, zou dit volgens Deci, Connell en Ryan (1989) zorgen voor meer creativiteit, meer zelfvertrouwen, een hoger welzijn en conceptueel leren bij medewerkers. De motivatie om vanuit eigen interesse en voldoening aan het werk te gaan wordt intrinsieke motivatie genoemd (Gagné & Deci, 2005). De intrinsieke motivatie wordt gestimuleerd door de menselijke behoefte om competent, effectief te zijn, en zelf te bepalen welke activiteiten je onderneemt (Deci, Nezlek, & Sheinman, 1981).

De intrinsieke motivatie wordt bepaald door twee processen. Het eerst proces is de ‘locus van de causaliteit’. Wanneer een persoon een keuze maakt op basis van eigen interesse en eigen wil, dan is een persoon intrinsiek gemotiveerd (Deci et al., 1981). Wanneer iemand een keuze maakt, omdat hij van buitenaf beïnvloed wordt met een beloning, deadline, controle, en evaluatie dan daalt het gevoel van *self-determination* en daalt de intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 1987; Gagné & Deci, 2005). Het tweede proces is een verandering in de perceptie van de eigen competentie. Wanneer iemand sterk in zichzelf gelooft zal zijn intrinsieke motivatie stijgen, omdat die persoon gelooft dat hij zelf opdrachten aan kan pakken. Wanneer iemand niet gelooft in zichzelf dan zal zijn intrinsieke motivatie dalen.

Het ondersteunen van een (hoge) *self-determination* van de medewerker betekent dat een leidinggevende invloed probeert uit te oefenen op de manier waarop de medewerker keuzes maakt en op de perceptie van de medewerker over zijn eigen competenties. Hiermee kan de leidinggevende de *self-determination* van de medewerker verhogen. In de volgende sub paragraaf wordt ingegaan op verschillende stijlen die leidinggevendenden kunnen uitoefenen om de *self-determination* van de medewerker te verhogen of juist te verlagen.

### 3.2.3 SDT door managers

Hoe een medewerker gemotiveerd wordt door zijn leidinggevende of de organisatie is van belang voor zijn intrinsieke en extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Gagne en Deci (2005) en Deci, Connell en Ryan (1989) maken daarbij een onderscheid in het sturen van het gedrag van de medewerker door het geven van autonomie of door het gebruik van controlerende instrumenten. Het stimuleren van de autonome motivatie stamt af van de managementsupport stijl. De leidinggevende hoort de medewerker te steunen in het oplossen van de uitdagingen in het werk

(Bowers & Seashore, 1966). De leidinggevende moet de medewerker het gevoel geven dat hij wat bijdraagt aan de organisatie.

Leidinggevend en kunnen vier stijlen uitoefenen om de medewerker meer autonomie te geven en daarmee de *self-determination* te stimuleren, of de medewerker meer te controleren en daardoor de *self-determination* te de-stimuleren. In 1989 ontwikkelden Deci, Connel en Ryan (1989) de 'Problems at Work questionnaire' voor managers. Met deze vragenlijst bestaande uit acht vignetten wordt gemeten hoe managers de *self-determination* van hun directe medewerkers stimuleren. Deci en Ryan (1989:583) hanteren in deze theorie vier leiderschapsstijlen die managers kunnen hanteren: *highly supportive of self-determination, moderately supportive of self-determination, moderately controlling, and highly controlling*. Deze vier stijlen representeren de mate waarin de leidinggevend en de *self-determination* van de medewerker ondersteund. Het betreft het faciliteren van autonomie, geven feedback, en het betrekken van de mening van de medewerker bij een besluit (Deci et al., 1989). De vier leiderschapsstijlen worden hieronder toegelicht.

#### 3.2.4 Highly supportive of SDT

Een leidinggevende die in hoge mate de *self-determination* van de medewerker steunt, geeft zijn medewerker autonomie om zijn eigen uitdagingen te zoeken en op te lossen. De medewerker wordt gewezen op de eigen verantwoordelijkheid om een probleem aan te pakken (Deci et al., 1981).

De leidinggevende heeft de taak de zelfwaardering van de werknemer te verhogen (Bowers & Seashore, 1966). Deze *supportive* leiderschapsstijl wordt door Deci, Connel en Ryan (1989) uitgebouwd. Door het bespreken van de variabelen die de zelfwaardering van de medewerker beïnvloeden. De leidinggevende moeten kunnen luisteren, erkent de gevoelens van de medewerker, geeft positieve feedback en moedigt de werknemer aan om zijn problemen zelf op te lossen (Deci et al., 1989). De medewerker voelt zich hierdoor competent en effectiever (Deci et al., 1981). Zijn zelfwaardering en zelfvertrouwen stijgt hierdoor. De leidinggevende heeft dan de *self-determination* optimaal gestimuleerd.

De leidinggevend en die de *self-determination* van de medewerker in hoge mate ondersteunt, zorgt voor een hoge intrinsieke motivatie van de medewerker (Deci et al., 1981; Deci & Ryan, 1987). De leidinggevende laat het oplossen van uitdagingen geheel over aan de medewerker en kijkt pas achteraf of dit gewerkt heeft. De medewerker bepaalt daardoor zelf hoe hij het probleem oplost.

#### 3.2.5 Moderately supportive of SDT

Een leidinggevende die de *self-determination* van de medewerker in gemiddelde mate ondersteunt, zal de medewerker minder vrij laten. De leidinggevende moedigt de medewerker aan te kijken naar de omgang van andere medewerkers met uitdagingen (Deci et al., 1989). De medewerker wordt hierdoor minder gesteund in de vorm van autonomie. Hij zal daardoor eerder geneigd zijn de oplossing en aanpak van andere medewerkers te gebruiken dan zelf na te denken over een oplossing (Deci et al., 1989). De leidinggevende legt meer nadruk op het oplossen van de situatie, omdat hij het gesprek met de medewerker aangaat en een gedeeltelijke oplossing voorlegt. Hierdoor zit er een controlerend element in deze leiderschapsstijl. De medewerker wordt echter niet met een beloning of straf gedwongen om deze oplossing te kiezen, en het staat de medewerker vrij om zelf vergelijkingen te maken. Hierdoor ligt de nadruk meer op het maken van een eigen beslissing dan op het ingrijpen van de leidinggevend en middels controle, en is dit de gemiddelde mate van *self-determination* ondersteuning, door de leidinggevende.

### 3.2.6 Moderately controlling

Een leidinggevende die de medewerker probeert te motiveren door een gemiddelde mate van controle, zal de medewerker voorschrijven hoe het probleem het beste opgelost kan worden. De leidinggevende benadrukt hierbij dat de medewerker actie moet ondernemen, omdat het ondernemen van actie in het eigen belang van de medewerker is (Deci et al., 1989). De controle die de leidinggevende hier uitoefent is bepalend voor de mate van controle (high versus moderately). Wanneer de leidinggevende geen duidelijke beloning of straf tegenover het halen van de actie stelt, is er sprake van gemiddelde controle. De leidinggevende bespreekt met de medewerker dat er actie ondernomen moet worden en benadrukt het eigenbelang van de medewerker (Deci et al., 1981). De *self-determination* van de medewerker wordt hier minder gestimuleerd, omdat de leidinggevende bepaald wat de beste oplossing is voor het probleem. Hierdoor is de medewerker minder intrinsiek gemotiveerd, en zal het zelfvertrouwen en zal de medewerker zich mogelijk minder competent en minder effectief voelen.

### 3.2.7 Highly controlling

Een leidinggevende die de medewerker probeert te motiveren door een hoge mate van controle, zal de medewerker voorschrijven hoe problemen in het werk opgelost moeten worden en streng controleren op het uitvoeren van die oplossing (Deci et al., 1989). De leidinggevende maakt voor de controle gebruik van strakke deadlines, evaluaties, controle, beloningen en straffen (Deci & Ryan, 1987). De medewerker kan geen input geven op de oplossing of actie en moet deze ondernemen. De *self-determination* van de medewerker wordt hierdoor nauwelijks gestimuleerd en zou kunnen dalen. De intrinsieke motivatie zal hierdoor ook dalen (Deci et al., 1989; Gagné & Deci, 2005). De medewerker zal zelf geen actie ondernemen, en kan het gevoel krijgen dat hij niet competent genoeg is om zelf oplossingen aan te dragen. Door de negatieve feedback zakt het zelfvertrouwen van de werknemer. De leidinggevende is tevreden wanneer de resultaten zijn behaald, en speelt in op de extrinsieke motivatie van medewerker (Gagné & Deci, 2005).

### 3.2.8 Leiderschapsstijl en kwaliteit van functioneringsgesprekken

In de vorige paragraaf zijn vier soorten leiderschapstijlen beschreven die de *self-determination* van medewerkers kunnen aanmoedigen of ontmoedigen. In deze paragraaf wordt de hypothese opgesteld die de invloed van de leiderschapstijl op de kwaliteit van het functioneringsgesprek voorspeld. De kwaliteit van het functioneringsgesprek is beschreven in paragraaf 3.1.6. Een leidinggevende moet in een gesprek duidelijke doelen en verwachtingen stellen aan zijn medewerkers, zodat meer inzicht ontstaat in de manier van belonen en meer inzicht in de verwachte resultaten van de medewerker. Daarnaast moeten zij de loopbaan en de integriteit bespreken, omdat dit verplicht is. Als laatste is de waardering van de leidinggevende voor de functioneringsgesprekken belangrijk. Wanneer de waardering hoog is dan zal het functioneringsgesprek kwalitatief beter zijn dan wanneer de waardering laag is.

Wanneer een leidinggevende een meer controlerende stijl aanhoudt, zal hij de medewerker proberen te motiveren door werkwijzen en oplossingen voor te schrijven. Daarbij gebruikt hij controlemechanismen, zoals sancties, evaluatie en controles (Deci et al., 1989). In een functioneringsgesprek benut de leidinggevende de kans om duidelijke doelen, verwachtingen en werkwijzen te bespreken met de medewerker. Een controlerende leidinggevende heeft de touwtjes het liefst in handen en stimuleert autonomie zo min mogelijk. Het bespreken van de loopbaan en

integriteit laat de controlerende leidinggevende daarom liever achterwege. De controlerende leidinggevende laat geen ruimte voor de medewerker om input te geven en zet zelf de te volgen lijnen uit. Zodoende zal de controlerende leidinggevende de kwaliteit van het gesprek verlagen.

De leidinggevend die de medewerkers *self-determination* stimuleren, geeft de medewerker de autonomie om taken uit te voeren en zichzelf te ontwikkelen. De leidinggevende helpt de medewerker zelfverzekerder te werken en positieve feedback te geven (Deci et al., 1981; Deci et al., 1989). Deze leidinggevende heeft waardering voor de bijdrage van de medewerker. De leidinggevende stimuleert de medewerker om zich te ontwikkelen en zelf opdrachten en uitdagingen aan te gaan. De leidinggevende met *high supportive of self-determination* leiderschapsstijl zal daarom in een functioneringsgesprek vooral ingaan op het bespreken van de opdrachten, de ontwikkeling van de medewerker, de omstandigheden voor de medewerker, en de interesses van de medewerker en voorziet de medewerker van informatieve feedback. Een leidinggevende met voorkeur voor autonomie voor de medewerker zou duidelijke afspraken moeten maken over wat bereikt moet worden. Wanneer er duidelijke afspraken zijn, kan de medewerker zelf bepalen hoe hij dat doel bereikt met behulp van de autonomie die leidinggevende hem geeft. Het tweede aspect van kwaliteit 'het bespreken van de loopbaan en integriteit' doet de leidinggevende die *self-determination* stimuleert goed. Hij is geïnteresseerd in de ontwikkeling van de medewerker en zal verwachten dat de medewerker problemen meldt die hij/zij niet zelf op kan lossen. Een leidinggevende die *self-determination* stimuleert, zal daarom de loopbaan en integriteit bespreken met de medewerker.

Het laatste aspect van kwaliteit, is de waardering van de leidinggevende voor het functioneringsgesprek. Leidinggevend die *self-determination* stimuleren, hebben waarschijnlijk een hoge waardering voor het functioneringsgesprek. Een leidinggevende die *self-determination* stimuleert moet namelijk kunnen luisteren naar de medewerker, doelen stellen en feedback kunnen geven (Deci & Ryan, 1987; Deci et al., 1989).

Een hogere support of *self-determination* zal daarom leiden tot een stijging van de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Hypothese 1 is daarom als volgt opgesteld:

*H1 Een hoge supportive of self-determination leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek*

### **3.3 Perceived Organizational Support**

Hierboven is beschreven welke invloed de leiderschapsstijl mogelijk speelt op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In deze paragraaf wordt de invloed van de *Perceived Organizational Support* (POS) van leidinggevend op de kwaliteit van functioneringsgesprekken beschreven. Deze invloed is belangrijk, omdat de organisatie de leidinggevende moet ondersteunen om goede gesprekken te voeren. Een organisatie moet daarom inzicht verwerven in de mate waarin de leidinggevende de ondersteuning vanuit de organisatie beoordeelt. Een manier om dit te doen is met behulp van de *Perceived Organizational Support* van de leidinggevende.

#### **3.3.1 POS**

*Perceived Organizational Support* is een onderdeel van de sociale ruiltheorie. Wayne, Shore en Liden (1997:82) leggen het concept van de sociale ruiltheorie uit aan de hand van een definitie van Gouldner (1960): '*when one person does another a favor, there is an expectation of some future*

*return though exactly when it will occur and in what form is often unclear*'. De sociale ruiltheorie gaat in op de ruilrelatie en verwachtingen die ontstaan wanneer een persoon iets doet voor een ander. De verwachting is dat wanneer persoon x iets doet voor persoon y, persoon y later iets zal terugdoen voor persoon x. Persoon y doet dit omdat hij zich hiertoe verplicht voelt vanwege de actie van persoon x. Het sociale aspect is de gevoelde verplichting om iets terug te doen, waardoor een ruilrelatie ontstaat.

De theorie van de *Perceived Organizational Support* vormt een onderdeel van deze theorie. *Perceived Organizational Support* is ontwikkeld door Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986). De theorie beschrijft de ontwikkeling van commitment van een medewerker naar de organisatie. POS is het beeld dat medewerkers vormen over de mate waarin de organisatie waarde hecht aan de bijdrage van de medewerker en aan het welzijn van de medewerker (Eisenberger et al., 1986). Wanneer een medewerker het beeld heeft dat de organisatie veel waarde hecht aan zijn bijdrage aan en zijn welzijn, dan verwacht hij dat de commitment van de organisatie aan hem hoog is. Dit leidt ertoe dat de medewerker de verplichting voelt om ook gecommitteerd voor de organisatie te werken en organisatiedoelen te behalen (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Wayne, Shore, & Liden, 1997). De commitment van de organisatie, dat door Eisenberger et al. (1986) organisatie support wordt genoemd, kan zich op verschillende manieren uiten. Eisenberger et al. (1986) hebben een vragenlijst met zesendertig items ontworpen waarin de POS van werknemers gemeten kan worden. De zesendertig items gaan over of de organisatie zicht heeft op en gebruikt maakt van de: prestaties van de medewerker, de toekomstige waarde van de medewerker, de doelen en de mening van de medewerker, eerlijke beloning van prestaties, het talent van de medewerker, de werktevredenheid en het welzijn van de medewerker.

Medewerkers zoeken naar balans in de ruilrelatie die zij met de organisatie hebben. De perceptie van waardering van de organisatie stimuleert de medewerker om in zijn rol te groeien (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). In 1990 testten Eisenberger, Fasolo en Davis-LaMastro de invloed van POS op de affectieve binding van de medewerker met de organisatie, de invloed van POS op de prestatiebeloning verwachtingen, en de mate waarin POS leidt tot 'medewerkerinnovatie'. Met medewerkerinnovatie wordt bedoeld dat medewerkers meedenken over innovatiemogelijkheden van het bedrijf en mogelijkheden om te veranderen.

De onderzoekers concluderen dat POS leidt tot affectieve binding of affectief commitment van de medewerker met de organisatie. Dit betekent dat de medewerker een bepaalde band ontwikkelt met de organisatie omdat hij zich gesteund voelt door de organisatie (Eisenberger et al., 1990). Door deze band voelt de medewerker zich verbonden tot de organisatie, is hij trots om bij zijn organisatie te werken, en heeft hij het gevoel dat hij wordt gewaardeerd door de organisatie (Harris, 2001). De relatie tussen POS en affectieve commitment wordt voor een deel bepaald door de verplichting die de medewerker voelt om iets voor de organisatie te doen (Eisenberger et al., 2001). Dit is logisch omdat POS leidt tot het gevoel van een sociale verplichting om iets terug te doen voor de organisatie. Door deze verplichting ontstaan nieuwe ruilrelaties die het gevoel van ondersteuning vanuit de organisatie versterken, daardoor versterkt de band tussen de medewerker en de organisatie.

POS leidt ook tot hogere prestatiebeloning verwachtingen (Eisenberger et al., 1990). Een medewerker die denkt dat de organisatie veel waarde heeft voor zijn inzet, zal een hogere beloning verwachten wanneer hij (extra) doelen haalt (Eisenberger et al., 1990).

POS leidt tot een hogere medewerkerinnovatie. Wanneer medewerkers het beeld hebben dat de organisatie hen steunt, dan zullen zij meer moeite doen om mee te denken met de organisatie en eerder suggesties voor verbetering doen (Eisenberger et al., 1990).

Onderzoek van Lambert (2000) laat zien dat de medewerkerinnovatie echter ook kan dalen. Zij onderzocht de invloed van de *Perceived Benefit Usefulness* (PBU) op de *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Wanneer een medewerker het beeld heeft dat bepaalde arbeidsvoorwaarden (werk-privé beleid) van de organisatie bruikbaar zijn (PBU), dan zal de medewerker bereid zijn meer werk te verrichten voor de organisatie zonder daar iets voor terug te verwachten (OCB). Lamberts (2000) verwachtte dat POS een mediërende rol speelde in deze relatie. De perceptie van arbeidsvoorwaarden zou leiden tot een stijging van het beeld van de organisatieondersteuning. Dat zou leiden tot meer betrokkenheid en commitment van de medewerker met de organisatie. Een onderdeel van OCB is dat medewerkers bereid zijn mee te denken over de organisatie en suggesties te doen voor verbetering (Lambert, 2000). Uit het onderzoek van Lamberts (2000) bleek dat POS een negatief effect had op de voorstellen die medewerkers doen voor verbetering van de organisatie. De verklaring ligt in de organisatieondersteuning. Wanneer een medewerker tevreden is met de bruikbaarheid van arbeidsvoorwaarden zal zijn POS hoog zijn. De ruilrelatie tussen de organisatie en de medewerker wordt als goed beoordeeld, omdat de relatie goed is en ondersteuning vanuit de organisatie als goed wordt beoordeeld, zal de medewerker mogelijk geen reden zien om verbetervoorstellen te doen (Lambert, 2000). Hierdoor kan POS leiden tot een lagere medewerkerinnovatie.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat een hoge POS leidt tot een gevoel van sociale verplichting om meer te doen voor de organisatie, een hogere affectieve commitment, betere prestaties, hogere verwachtingen van prestatiebeloning, hogere OCB en mogelijk een hogere medewerkerinnovatie, in de vorm van suggesties en meedenken over verbeteringen in de organisatie.

### 3.3.2 POS van leidinggevenden

Veel onderzoeken naar POS richten zich op medewerkers. Er zijn echter ook onderzoeken waarin de POS van middenmanagers worden onderzocht (Eisenberger et al., 1990; Patrick & Laschinger, 2006; Kinnunen et al., 2008). De manier waarop managers omgaan met de medewerkers wordt supervisor support genoemd en is onderdeel van de POS theorie (Rhoades & Eisenberger, 2002). Managers hebben zelf ook een beeld over de taakondersteuning van de organisatie. De ondersteuning vanuit de organisatie zal vooral komen vanuit de top van de organisatie. Ook managers worden gewaardeerd door de organisatie. De invloed van de *Perceived Organizational Support* van managers op de kwaliteit van functioneringsgesprekken is daarom interessant.

Dat POS ook bij managers een rol speelt, blijkt uit het onderzoek van Eisenberger et al. (1990). Managers met een hoge POS denken vaker constructief mee (medewerkerinnovatie) met de organisatie dan medewerkers. Uit onderzoek van Tjosvold en Halco (2001) blijkt dat de functioneringsgesprekken van leidinggevenden met hun eigen supervisor beter verlopen wanneer zij coöperatieve doelen hebben dan wanneer zij competitieve doelen hebben. Managers geven er de voorkeur aan om te kunnen meedenken met de organisatie en haar doelen. Coöperatieve doelen zorgen ook voor meer feedback, hogere productiviteit en betere samenwerking (Tjosvold & Halco, 1992). Dit onderzoek biedt daardoor ondersteuning voor de POS theorie. Wanneer de organisatie in



vorm van de direct leidinggevende met de manager spreekt over de doelen, over de bijdrage van die werknemer aan de doelen dan werkt de manager harder en werkt beter samen om de doelen te halen.

De prestatiebeloning speelt ook een grotere rol voor managers dan voor medewerkers. Managers verwachten vaker promotie of een beloning te krijgen wanneer zij goed werk verrichten (Eisenberger et al., 1990). De prestatiebeloning verwachtingen zijn daardoor hoger voor managers dan voor medewerkers. Ook verwachten managers vaker meer invloed te hebben op de direct leidinggevende wanneer zij de doelen op tijd behalen (Eisenberger et al., 1990). Dit impliceert dat de POS van managers een grote rol speelt in hun dagelijkse taken. De manier waarop de organisatie hen ondersteunt, hun bijdrage beloont en waardeert, en geïnteresseerd is in het welzijn van de managers heeft gevolgen voor de uitvoering van hun taken. Uit onderzoek van Patrick en Laschinger (2006) blijkt dat tevredenheid met de eigen rol van verplegende managers in ziekenhuis deels werd bepaald door POS. Wanneer managers zich gesteund en gewaardeerd voelen door de organisatie, zullen zij zich meer inzetten voor die organisatie, meer doelen behalen, meer innovatief meedenken, meer tevreden zijn met hun rol in het werk en de verplichting voelen om zich in te zetten voor de organisatie (Eisenberger et al., 1990; Patrick & Laschinger, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002).

### 3.3.3 POS en kwaliteit functioneringsgesprek

De vraag die nu beantwoord moet worden is, wat dit voor invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Deze kwaliteit is in paragraaf 3.1.6 beschreven. Een leidinggevende moet in een gesprek duidelijke doelen en verwachtingen stellen aan zijn medewerkers, zodat meer inzicht ontstaat in de manier van belonen en in de verwachte resultaten van de medewerker. Daarnaast moeten zij de loopbaan en de integriteit bespreken, omdat dit verplicht is. De laatste indicator van de kwaliteit van het functioneringsgesprek is de waardering van leidinggevende voor de functioneringsgesprekken.

De POS theorie veronderstelt dat een leidinggevende die zich gesteund voelt door de organisatie zich inzet voor de organisatie (vanwege de sociale verplichting), en daardoor meer zal werken aan de organisatiedoelen. Het Rijk, als organisatie, verwacht van zijn leidinggevendens dat zij meer gaan sturen op kwaliteit en resultaat (en daarvoor resultaatafspraken maken), en dat zij meer de loopbaan en integriteit van de medewerker zullen bespreken. Het is daarom te verwachten dat managers die zich gesteund voelen door de organisatie, dat meestal het topmanagement is voor de leidinggevende, zich meer inzetten om de doelen met betrekking tot functioneringsgesprekken te halen.

De laatste indicator die de kwaliteit van functioneringsgesprekken meet is de waardering van leidinggevendens voor de gesprekken. De waardering van de leidinggevende wordt bepaald door de effectiviteit en eerlijkheid van het systeem van functioneringsgesprekken. De POS theorie veronderstelt dat een manager meer meedenkt met de organisatie en zich richt op taken die de organisatie belangrijk vindt als zijn POS hoog is. Dit impliceert dat de waarde die leidinggevendens hechten aan het uitvoeren van bepaalde taken stijgt, wanneer de organisatie deze taken belangrijk vindt. Een leidinggevende die goede functioneringsgesprekken voert zal meer gewaardeerd worden door de organisatie dan een leidinggevende die slechte gesprekken voert. Een leidinggevende met een hoge POS zal daarom zich richten op het goed uitvoeren van de functioneringsgesprekken. Dientengevolge zal hij bereid zijn zich meer in te zetten voor het voeren van functioneringsgesprekken.

Uit het bovenstaande wordt geconcludeerd dat leidinggevenden met een hoge POS betere gesprekken voeren, omdat zij duidelijke doelen stellen, de loopbaan en integriteit bespreken en een hoge waardering voor het voeren van de gesprekken hebben. Hypothese 2 is daarom als volgt opgesteld:

*H2 een hogere POS heeft een positief effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek*

### **3.4 Span of control, beschikbare tijd, kennis en HR red tape**

In de vorige paragrafen zijn twee variabelen besproken die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dit waren de leiderschapsstijl en de *Perceived Organizational Support*. De kwaliteit van een functioneringsgesprek wordt niet alleen bepaald door deze twee variabelen. Deze paragraaf gaat in op vier variabelen die mogelijk ook van invloed zijn op het functioneringsgesprek. De kwaliteit van functioneringsgesprekken kan worden gemeten met een objectieve en subjectieve dimensie. Deze dimensies bestaan uit vier indicatoren: het stellen van duidelijk doelen en verwachtingen, bespreken van de loopbaan, bespreken van de integriteit, en de waardering van de leidinggevende voor het voeren van het functioneringsgesprek.

Het stellen van duidelijke doelen en het bespreken van de loopbaan en integriteit blijft vaak achterwege in functioneringsgesprekken. Er bestaat daardoor een gat tussen wat besproken moet worden en wat besproken wordt in het functioneringsgesprek. Purcell en Hutchinson (2007) noemen dit het gat tussen HR beleid en HR uitvoering. Het gat kan volgens Purcell en Hutchinson verschillende oorzaken hebben. Het gat kan ontstaan door een hoge werkdruk, een gebrek aan tijd en een gebrek aan kennis. Het HR beleid kan worden gezien als het ARAR waarin wordt voorgeschreven wat in de gesprekken behandeld moet worden. De HR uitvoering is dan de manier waarop de leidinggevende het gesprek voert en wat hij daadwerkelijk terug laat komen.

Wanneer een leidinggevende veel taken heeft, moet hij zijn tijd goed verdelen. Hierdoor kan het gebeuren dat een leidinggevende minder tijd besteed aan de gesprekken (Purcell & Hutchinson, 2007). Wanneer een leidinggevende weinig tijd heeft, kan dit van invloed zijn op wat hij bespreekt in de gesprekken. Wanneer het systeem van gesprekken te veel tijd kost kan dit ook van invloed zijn op de waardering van de medewerker voor het voeren van functioneringsgesprekken (Harris, 2001). Hypothese 3 is daarom als volgt opgesteld:

*H3 Meer beschikbare tijd heeft een positieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek*

Een andere factor die mee kan spelen is de *span of control*. Harris (2001) geeft in haar onderzoek aan dat het aantal mensen die een leidinggevende onder zich heeft van invloed is op de waardering van een systeem en op de uitvoering van het systeem. Een lijnmanager met veel mensen onder zich is meer tijd kwijt aan de gesprekken dan een manager met minder mensen onder zich. Het zou kunnen dat de *span of control* van invloed is op hetgeen dat de leidinggevende bespreekt met medewerker. Wanneer een leidinggevende weinig tijd heeft en veel mensen onder zicht, zal hij alleen bespreken wat hij belangrijk vindt. De *span of control* heeft met name invloed op wat er besproken wordt in het functioneringsgesprek. Hypothese 4 is daarom als volgt opgesteld:

*H4 Een grotere span of control heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek*

Kennis van functioneringsgesprekken en wat besproken moet worden speelt ook een rol in de kwaliteit van functioneringsgesprekken. Wanneer een leidinggevende niet weet wat verplicht besproken moet worden volgens het ARAR, de Ambtenarenwet en het BBRA, dan is de kans groot dat een onderwerp onterecht niet besproken wordt. Purcell en Hutchinson (2007) geven aan dat leidinggevendens soms te weinig training krijgen om HR beleid goed uit te voeren. Bij het ministerie van BZK leeft ook het idee dat leidinggevendens in sommige gevallen niet weten dat de loopbaan en integriteit een vast verplicht onderdeel van het gesprek is. Hypothese 5 is daarom als volgt opgesteld:

*H5 Meer kennis van de te bespreken onderwerpen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.*

De laatste variabele die in dit onderzoek wordt meegenomen is *HR red tape*. Wright en Pandey (2010) onderzochten de invloed van de formalisatie van een organisatie op transformationeel leiderschap. Formalisatie van de organisatie bestond uit red tape op gebied van procedures en HR. Red tape wordt gedefinieerd als veel procedures en schriftelijke regels die het moeilijk maken om effectief en efficiënt te werken. Voor simpele zaken moeten procedures worden doorlopen om ze voor elkaar te krijgen. De hypothese is dat veel red tape een negatieve invloed heeft op de transformationele leiderschapsstijl (Wright & Pandey, 2010). Één van de conclusies van het onderzoek was, dat *HR red tape* een negatief effect heeft op het meten van prestaties bij medewerkers. Het meten van prestaties bij medewerkers is onderdeel van het functioneringsgesprek. Leidinggevendens moeten op basis van duidelijke doelen komen tot een beoordeling van het resultaat van de medewerker. Als het beeld ontstaat bij managers dat de HR regels ervoor zorgen dat het lastig is om goede medewerkers te belonen dan zullen zij zich minder inzetten voor het beoordelen van de medewerker. Het stellen van duidelijke doelen en het voeren van een kwalitatief goed gesprek is dan niet effectief en nuttig, omdat er niets met de uitslag gedaan kan worden. Hypothese 6 is als volgt opgesteld:

*H6: een hogere HR red tape heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van functioneringsgesprekken*

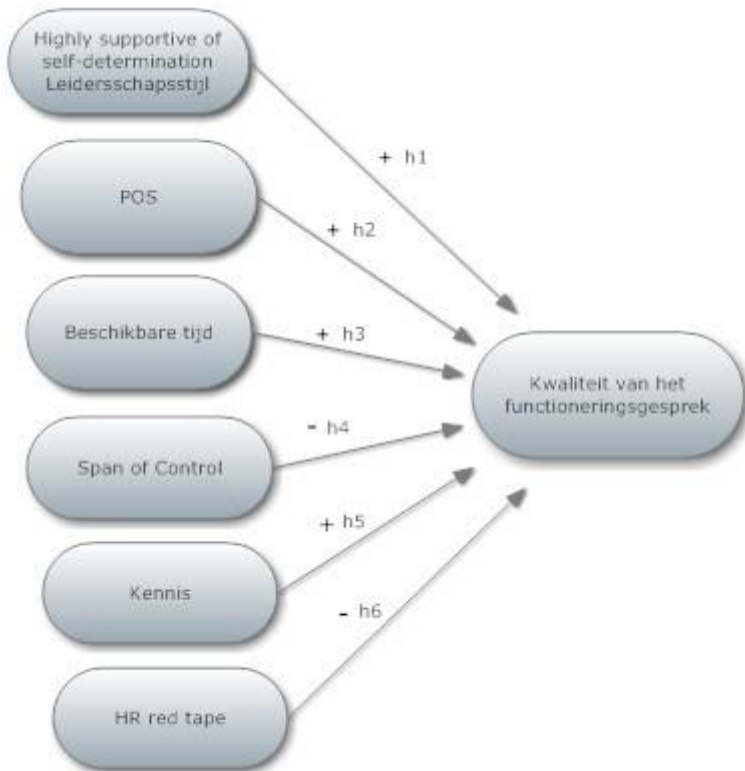
In de volgende paragraaf wordt het conceptueel model weergegeven waarin alle hypothesen terug zijn te vinden.

### **3.5 Het conceptueel model**

In deze paragraaf wordt het conceptueel model gepresenteerd. Het conceptueel model is een overzicht van de beschreven relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De afhankelijke variabele is de kwaliteit van het functioneringsgesprek en staat daarom aan de rechterkant van het model. De onafhankelijke variabelen staan aan de linkerkant in het model. Van iedere variabele is aangegeven welke hypothese erbij hoort en of de relatie positief (+) of negatief (-) is. De hypothesen worden hieronder opgesomd:

- H1 Een hoge supportieve of self-determination leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek
- H2 een hogere POS heeft een positief effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek
- H3 Meer beschikbare tijd heeft een positieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek

- H4 Een grotere span of control heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek
- H5 Meer kennis van de te bespreken onderwerpen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.
- H6: een hogere HR red tape heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van functioneringsgesprekken



**Figuur 3.1: Conceptueel model van kwaliteit van functioneringsgesprekken**  
 Controlevariabelen: geslacht, leeftijd en ervaring als leidinggevende

Dit onderzoek tracht zes hypothesen te beantwoorden over de invloed van zes variabelen op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De zes variabelen zijn leiderschapstijl, *Perceived Organizational Support*, beschikbare tijd, *span of control*, kennis en *HR red tape*. Daarnaast wordt gecontroleerd voor de invloed van de achtergrond variabelen geslacht, leeftijd en jaren ervaring als leidinggevende.

In het volgende hoofdstuk worden de strategie, methoden en technieken beschreven. Verder worden de algemene resultaten beschreven. Hoofdstuk vijf bevat de correlatie- en regressieanalyse en het antwoord op de hypothesen.

## 4 Methodologie en beschrijvende resultaten

In het vorige hoofdstuk is het conceptueel model gepresenteerd. Om de invloed van de zes onafhankelijke variabelen op de kwaliteit van het functioneringsgesprek te meten, moeten de variabelen geoperationaliseerd worden. In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt de steekproef toegelicht, de gebruikte strategie beschreven, en de methoden en technieken behandeld. Daarna wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De operationalisering van de variabelen en de beschrijving van de eerste resultaten worden behandeld in paragraaf 4.4.

### 4.1 Steekproef en werkwijze

De steekproef van dit onderzoek bestaat uit een groep van 325 leidinggevenden in schaal 14 en 15, die bij een eerder onderzoek (project Mijn manager – Jouw Manager) hebben aangegeven te willen meewerken aan een vervolgonderzoek. In dit onderzoek is daarom sprake van een selecte steekproef op basis van zelfselectie door de onderzoekseenheden door vrijwillige deelname aan het onderzoek (Thiel, 2007). De populatie betreft leidinggevenden bij het Rijk in schaal 14 en 15. Voor de steekproef in deze vorm is gekozen vanwege uiteenlopende redenen, die hieronder worden besproken.

Ten eerste kwam vanuit de Interdepartementale Commissie voor Organisatie en Personeel (ICOP) geen toestemming om leidinggevenden binnen het Rijk te onderzoeken. De leden van de ICOP waren van mening dat dit niet nodig was, omdat zij zelf wisten waaraan hun leidinggevenden behoefte hadden en waren bezorgd over eventuele overbelasting van de leidinggevenden.

Om toch kwantitatief onderzoek te kunnen doen, was een andere oplossing nodig. Het ministerie van BZK had bij eerder onderzoek onder het ‘flitspaneel’ gevraagd of leidinggevenden wilden meewerken aan vervolgonderzoek. De leidinggevenden die hierop hebben gereageerd zijn samengevoegd in een bestand dat in het bezit is van de afdeling Organisatie en Personeel Rijk. Deze lijst mocht voor onderzoek gebruikt worden zonder dat daar toestemming van de ICOP voor nodig was. Dit was de tweede reden om voor deze populatie (en steekproef) te kiezen. Deze leidinggevenden waren beschikbaar en wilden meewerken aan het onderzoek. Vanuit het thema ‘relevante HR vaardigheden’ binnen OPR werd de onderzoeker toestemming verleent om deze leidinggevenden een e-mail te sturen voor deelname aan het onderzoek. In overleg met de scriptiebegeleider vanuit de universiteit is de onderzoeker hiermee akkoord gegaan.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden in de vorm van een online vragenlijst<sup>3</sup> die verspreid is onder de steekproef via een e-mail. De overkoepelende opzet van dit onderzoek of onderzoeksstrategie is een enquête (Thiel, 2007). De gebruikte methode binnen de strategie enquête is de vragenlijst. De vragen zijn vooraf schriftelijk opgesteld (techniek). De vragen zijn voornamelijk gesloten en Likert schalen zijn veelvuldig gebruikt om de antwoordmogelijkheden aan te geven.

Zeven variabelen worden onderzocht: leiderschapstijl, *Perceived Organizational Support*, de beschikbare tijd, *HR red tape*, kennis van de onderwerpen die besproken moeten worden, de *span of control*, en de kwaliteit van de functioneringsgesprekken. De leiderschapstijl, *Perceived Organizational Support* en *HR red tape* zijn overgenomen uit andere onderzoeken om de validiteit van het onderzoek te verhogen. De validiteit van deze schalen is in die onderzoeken ook bewezen. De

---

<sup>3</sup> De vragenlijst met alle opgenomen items en vertalingen van de originele schalen is in de appendix opgenomen (Appendix C en D).

beschikbare tijd, *span of control*, kennis van besproken onderwerpen, en kwaliteit van het functioneringsgesprek zijn samengesteld door de onderzoeker.

Voor de variabele leiderschapsstijl en *HR red tape* is een Nederlandse vertaling gebruikt uit eerdere onderzoeken. De andere variabelen zijn door de onderzoeker vertaald van het Engels naar het Nederlands. Daarnaast zijn alle variabelen, met uitzondering van leiderschapsstijl en POS zo omgevormd dat ze voorgelegd konden worden aan leidinggevenden en managers. Die variabelen bevatten in eerder onderzoek items die vooral aan 'normale' medewerkers worden voorgelegd en niet aan leidinggevenden.

De vragenlijst is getest door verschillende medewerkers van het ministerie op tijd en fouten. Op basis van hun ervaringen is de vragenlijst iets aangepast en ingekort. De vragenlijst is door één leidinggevende getest om na te gaan of de vragenlijst begrijpelijk en relevant is. Daarnaast zijn kleine aanpassingen gemaakt in de instructies bij de vragen en zijn sommige instructies geschrapt.

De verschillende items die hetzelfde theoretisch concept meten zijn samengevoegd tot één schaal. Voor de variabele 'kwaliteit van functioneringsgesprekken' is gebruik gemaakt van een index. Deze index bevat items die de objectieve dimensie van de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten. Omdat voor de items gebruik is gemaakt van verschillende maatstaven, worden deze in paragraaf 4.4 (operationalisering) per variabele besproken. Sommige items zijn negatief geformuleerd om te controleren of deze antwoorden verschillen van de positief geformuleerde items. De negatief geformuleerde items zijn voor de optelling eerst gehercodeerd. Voor alle variabelen geldt hoe hoger de respondent scoort, hoe meer het concept aanwezig is. Wanneer een respondent bijvoorbeeld hoog scoort op POS dan betekent dit dat de ervaren ondersteuning vanuit de organisatie hoog is.

Naast de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaand materiaal, waaronder verschillende documenten van het ministerie van BZK over leidinggevenden, functioneringsgesprekken en een analyse POMO 2008. Verder heeft de onderzoeker een secundaire analyse uitgevoerd van POMO 2010 om de uitkomsten voor functioneringsgesprekken hiervan met POMO 2008 te kunnen vergelijken. Deze vergelijking heeft plaatsgevonden in hoofdstuk twee.

## 4.2 Beschrijving van respondenten en representativiteit

In totaal zijn 325 leidinggevenden in schaal 14 en 15 benaderd. Daarvan konden veertien niet meewerken aan dit onderzoek, omdat zij niet meer werkzaam waren bij het Rijk (7), het e-mail adres onbekend was (3), zwangerschapsverlof hadden (1), geen leidinggevende positie hadden (2) of op een langdurige vakantie waren (1). Hierdoor bleven er 311 leidinggevenden over in de steekproef. In totaal hebben 157 leidinggevenden de vragenlijst (gedeeltelijk) ingevuld. Dit levert een reponsrate op van 50,5 %. Helaas hebben zestien leidinggevenden de vragenlijst niet geheel ingevuld en zij zijn derhalve verwijderd uit het databestand. De effectieve reponsrate is daarom 45,3 %.

Tabel 4.1: Respons

Steekproef	Onbereikbaar	Respons	Effectieve respons
325	14	157 (50,5 %)	141 (45,3%)

De verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden in de steekproef is scheef. Van de 141 respondenten zijn 90 man (63,8 %) en 55 vrouw (36,2%). Dit is een scheve verdeling, maar wel gedeeltelijk representatief voor de huidige verdeling bij het Rijk.

Van de 714 leidinggevenden in POMO 2010 is 73,5 % man en 26,5 % procent vrouw (zie appendix A). De verdeling in POMO 2010 tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden in de schalen 14 en 15

is 76,7 % man en 23,3 % vrouw. De verdeling in POMO 2010 is schever dan de verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden in deze steekproef. Het is mogelijk dat het verschil veroorzaakt wordt doordat weinig leidinggeevenden in schaal 14 en 15 hebben deelgenomen aan POMO 2010 (n=90).

Van de 141 leidinggeevenden die zijn meegenomen in dit onderzoek hadden 4 leidinggeevenden (2,8%) geen leidinggevende functie meer, hadden 28 leidinggeevenden (19,9 %) een andere hoofdtaak dan leidinggeven en hadden 109 leidinggeevenden (77,3%) leiding geven als hoofdtaak.

De oudste respondent is geboren in 1947 en de jongste respondent in 1977. Bij schatting varieert de leeftijd van de leidinggeevenden daarom tussen de 34 en 64 jaar. De gemiddelde respondent is geboren in 1961 en is dus ongeveer 50 jaar oud.

Volgens de secundaire analyse van POMO 2010 zijn leidinggeevenden tussen de 21 en 67 jaar oud met een gemiddelde leeftijd van 51 jaar. De leidinggeevenden in schaal 14 en 15 zijn tussen de 36 en 66 jaar met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar. De leeftijd van leidinggeevenden in schaal 14 en 15 bij het Rijk volgens POMO 2010 komen redelijk overeen met de gevonden leeftijden in dit onderzoek. De leidinggeevenden in POMO 2010 in schaal 14 en 15 zijn gemiddeld twee jaar ouder.

De leidinggeevenden hebben gemiddeld drie jaar hun huidige functie. Er zijn vier leidinggeevenden net in hun huidige functie begonnen. Eén leidinggevende zit al vijftien jaar in zijn huidige functie.

De leidinggeevenden hebben gemiddeld dertien jaar ervaring als leidinggevende. Eén leidinggevende had minder dan één jaar ervaring in totaal. De leidinggevende met de meeste ervaring is vijfendertig jaar werkzaam als leidinggevende.

De leidinggeevenden hebben gemiddeld een *span of control* van veertien medewerkers. Eén leidinggevende geeft geen directe leiding aan medewerkers in zijn huidige functie, maar heeft dertig jaar ervaring als leidinggevende in eerdere functies. De leidinggevende met de minste medewerkers gaf leiding aan twee medewerkers. De leidinggevende met de grootste *span of control* geeft leiding aan veertig medewerkers.

De leidinggeevenden werken op verschillende plekken binnen het Rijk. Vanwege de steekproeftrekking en het opnieuw inrichten van de departementen vorig jaar is het vergelijken tussen POMO 2010 en dit onderzoek lastig. De leidinggeevenden in dit onderzoek werken voornamelijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (32 leidinggeevenden), het ministerie van Veiligheid en Justitie (30 leidinggeevenden), het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (22 leidinggeevenden), het ministerie van Infrastructuur en Milieu (15 leidinggeevenden) en de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (11 leidinggeevenden per ministerie).

### **4.3. Betrouwbaarheid en validiteit**

De keuzes die gemaakt zijn voor de steekproef, strategie, methode en techniek hebben invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. De betrouwbaarheid wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie van het onderzoek (Thiel, 2007). Het gebruikte instrument moet de gewenste variabelen meten en het onderzoek moet herhaalbaar zijn. In vervolgonderzoek moet het dezelfde resultaten kunnen opleveren. De validiteit van het onderzoek wordt bepaald door de

interne en externe validiteit (Thiel, 2007). De operationaliseringen moeten goed zijn en de items moeten de variabele goed meten. Daarnaast moeten de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn. Ze moeten betrekking hebben op een grotere groep mensen dan de steekproef.

Er zijn verschillende mogelijke storingsbronnen voor de betrouwbaarheid en validiteit van kwantitatief onderzoek waarin een vragenlijst wordt gebruikt: het meetinstrument, de onderzoeker, de onderzoekseenheden, de operationalisering, non-respons en antwoordtendenties.

Het meetinstrument (vragenlijst) is samengesteld door de onderzoeker. De meeste items zijn door de onderzoeker aangepast en er zijn vragen uit eerder onderzoek weggelaten. Het kan daardoor voorkomen dat het instrument niet de gewenste variabelen meet, waardoor de nauwkeurigheid en interne validiteit in gevaar komen. De onderzoeker zelf is ook een storingsbron door zijn onervarenheid. In dit onderzoek heeft de onderzoeker de items zelf vertaald en daarna aangepast.

Het vertalen van items is iets waar veel mis kan gaan. Het letterlijk vertalen van vragen is niet genoeg (Sperber, 2004). De onderzoeker moet tijd investeren in de taalverschillen tussen landen, zo zou het direct vertalen van Engelse of Amerikaanse items naar Nederlandse items gevaar opleveren voor de betrouwbaarheid en validiteit (Sperber, 2004). In het Engels betekent een stelling ten slotte iets anders dan in het Nederlands.

Zowel de gevaren van het meetinstrument en de onderzoeker voor validiteit en betrouwbaarheid zijn ondervangen door veelvoudig overleg met de scriptiebegeleider vanuit de universiteit over de vertaling van concepten en het aanpassen van items en schalen uit eerder onderzoek.

De onderzoekseenheden zijn in dit onderzoek ook storingsbronnen voor de betrouwbaarheid en validiteit en dan met name voor de consistentie en de generaliseerbaarheid van de resultaten. Het is mogelijk dat er te weinig variatie zit in de (antwoorden van de) onderzoekseenheden, doordat de steekproef mogelijk niet representatief is voor de populatie leidinggevenden in schaal 14 en 15. Hierdoor zouden de resultaten niet significant kunnen zijn, en daardoor niet generaliseerbaar voor een grotere groep leidinggevenden. Herhalen van het onderzoek bij dezelfde eenheden zou dan geen zin hebben, omdat er te weinig variatie zit in de steekproef. Dit gevaar is gedeeltelijk ondervangen door de secundaire analyse van POMO 2010 en het gebruik van bestaande documenten. Dit is een vorm van triangulatie, waardoor er op meerdere manieren metingen worden verricht (Thiel, 2007).

Bij het gebruik van een vragenlijst spelen drie storingsbronnen een rol: de operationalisering, non-respons en antwoordtendenties. De operationaliseringen moeten goed zijn, want op basis van de operationalisering worden items opgesteld die dezelfde variabele meten. Wanneer dit niet goed gebeurt heeft daalt de interne validiteit. In dit onderzoek heeft de onderzoeker zelf vragen vertaald, aangepast en samengesteld. Dit is in overleg gedaan met de docent en twee verschillende medewerkers van het ministerie van BZK. Verder is de vragenlijst door medewerkers getest op tijdsduur en door één leidinggevenden op inhoud. Meer was helaas niet mogelijk, omdat de populatie beperkt was en door een uitgebreide pilot zou tijdsnood ontstaan.

Een tweede storingsbron is mogelijke non-respons. Niet alle leidinggevenden in de steekproef reageren op de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. Dit kan de externe validiteit beperken, waardoor het onderzoek niet geldt voor een grotere groep. De non-respons is tegengegaan door actief te reageren op mailtjes die leidinggevenden stuurden naar aanleiding van het verzoek tot invullen van de vragenlijst. Daarnaast is veel aandacht besteed aan de tijdsduur van de vragenlijst, de instructie-mail en de instructies bij de vragen. Daarnaast is één herinnering gestuurd naar de respondenten wat de respons verhoogde.



De laatste storingsbron bij een vragenlijst zijn de antwoordtendenties van respondenten. Respondenten kunnen hun antwoorden aanpassen op wat zij sociaal wenselijk (politiek correct) achten, alleen de uiterste waarden kiezen, altijd neutraal zijn, reageren op het HALO effect. Het HALO effect houdt in dat als respondenten zich bij eerdere vragen alleen positief of negatief uitlaten, ze dat bij andere vragen ook zullen doen. Om dit tegen te gaan zijn sommige vragen omgekeerd gesteld. Dit betekent dat iemand die bij verschillende items mee eens invult bij een omgekeerd item niet mee eens zou moeten invullen. Wanneer dit niet gebeurt kan dit betekenen dat de respondent de vragen niet goed gelezen heeft. Tegen antwoordtendenties is in dit onderzoek niet veel gedaan. Het was vanwege tijdsdruk niet mogelijk om controlevariabelen op te stellen die net anders zijn, maar wel hetzelfde meten. Wel zijn duidelijke instructies gegeven en is nadruk gelegd op de anonimiteit van de respondent. Daarnaast is ook duidelijk toegelicht wat met de resultaten zou gebeuren en dat het ministerie alleen een beknopt verslag krijgt met aanbevelingen.

In dit onderzoek zijn de vragen voorgelegd aan leidinggevend en niet aan medewerkers zelf. Alle onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabelen worden daardoor bij dezelfde respondenten gemeten. Daarbij is er sprake van volledige self-report. Hierdoor ontstaat het gevaar van *Common Method Bias*. De variatie in meetresultaten is dan niet meer toe te schrijven aan de variabelen, maar de variatie ontstaat door de onderzoeksmethode (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Wanneer de verschillende variabelen gemeten worden met één instrument en bij één onderzoekseenheid.

In dit onderzoek worden alle variabelen gemeten bij de leidinggevend. Het gevaar ontstaat dat de antwoorden van respondenten zijn gebaseerd op sociale wenselijkheid, hun gemoedstoestand of op de manier waarop de items en schalen in elkaar zitten. Hierdoor kan de daadwerkelijk relatie tussen variabelen verschillen van de waargenomen relaties (Podsakoff et al., 2003).

Dit is slecht omdat de leidinggevende alle informatie over zichzelf verstrekt. Het is daarom beter om verschillende bronnen en onderzoekseenheden aan te wenden: items als beschikbare tijd en leiderschapstijl hadden ook bij de medewerkers gemeten kunnen worden. Medewerkers hadden aan kunnen geven of de leidinggevende daadwerkelijk genoeg tijd heeft om met hen het gesprek aan te gaan, en hadden uitspraken kunnen doen over wat de leidinggevend in sommige situaties zouden doen. Aan deze methoden zitten voordelen, omdat het de validiteit en betrouwbaarheid ten goede komt. Een nadeel is dat het veel tijd kost om deze methode te gebruiken, want er hadden twee vragenlijsten uitgezet moeten worden. Daarnaast was er alleen toestemming om de vragenlijst aan een vooraf bepaalde groep leidinggevend te verstrekken. Hierdoor was er te weinig tijd om tevens medewerkers te bevragen. Om *Common Method Bias* tegen te gaan is wel gebruik gemaakt van reversed items in de vragenlijst, en is er gebruik gemaakt van bestaand materiaal om de resultaten te plaatsen in de context van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

#### **4.4 Operationaliserings en beschrijvende resultaten**

In deze paragraaf worden de gebruikte variabelen geoperationaliseerd en worden de eerste beschrijvende resultaten weergegeven. Ten eerste worden de afhankelijke variabelen geoperationaliseerd gevolgd door de onafhankelijke variabelen.

#### 4.4.1 Operationalisering Kwaliteit van functioneringsgesprekken

Het concept 'kwaliteit van functioneringsgesprekken' is in het vorige hoofdstuk uitgebreid besproken. Bovendien is aangegeven dat de kwaliteit van functioneringsgesprekken meer omvat dan de indicatoren binnen dit onderzoek. Uit het Theoretisch Kader kwamen vier indicatoren naar voren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten. Deze indicatoren bestaan uit het bespreken van duidelijke doelen en verwachtingen, het bespreken van de loopbaan van de medewerker, bespreken van de integriteit van de medewerker en de waardering van de leidinggevenden voor het voeren van functioneringsgesprekken.

Deze vier indicatoren zijn onder te verdelen in twee dimensies voor het meten van de kwaliteit van het functioneringsgesprek: de objectieve en de subjectieve dimensie. De eerste drie indicatoren betreffen onderwerpen die in het functioneringsgesprek besproken moeten worden. Deze vormen de objectieve dimensie. De waardering van de leidinggevende voor het functioneringsgesprek is de subjectieve dimensie.

Deze twee dimensies meten de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Wanneer de indicatoren uit de objectieve dimensie niet besproken worden is de kwaliteit laag, wanneer ze wel besproken worden is de kwaliteit hoog. Wanneer de waardering van de leidinggevenden (subjectieve dimensie) hoog is, is de kwaliteit van het functioneringsgesprek ook hoog. Als de waardering laag is dan zal de kwaliteit van het functioneringsgesprek ook laag zijn.

Om de kwaliteit van het functioneringsgesprek goed te meten is een objectieve kwaliteitsindex geconstrueerd bestaande uit vier verschillende items die de drie indicatoren uit de objectieve dimensie vertegenwoordigen: het stellen van doelen, het bespreken van de loopbaan, en het bespreken van de integriteit.

In de index zijn de volgende vier items opgenomen: item 9) betreft de vraag, in het functioneringsgesprek leg ik duidelijk en gespecificeerd uit welke verantwoordelijkheden de medewerker heeft. 12) in het functioneringsgesprek vind ik het moeilijk om het succes of falen van de medewerker te evalueren (reversed). 13) In het functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker zijn toekomstige loopbaan plannen. 14) In het functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker de integriteit.

Alle vier de items die gebruikt zijn voor de index, zijn gemeten met een ordinale schaal. Daarbij is gebruikt gemaakt van de Likert vijf. De antwoordmogelijkheden bestonden uit: nooit (1), meestal niet (2), soms (3), meestal wel (4) en altijd (5). De index is samengesteld door de score (1 tot en met 5) van de vier items (na hercoderen van reversed item 12) op te tellen en te delen door vier. De kwaliteit van het gesprek krijgt per respondent zo een cijfer waarbij een hoger cijfer een hogere kwaliteit van het functioneringsgesprek betekent.

Voor het meten van de subjectieve dimensie, de waardering van de leidinggevende voor het functioneringsgesprek, is gebruik gemaakt van drie items. Deze items zijn gebaseerd op elementen van waardering die volgens Harris (2001) de waardering voor een systeem bepalen: effectiviteit en eerlijkheid. Het eerste element komt terug in de items 17) functioneringsgesprekken leggen teveel beslag op mijn agenda (reversed) en 18) functioneringsgesprekken zijn nuttig. Het tweede element komt terug in item 19) in mijn ogen is de wijze waarop functioneringsgesprekken moeten worden aangepakt niet altijd eerlijk of rechtvaardig (reversed).

De items zijn gemeten met een ordinale (Likert vijf) schaal. De respondenten hadden de antwoordmogelijkheden: helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4), helemaal eens (5). De scores van de respondenten op de reversed items 17 en 19 zijn gehercodeerd. Hierdoor geldt dat wanneer de score op het items stijgt de waardering stijgt. Een hogere score op het reversed item 17 na hercoderen betekent dat het functioneringsgesprek niet teveel tijd legt op de agenda.

De drie items van waardering vormen samen geen betrouwbare schaal, de cronbachs alpha is .449. Waardering voor het functioneringsgesprek als variabele wordt daarom niet gebruikt in de correlatie- en regressieanalyse. Item 18) functioneringsgesprekken zijn nuttig wordt in paragraaf 5.1.4 gebruikt om een verklaring te ondersteunen voor een opvallend resultaat uit de correlatieanalyse.

De kwaliteit van het functioneringsgesprek wordt in de correlatie- en regressieanalyse alleen gemeten met de kwaliteitsindex. De kwaliteitsindex bevat indicatoren die de objectieve dimensie van kwaliteit meten.

In de volgende sub paragraaf worden de scores van de respondenten op de kwaliteitsindex en de drie items van waardering beschreven. Daarnaast wordt ingegaan op de samenhang tussen de objectieve kwaliteitsindex en de subjectieve dimensie.

#### 4.4.2 Resultaat kwaliteit van het functioneringsgesprek

De kwaliteit van functioneringsgesprekken is volgens de index uit dit onderzoek niet slecht. In tabel 4.2 zijn de scores van de respondenten op de vier (objectieve) items weergegeven.

Items 9, 12 en 13 scoren op een schaal van 1 tot 5 een 4 gemiddeld. Het bespreken van de integriteit (item 14) valt met een gemiddelde van 3,62 hier iets buiten. Deze score impliceert dat integriteit wel besproken wordt, maar zeker niet in alle gesprekken. Het bespreken van de loopbaan scoort met een gemiddelde van 4,37 een stuk hoger. De leidinggevendenden bespreken de loopbaan dus vaker dan de integriteit. Dit komt overeen met de cijfers uit POMO 2008 en POMO 2010 (paragraaf 2.3.2) waaruit blijkt dat de loopbaan in 2010 twee keer zo vaak is besproken als in 2008. De loopbaan wordt volgens de secundaire analyse POMO 2010 in veel functioneringsgesprekken besproken. In totaal scoort de kwaliteit van het functioneringsgesprek een 3,99 op een schaal van 5. De kwaliteit ligt hiermee volgens deze index erg hoog.

**Tabel 4.2. De items van de kwaliteitsindex (objectieve dimensie) van het functioneringsgesprek**

Items objectieve dimensie	N	Nooit	Meestal niet	Soms	Meestal wel	Altijd	Mean
9 Verantwoordelijkheden medewerker duidelijk uitleggen	141	0 %	4,3 %	18,4 %	49,6 %	27,7 %	4.01
12 Moeite met evalueren succes en falen medewerker R	141	22,7 %	54,6 %	20,6 %	2,1 %	0 %	3.98
13 Bespreken loopbaan medewerker in gesprek	141	1,4 %	0 %	8,5 %	40,4 %	49,6 %	4.37
13 Bespreken loopbaan medewerker in gesprek	141	1,4 %	21,3 %	24,1 %	20,6 %	32,6 %	3.62
Totaal index	141						3.99

De tweede dimensie van kwaliteit is de subjectieve dimensie: de waardering van de leidinggevendenden voor het functioneringsgesprek. De waardering van leidinggevendenden voor het functioneringsgesprek is gemeten met drie items.

In tabel 4.3 zijn de score van de mannelijke en vrouwelijke respondenten weergegeven op de drie items van waardering. Uit de frequenties blijkt dat er weinig variatie zit tussen de antwoorden die leidinggevend geven.

**Tabel 4.3: gemiddelde waardering van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden**

Items subjectieve dimensie: waardering van de leidinggevende	N	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal Eens	Mean
17 Teveel beslag op agenda (R)	141	12,8 %	54,6 %	19,1 %	12,1 %	1,4 %	3.65
18 gesprek is nuttig	141	0 %	0,7 %	2,8 %	41,8 %	54,6 %	4.50
19 Het systeem van gesprekken leidt tot oneerlijke uitkomsten (R)	141	28,4 %	54,6 %	14,2 %	2,1 %	0,7 %	4.08

*Gemeten met schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Bij reversed items is de schaal andersom 1 (helemaal eens) tot 5 (helemaal oneens).*

Wat opvalt is dat de score op item 17 lager is dan de score op items 18 en 19. De meeste leidinggevend zijn het eens tot helemaal eens met de stelling dat functioneringsgesprekken nuttig zijn. De leidinggevend vinden niet dat het systeem van gesprekken leidt tot oneerlijke gesprekken aangezien het gemiddelde antwoord 'oneens' is. De waardering voor de gesprekken is daardoor vrij hoog. Het gemiddelde antwoord op de stelling dat functioneringsgesprekken teveel beslag leggen op de agenda is neutraal tot oneens. Dit is een minder overtuigend antwoord dan de antwoorden op de andere twee items. Dit impliceert dat de leidinggevend de functioneringsgesprekken wel belangrijk (nuttig) vinden, maar ook dat ze aangeven dat het beslag legt op hun agenda.

#### 4.4.3 Samenhang objectieve en subjectieve kwaliteit

De drie items die de waardering van de leidinggevende moeten meten hangen positief en significant met elkaar samen. Wanneer de score op item 17 stijgt en de functioneringsgesprekken daardoor niet teveel beslag leggen op de agenda (reversed item) stijgt ook de score op item 18 het gesprek is nuttig. Dit geldt ook andersom: bij een hogere score op item 18 stijgt ook de score op item 17. Bij leidinggevend die het functioneringsgesprek nuttig vinden, legt het gesprek minder beslag op hun agenda, dan bij leidinggevend die het gesprek niet nuttig vinden. Deze redenatie geldt ook omgekeerd: leidinggevend die aangeven dat het functioneringsgesprek niet teveel beslag legt op hun agenda vinden het functioneringsgesprek nuttig.

De positieve samenhang tussen item 18 en item 19 (reversed) betekent dat leidinggevend die het functioneringsgesprek nuttig vinden, het systeem van gesprekken eerlijker vinden dan leidinggevend die het gesprek niet nuttig vinden. Andersom betekend dit dat de leidinggevend die vinden dat het systeem van gesprekken leidt tot eerlijke uitkomsten, het functioneringsgesprek nuttig vinden.

**Tabel 4.4: Correlatie objectieve en subjectieve kwaliteit**

Correlatieanalyse	Item 17	Item 18	Item 19	Index
17 Teveel beslag op agenda (R)	-			
18 gesprek is nuttig	.209*	-		
19 Het systeem van gesprekken leidt tot oneerlijke uitkomsten (R)	.197*	.278**	-	
Objectieve kwaliteitsindex	.036	.164a	.210*	-

\*  $P < .05$ ; \*\* $P < .01$ ; a  $P = .052$

De samenhang tussen item 17 en item 19 is significant en positief. Beide items zijn reversed en gehercodeerd. Dit betekent dat wanneer leidinggevend en aangeven dat het gesprek teveel beslag legt op hun agenda, zij ook hoger scoren op de mate waarin zij de uitkomsten van het systeem van de functioneringsgesprekken oneerlijk vinden. Leidinggevend die de functioneringsgesprekken teveel tijd kost vinden de uitkomsten van systeem oneerlijk. De omgekeerde redenatie is dat leidinggevend die de uitkomsten van gesprek oneerlijk vinden ook aangegeven dat het functioneringsgesprek teveel beslag legt op hun agenda.

Uit tabel 4.4 blijkt dat items 18 en 19 significant samenhangen met de kwaliteitsindex. Wanneer de score op de kwaliteitsindex stijgt, stijgen ook de scores op item 18 en item 19.

Leidinggevend die duidelijke doelen en verwachtingen stellen, de loopbaan bespreken en, de integriteit bespreken (indicatoren index) vinden het gesprek nuttig en de uitkomsten van systeem van gesprekken eerlijk. Andersom betekent dit dat leidinggevend die de uitkomsten van het systeem van gesprekken eerlijk vinden en die het gesprek nuttig vinden meer zullen bespreken in het functioneringsgesprek.

#### 4.4.4 Operationalisering Leiderschapsstijl

Het concept leiderschapsstijl kent vele definities en soorten. In dit onderzoek is gekozen om te kijken naar leiderschapsstijlen die iets zeggen over de mate waarin de leidinggevende de *self-determination* van de medewerker stimuleert. Dit betekent dat de leidinggevende een medewerker (niet) ondersteunt om zelf problemen aan te pakken en oplossingen te zoeken. Dit is interessant omdat de leidinggevende in een functioneringsgesprek de medewerker moet motiveren. Leiderschapsstijl wordt daarom gedefinieerd als *de mate waarin een leidinggevende de self-determination van de medewerker ondersteunt*.

Voor het meten van leiderschapsstijl is gekozen om te werken met vignetten die geconstrueerd zijn door Deci, Connel en Ryan (1989). In totaal zijn acht vignetten ontworpen door Deci, Connel en Ryan. Bij elke vignette zijn vier mogelijk oplossingen gepresenteerd. Hieronder ziet u een voorbeeld van een vignette:

##### *Vignette B*

*Sanne, één van uw medewerkers presteert de laatste tijd middelmatig tot voldoende. Zij komt daarbij afwezig en lusteloos over. U verwacht dat zij meer kan. Een goede manier om haar te motiveren is:*

*1. Met Sanne praten en haar helpen om de oorzaak van haar afwezigheid en lusteloosheid op te lossen. (highly supportive of SDT)*

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7  
*zeer ongeschikt                      gemiddeld geschikt                      zeer geschikt*

*2. Sanne op het hart drukken dat zij beter haar best moet doen, en dat het voor haar eigen bestwil echt belangrijk is om bij te blijven met haar werkzaamheden. (moderately controlling)*

*3. Aan Sanne laten zien dat zij in vergelijking met andere collega's achterloopt en haar aanmoedigen om dit bij te werken. (moderately supportive of SDT)*

4. Meer op de prestaties van Sanne letten; daarbij prijst u haar toegenomen output, maar u geeft ook aan wanneer haar prestaties onvoldoende zijn en wanneer zij beter haar best moet doen. (*highly controlling*)

De leidinggevende moet op een zevenpuntschaal aangeven of hij de oplossing geschikt vindt of niet. Dit moet de leidinggevende doen voor elke oplossing. Alle oplossingen representeren een leiderschapsstijl: *highly supportive of self-determination*, *moderately supportive of self-determination*, *moderately controlling* en *highly controlling*. Antwoordmogelijkheid 1 vertegenwoordigt bijvoorbeeld de leiderschapsstijl *highly supportive* of SDT.

In dit onderzoek is deze methode gedeeltelijk gebruikt. Vanwege het tijdsduur van de vragenlijst is gekozen om geen acht maar vier vignetten te gebruiken. De vier gekozen vignetten vertonen de meeste overeenkomsten met mogelijk situaties waar een leidinggevenden binnen de Rijksoverheid mee te maken kan krijgen. Dit gebeurde in samenspraak met de scriptiebegeleider en twee medewerkers van het ministerie van BZK.

Een andere aanpassing is het gebruik van een vijfpuntsantwoordschaal in plaats van een zevenpuntschaal. De gedachte hierachter was dat het een respondent minder tijd kost om een keuze te maken uit vijf opties dan uit zeven. Voor iedere oplossing kon de leidinggevenden kiezen uit: zeer ongeschikt (1), ongeschikt (2), Neutraal (3), geschikt (4) en zeer geschikt (5). De leiderschapsstijl is daarmee gemeten met een ordinaal meetniveau.

De score op de vier soorten leiderschapsstijlen zijn berekend door het selecteren van de vragen die bij die leiderschapsstijl horen en het totaal door vier te delen. Hierdoor ontstaan vier gemiddelde ratio-scores voor vier leiderschapsstijlen.

Om te zorgen dat één variabele leiderschapsstijl ontstaat, hebben Deci, Connel en Ryan (1989) een formule ontwikkeld. Deze methode is hieronder weergegeven:

$$\text{Leiderschap} = (\text{HC} * -2) + (\text{MC} * -1) + (\text{MA} * 1) + (\text{HA} * 2)$$

De gemiddelde score van *highly controlling* wordt vermenigvuldigt met min twee, de gemiddelde score van *moderately controlling* wordt vermenigvuldigt met min één, de gemiddelde score van *moderately supportive of self-determination* wordt vermenigvuldigt met één en de gemiddelde score van *highly supportive of self-determination* wordt vermenigvuldigt met twee.

Bij een zevenpuntschaal ontstaat daardoor een score tussen -18 en 18. Door het gebruik van een vijfpuntschaal kan de score variëren van -12 tot 12. Daarbij betekent een negatieve score of een lage positieve score dat een leidinggevende meer controlerend werkt en de *self-determination* van de medewerker weinig ondersteunt. Een hoge positieve score betekent dat de leidinggevende de *self-determination* van de medewerker meer ondersteunt en de medewerker meer autonoom kan handelen.

#### 4.4.5 Resultaat leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl is gemeten met behulp van vier verschillende soorten leiderschapsstijlen. In tabel 4.5 zijn de gemiddelde scores opgenomen van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden op de vier verschillende leiderschapsstijlen en op de leiderschapsstijl in totaal.

Wat opvalt is dat de leiderschapsstijl *highly autonoom* de hoogste scores kent voor zowel mannen als vrouwen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leidinggevendenden de voorkeur geven aan het ondersteunen van de *self-determination* van de medewerker (Deci & Ryan, 1987). De medewerker wordt aangestuurd op de eigen verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen. Leidinggevendenden grijpen liever niet in (controlling leiderschapsstijl) en geven de medewerker de ruimte om zelf beslissingen te nemen (Deci et al., 1981; Deci & Ryan, 1987).

Op de variabele leiderschapsstijl (de vier soorten bij elkaar opgeteld) is met een T-toets nagegaan of een significant verschil bestaat tussen de gemiddelden van vrouwelijke en mannelijke leidinggevendenden. Vrouwelijke leidinggevendenden hebben een iets hogere autonome stijl (4,08) van leidinggeven dan mannelijke leidinggevendenden (3,85) maar dit verschil is niet significant.

De gemiddelde leidinggevendende scoort een 3,91 als cijfer voor de leiderschapsstijl. Op een schaal van -12 tot 12 (controlling tot autonome leiderschapsstijl) betekent dit dat de leidinggevendenden vrij positief scoren en een relatieve autonome leiderschapsstijl geschikter vinden dan een controlerende (Deci & Ryan, 1987). De laagste score op leiderschapsstijl die een leidinggevendende haalde was een 0.5 en de hoogste score was een 8.25. Geen enkele leidinggevendende heeft een negatieve score gehaald. In de steekproef zijn daardoor geen leidinggevendenden met een overwegende controlerende leiderschapsstijl.

**Tabel 4.5: Gemiddelden leiderschapsstijlen onderverdeeld naar leeftijd van de leidinggevendende**

Items	N	Gemiddelde man	N	Gemiddelde vrouw
Highly autonoom *	90	4.41	51	4.42
Moderately autonoom *	90	2.79	51	2.93
Moderately controlling *	90	2.48	51	2.39
Highly controlling *	90	2.65	51	2.64
Leiderschap totaal **	90	3.85	51	4.08

\* = gemeten op schaal 1 tot 5; \*\* gemeten op schaal -12 tot 12.

#### 4.4.6 Operationalisatie Perceived Organizational Support

Het concept *Perceived Organizational Support* gaat in op de ondersteuning van de medewerker vanuit de organisatie. De POS is gedefinieerd als *global beliefs [of an employee] concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their Well-being* (Eisenberger et al., 1986). De werknemer heeft bepaalde ideeën over hoe de organisatie hem ondersteunt, zijn bijdrage waardeert en waarde hecht aan zijn welzijn. In de gevonden artikelen over POS en leidinggevendenden worden de leidinggevendenden bevraagd met POS items die ook gebruikt worden voor het meten van de POS van gewone medewerkers (Eisenberger et al., 1990; Patrick & Laschinger, 2006).

Voor het meten van *Perceived Organizational Support* is gebruik gemaakt van sommige items die ontworpen zijn door Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986:502). In totaal hebben zij zesendertig items ontworpen waarmee POS gemeten kan worden. Daarbij kon de respondent kiezen uit zeven antwoorden van helemaal oneens tot helemaal eens. Vanwege de unidimensionaliteit van de items en de hoge factor van de items is het echter geen probleem om minder items te gebruiken in een onderzoek (Rhoades & Eisenberger, 2002). In verschillende onderzoeken worden daarom zeventien en in sommige gevallen acht items gebruikt om POS te meten. Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) is dit geen probleem zolang de items zowel de bijdrage aan de organisatiedoelen als het welzijn van de medewerker bevatten.

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van acht items om POS te meten. De acht items (1, 3, 7, 9, 17, 21, 23 en 27 uit Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa, 1986) met de hoogste factor loading zijn geselecteerd uit de oorspronkelijke zesendertig. De items zijn gemeten met een Likert vijf schaal. De items gaan in op of de medewerker ervaart dat de organisatie waarde hecht aan zijn bijdrage en het welzijn van de werknemer. Voorbeelden van items zijn: 48) de top van de organisatie hecht waarde aan mijn bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelen en 51) de top van de organisatie heeft aandacht voor mijn 'welzijn' en is geïnteresseerd in hoe het met mij gaat.

De respondenten hadden keuzen uit de antwoordmogelijkheden: helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4), helemaal eens (5). POS is gemeten op ordinaal meetniveau. Wanneer de respondent een lage score heeft is, zijn POS laag en wanneer hij hoog scoort is zijn POS hoog. Voor de variabele POS is, net als voor de variabele leiderschapsstijl gekozen voor minder antwoordmogelijkheden. De Cronbachs Alpha van de gehele POS schaal bedraagt .88 en is daarmee zeer betrouwbaar.

#### 4.4.7 Resultaat POS

De leidinggevenden scoren gemiddeld een 3,57 op de POS schaal (zie tabel 4.6). Dit betekent dat de leidinggevenden overwegend een score tussen neutraal en eens hebben gekozen. De gemiddelde leidinggevende geeft daarmee aan dat hij het gevoel heeft ondersteund te worden door zijn organisatie. Dat betekent dat de organisatie waarde hecht aan het welzijn en de bijdrage van de leidinggevende aan het behalen van de organisatiedoelen (Eisenberger et al., 1986).

Uit de T-toets voor verschil in gemiddelden tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden blijkt dat er een significant verschil is in hoe zij POS beoordelen. Vrouwelijke leidinggevenden scoren significant lager op POS dan hun mannelijke collega's ( $b = -0.213$  /  $p = 0.011$ ).

**Tabel 4.6: gemiddelde scores van POS van mannelijke en vrouwelijk leidinggevenden**

Items	N	Gemiddelde man	N	Gemiddelde vrouw
POS	90	3.66	51	3.40*

\*  $P < .01$

#### 4.4.8 Beschikbare tijd

Volgens Harris (2001) en Purcell en Hutchinson (2007) speelt de tijd die een leidinggevende heeft een grote rol in de uitvoering van zijn taken. De beschikbare tijd is daarom opgenomen in dit onderzoek. De beschikbare tijd is gedefinieerd als: *de tijd die een leidinggevenden overheeft voor de administratie van en het voeren van functioneringsgesprekken nadat hij zijn andere taken heeft vervuld*. Hiervoor heeft de onderzoeker op basis van het onderzoek van Harris (2001) twee items geconstrueerd die de variabele beschikbare tijd meten. Dit zijn items vijftien en zestien uit de vragenlijst. De respondenten geven zelf aan of ze naast hun andere taken tijd hebben voor het 15) voeren van de functioneringsgesprekken en of ze naast hun andere taken tijd hebben voor 16) de afhandeling en het verwerken van de functioneringsgesprekken.

De respondenten konden antwoorden op de items op een Likert vijf schaal (ordinaal meetniveau). De antwoordmogelijkheden bestaan uit: Helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en helemaal eens (5). Hoe hoger de respondent scoort hoe meer tijd hij beschikbaar heeft naast zijn andere taken om de functioneringsgesprekken te voeren en administratief af te handelen. De Cronbachs Alpha van de geconstrueerde schaal beschikbare tijd bedraagt .85 en is daarmee betrouwbaar.



In dit onderzoek scoren leidinggevenden gemiddeld een 3,56 op beschikbare tijd (tabel 4.7). Leidinggevenden geven daarmee aan dat zij het eens zijn met de stellingen dat zij voldoende tijd hebben naast hun huidige werkzaamheden voor het voeren van de gesprekken en het afhandelen van de gesprekken.

Uit verdere analyse blijkt dat de gemiddelde beschikbare tijd voor het voeren van de gesprekken (item 15) een 3,8 krijgt van leidinggevenden en de beschikbare tijd voor het administratief afhandelen een 3,3 (item 16). De leidinggevenden schatten de tijd die zij hebben voor het voeren van het gesprek hoger in dan het administratief afhandelen van de gesprekken. Een logische verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij het voeren van gesprekken belangrijker vinden dan de administratieve afhandeling en daar minder tijd voor vrijmaken. Uit de T-toets over het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden kwam geen significant verschil naar voren in de beschikbare tijd.

**Tabel 4.7 Beschikbare tijd van vrouwelijke en mannelijke leidinggevenden**

Items	N	Gemiddelde man	N	Gemiddelde vrouw
Beschikbare tijd	90	3.62	51	3.44

#### 4.4.8 Span of control

De variabele *span of control* is ook gemeten in dit onderzoek. Dit item is volgens Harris (2001) van belang voor hoe een leidinggevende zijn taken uitvoert. De *span of control* is het aantal mensen dat een leidinggevende onder zich heeft. In dit onderzoek is het van belang dat de *span of control* alleen het aantal medewerkers betreft met wie de leidinggevende de functioneringsgesprekken moet voeren. De definitie van *span of control* is derhalve, *het aantal mensen aan wie de leidinggevende direct leiding geeft*. Dit wordt gemeten met één item. Het item vraagt de leidinggevenden aan te geven aan hoeveel medewerkers zij direct leiding geven. De leidinggevende kan een getal (maximaal vier cijfers) invoeren dat uitdrukt aan hoeveel medewerkers hij direct leiding geeft. De *span of control* is daarmee gemeten op een ratio niveau.

In paragraaf 4.2 is de gemiddelde *span of control* al besproken. Leidinggevenden geven gemiddeld aan veertien medewerkers leiding. Eén respondent geeft in zijn huidige functie aan geen medewerkers direct leiding, maar heeft wel dertig jaar ervaring als leidinggevende in eerdere functies. De leidinggevende met de minste medewerkers gaf leiding aan twee medewerkers. De leidinggevende met de grootste *span of control* geeft leiding aan veertig medewerkers. Er is geen significant verschil in het aantal medewerkers aan wie mannelijke of vrouwelijke leidinggevende leiding geven.

#### 4.4.10 Kennis van de verplichte onderwerpen

Volgens Harris (2001) en Purcell en Hutchinson (2007) speelt de kennis van een leidinggevende een rol in hoe hij zijn HR taken uitvoert. De variabele kennis is gedefinieerd als: *het weten dat de loopbaan en integriteit besproken moeten worden*. De respondenten geven antwoord op de vraag: weet u dat de volgende onderwerpen verplicht moeten worden besproken in het functioneringsgesprek? De respondenten kunnen voor het onderwerp loopbaan en het onderwerp integriteit aangegeven of ze dit wel weten (score 1) of dat ze het niet weten (score 0). Daarmee zijn de twee items van kennis dummyvariabelen. Hierdoor kan gemeten worden of de groep leidinggevenden die weet dat de onderwerpen besproken moeten worden ook hoger scoren op de kwaliteitsindex van de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

De meeste leidinggevenden weten dat de loopbaan besproken moeten worden. Vier leidinggevenden wisten niet dat dit onderwerp verplicht moet worden besproken. Het bespreken van de integriteit is iets minder bekend (zie tabel 4.8). In totaal weten 40 leidinggevenden (28,4%) niet dat dit besproken moet worden.

**Tabel 4.8: Score respondenten op items over kennis**

Items kennis	N	Nee	Ja
Bespreken loopbaan	141	4 (2,8 %)	137 (97,2 %)
Bespreken integriteit	141	40 (28,4 %)	101 (71,6 %)

#### 4.4.11 HR red tape

De vierde variabele die is meegenomen in dit onderzoek is *HR red tape*. Pandey en Scott (2002:558) halen Baldwin 1990 aan met een definitie van *formal red tape*: ‘constraints to an organization's freedoms as a result of laws, rules, regulations, and procedures’. De formal red tape wordt gemeten met vijf items die ingaan op hoe de HR regels en procedures het bemoeilijken om iemand te ontslaan en te belonen (Pandey & Scott, 2002). Wright en Pandey (2010) stellen *HR red tape* samen uit vier van de vijf items van formal of personel red tape. Zij komen niet met een nieuwe definitie van *HR red tape*. *HR red tape* wordt gebruikt om de formalisatie van de organisatie aan te geven.

In dit onderzoek wordt daarom gebruikt gemaakt van een aangepaste definitie van Baldwin (1990) die aangehaald wordt in Pandey en Scott (2002). *HR red tape zijn de HR regels en procedures die het de leidinggevende bemoeilijken om medewerker te belonen, te ontslaan of promotie te laten maken*. In dit onderzoek zijn leidinggevenden de onderzoeksobjecten. De definitie is daarom gericht op leidinggevenden. In dit onderzoek zijn drie van vier items uit Wright en Pandey (2010) overgenomen. Het item dat is weggelaten uit het onderzoek gaat in op de moeilijkheid om nieuwe medewerkers aan te nemen. Aangezien in functioneringsgesprekken geen nieuwe mensen worden aangenomen is dit item buiten beschouwing gelaten. Item 21 gaat in op de moeilijkheid om een slecht presterende medewerker te ontslaan. De focus op de op de moeilijkheid om een goed presterende medewerker promotie te laten maken komt terug in item 22. De moeilijkheid om een goed presterende medewerker extra te belonen komt terug in item 23.

De respondenten hadden bij de drie items de keuze uit de antwoordmogelijkheden: helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en helemaal eens (5). *HR red tape* is daardoor gemeten op een ordinaal niveau. Wanneer een respondent hoog scoort op *HR red tape* dan betekent dit, dat hij een hoge *HR red tape* ervaart . De HR regels en procedures bemoeilijken het de manager om een slecht presterende medewerker te ontslaan en om een goede medewerker promotie te laten maken en te belonen. De Cronbachs Alpha van de schaal *HR red tape* bedraagt .64 en is daarmee betrouwbaar.

De leidinggevenden uit de steekproef scoren gemiddeld een 3,2 op *HR red tape* (tabel 4.9). Een hoge score op *HR red tape* betekent dat de leidinggevenden moeilijkheden ervaren door de HR regels en procedures Op een vijf puntschaal is 3,2 relatief hoog waardoor gesteld kan worden dat leidinggevenden de HR regels en procedures als moeilijk ervaren.

**Tabel 4.9: gemiddelde score responderen op HR Red Tape**

Items	N	Gemiddelde
HR red tape	141	3.20

In totaal scoren vier leidinggevenden een vijf op de *HR red tape* en scoren 59 leidinggevenden tussen de 3,5 en 4,5 op *HR red tape*. Dat betekent dat ruim 46 % van de leidinggevenden in dit onderzoek boven het gemiddelde zit van *HR red tape*. Een groot gedeelte van de leidinggevenden ervaren de HR regels en procedures als lastig. Met een T-toets is nagegaan of er significante verschillen zijn tussen de gemiddelden van mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden. Hieruit kwam geen significant verschil naar voren.

#### 4.4.12 Controle variabelen

Naast de variabelen in het conceptueel model zijn een aantal controle variabelen opgenomen over de achtergrondkenmerken van de respondenten. De controlevariabelen kunnen gebruikt worden om te controleren of deze een storende invloed hebben op de relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. De volgende extra variabelen zijn meegenomen: geslacht, leeftijd, aantal jaar ervaring als leidinggevende.

Het geslacht is gemeten door respondenten te vragen of ze een man (score 0) of vrouw (score 1) zijn (dummy variabele). De leeftijd is aan respondenten gevraagd door de respondenten te vragen hun geboortjaar in te vullen (ratiovariabele). Deze variabele is daarna omgezet naar leeftijd in jaren door het geboortjaar van het jaar 2011 af te trekken. Iemand uit 1977 wordt daarmee een respondent van 35 jaar oud. De leeftijd in dit onderzoek kan daarmee maximaal 1 jaar verschillen van de daadwerkelijke leeftijd. De omzetting is gedaan om fouten in de analyse te voorkomen. Wanneer het geboortjaar wordt gebruikt betekent een stijging van de leeftijd, dat de respondenten jonger worden. Bij leeftijd gemeten in jaren dit andersom. Nu geldt voor elke variabele dat een stijging van de score ook een stijging van de variabele betekent.

Het aantal jaren ervaring in de huidige functie en aantal jaren ervaring in totaal konden de respondenten zelf invullen in twee verschillende hokjes (ratio variabelen).

In paragraaf 4.2 zijn de respondenten reeds beschreven. In totaal hebben 90 mannelijke en 51 vrouwelijke leidinggevenden de vragenlijst ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden is 50 jaar, de jongste respondent is 34 en de oudste is 64 jaar. De leidinggevenden hebben gemiddeld dertien jaar ervaring als leidinggevende in hun huidige en eerdere posities. Eén leidinggevende had minder dan één jaar ervaring. De leidinggevende met de meeste ervaring is vijfendertig jaar werkzaam als leidinggevende.

## **4.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk zijn de steekproef, gebruikte strategie, methode en techniek aan de orde gekomen. De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek werden tevens behandeld. Na het beschrijven van de operationalisering is kort ingegaan op beschrijvende resultaten van de variabelen. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van de correlatie- en regressieanalyse gepresenteerd.

De onderzochte populatie in dit onderzoek zijn leidinggevenden bij de Rijksoverheid in schaal 14 en 15. Om uitspraken te kunnen doen over deze populatie is een steekproef gebruikt, bestaande uit 325 leidinggevenden in schaal 14 en 15, werkzaam bij de Rijksoverheid, die bij eerder onderzoek hebben aangegeven te willen meewerken aan een vervolgonderzoek. Deze steekproef is benaderd met een online vragenlijst. Naast de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaande documenten en een secundaire analyse van POMO 2010.

141 leidinggevendenden hebben de vragenlijst ingevuld. Daarvan zijn 90 respondenten man en 51 vrouw. De gemiddelde leeftijd van de steekproef is 50 jaar. Deze gegevens uit de steekproef komen redelijk overeen met de leidinggevendenden in schaal 14 en 15 die deelnemen aan het POMO. De steekproef is daardoor gedeeltelijk representatief voor de populatie.

In dit onderzoek staan zeven variabelen centraal en worden drie controle variabelen meegenomen. De centrale afhankelijke variabele is de kwaliteit van het functioneringsgesprek die wordt gemeten met een objectieve index en met een subjectieve indicator. De zes onafhankelijk variabelen zijn leiderschapsstijl, POS, Beschikbare tijd, *HR red tape*, Kennis en de *span of control*. De controle variabelen zijn geslacht, leeftijd en ervaring als leidinggevende. In tabel 4.10 is een overzicht gegeven van alle gemiddelde scores en standaarddeviaties.

**Tabel 4.10 Gemiddelden en standaard deviaties**

Variabelen	Mean	SD
1 Leiderschapsstijl	3.93	1.543
2 POS	3.57	0.584
3 HR red tape	3.20	0.812
4 Tijd	3.56	0.930
5 Kennis loopbaan	n.v.t	n.v.t.
6 Kennis integriteit	n.v.t	n.v.t.
7 Span of control	13.78	8.413
8 Geslacht	n.v.t.	n.v.t.
9 Leeftijd	50.06	6.766
10 Ervaring	13.30	7.773
11 Kwaliteit	3.99	0.532

Het volgende hoofdstuk gaat in op de correlaties tussen de variabelen en wordt een regressieanalyse uitgevoerd om het model uit paragraaf 3.5 te testen. Met behulp van de correlatietabel kunnen de bivariate relaties vergeleken worden met de multivariate relaties.

## 5 Bivariate en multivariate analyse

In dit hoofdstuk worden de bivariate relaties tussen de variabelen beschreven en wordt het gehele model getest met een regressieanalyse. Met behulp van de regressieanalyse kunnen de hypothesen uit het theoretisch kader beantwoord worden. Daarmee wordt ook antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is de rol van de leidinggevende daarbij?*

### 5.1 Bivariate relaties

In deze paragraaf wordt gekeken naar de bivariate relaties tussen de variabelen in het model uit paragraaf 3.5. De bivariate relaties zijn weergegeven in tabel 5.1. Deze correlaties laten zien of de variabelen in het model significant ( $p < 0.1$ ) of niet significant ( $P > 0.1$ ) met elkaar samenhangen.

De afhankelijke variabele is de kwaliteitsindex. Deze bestaat uit indicatoren die de objectieve dimensie van kwaliteit van het functioneringsgesprek meten. Per onafhankelijke variabele worden de opvallende bivariate relaties behandeld.

Tabel 5.1: Correlaties variabelen uit theoretisch model

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Leiderschapsstijl	-									
2 POS	-.103	-								
3 HR red tape	.129	-.051	-							
4 Beschikbare tijd	.000	.218*	-.137	-						
5 Kennis loopbaan	-.077	.103	.025	-.082	-					
6 Kennis integriteit	-.043	.203*	-.071	.115	.082	-				
7 Span of control	.041	-.060	-.056	-.265**	.030	-.054	-			
8 Geslacht	.074	-.213*	.044	-.094	.049	-.083	-.049	-		
9 Leeftijd	.054	-.011	-.037	.127	.040	.062	.020	-.259**	-	
10 Ervaring	-.066	.059	-.068	.204*	-.043	-.041	-.016	-.213**	.601**	-
11 Kwaliteitsindex	.044	.267**	-.067	.286**	.119	.459**	.044	-.064	.166*	.123

\*  $P < 0.05$ ; \*\*  $P < 0.01$ .

#### 5.1.1 Leiderschapsstijl

Het eerste wat opvalt in tabel 5.1 is dat leiderschapsstijl (1) geen significant verband heeft met de andere variabelen uit het model. Het heeft zelfs geen significante samenhang met de kwaliteitsindex ( $r = .044$ ). Een hogere score op leiderschapsstijl heeft daardoor geen significant effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dit betekent dat een leidinggevende die meer de *self-determination* van de medewerker ondersteunt, volgens dit onderzoek geen betere gesprekken voert dan een leidinggevende die de *self-determination* niet ondersteunt. In paragraaf 4.4.4 is al aan bod gekomen dat de leidinggevendenden uit de steekproef hoog scoren op de *highly supportive of self-determination* leiderschapsstijl. Op de andere drie leiderschapsstijlen scoren zij laag. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de niet significante invloed van leiderschapsstijl. De leidinggevendenden uit de steekproef geven teveel hetzelfde antwoord op de vignetten uit de vragenlijst, daardoor is er te weinig variatie in de steekproef en kunnen er geen significante bivariate relaties worden gevonden tussen leiderschapsstijl en de andere variabelen.

#### 5.1.2 POS

De variabele *Perceived Organizational Support* heeft een significante samenhang met de beschikbare tijd, de kennis van integriteit, geslacht en de kwaliteitsindex. POS is daardoor van invloed op de

kwaliteit van het functioneringsgesprek en is het verband positief. Dit betekent dat een hogere ervaring van POS leidt tot een hogere score op de kwaliteitsindex ( $r=.267$ ). Een hoge POS zorgt daardoor voor een hogere kwaliteit van het functioneringsgesprek. Leidinggevend en die meer ondersteuning vanuit de organisatie ervaren, voeren betere functioneringsgesprekken omdat zij meer bespreken. POS hangt ook samen met beschikbare tijd ( $r=.218$ ), kennis van integriteit ( $r=.203$ ) en geslacht ( $r=-.213$ ).

Wanneer een hogere ondersteuning wordt ervaren vanuit de organisatie hebben leidinggevend en meer beschikbare tijd voor het voeren van de functioneringsgesprekken, en zijn zij ervan op de hoogte dat de integriteit besproken moet worden. Andersom leidt meer beschikbare tijd en kennis van het moeten bespreken van de integriteit tot een hogere score van de POS van leidinggevend en. Ondersteuning vanuit de organisatie leidt er mogelijk toe dat leidinggevend en zich meer gewaardeerd voelen, en daarom meer tijd vrijmaken voor het voeren van de gesprekken, en zorgen dat zij op de hoogte zijn van de verplichte onderwerpen die besproken moeten worden in het functioneringsgesprek. Andersom geldt hetzelfde. Wanneer de leidinggevend e leert dat integriteit besproken moet worden en een hogere beschikbare tijd heeft voor het voeren van functioneringsgesprekken dan zal hij het gevoel hebben meer ondersteunt te worden door zijn organisatie. Dit leidt tot een hogere score op de POS van de leidinggevend e.

Een opvallende bivariate relatie is de samenhang tussen geslacht en POS ( $r=-.213$ ). De variabele geslacht is gemeten met een dummyvariabele waarbij de mannelijke leidinggevend en de referentiecategorie zijn. De vrouwelijke leidinggevend en hebben in dit onderzoek een significant lagere POS dan hun mannelijke collega's. Vrouwelijke leidinggevend en hebben daardoor het gevoel dat de organisatie hun minder ondersteunt. Daarnaast is POS van invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek en is het niet goed als vrouwelijke leidinggevend en een significant lager POS hebben dan hun mannelijke collega's.

Met hulp van kruistabellen is onderzocht op welke items van POS vrouwelijke en mannelijk leidinggevend en verschillen. Hiervoor zijn de acht items van POS gehercodeerd naar dummy variabelen. De antwoorden helemaal oneens tot neutraal zijn omgezet naar oneens. De antwoordmogelijkheden eens en helemaal eens zijn omgezet naar de antwoordmogelijkheid eens. Uit de kruistabellen blijkt dat er significante verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en op de items over de manier waarop de organisatie omgaat met klachten en opmerkingen van leidinggevend en en de interesse van de organisatie in de werktevredenheid. Vrouwelijke leidinggevend en scoren significant lager op deze items dan hun mannelijke collega's. De organisatie zou dus minder actief met klachten en opmerkingen aan de slag gaan en minder geïnteresseerd zijn in de werktevredenheid van de vrouwelijke leidinggevend en. Een goede verklaring hiervoor is er niet. Het gaat bij dit soort items echter om een beleving van de mate van ondersteuning. Dat vrouwelijke leidinggevend en lager scoren op de bovenstaande items betekent niet dat de organisatie daadwerkelijk minder actief omgaat met klachten van vrouwelijke leidinggevend en of dat de organisatie minder interesse heeft in de werktevredenheid van vrouwelijke leidinggevend en.

### 5.1.3 HR red tape

De variabele *HR red tape* hangt niet significant samen met de andere variabelen uit het model. *HR red tape* heeft geen significante samenhang met de kwaliteitsindex ( $r=-.067$ ). Een hogere score op *HR red tape* leidt tot een kleine (niet significante) daling van de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

In paragraaf 4.4.10 is aangegeven dat de gemiddelde score op *HR red tape* een 3.2 is (op een vijfpuntschaal). Dit is een relatieve hoge score. Hoewel *HR red tape* wel wordt ervaren, is deze niet van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek of op de andere variabelen.

#### 5.1.4 Beschikbare tijd

De beschikbare tijd hangt significant samen met POS ( $r=.218$ ), de *span of control* ( $-.265$ ), de ervaring van de leidinggevende ( $r=.204$ ) en de kwaliteitsindex ( $r=.286$ ). De significante samenhang met de kwaliteitsindex veronderstelt dat meer beschikbare tijd voor het voeren van de functioneringsgesprekken leidt tot een hogere score op de kwaliteitsindex. De kwaliteit van de functioneringsgesprekken wordt verhoogd wanneer de leidinggevende meer tijd heeft of maakt voor het voeren van de functioneringsgesprekken.

Beschikbare tijd hangt ook samen met de *Perceived Organizational Support*. Deze is in paragraaf 5.1.2 al besproken en zal hier niet herhaald worden. De beschikbare tijd hangt echter ook samen met de *span of control* en de ervaring van de leidinggevende.

De samenhang tussen de *span of control* en de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken is logisch. Wanneer een leidinggevende een grotere *span of control* heeft dan heeft hij minder beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. Wanneer een leidinggevende minder medewerkers onder zich heeft, heeft hij meer beschikbare tijd voor de functioneringsgesprekken.

De laatste samenhang is die tussen ervaring van de leidinggevende en de beschikbare tijd. In tabel 5.1 is te zien dat een positieve significante samenhang bestaat tussen beschikbare tijd en de jaren ervaring van de leidinggevende. Hoe ouder de leidinggevende wordt, hoe hoger de beschikbare tijd wordt die een leidinggevende heeft of maakt voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat leidinggevendens met meer ervaring het nut van gesprekken meer inzien.

In dit onderzoek is het item 'functioneringsgesprekken zijn nuttig' opgenomen. De variabele beschikbare tijd is gemeten met twee items (item 15 en 16). Om te controleren of 'het nuttig vinden van het voeren van functioneringsgesprekken' samenhangt met de twee items van de beschikbare tijd is een correlatieanalyse uitgevoerd. In tabel 5.2 staan de resultaten van deze bivariate analyse.

**Tabel 5.2: correlaties tussen twee items beschikbare tijd en het nuttig vinden van functioneringsgesprekken**

Correlaties (Spearman)	Nuttig	Item 15	Item 16
Nuttig	-		
Item 15 (beschikbare tijd 1)	.182*	-	
Item 16 (beschikbare tijd 2)	.222**	.751**	-

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Uit de tabel blijkt dat er een significante positieve samenhang is tussen het nuttig vinden van het functioneringsgesprekken en de beschikbare tijd van leidinggevendens voor het voeren (item 15) en verwerken van de gesprekken (item 16). De beschikbare tijd wordt daardoor gedeeltelijk bepaald door de waardering van de leidinggevendens voor het voeren van de functioneringsgesprekken. Dit versterkt de verklaring dat ervaren leidinggevendens mogelijk meer het nut inzien van de functioneringsgesprekken, en daarom meer beschikbare tijd voor voeren en verwerken van de gesprekken maken.

### 5.1.5 Kennis

Kennis van de te bespreken onderwerpen is gemeten met twee aparte variabelen. De eerste variabele is kennis van het bespreken van de loopbaan, en de tweede is kennis van het bespreken van de integriteit. Dit zijn beiden dummyvariabelen. De score in tabel 5.2 staat voor de groep leidinggevendenden die weten dat de loopbaan en integriteit besproken moet worden in vergelijking met de groep leidinggevendenden die niet weten dat deze onderwerpen besproken moeten worden. In tabel 5.1 is te zien dat kennis van de loopbaan geen significante verbanden heeft met de andere variabelen. Een verklaring hiervoor is dat maar vier leidinggevendenden niet wisten dat de loopbaan besproken moest worden. Hierdoor is er mogelijk te weinig variatie in deze groep.

Voor de variabele kennis van integriteit geldt dit niet. In deze groep wisten veertig leidinggevende niet dat de integriteit besproken moest worden. De variatie is in deze groep daardoor groter. Kennis van integriteit hangt positief significant samen met POS ( $r=.203$ ) en de kwaliteitsindex ( $r=.459$ ). Het weten dat integriteit besproken moet worden, leidt daardoor tot een hogere score op de kwaliteitsindex. Leidinggevendenden die weten dat integriteit besproken moet worden, bespreken waarschijnlijk ook vaker de integriteit dan leidinggevendenden die niet weten dat dit verplicht moet worden besproken. Hun score op de kwaliteitsindex stijgt daardoor. De samenhang tussen POS en kennis van integriteit is al besproken in paragraaf 5.1.2. Een hogere ondersteuning vanuit de organisatie kan ervoor zorgen dat leidinggevendenden het belangrijk vinden om op de hoogte te zijn van de regels en verplichtingen voor het uitvoeren van hun HR taken. Leidinggevendenden die een hoge POS ervaren zullen daarom zorgen dat zij op de hoogte zijn van regels en verplichtingen omtrent het voeren van functioneringsgesprekken.

### 5.1.6 Span of control

In tabel 5.1 is te zien dat de *span of control* geen significante bivariate invloed heeft op de kwaliteitsindex. De *span of control* hangt dus niet samen met de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Een hogere *span of control* leidt in de steekproef tot een kleine (niet significante) stijging van de kwaliteitsindex. De kwaliteit van functioneringsgesprekken stijgt daardoor licht wanneer de *span of control* wordt vergroot. Deze invloed is echter niet significant.

De *span of control* heeft een negatief significant verband ( $r=-.265$ ) met de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van functioneringsgesprekken. De leidinggevendenden met een grotere *span of control* hebben dus minder beschikbare tijd voor de functioneringsgesprekken dan een leidinggevende met een kleine *span of control*. Dit is ook beredeneerd in paragraaf 5.1.4.

### 5.1.7 Controle variabelen

In dit onderzoek worden drie controle variabelen meegenomen: geslacht, leeftijd, en jaren ervaring als leidinggevende. In de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat geslacht samenhangt met POS ( $r=-.213$ ), en dat ervaring samenhangt met de beschikbare tijd ( $r=.204$ ) voor functioneringsgesprekken. Deze correlaties worden daarom hier niet besproken.

De controle variabele leeftijd heeft als enige controlevariabele een significant positief verband met de kwaliteitsindex ( $r=.166$ ). Het verband betekent dat wanneer de leeftijd stijgt de score op de kwaliteitsindex ook stijgt. Oudere leidinggevendenden bespreken dus meer in het functioneringsgesprek dan hun jongere collega's en stellen duidelijker doelen en verwachtingen.

Tussen de controlevariabelen zijn verschillende significante bivariate relaties te zien. Dit is ook te zien in tabel 5.1. Geslacht is negatief gecorreleerd met leeftijd en ervaring. Dit betekent dat vrouwen ten opzicht van mannen een lagere leeftijd en minder ervaring hebben. Andersom betekent dit dat



jongere leidinggevend en leidinggevend met minder ervaring eerder vrouw zijn. Leeftijd en ervaring zijn positief gecorreleerd, wat betekent dat een oudere leidinggevend vaak meer ervaring hebben dan jongere leidinggevend. Andersom geldt dit natuurlijk ook, leidinggevend met meer ervaring zijn vaak ook wat ouder.

### 5.1.8 Conclusie bivariate analyse

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de invloed is van verschillende variabelen op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Op basis van de correlatieanalyse (zie tabel 5.1) kunnen verschillende conclusies worden getrokken die hieronder staan opgesomd.

- De kwaliteitsindex hangt significant samen met *Perceived Organizational Support*, beschikbare tijd, kennis van integriteit en de leeftijd van een leidinggevend. Wanneer de score op deze variabelen stijgen, stijgt ook de score op de kwaliteitsindex significant.
- De variabelen leiderschapsstijl, *HR red tape*, kennis van het bespreken van de loopbaan, *span of control*, geslacht, en ervaring hangen niet significant samen met de kwaliteitsindex.
- Vrouwelijke leidinggevend hebben een significante lagere *Perceived Organizational Support* dan hun mannelijke collega's. Zij ervaren dus minder waardering vanuit de organisatie voor hun bijdrage aan de organisatiedoelen en minder interesse vanuit de organisatie voor hun welzijn.
- Leidinggevend met meer ervaring hebben meer beschikbare tijd voor het voeren en administratief verwerken van de functioneringsgesprekken.
- Geslacht, leeftijd en ervaring correleren met elkaar. Het beeld ontstaat dat vrouwelijke leidinggevend jonger en minder ervaren zijn dan hun mannelijk collega's. Daarnaast hebben oudere leidinggevend meer ervaring.

In paragraaf 5.2 worden de resultaten besproken van de multivariate regressieanalyse. In die analyse worden alle variabelen in één keer opgenomen in het model, daardoor kan de invloed van een variabele op de afhankelijk variabele verschillen van de bivariate relatie. Wanneer grote verschillen ontstaan in de bivariate en multivariate invloed van een onafhankelijk variabele op de afhankelijk variabele dan kan er sprake zijn van indirecte invloed tussen de onafhankelijke variabelen. Dit wordt in paragraaf 5.3 onderzocht.

## **5.2 Regressieanalyse**

In deze paragraaf wordt het gehele model met een regressieanalyse<sup>4</sup> getoetst en worden de hypothesen beantwoord. Met de antwoorden op de hypothesen kan de tweede deelvraag uit dit onderzoek worden beantwoord. Daarnaast wordt gezocht naar verklaringen voor de verschillen tussen de bivariate en multivariate invloed van de onafhankelijk variabelen op de afhankelijk variabele. In paragraaf 5.3 wordt op die verschillen en verklaringen dieper ingegaan.

Om te bepalen wat de invloed is van de onafhankelijke variabelen: leiderschapsstijl, POS, *HR red tape*, beschikbare tijd, *span of control*, kennis (dummy), geslacht (dummy), leeftijd (ratio) en jaren ervaring (ratio) op de afhankelijk variabele kwaliteit van het functioneringsgesprek is een lineaire multivariate regressieanalyse uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in tabel 5.3 en tabel 5.4.

---

<sup>4</sup> In Appendix B is de analyse weergegeven waarmee gekeken is of aan de voorwaarden die gelden voor een regressieanalyse is voldaan.

Het gehele model inclusief controlevariabelen verklaart 28,1 % van de variatie in het model. Het model is significant ( $F(10,130)=6.466$ ,  $p<.001$ ). In de onderstaande subparagrafen wordt ingegaan op de onafhankelijke variabelen en hun invloed op de afhankelijke variabele.

**Tabel 5.3: Resultaat regressie analyse, relevantie model**

Regressieanalyse n=141	R	R2	Adjusted R	F-waarde	Significantie
Conceptueel model	.576	.332	.281	6.466	.000

**Tabel 5.4: Resultaten regressie analyse, regressiecoëfficiënten**

Regressieanalyse n =141	B	SeB	beta	Significantie
Constante	1.905	.531		
Leiderschapsstijl	.030	.025	.087	.236
POS	.118	.070	.130	.095*
HR red tape	.001	.048	.001	.998
Beschikbare tijd	.133	.045	.232	.004**
Kennis loopbaan	.314	.234	.098	.182
Kennis integriteit	.472	.088	.402	.000**
Span of control	.008	.005	.132	.082*
Geslacht (0= man / 1 = vrouw)	-.053	.085	-.048	.536
Leeftijd	.006	.007	.075	.416
Ervaring	.003	.006	.040	.666

\*  $p < .10$ ; \*\*  $P < .05$ ; \*\*\*  $P < .01$

### 5.2.1 Leiderschapsstijl

De invloed van leiderschapsstijl op de kwaliteit van het functioneringsgesprek is niet significant. De invloed van leiderschapsstijl op de kwaliteit van het gesprek is in dit model 0.087. Een hogere score op leiderschapsstijl leidt tot een (niet significant) hogere score op de kwaliteitsindex. Een hogere score op leiderschapsstijl betekent dat een leidinggevende de medewerker meer ondersteunt in zijn *self-determination* (Deci et al., 1981; Deci & Ryan, 1987). Wanneer de leidinggevende een hogere autonome leiderschapsstijl heeft, zal dat de kwaliteit van het functioneringsgesprek verbeteren volgens de resultaten in deze steekproef. Over de invloed van leiderschapsstijl in de populatie kan echter geen uitspraak worden gedaan, omdat er geen significante verschillen zijn gevonden.

In tabel 5.1 is te zien dat leiderschapsstijl geen significante bivariate relatie heeft met de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In het gehele model is de invloed van leiderschapsstijl verdubbeld door het toevoegen van de andere variabelen. Dit heeft echter niet geleid tot een significante invloed van leiderschapsstijl op de kwaliteitsindex.

Hypothese één behandelde de invloed van leiderschapsstijl op de kwaliteit van het functioneringsgesprek en luidde: *een hoge supportive of self-determination leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek*. Vanwege het ontbreken van een significante bivariate en multivariate invloed van leiderschapsstijl op de kwaliteit van het functioneringsgesprek kan hypothese 1 in dit onderzoek niet worden bevestigd.

### 5.2.2 POS

De invloed van POS op de kwaliteit van het functioneringsgesprek is significant ( $p=0,095$ ) en positief: als de medewerker een hogere ondersteuning vanuit de organisatie ervaart, stijgt de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Wanneer een leidinggevende meer het gevoel heeft dat de organisatie zijn bijdrage aan de organisatiedoelen waardeert en interesse toont in zijn welzijn, dan heeft dit een positief effect op de mate waarin de leidinggevendens duidelijke doelen en verwachtingen stelt, de loopbaan bespreekt en integriteit bespreekt. Dit komt overeen met de theorie over POS waaruit blijkt dat managers die een hogere POS hebben zich meer inzetten om de organisatiedoelen te halen, meer innovatief meedenken, en zich in het algemeen meer inzetten voor de organisatie (Eisenberger et al., 1990; Patrick & Laschinger, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002). In het geval van functioneringsgesprekken zou een leidinggevende zich meer inzetten om de doelen van de organisatie te halen door de verplichte onderwerpen te bespreken in het functioneringsgesprek. Op deze manier maakt de leidinggevende het gesprek een beter sturingselement voor de organisatie en een beter motiveringsinstrument voor de medewerker.

In tabel 5.1 is te zien dat de variabele POS een significante ( $p<.05$ ) invloed heeft van .267 op de kwaliteitsindex. De bivariate invloed van POS is daardoor veel hoger dan de invloed van POS in het gehele model. De significantie is veranderd van  $p<.05$  naar  $p<.1$ . De invloed van Pos is verlaagd van .267 naar .130. De invloed van POS op de kwaliteit loopt mogelijk meer indirect via andere variabelen. POS correleert significant met beschikbare tijd en kennis van integriteit. Een verklaring voor de lagere directe invloed van POS op de kwaliteit, is dat POS een indirecte invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek via de beschikbare tijd en de kennis van integriteit. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 5.3.

Hypothese 2 behandelde de invloed van POS op de kwaliteit van het functioneringsgesprek en luidde: *een hogere POS heeft een positief effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek*. De POS is significant positief dus wordt hypothese 2 bevestigd.

### 5.2.3 Beschikbare tijd

De beschikbare tijd voor het voeren en administratief verwerken van de functioneringsgesprekken hebben een positieve en significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ( $b=0.232$ ;  $p=0.004$ ). Meer beschikbare tijd van een leidinggevende zorgt voor een hogere score op de kwaliteitsindex. Leidinggevendens met meer beschikbare tijd bespreken dus meer de loopbaan, en integriteit, en stellen duidelijke en doelen en verwachtingen.

In tabel 5.1 is te zien dat de bivariate invloed van beschikbare tijd op de kwaliteitsindex .286 bedroeg. De invloed van beschikbare tijd op de kwaliteitsindex wordt iets lager wanneer andere variabelen worden opgenomen in het model. Deze verlaging is echter relatief klein en beschikbare tijd speelt een grote significante rol in het model ( $p<.01$ ).

Leidinggevendens met meer beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken voeren kwalitatief betere gesprekken, stellen doelen, en bespreken de loopbaan en integriteit. Dit komt overeen met de theorie dat meer beschikbare tijd leidt tot het beter uitvoeren van HR instrumenten (Purcell & Hutchinson, 2007). Zowel de bivariate als multivariate invloed van beschikbare tijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek is significant.

Hypothese 3 'Een hogere beschikbare tijd heeft een positieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek' wordt daarom in dit onderzoek bevestigd.

#### 5.2.4 Span of control

De *span of control* heeft een positieve significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ( $b=0.132$ ;  $p=0.082$ ). De *span of control* is gemeten door te vragen naar het aantal medewerkers waaraan leidinggevenden direct leiding geven. Een hoger aantal medewerkers betekent een hogere *span of control*.

De bivariate invloed van de *span of control* op de kwaliteitsindex was niet significant ( $r=.044$ ). De invloed van de *span of control* stijgt door het toevoegen van de andere variabelen van .044 naar .132 in het gehele model. De invloed van *span of control* is daardoor op een indirecte manier van invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Uit tabel 5.1 blijkt dat de *span of control* alleen samenhangt met de beschikbare tijd. Deze hebben een negatief effect op elkaar. Wanneer de *span of control* stijgt, daalt de beschikbare tijd voor gesprekken en andersom. De *span of control* en beschikbare tijd kunnen daardoor elkaars rol in het gehele model versterken. In paragraaf 5.3 wordt daar verder op ingegaan.

De resultaten tonen dat een hogere *span of control* leidt tot een hogere kwaliteit van het functioneringsgesprek. Leidinggevenden gaan meer duidelijke doelen en verwachtingen stellen, bespreken de loopbaan meer, en bespreken integriteit meer als het aantal mensen waaraan zij leiding geven stijgt. Deze resultaten vormen het tegenovergestelde van de verwachting dat een hogere *span of control* zou leiden tot slechtere uitvoering van een HR instrument (Purcell & Hutchinson, 2007). De uitvoering van het HR instrument 'functioneringsgesprek' wordt zelfs beter wanneer leiding wordt gegeven aan meer medewerkers.

Hypothese 4 'Een grotere *span of control* heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek' is niet bevestigd en wordt verworpen omdat de invloed van de *span of control* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek significant positief is.

#### 5.2.5 Kennis van bespreken van loopbaan en integriteit

Kennis van wat besproken moet worden in een functioneringsgesprek is belangrijk. Leidinggevenden die weten dat de loopbaan besproken moet worden, hebben geen significante positieve invloed ( $b=0.099$ ;  $p=0.180$ ) op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dit komt waarschijnlijk dooreen te kleine variatie in de kennis over het bespreken van de loopbaan. Van de 141 leidinggevenden wisten maar er vier niet dat dit onderwerp verplicht is. Dit komt ook overeen met de bivariate invloed van de kennis van loopbaan op de kwaliteitsindex. De invloed van kennis van loopbaan op de kwaliteitsindex is wel iets gedaald in het gehele model. Dit heeft echter niet geleid tot een significante invloed van kennis van de loopbaan.

In totaal wisten veertig leidinggevenden niet dat integriteit besproken moest worden. De invloed van leidinggevenden die weten dat integriteit besproken moet worden hebben een positief en significant ( $b=0.402$ ;  $p=0.000$ ) effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dit betekent dat leidinggevenden die weten dat integriteit besproken moet worden, hoger scoren op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ten opzichte van leidinggevenden die dat niet weten. Wat inhoudt dat leidinggevenden met kennis meer duidelijke en gespecificeerd hun verwachtingen uitleggen, in staat

zijn de medewerker te evalueren, meer de loopbaan bespreken en meer de integriteit bespreken. Dit komt overeen met de verwachting dat kennis van integriteit de kwaliteit van het functioneringsgesprek zou verhogen, omdat in ieder geval de integriteit vaker besproken zou worden (zie Harris, 2001).

De resultaten van de kennis van integriteit uit de multivariate analyse (tabel 5.4) komen overeen met de resultaten uit de bivariate analyse (tabel 5.1). Daar scoorde kennis van integriteit een invloed van .459. In het gehele model daalt de invloed van kennis van integriteit door de toevoeging van de andere variabelen. Een verklaring is dat kennis van integriteit een significante samenhang heeft met POS. Mogelijk verklaart POS een gedeelte van de variatie in de kennis van integriteit en daardoor heeft kennis van integriteit een iets lagere invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek in het gehele model.

Hypothese 5 *'Meer kennis van de te bespreken onderwerpen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek'* wordt in dit onderzoek bevestigd voor kennis over het bespreken van integriteit, en niet bevestigd voor kennis over het bespreken van de loopbaan.

### 5.2.6 HR red tape

*HR red tape* heeft een kleine invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Deze invloed is positief maar niet significant. In het gehele model heeft *HR red tape* een te verwaarlozen positieve invloed die bijna gelijk is aan nul ( $b=.001$ ,  $p=0.998$ ). *HR red tape* heeft dus geen invloed op de objectieve kwaliteitsindex.

Dit is een positieve uitkomst, omdat het suggereert lastige regels en procedures, leidinggevend en niet van weerhouden om verplichte ontwerpen te bespreken. De kwaliteit van het gesprek wordt dus bepaald door andere variabelen.

De bivariate invloed van *HR red tape* op de kwaliteitsindex was negatief en tevens niet significant. Het toevoegen van de andere variabelen in het model leidt ertoe dat de invloed van *HR red tape* veranderde van  $-.067$  naar  $.001$ . De andere variabelen hebben daardoor een kleine invloed op de invloed van *HR red tape* op de kwaliteitsindex.

Aangezien de invloed van *HR red tape* zowel biviaat als in het gehele model niet significant is, wordt Hypothese 6 *'Een hogere HR red tape heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van functioneringsgesprekken'* in dit onderzoek niet bevestigd.

### 5.2.7 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn drie controlevariabelen opgenomen die alle drie geen significante invloed hebben op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De eerste controlevariabele is geslacht. Vrouwelijke leidinggevend en scoren (niet significant) lager op de kwaliteit van het functioneringsgesprek dan mannen ( $b=-.048$ ;  $p=.536$ ).

Als tweede controlevariabele is het aantal jaar ervaring als leidinggevend meegenomen. Het aantal jaar ervaring heeft een kleine positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ( $b=.040$ ;  $p=.666$ ). Meer ervaring leidt in kleine mate tot kwalitatievere gesprekken in deze steekproef.

Als laatste controlevariabele is de leeftijd meegenomen. De leeftijd is onderzocht door respondenten hun geboortjaar te laten invullen. Later is die variabele gehercodeerd naar leeftijd in jaren. Hierdoor is de leidinggevend ouder naarmate de variabele leeftijd stijgt. Er is sprake van een positieve

invloed van leeftijd op de kwaliteit van het gesprek ( $b=.075$ ;  $p=.416$ ). Oudere leidinggevenden voeren daardoor kwalitatief betere gesprekken dan hun jongere collega's.

Uit de bivariate correlatietabel (tabel 5.1) blijkt dat de variabele leeftijd een significant invloed had die door het toevoegen van de andere variabelen is verloren. Leeftijd had een significante invloed van .166. Deze is verlaagd naar .075. Leeftijd correleert significant met het geslacht en de ervaring. Een verklaring voor de verlaagde invloed van leeftijd is dat door de lage invloed van geslacht en ervaring op de kwaliteit van het functioneringsgesprek, de invloed van leeftijd ook wordt verlaagd wanneer alle variabelen worden opgenomen in het model. In paragraaf 5.3 wordt hier verder op ingegaan.

### 5.3. Verdieping en verklaringen

In deze paragraaf worden een aantal gevonden resultaten nader bekeken. In de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat POS, de *span of control*, en leeftijd significant van invloed veranderen in het gehele model. In deze paragraaf worden verdiepende analyses gedaan waarmee getracht wordt een verklaring te geven voor deze resultaten.

#### 5.3.1 Invloed leeftijd

De variabele leeftijd hang significant samen met de kwaliteitsindex ( $r=.166$ ). Wanneer leeftijd in het gehele model wordt opgenomen neemt de invloed van leeftijd af naar .075. Leeftijd is dan niet meer van significante invloed. Een verklaring hiervoor is dat de invloed van leeftijd wordt verlaagd door het geslacht en de ervaring van de leidinggevenden. In tabel 5.1 is te zien dat deze drie controlevariabelen met elkaar samenhangen (significant). Geslacht en ervaring zijn niet van significante invloed op de kwaliteitsindex. Door hun significante invloed op de leeftijd is het mogelijk dat deze variabelen de invloed van leeftijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek verlagen.

Dit is ook te zien in tabel 5.5. Daarin zijn de resultaten te zien van drie regressiemodellen. Het eerste model bevat de invloed van leeftijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In het tweede en derde model zijn de variabelen ervaring (model 2) en geslacht (model 3) toegevoegd.

De variabele leeftijd is van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Wanneer echter de variabelen ervaring, en geslacht worden ingebracht in het model, wordt de invloed van leeftijd verlaagd en is deze invloed niet meer significant. De toevoeging van deze variabelen verlagen het effect van leeftijd. Dit komt omdat leeftijd significant correleert met ervaring en geslacht.

**Tabel 5.5: Regressieanalyse (blocks) van leeftijd, ervaring en geslacht op kwaliteit van het functioneringsgesprek**

regressieanalyse	Leeftijd	Ervaring	Geslacht
Model 1	.166*		
Model 2	.145	.036	
Model 3	.121	.020	-.128

\*  $P < .05$

#### 5.3.2 Span of control

De *span of control* heeft een significante positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek in het gehele model. De bivariate correlatie tussen *span of control* en de kwaliteit van het functioneringsgesprek is niet significant. Dit betekent dat het toevoegen van een andere variabelen de *span of control* van signifikanter maken. De enige variabele waarmee de *span*

of control significant correleert, is de beschikbare tijd. Een regressieanalyse is daarom uitgevoerd waarbij eerst de invloed van de *span of control* los wordt bekeken, en daarna in model twee wordt gekeken naar de verandering als de variabele beschikbare tijd wordt toegevoegd aan het model. De resultaten zijn te vinden in tabel 5.6.

**Tabel 5.6: Regressieanalyse (blocks) van de span of control en de beschikbare tijd op kwaliteit van het functioneringsgesprek.**

regressieanalyse	Span of control	Beschikbare tijd
Model 1	.044	
Model 2	.129	.320*

\* P <.01

De *span of control* heeft een bivariate invloed van .044 op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Na het toevoegen van beschikbare tijd is deze invloed gestegen naar .129. Dit is echter nog niet significant ( $p = .126$ ). In het gehele model heeft de *span of control* een invloed van .132 ( $p=.082$ ). Het toevoegen van de beschikbare tijd heeft echter een groot effect op de invloed van de *span of control* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Andersom vergroot de *span of control*, de invloed van de beschikbare tijd op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De bivariate invloed van beschikbare tijd is .286. De *span of control* verhoogt die invloed naar .320. De *span of control* heeft daardoor een indirecte invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek via de beschikbare tijd. De invloed van de *span of control* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek wordt dus versterkt door de beschikbare tijd.

### 5.3.3 POS

De laatste variabele waar een belangrijk verschil zit tussen de bivariate invloed en de invloed in het gehele model is de *Perceived Organizational Support*. De POS heeft een bivariate invloed van .267. In het gehele model heeft POS maar een directe invloed van .130. Dit betekent dat POS een indirecte invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek via andere variabelen. Dit is ook te zien in tabel 5.7. De invloed van POS wordt verlaagd wanneer de variabelen beschikbare tijd, kennis van integriteit, en geslacht worden toegevoegd. In een model vier is de variabele POS zelfs niet meer van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De variabelen beschikbare tijd, kennis van integriteit, en geslacht hebben dus een grote invloed op de variabele POS.

**Tabel 5.7: Regressieanalyse (blocks) van de span of control en de beschikbare tijd op kwaliteit van het functioneringsgesprek.**

regressieanalyse	POS	Tijd	Kennis 2	Geslacht
Model 1	.267**			
Model 2	.215*	.239**		
Model 3	.139*	.209**	.407**	
Model 4	.123	.205**	.404**	-.085

\* p <.05 \*\* p < .01

## 5.4 Conclusie regressieanalyse en beantwoording hypothesen

In de drie voorgaande paragrafen zijn de correlatie- en regressieanalyse besproken. Daarnaast is ingegaan op de bijzondere resultaten die werden gevonden in dit onderzoek. In deze paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven van de resultaten, en worden alle hypothesen behandeld en worden de resultaten ingevuld in het conceptueel model (zie afbeelding 5.8). Daarmee wordt ook

antwoord gegeven op deelvraag twee: *Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is de rol van de leidinggevende daarbij?*

- Hypothese 1 *'Een hoge supportive of self-determination leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek'* is in dit onderzoek niet bevestigd. Leiderschapsstijl heeft geen significante invloed ( $b = .087$ ;  $p = .238$ ) op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.
- Hypothese 2 *'Een hogere POS heeft een positief effect op de kwaliteit van het functioneringsgesprek'* is in dit onderzoek bevestigd. De invloed van POS op de kwaliteit van het gesprek is positief significant ( $b = .130$ ;  $p = .095$ ).
- Hypothese 3 *'Een hogere beschikbare tijd heeft een positieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek'* is in dit onderzoek bevestigd. De invloed van beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken op de kwaliteit van het gesprek is significant en positief ( $b = .232$ ;  $p = .004$ ).
- Hypothese 4 *'Een grotere span of control heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van een functioneringsgesprek'* is in dit onderzoek verworpen. De *span of control* heeft een significante positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ( $b = .132$ ;  $p = .082$ ).
- Hypothese 5 *'Meer kennis van de te bespreken onderwerpen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek'* is in dit onderzoek gedeeltelijk bevestigd. Leidinggevers die weten dat integriteit besproken moet worden scoren hoger op de kwaliteit van het gesprek dan leidinggevers die die niet weten ( $b = .402$ ;  $p = .000$ ). Dit effect was niet significant voor leidinggevers die weten dat de loopbaan besproken moet worden ( $b = .098$ ;  $p = .180$ ).
- Hypothese 6 *'Een hogere HR red tape heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van functioneringsgesprekken'* is in dit onderzoek niet bevestigd. De verwachting was dat *HR red tape* de kwaliteit van het gesprek zou verlagen. Deze invloed is niet bevestigd omdat *HR red tape* nauwelijks invloed had op de kwaliteit van het gesprek ( $b = .001$ ;  $p = .998$ ).

Naast de onafhankelijke variabelen zijn ook drie controlevariabelen meegenomen. Deze hadden alle drie geen significantie invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Geslacht ( $b = -.048$ ;  $p = .536$ ) heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De jaren ervaring hebben een kleine positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek ( $b = .040$ ;  $p = .666$ ). Als laatste controlevariabele is de leeftijd meegenomen.

Er is sprake van een positieve invloed van leeftijd op de kwaliteit van het gesprek ( $b = .075$ ;  $p = .416$ ).

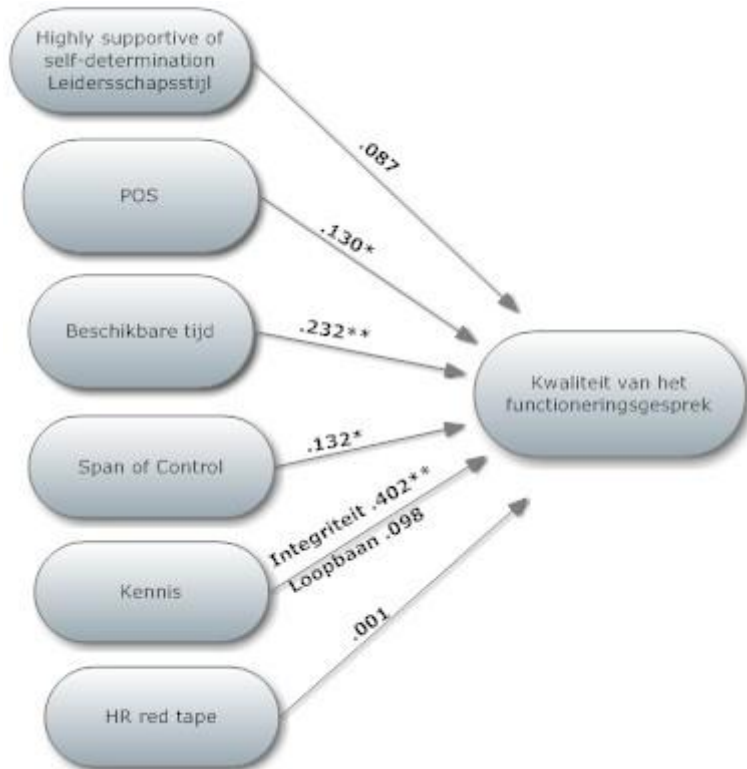
Samenvattend kunnen op basis van de correlatie-, regressie- en de verdiepende analyse een aantal conclusies worden getrokken:

1. De variabelen POS, beschikbare tijd, kennis van integriteit en de *span of control* zijn van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.
2. De invloed van de variabele POS wordt beïnvloed door de variabelen beschikbare tijd, kennis van integriteit, en geslacht. Daarnaast rapporteren vrouwelijke leidinggevers een lagere (significante) POS dan hun mannelijke collega's.
3. De variabele beschikbare tijd en kennis van integriteit hebben de hoogste significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Beschikbare tijd hangt ook samen met ervaring.



Leidinggevenden met meer ervaring maken meer tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken.

4. De invloed van de *span of control* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek wordt vergroot door de variabele beschikbare tijd. De *span of control* is op zichzelf niet van significante invloed.



Afbeelding 5.8: Conceptueel model met bèta's en significantieniveaus. Controlevariabelen: geslacht ( $b=-.048$ ), leeftijd ( $b=.075$ ) en ervaring ( $b=.040$ ).

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .01$

## 5.5 vooruitblik

In de voorgaande paragraaf is antwoord gegeven op deelvraag twee: *Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is de rol van de leidinggevende daarbij?*

Het gehele model verklaart 28 % van de variatie in de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De gevonden variabelen zijn dus niet de enige variabelen die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In het volgende hoofdstuk wordt, op basis van de conclusie en beantwoording van deelvraag één en deelvraag twee, ingegaan op het beantwoorden van een deel van de hoofdvraag. Daarna wordt verder gegaan met het tweede deel van de hoofdvraag: *Wat kan de organisatie doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verbeteren?*

## H 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord: *Welke factoren verklaren de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en wat kan het Rijk als werkgever doen om de gesprekken beter te laten verlopen?* Eerst wordt kort ingegaan op het antwoord van de eerste en de tweede deelvraag. Daarmee wordt het eerste gedeelte van de hoofdvraag beantwoord. Daarna wordt de derde deelvraag beantwoord: *Wat kan de organisatie doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verbeteren?* Na het beantwoorden van de derde deelvraag is de gehele hoofdvraag beantwoord. Paragraaf 6.2 (discussie) gaat in op theoretische implicaties van dit onderzoek. In paragraaf 6.3 worden de limitaties van dit onderzoek beschreven. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek komen aan bod in paragraaf 6.4. De persoonlijke reflectie op dit onderzoek vindt plaats in paragraaf 6.5.

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

In de wetenschap is sinds de jaren '80 tachtig een brede discussie ontstaan over het meten van de effectiviteit of kwaliteit van functioneringsgesprekken. De kwaliteit wordt volgens verschillende wetenschappers bepaald door de onderwerpen die besproken worden in het functioneringsgesprek. Het stellen van duidelijke en gespecificeerde doelen, de loopbaan, en de integriteit zijn belangrijke onderwerpen (Fletcher, 2008; Greller, 1998; Murphy & Cleveland, 1995; Paynter & Kearney, 2010). Door het bespreken van de juiste onderwerpen kunnen organisaties hun medewerkers stimuleren het beste uit zichzelf te halen en zich te ontwikkelen. In dit onderzoek stond daarom de volgende hoofdvraag centraal.

*Welke factoren verklaren de kwaliteit van het functioneringsgesprek, en wat kan het Rijk als werkgever doen om de gesprekken beter te laten verlopen?*

#### 6.1.1 Tevredenheid medewerker

Het eerste deel van de hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van twee deelvragen. De eerste deelvraag is: *Hoe ontwikkelt zich de mate van tevredenheid over het functioneringsgesprek tussen 2008 en 2010 Rijksbreed?* Hierdoor wordt de kwaliteit van het functioneringsgesprek in dit onderzoek niet alleen bekeken vanuit de leidinggevende, maar ook vanuit het oogpunt van de medewerker. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is een secundaire analyse uitgevoerd op POMO 2008 en POMO 2010.

In 2008 waren de medewerkers minder ontevreden (14 %) met het functioneringsgesprek dan in 2010 (23 %). De categorie niet tevreden, niet ontevreden (20 %) is hetzelfde gebleven en de categorie tevreden is in 2010 (55 %) met drie procent gestegen ten opzicht van 2008 (52 %) . De cijfers zijn niet goed te vergelijken, omdat in POMO 2008 medewerkers de keuze konden aankruisen dat de vraag niet op hen van toepassing was. Dit deed 14 %. Naar verwachting is dat de 14 % die ook heeft aangegeven geen gesprek te hebben gehad. In POMO 2010 hadden medewerkers deze keuze niet meer, en moesten daarom een keuze maken uit ontevreden tot tevreden. Een deel van die medewerkers heeft ontevreden aangekruist omdat zij geen gesprek hebben gehad.

Binnen het onderzoek is gezocht naar significante verschillen in de tevredenheid van medewerkers en medewerkers met een leidinggevende positie over het functioneringsgesprek. Hiertussen zijn geen significante verschillen gevonden. De tevredenheid over het functioneringsgesprek heeft zich dus negatief ontwikkeld. De categorie ontevreden kent de grootste stijging. Dit komt doordat respondenten niet meer de keuze 'niet van toepassing' konden aankruisen in POMO 2010.

### 6.1.2 Bepalende factoren voor kwaliteit

De tweede deelvraag is: *Welke factoren bepalen de kwaliteit van het functioneringsgesprek en wat is daarin de rol van de leidinggevende?* De vraag is onder andere onderzocht met behulp van een kwaliteitsindex bestaande uit objectieve indicatoren: het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen, bespreken van de loopbaan, en het bespreken van de integriteit. De subjectieve indicator is gebruikt om de samenhang tussen de objectieve en subjectieve dimensie te onderzoeken (paragraaf 4.4.3). Daarnaast is één item van de subjectieve indicator gebruikt voor het verklaren van de correlatie tussen ervaring van de leidinggevende en de beschikbare tijd voor het voeren van functioneringsgesprekken.

De objectieve indicatoren van kwaliteit zijn gebaseerd op de inzichten die zijn verworven uit het theoretisch vooronderzoek. Een hogere score op de kwaliteitsindex betekent dat een leidinggevende meer duidelijke doelen stelt, meer de loopbaan bespreekt en meer de integriteit bespreekt.

Uit de correlatie- en regressieanalyse in hoofdstuk vijf blijkt dat vier variabelen een significante invloed hebben op de kwaliteitsindex. Dit zijn *Perceived Organizational Support*, beschikbare tijd, kennis van integriteit en de *span of control*. Deze worden hieronder kort besproken.

#### 6.1.2.a Invloed POS

De *Perceived Organizational Support* heeft een relatief hoge bivariate relatie (.267) met de kwaliteitsindex. POS is het idee dat de organisatie je als werknemer ondersteunt. Wanneer dit idee (POS) stijgt neemt de kwaliteit van het functioneringsgesprek (index) toe. Een leidinggevende die het idee heeft ondersteunt te worden door de organisatie stelt dus duidelijke doelen, bespreekt de loopbaan, en bespreekt de integriteit.

De invloed van POS op de kwaliteitsindex wordt door het toevoegen van de andere variabelen gehalveerd (.130). Dit betekent dat de POS een indirecte invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Uit nader onderzoek (tabel 5.7) is gebleken dat het toevoegen van de variabelen beschikbare tijd, kennis en geslacht de invloed van de POS op de kwaliteit van het functioneringsgesprek verlagen. Dit komt vanwege de bivariate relaties die deze variabelen hebben met POS: beschikbare tijd ( $r=.218$ ), kennis van integriteit ( $r=.203$ ), en geslacht ( $r=-.213$ ).

Vrouwen scoren significant lager op POS dan mannen. Dit was met name van toepassing op de items over het actief omgaan met klachten en opmerkingen, en interesse in de werktevredenheid.

POS correleert significant met beschikbare tijd en kennis van integriteit. Ondersteuning vanuit de organisatie leidt er mogelijk toe dat leidinggevend en zich meer gewaardeerd voelen. Leidinggevend en die zich meer gewaardeerd voelen zullen meer tijd vrijmaken voor het voeren van gesprekken, en zorgen dat zij op de hoogte zijn van de verplichte onderwerpen die besproken moeten worden in het functioneringsgesprek. Dit betekent dat de POS een meer indirecte invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek via de variabelen beschikbare tijd en kennis van integriteit.

#### 6.1.2.b Invloed beschikbare tijd en kennis van integriteit

Beschikbare tijd en kennis van integriteit zijn samen het meest significant van invloed ( $p < .01$ ) op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De invloed van deze variabelen daalt relatief weinig ten opzichte van de bivariate relaties. Beschikbare tijd heeft een bivariate relatie met de kwaliteitsindex van .286 en deze daalt naar .232 in het gehele model. Kennis van integriteit daalt van .459 naar .402. Kennis van integriteit houdt in dat leidinggevend en weten dat integriteit besproken moet worden in

het functioneringsgesprek. Leidinggeevenden die weten dat integriteit besproken moeten worden scoren dus .402 hoger op de kwaliteitsindex dan hun collega's die dit niet weten. Voor beschikbare tijd geldt dat hoe hoger de beschikbare tijd van leidinggeevenden is voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken is, hoe hoger de score op de kwaliteitsindex.

De beschikbare tijd wordt beïnvloed door de ervaring van de leidinggevende. Hoe ouder de leidinggeevenden worden hoe meer beschikbare tijd zij vrij maken voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. Een verklaring hiervoor is dat oudere leidinggeevenden vanwege hun ervaring het nut van de functioneringsgesprekken meer inzien. In tabel 5.2 is weergegeven dat het nuttig vinden van de functioneringsgesprekken positief correleert met de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. Leidinggeevenden die het functioneringsgesprek nuttig vinden maken hiervoor meer tijd beschikbaar.

#### 6.1.2.c Invloed span of control

De laatste variabele met een significante invloed is de *span of control*. De *span of control* heeft geen significante bivariate relatie met de kwaliteitsindex. Pas wanneer andere variabelen worden toegevoegd aan het model wordt de *span of control* ook significant ( $b=0.132$ ;  $p=0.082$ ). De *span of control* leidt in het gehele model tot een hogere score op de kwaliteitsindex. Leidinggeevenden met meer medewerkers onder zich zouden daardoor duidelijker doelen en verwachtingen stellen, meer de loopbaan bespreken en meer de integriteit bespreken. Dit is ook logisch aangezien leidinggeevenden met veel medewerkers onder zich duidelijke afspraken moet maken met zijn medewerkers over wat er moet gebeuren. Anders is het mogelijk dat een leidinggevende het overzicht over zijn medewerkers verliest.

De *span of control* krijgt een grotere invloed op de kwaliteitsindex door het toevoegen van de variabele beschikbare tijd (tabel 5.6). De beschikbare tijd en *span of control* hangen significant samen ( $r=-.265$ ). Dit betekent dat de wanneer de *span of control* stijgt de beschikbare tijd voor het voeren van verwerken van functioneringsgesprekken daalt. Door de relatief hoge invloed van de beschikbare tijd, wordt de invloed van de *span of control* ook significanter. Door de onderlinge samenhang versterken deze variabelen elkaars invloed in het model.

#### 6.1.2.d Conclusie

Door de bovenstaande gevonden relaties worden hypothese 2 (POS) en 3 (beschikbare tijd) bevestigd. Hypothese 5 (kennis van bespreken van loopbaan en integriteit) wordt alleen bevestigd voor kennis van het bespreken van integriteit. Hypothese 4 (*span of control*) wordt verworpen, omdat de *span of control* geen negatieve maar juist een positieve invloed heeft op de kwaliteitsindex. Hypothese 1 (leiderschapsstijl) en 3 (*HR red tape*) worden niet bevestigd, omdat geen significante invloeden zijn gevonden van deze twee variabelen op de kwaliteitsindex. De controlevariabelen geslacht, leeftijd en ervaring hebben geen significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Het eerste gedeelte van de hoofdvraag is met de bovenstaande paragrafen beantwoord. De tevredenheid van de medewerkers is gedaald. In POMO 2010 is de categorie ontevreden gestegen met 9 %. Medewerkers die geen gesprek hebben gehad in 2010 konden in POMO 2010 niet aangegeven dat de tevredenheid niet op hen van toepassing was. Daardoor hebben waarschijnlijk de meeste respondenten zonder gesprek aangegeven dat zij niet tevreden zijn met het gesprek.

De tweede deelvraag is beantwoord. Er zijn verschillende factoren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek beïnvloeden. *Perceived Organizational Support* (.130), beschikbare tijd (.232), de *span of control* (.132) en kennis van integriteit (.402) hebben significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Als de score op deze variabelen stijgt dan wordt de kwaliteit van het functioneringsgesprek hoger. De leidinggevende stelt dan duidelijke doelen en verwachtingen, bespreekt de loopbaan, en bespreekt de integriteit van de medewerker.

Nu met behulp van de eerste twee deelvragen het eerste deel van de hoofdvraag is beantwoord kan worden verdergegaan met het beantwoorden van deelvraag drie: *Wat kan de organisatie doen om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verbeteren?*

### 6.1.3 Praktische implicaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat het Rijk als organisatie kan doen om de kwaliteit van de functioneringsgesprekken te verbeteren. In het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden dat vier variabelen van significante invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Twee van deze variabelen zijn significant op een .01 niveau (beschikbare tijd en kennis van integriteit). De andere twee zijn significant op een .1 niveau (POS en de *span of control*). De variabelen POS en *span of control* hebben een grotere indirecte invloed dan directe invloed. Zo blijkt dat de invloed van POS op de kwaliteitsindex kleiner wordt wanneer andere variabelen worden toegevoegd. De invloed van de *span of control* wordt juist significant als andere variabelen worden toegevoegd. Dit heeft ook gevolgen voor de aanbevelingen voor de organisatie. Dat vier variabelen significant van invloed zijn betekent niet dat het verhogen van alle variabelen helpt om de kwaliteit van het functioneringsgesprek te verhogen. Hieronder wordt ingegaan op de manieren waarmee de organisatie de kwaliteit van het functioneringsgesprek mogelijk kan verbeteren.

#### 6.1.3a. Aanbeveling beschikbare tijd en span of control

Het Rijk moet aandacht besteden aan de beschikbare tijd die leidinggevendenden hebben (of maken) voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. De tijd heeft een grote invloed (.232) op de kwaliteit van het gesprek. Leidinggevendenden met meer beschikbare tijd stellen duidelijker doelen en verwachtingen, en bespreken vaker de loopbaan en integriteit. Dit komt overeen met de bevindingen van Harris (2001) en Purcell en Hutchinson (2007) dat tijd een belangrijk factor speelt in de uitvoering van HR instrumenten.

Eén van de opvallende resultaten is dat ervaring een rol speelt in de beschikbare tijd voor functioneringsgesprekken. Meer ervaren leidinggevendenden maken meer tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken. Een verklaring daarvoor zou kunnen zijn dat ervaren leidinggevendenden het gesprek nuttiger vinden dan hun minder ervaren collega's. Daarnaast is het mogelijk dat leidinggevendenden met meer ervaring efficiëntere gesprekken voeren vanwege hun ervaring als leidinggevende. Hierdoor zou mogelijk meer tijd beschikbaar zijn naast andere taken, waardoor de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van gesprekken als voldoende wordt beoordeeld. Wanneer het Rijk de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van functioneringsgesprekken wil vergroten, moet het Rijk zich richten op de minder ervaren leidinggevendenden. Deze minder ervaren leidinggevendenden moeten leren hoe zij een functioneringsgesprek met de medewerker het beste kunnen inrichten zodat, de gesprekken niet teveel tijd innemen en zij voldoende tijd hebben voor het voeren van alle gesprekken.

De beschikbare tijd hangt negatief samen met de *span of control* ( $r = -.265$ ). Dit betekent dat de wanneer de *span of control* groter wordt, de beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de functioneringsgesprekken daalt.

De *span of control* heeft net als beschikbare tijd een positieve invloed op de kwaliteitsindex. De *span of control* correleert echter niet significant met de kwaliteitsindex, en heeft zodoende geen directe invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De significante invloed van de *span of control* in het gehele model is indirect. Deze indirecte invloed wordt veroorzaakt door de beschikbare tijd. Deze twee variabelen versterken elkaars invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Aangezien de samenhang tussen deze variabelen negatief is, zorgt het vergroten van de *span of control* voor minder beschikbare tijd voor het voeren en verwerken van de gesprekken.

Vanwege het feit dat de *span of control* de invloed van beschikbare tijd vergroot (tabel 5.6) is het niet adviseerbaar om als maatregel voor het verbeteren van de kwaliteit van de functioneringsgesprekken de *span of control* te verhogen. De verhoging van de *span of control* zorgt voor een kleine verhoging van de kwaliteit ( $b = .132$ ). Door de negatieve invloed op beschikbare tijd ( $r = -.265$ ) kan een verhoging van de *span of control* leiden tot een verlaging van de beschikbare tijd. Wanneer de beschikbare tijd ( $b = .232$ ) wordt verlaagd daalt tevens de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

De eerste aanbeveling aan het Rijk om de functioneringsgesprekken te verbeteren is door de beschikbare tijd voor de functioneringsgesprekken te verhogen. Dit kan door minder ervaren leidinggevendenden te leren hoe zij efficiënte gesprekken moeten voeren. Een andere mogelijkheid is meer ervaren leidinggevendenden de minder ervaren leidinggevendenden te laten coachen. In de tijd van bezuinigingen zou dit echter een te dure maatregel kunnen zijn.

Het is lastig om een aanbeveling te doen ten aanzien van de *span of control*. Een hogere *span of control* zorgt voor een kleine stijging van de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Tevens zorgt het voor een daling van de beschikbare tijd, dat een grotere invloed heeft op de kwaliteit. Om een goed advies te kunnen geven over de *span of control* is verder onderzoek nodig naar de invloed van de *span of control* op de beschikbare tijd.

#### 6.1.3.b Aanbeveling kennis van integriteit

Het Rijk zou de kennis van leidinggevendenden over het bespreken van verplichte onderwerpen moeten vergroten. Leidinggevendenden die weten dat de integriteit moet worden besproken, scoren hoger op de kwaliteitsindex dan leidinggevendenden die dat niet weten. Het Rijk moet ervoor zorgen dat leidinggevendenden voldoende training en opleiding krijgen over het voeren van functioneringsgesprekken en over de onderwerpen die verplicht moeten worden besproken. Op deze manier voorkomt het Rijk een gat tussen het beleid en de uitvoering (Purcell & Hutchinson, 2007).

De tweede aanbeveling aan het Rijk is daarom om de kennis van de verplichte onderwerpen (in dit geval integriteit) onder leidinggevendenden te vergroten door middel van trainingen en cursussen. Wanneer dit teveel geld kost kan er ook gedacht worden aan bijvoorbeeld een mail naar alle leidinggevendenden die functioneringsgesprekken moeten voeren, waarin de zeven verplichte onderwerpen staan die leidinggevendenden moeten bespreken.

### 6.1.3.c Aanbeveling POS

De laatste aanbeveling aan het Rijk gaat over de *Perceived Organizational Support*. POS heeft een positief significante invloed op de kwaliteitsindex. Een hogere POS betekent dat leidinggevenden zich meer duidelijke doelen stellen, meer de loopbaan bespreken, en meer de integriteit bespreken. Daarnaast zullen leidinggevenden met een hogere POS zich inzetten om de organisatiedoelen te halen en meer innovatief meedenken (Eisenberger et al., 1986).

Dit onderzoek toont aan dat de relatie tussen POS en kwaliteit van het functioneringsgesprek wordt gehalveerd wanneer POS in het gehele model wordt opgenomen. POS is daarna niet meer significant op een .05 niveau maar alleen op een .1 niveau. POS correleert significant met beschikbare tijd, kennis van integriteit en geslacht. In tabel 5.7 is te zien dat deze variabelen de invloed van POS op de kwaliteit van het functioneringsgesprek verlagen. POS krijgt daardoor veel minder directe invloed, maar heeft waarschijnlijk ook een indirecte invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Deze indirecte invloed loopt via de variabelen kennis van integriteit en beschikbare tijd. Leidinggevenden met een hoge POS maken meer tijd beschikbaar voor het voeren van de functioneringsgesprekken en zorgen dat zij op de hoogte zijn van de regels omtrent het voeren van functioneringsgesprekken. Het Rijk moet diens gevolge meer nadruk leggen op het verhogen van de POS van de leidinggevenden.

Het Rijk moet de leidinggevenden laten zien dat hun bijdrage en inzet op het gebied van het voeren van functioneringsgesprekken wordt gewaardeerd. Wanneer het Rijk de prestaties van de leidinggevenden prijst, eerlijk beloont, het talent en de mening van de leidinggevenden erkent en indien het Rijk daarnaast interesse toont in het welzijn van de leidinggevenden, zal de leidinggevende harder werken om de organisatie of zijn direct leidinggevenden tevreden te stellen (Eisenberger et al., 1986; Wayne et al., 1997). De leidinggevende zal dan meer zijn best doen om de verplichte onderwerpen te bespreken. Daarnaast is de verwachting dat leidinggevenden met een hoge POS zichzelf meer op de hoogte zullen houden van de regels omtrent de gesprekken, en meer tijd zal maken voor het voeren en verwerken van de gesprekken.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat vrouwelijke leidinggevenden een lager scoren op POS dan hun mannelijke collega's. Dit verschil kwam naar voren binnen twee items die ingaan op de omgang van de organisatie met klachten en opmerkingen van de leidinggevenden, en de interesse in de werktevredenheid van de leidinggevende. Het Rijk dient ervoor zorgen dat er geen verschil zit in hoe leidinggevenden de POS ervaren: de ondersteuning moet voor iedere leidinggevende gelijk zijn. Een eerlijke behandeling en goede communicatie zijn van belang voor het vertrouwen van middenmanagers in het hogere management (Albrecht & Travaglione, 2003). Vrouwelijke leidinggevenden hebben een lagere score gerapporteerd op POS. Dit hoeft echter niet te betekenen dat zij inderdaad minder ondersteuning krijgen, alleen dat zij dit minder ervaren.

De POS verhogen en zorgen dat alle leidinggevenden dezelfde ondersteuning ervaren kan het Rijk als organisatie niet alleen. Hiervoor moet zij direct leidinggevenden van de managers in schaal 14 en 15 inschakelen. Deze leidinggevenden staan het dichtste bij de medewerkers (middenmanagers) en kunnen laten zien dat de organisatie waarde hecht aan de inzet en bijdrage van de medewerker. Daarnaast kan de direct leidinggevende luisteren en communiceren met de middenmanagers. Dit is

voor het Rijk als grote organisatie moeilijker. Het Rijk moet het hogere management aanmoedigen om hun leidinggevendenden meer aandacht te geven en interesse te tonen in het middenmanagement.

Het Rijk kan als organisatie ook aansturen op een hogere POS. Dit kan door het opstellen van regels voor het eerlijk belonen van de prestaties van de leidinggevendenden en het opstellen van een goed mobiliteitscentrum. Daarmee voldoet de organisatie al aan twee items die de POS kunnen verhogen: eerlijke beloningen en het erkennen van de toekomstige waarde van de leidinggevendenden. Bovendien kan de organisatie zich bezighouden met de werktevredenheid van de medewerker door de tevredenheid van de medewerkers te monitoren.

De laatste aanbeveling aan het Rijk is om de POS van de leidinggevendenden in schaal 14 en 15 te verhogen. Dit verhoogd de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Daarnaast vergroot POS de kennis van integriteit, en de beschikbare tijd voor het voeren van de functioneringsgesprekken. Op die manier heeft POS een belangrijke indirecte invloed.

Het Rijk kan de POS van zijn leidinggevendenden in schaal 14 en 15 verhogen door de direct leidinggevende uit het hogere management in te zetten. De direct leidinggevende is in staat om te luisteren naar de midden managers en is in staat om te laten zien dat de inzet en bijdrage aan het behalen van de (organisatie) doelen wordt gewaardeerd. De organisatie kan zelf bijdragen aan een hoge POS door het opstellen van een goede mobiliteitscentrum, het houden van medewerkerstevredenheid onderzoeken en het opstellen van eerlijke regels voor het belonen van goede medewerkers.

#### 6.1.4 Conclusie hoofdvraag

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag kort beantwoord. De hoofdvraag is opgesplitst in drie deelvragen. De eerste deelvraag betrof de ontwikkeling van de tevredenheid van de medewerker. In 2010 zijn de medewerkers over het algemeen minder tevreden met hun functioneringsgesprek. Dit komt waarschijnlijk doordat medewerkers in 2008 aan konden geven dat de tevredenheid niet van toepassing was, omdat ze bijvoorbeeld geen gesprek hebben gehad. In POMO 2010 kon dit niet. De meeste respondenten hebben daarom waarschijnlijk aangegeven dat zij niet tevreden zijn met het functioneringsgesprek, zij hebben er tenslotte geen gehad.

De tweede deelvraag betrof de variabelen die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De kwaliteit van het functioneringsgesprek is gemeten met een index bestaande uit objectieve indicatoren: het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen, bespreken van de loopbaan, en het bespreken van de integriteit.

De invloed van leiderschapstijl, POS, beschikbare tijd, kennis, *span of control* en *HR red tape* op de kwaliteitsindex is geanalyseerd met een correlatie- en regressieanalyse. Hieruit komt naar voren dat beschikbare tijd (.232) en kennis van integriteit (.402) een significante invloed hebben op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De POS (.130) en *span of control* (.132) zijn ook van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek, maar zijn wel minder significant dan tijd en kennis. De hypothesen over POS, kennis van het bespreken van integriteit, en beschikbare tijd zijn hierdoor bevestigd. Wanneer de score op deze variabelen stijgt, stijgt ook de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De hypothese met betrekking tot de *span of control* is verworpen. De *span of control* heeft geen negatieve maar een significante positieve invloed (in het gehele model) op de kwaliteit van het functioneringsgesprek.



De variabelen leiderschapsstijl (.087), *HR red tape* (.001), kennis van het bespreken van de loopbaan (.098), geslacht (-.048), ervaring (.040), en leeftijd (.075) hadden geen significante invloed op de kwaliteitsindex. De hypothesen over leiderschapsstijl, *HR red tape* en kennis van het bespreken van de loopbaan konden daardoor niet worden bevestigd.

Met behulp van de resultaten uit de correlatie- en regressieanalyse is antwoord gegeven op derde deelvraag die inging op wat het Rijk kan doen om de kwaliteit van de functioneringsgesprekken te verhogen. Ten eerste moet het Rijk de beschikbare tijd voor functioneringsgesprekken verhogen. Dit kan hij doen door minder ervaren leidinggevendenden te leren hoe zij een efficiënt en effectief gesprek voeren. De organisatie moet voorzichtig zijn met het verhogen van de *span of control*, vanwege de indirecte relatie tussen de *span of control* en de beschikbare tijd. Een hogere *span of control* kan leiden tot minder beschikbare tijd. Dit zou onwenselijk zijn omdat beschikbare tijd een grotere invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek dan de *span of control*.

De tweede aanbeveling betreft de kennis dat integriteit besproken moet worden. Het Rijk moet de kennis onder leidinggevendenden hiervan verhogen. Dit kan via trainingen en cursussen maar bijvoorbeeld ook via een mail naar alle leidinggevendenden die gesprekken voeren met een overzicht van de onderwerpen die verplicht besproken moeten worden.

De laatste aanbeveling betreft het verhogen van POS onder de leidinggevendenden in schaal 14 en 15. Dit kan het Rijk doen door de directe leidinggevendenden van de middenmanagers in te zetten. Zij staan het dichtst bij hun medewerkers en zijn in staat te luisteren en te communiceren met de medewerkers.

## 6.2 Discussie

Deze paragraaf gaat in op de wetenschappelijke betekenis van de resultaten. Daarbij wordt ingegaan op interessante gevonden relaties binnen de resultaten uit dit onderzoek enerzijds en de theoretische inzichten anderzijds.

### 6.2.1 Het meten van de kwaliteit van het functioneringsgesprek

Dit onderzoek draagt bij aan de theorie over de kwaliteit van functioneringsgesprekken. In de wetenschap komen verschillende onderwerpen naar voren die in iedere gesprek aan bod moeten komen: doelen, de ontwikkeling en loopbaan van de medewerker en de problemen waartegen een medewerker kan aanlopen ((Greller, 1998; Murphy & Cleveland, 1995). In dit onderzoek zijn die drie onderwerpen vertaald naar objectieve indicatoren: het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen, bespreken van de loopbaan, en het bespreken van integriteit. De indicatoren komen voort uit wetenschappelijke boeken en artikelen van bijvoorbeeld Murphy en Cleveland (1995), Greller (1998) en Harris (2001). Dit betekent echter niet dat dit de enige onderwerpen zijn die de kwaliteit van een gesprek bepalen. De index in dit onderzoek is niet uitputtend. Dat was vanwege de omvang van dit onderzoek en de tijdsduur van de vragenlijst ook niet mogelijk. Andere onderwerpen die niet zijn opgenomen in de index, maar wel belangrijk zijn om te bespreken zijn bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, de beloning van de medewerker, de werkomstandigheden, de tevredenheid van de medewerker en de cultuur op de werkvloer (Fletcher, 2008; Gomez-Mejia et al., 2008; Greller, 1998; Murphy & Cleveland, 1995; Tjosvold & Halco, 1992; Wanguri, 1995).

De kwaliteit van het functioneringsgesprek kan ook gemeten worden met subjectieve indicatoren. In dit onderzoek is getracht om de subjectieve dimensie van kwaliteit te meten. De schaal die hiervoor

was opgesteld bestond uit elementen die volgens Harris (2001) de waardering van een leidinggevende bepalen: het oordeel over de eerlijkheid, en effectiviteit van het systeem. Vanuit deze gedacht zijn drie items opgesteld die hier op ingaan. Helaas hadden deze items onderling te weinig samenhang om een betrouwbare schaal te vormen. De subjectieve dimensie van kwaliteit is daarom niet gebruikt in de correlatie- en regressieanalyse.

Paragraaf 4.4.3 maakt duidelijk dat de waardering van leidinggevendens samenhangt met de objectieve kwaliteitsindex. Leidinggevendens die hoog scoren op de objectieve kwaliteitsindex scoren ook hoog op de mate waarin zij het gesprek nuttig vinden de uitkomsten van systeem van gesprekken eerlijk vinden. De waardering van de leidinggevendens is daarom ook van belang in onderzoek naar de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorie over de kwaliteit van functioneringsgesprekken en de manier waarop dit gemeten kan worden. Het is echter geen uitputtend onderzoek. Het is interessant om te kijken naar andere objectieve indicatoren. Daarnaast zou de relatie tussen de subjectieve waardering van de leidinggevendens en de objectieve indicatoren van het gesprek verder onderzocht kunnen worden.

### 6.2.2 Onafhankelijke variabelen en steekproef

In dit onderzoek is de invloed van verschillende variabelen op de kwaliteit van het functioneringsgesprek onderzocht. Veel wetenschappelijke onderzoeken naar de kwaliteit van het functioneringsgesprek focussen op de medewerker. Dit onderzoek is vernieuwend, omdat de variabelen gemeten zijn bij leidinggevende in schaal 14 en 15 bij het Rijk. In de jaren '90 is onderzoek gedaan naar de invloed van de fouten die leidinggevendens maken in het beoordelen van medewerkers in het functioneringsgesprek. Veel onderzoeken gaan in op wat de leidinggevende zou moeten bespreken, maar niet op wat hij daadwerkelijk bespreekt. Dit onderzoek draagt bij aan de theorie over leidinggevendens en functioneringsgesprekken, omdat van drie onderwerpen wordt onderzocht of leidinggevendens deze bespreken.

De POS schaal van Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986) is niet vaak gebruikt binnen onderzoeken onder middenmanagers. In totaal zijn twee onderzoeken gevonden waarin de POS direct bij een groep middenmanagers is gemeten (Zie Eisenberger et al., 1990; Kinnunen et al., 2008; Patrick & Laschinger, 2006). In verschillende onderzoeken bestaat de steekproef voor een klein deel uit middenmanagers (zie Eisenberger et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Door de steekproef uit dit onderzoek uit middenmanagers in schaal 14 en 15 te laten bestaan, draagt dit onderzoek bij aan het uittesten van de POS schaal onder leidinggevendens.

In dit onderzoek is een bijzondere steekproef gebruikt (leidinggevendens) en zijn verschillende variabelen gebruikt om de invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek te meten. De variabelen Leiderschapsstijl, POS, beschikbare tijd, de *span of control*, kennis, *HR red tape*, geslacht, leeftijd en ervaring verklaren 28% van de variatie in de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Dit onderzoek verklaart niet de overige 72% van de variatie in de kwaliteit van het functioneringsgesprek niet. In de theorie moet daarom worden gezocht naar andere variabelen die van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Variabelen waaraan voorbij is gegaan in dit onderzoek zijn de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende (LMX theorie), het vermogen van een leidinggevende om te beoordelen, en het gedrag van de medewerker zelf. Deze variabelen zijn niet meegenomen vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek.

### 6.2.3 Leiderschapsstijl en HR red tape

Het derde punt van discussie is de invloed van Leiderschapsstijl en *HR red tape* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In dit onderzoek zijn *HR red tape* en leiderschapsstijl niet van significante invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Volgens de theorie hebben leiderschapsstijl en *HR red tape* wel effect op het gedrag van leidinggevende naar de medewerker toe (Deci & Ryan, 1987; Deci et al., 1989). De leidinggevendenden in deze steekproef vertoonden te weinig variatie in hun antwoorden op de leiderschapsstijl en de *HR red tape*. Hierdoor zijn geen significante verbanden voor deze twee variabelen gevonden. Purcell en Hutchinson (2007) geven aan dat leiderschapsstijl een cruciale rol speelt in hoe leidinggevendenden hun HR taken uitvoeren. De leiderschapsstijl speelt daarom een grote rol in de kwaliteit van functioneringsgesprekken. Dit geldt mogelijk ook voor *HR red tape*. In dit onderzoek is geen invloed van *HR red tape* gevonden. Lastige HR regels zouden het leidinggevendenden echter moeilijker moeten maken om goed het gesprek aan te gaan met de medewerker, en conclusies te verbinden aan het gesprek. Mogelijk is er geen significant verband gevonden, omdat de kwaliteitsindex bestaat uit het bespreken van duidelijke doelen, bespreken van de loopbaan en het bespreken van integriteit. HR regels hoeft leidinggevendenden er niet van te weerhouden om deze drie indicatoren te bespreken. De *HR red tape* heeft dan geen invloed op deze indicatoren. Het is echter logisch dat *HR red tape* wel invloed heeft op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Dat *HR red tape* aanwezig is, is aangetoond in dit onderzoek. Mogelijk heeft *HR red tape* meer invloed op bijvoorbeeld de conclusies die de leidinggevende wil verbinden aan wat besproken is. *HR red tape* maakt het dan daadwerkelijk lastiger om iemand te belonen, te ontslaan of promotie te laten maken. *HR red tape* is een concept dat binnen de huidige onderzoeken naar de kwaliteit en uitkomsten van functioneringsgesprekken verder onderzocht moet worden.

### 6.2.4. Span of control

Het laatste punt voor de discussie is de invloed van de *span of control*. Volgens Harris (2001) heeft de *span of control* een negatieve invloed op de manier waarop leidinggevendenden een (pay for performance) systeem uitvoeren. Leidinggevendenden met een grote *span of control* hebben mogelijk meer moeite met het goed uitvoeren van systemen, HR instrumenten en HR taken. Leidinggevendenden die met een hoge *span of control* kunnen daardoor minder goede gesprekken voeren dan leidinggevendenden met een lage *span of control*.

In dit onderzoek wordt de negatieve invloed van de *span of control* niet bevestigd. De *span of control* heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De bivariate relatie tussen de *span of control* en de kwaliteit is echter niet significant. De variabele *span of control* krijgt een grotere invloed wanneer de variabele beschikbare tijd wordt toegevoegd aan het model. Deze twee variabelen hebben onderling een belangrijke relatie en versterken elkaars invloed.

Hoewel de invloed van de *span of control* op de uitvoering van een systeem door een leidinggevende niet hetzelfde is als de invloed op de uitvoering van één HR instrument zijn de gevonden resultaten belangrijk. Een hogere *span of control* zou kunnen leiden tot een verhoging van de kwaliteit van het functioneringsgesprek, omdat de leidinggevende ervaring heeft of krijgt met het voeren van de gesprekken, en ze daardoor zo efficiënt mogelijk inricht. De invloed van de *span of control* kan daardoor wel degelijk positief zijn, in tegenstelling tot wat in de theorie vaak wordt beweerd. De *span of control* moet derhalve ook verder onderzocht worden.

In de volgende paragraaf worden de limitaties uit dit onderzoek beschreven. Met behulp van de discussie en de beperkingen van dit onderzoek worden aanbevelingen gepresenteerd voor verder onderzoek.

### 6.3 Beperkingen in onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die van invloed kunnen zijn op de resultaten van het onderzoek. De onderstaande alinea's gaan in op de beperkingen met betrekking tot de steekproef, de variatie in antwoorden, de POS schaal, gebruik van self-report, en de manier waarop in dit onderzoek de kwaliteit is gemeten.

De eerste limitatie betreft de steekproef in dit onderzoek. De steekproef is niet a-select genomen. De steekproef is select en op basis van zelfselectie door de onderzoekseenheden door vrijwillige deelname aan het onderzoek. De steekproef bestond uit 325 leidinggevenden die zelf hebben aangegeven te willen mee werken aan onderzoek dat gedaan wordt door het ministerie van BZK onder leidinggevenden. De onderzoeker heeft toestemming gekregen om aan deze groep een vragenlijst voor te leggen. Hierdoor kon niet, zoals bij een a-selecte steekproef, de representativiteit van steekproef verzekerd worden.

Daarnaast verschillen de respondenten uit de steekproef op basis van geslacht en leeftijd iets van de populatie. Zo zijn niet alle ministeries en uitvoeringsorganisaties vertegenwoordigd in dit onderzoek. De verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden in de steekproef is 63,8 % (man) en 36,2 % (vrouw). Uit de secundaire analyse blijkt dat leidinggevenden in schaal 14 en 15 een verdeling kent van 76,7 % man en 23,3 % vrouw. In de steekproef zijn vrouwen daarom iets meer vertegenwoordigd dan mannen. Daarnaast is de leeftijd van de respondenten in dit onderzoek niet helemaal representatief ten opzichte van de gevonden gegevens in POMO 2010. In dit onderzoek is de jongste leidinggevenden 34 jaar en oudste 64 jaar oud. De gemiddelde respondent is 50 jaar. In POMO 2010 zijn de leidinggevenden in schaal 14 en 15 tussen de 36 en 66 jaar oud met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar. De respondenten uit de steekproef zijn daardoor niet geheel representatief voor de populatie.

Samenhangend met de limitatie van de steekproef is de limitatie dat de leidinggevenden te weinig variatie hebben in hun antwoorden over de kennis van loopbaan, waardering en leiderschapstijl. De groep kent te weinig variatie en daarom konden geen significante verschillen worden gevonden. De steekproef bestaat teveel uit hetzelfde soort leidinggevenden.

De derde limitatie zit in de POS schaal. In de items die de variabele POS meten staat het woord organisatie. Dit staat voor de organisatie waar de medewerker (in dit geval leidinggevenden) werkt. Echter is het lastig om te concluderen dat leidinggevenden dit begrijpen. Het is mogelijk dat leidinggevenden bij ondersteuning vanuit de organisatie toch meer denken aan de afdeling of hun direct leidinggevende. Hierdoor kan de respons op POS een vertekend beeld geven van de daadwerkelijke ondersteuning die de organisatie geeft aan haar leidinggevenden.

De vierde limitatie hangt hiermee samen. Dit onderzoek is voornamelijk gebaseerd op de self report van leidinggevenden. Hierdoor kan *Common Method Bias* ontstaan (Podsakoff et al., 2003). Om dit tegen te gaan is de tevredenheid van de medewerker door te kijken naar POMO 2008 en POMO 2010. Daarnaast is gebruik gemaakt van bestaande documenten. Aan de hand van de vragenlijst is de

invloed van de onafhankelijke variabelen op de kwaliteit (en de kwaliteit zelf) bepaald. Vanwege het feit dat alleen leidinggevendenden hun mening geven, is het mogelijk dat de resultaten een vertekent beeld geven van de werkelijkheid. Om dit tegen te gaan hadden verschillende variabelen gemeten kunnen worden bij de medewerkers. Hiervoor was een extra vragenlijst en extra tijd nodig geweest. De onderzoeker kon dit niet uitvoeren vanwege de extra tijd die het zou kosten om een tweede onderzoek uit te voeren. Daarnaast waren koppelingen nodig geweest tussen leidinggevendenden en medewerkers wat de anonimiteit van de respondenten in het gevaar zou brengen.

De vijfde en laatste limitatie is de manier waarop de kwaliteit van het functioneringsgesprek is gemeten. In dit onderzoek wordt de kwaliteit van het functioneringsgesprek gemeten met een index bestaande uit vier items (items 9, 12, 13 en 14). Voor het meten van de indicator 'het stellen van duidelijke doelen en verwachtingen', had de variabele Goal Setting gebruikt moeten worden. De vier vertaalde items vormden samen echter geen betrouwbare schaal, daardoor waren sommige items van de Goal Setting niet bruikbaar.

De tweede variabele waarbij dit het geval was, is waardering van de leidinggevende voor het functioneringsgesprek (item 17 t/m 19). De drie items die de waardering van de leidinggevende meten zijn afkomstig van elementen die volgens Harris (2001) de waardering van een manager bepalen. De drie items vormden helaas geen betrouwbare schaal, daardoor kon de waardering van de leidinggevende alleen gebruikt worden om de samenhang met de objectieve kwaliteit te meten.

Daarnaast is getracht de invloed van de onafhankelijke variabelen op item 18 'functioneringsgesprekken zijn nuttig' te meten. De waardering van de leidinggevendenden zou dan gemeten worden met één item. Op die manier werd niet voldaan aan de voorwaarden van een regressieanalyse. Ook was het niet mogelijk om van de drie indicatoren een index te maken zoals bij de objectieve dimensie is gedaan. De drie items zijn gebruikt om één indicator 'waardering' te meten. Bij de objectieve index zijn meerdere indicatoren gebruikt die meten of verschillende onderwerpen zijn besproken. Een index was daarom nodig om de kwaliteit van het functioneringsgesprek een cijfer te kunnen geven. Wanneer de subjectieve dimensie gemeten was met meer indicatoren, was het mogelijk geweest om een index van de subjectieve kwaliteit te construeren. Zoals al eerder aangegeven, was ook de variatie in de waardering niet groot genoeg.

## **6.4. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Op basis van de theoretische implicaties, de discussie en de limitaties van het onderzoek kunnen aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Deze aanbevelingen moeten ter harte worden genomen in vervolgonderzoek omdat het niet overnemen van de aanbevelingen grote negatieve gevolgen kan hebben voor de uitkomsten van vervolgonderzoek.

### **6.4.1 Vervolgonderzoek is nodig**

De allereerste aanbeveling is dat er een vervolgonderzoek moet komen naar kwaliteit van functioneringsgesprekken bij het Rijk. Het model uit dit onderzoek verklaard 28% van de variatie in de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In dit onderzoek is de kwaliteit van het functioneringsgesprek onderzocht aan de hand van vier indicatoren die de kwaliteit van het functioneringsgesprek meten. Dit zijn echter geen uitputtende indicatoren. De kwaliteit van het functioneringsgesprek kan met meer indicatoren worden gemeten. Zo zou ook gekeken moeten worden naar andere onderwerpen die besproken moeten worden in het functioneringsgesprek, zoals persoonlijke ontwikkeling van de medewerker (trainingen en cursussen), de beloning van de

medewerker voor zijn prestaties, de werkomstandigheden, de tevredenheid van de medewerker en de cultuur op de werkvloer. Ook de uitkomsten van het gesprek zijn van belang voor de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In dit onderzoek is alleen gekeken of onderwerpen besproken werden. Naar de uitkomsten van het gesprek is niet gekeken. In vervolgonderzoek moet daarom naar meer onderwerpen worden gekeken die de kwaliteit van het functioneringsgesprek kunnen meten.

#### 6.4.2 Steekproef vergroten en werknemers opnemen

De tweede aanbeveling is het vergroten van de steekproef en het opnemen van werknemers in de steekproef naast leidinggevenden. In dit onderzoek was de steekproef erg beperkt en voor bijvoorbeeld de variabele leiderschapsstijl was er te weinig variatie in de groep leidinggevenden om een relatie te vinden voor leiderschapsstijl. De leidinggevenden in deze steekproef leken teveel op elkaar en dat is niet goed. Verder moeten er ook medewerkers worden opgenomen in de steekproef, omdat het functioneringsgesprek een tweezijdig gesprek is. De medewerker heeft ook invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. Door alleen te kijken naar leidinggevenden ontstaat het gevaar van *Common Method Bias*. Dit kan voorkomen worden door ook medewerkers mee te nemen in de steekproef.

#### 6.4.3 Verder onderzoeken POS onder leidinggevenden en correlaties

De variabele POS is in dit onderzoek onderzocht onder leidinggevenden. In veel wetenschappelijke artikelen wordt POS onderzocht onder 'gewone' medewerkers. In sommige onderzoeken wordt ook de POS van leidinggevenden onderzocht onder leidinggevenden (Patrick & Laschinger, 2006). In dit soort onderzoeken worden de normale items van de POS schaal gebruikt. De POS schaal kan echter voor verwarring zorgen vanwege het woord 'de organisatie'. Mogelijk zou het beter zijn om de items van POS voor verder onderzoek iets aan te passen. Dat de invloed POS van leidinggevenden op de kwaliteit van het functioneringsgesprek verder onderzocht moet worden spreekt voor zich. In dit onderzoek kwam naar voren dat de POS een indirecte invloed heeft op de kwaliteit via de beschikbare tijd en de kennis van integriteit, daarom moet er ook in vervolgonderzoek aandacht besteed worden aan deze relatie.

#### 6.4.4 Verder onderzoeken relatie span of control en beschikbare tijd

Een andere relatie die in vervolgonderzoek aandacht verdient is de relatie tussen de *span of control* en de beschikbare tijd. De *span of control* had in dit onderzoek een onverwachte invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De *span of control* heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. De bivariate relatie tussen de *span of control* en de kwaliteit is echter niet significant. De variabele *span of control* krijgt een grotere invloed wanneer de variabele beschikbare tijd wordt toegevoegd aan het model. De invloed van de *span of control* kan daardoor wel degelijk positief zijn, in tegenstelling tot wat in de theorie vaak wordt beweerd. De relatie tussen de *span of control* en beschikbare tijd moet daarom ook verder onderzocht worden in onderzoeken naar de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

#### 6.4.5 Elementen waardering leidinggevende onderzoeken

In dit onderzoek is getracht een schaal te construeren voor de waardering van de leidinggevende. Deze schaal bestond uit drie items die gebaseerd waren op de twee elementen: eerlijkheid en effectiviteit die volgens Harris (2001) de waardering van een leidinggevende voor een systeem bepalen. In dit onderzoek vormden de drie items geen betrouwbare schaal. Aangezien de waardering van de leidinggevende een belangrijk indicator is voor het meten van de kwaliteit van het

functioneringsgesprek, moet deze variabele weer opgenomen worden in vervolgonderzoek. Hiervoor is het van belang dat in vervolgonderzoek nieuwe pogingen worden gedaan om een schaal te ontwerpen voor de waardering van de leidinggevende. Deze schaal moet dan eerst uitvoerig getest worden. Een andere mogelijkheid is de waardering van de leidinggevende te meten door de leidinggevende in een cijfer te laten uitdrukken hoe nuttig en belangrijk hij het functioneringsgesprek vindt, zodat er geen vertaalde items uit eerder onderzoek nodig zijn.

#### 6.4.6 opnieuw analyseren invloed Leiderschapsstijl en HR red tape op kwaliteit gesprek

De laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek is het onderzoeken van de invloed van de variabelen leiderschapsstijl en *HR red tape* op de kwaliteit van het functioneringsgesprek. In dit onderzoek hadden deze variabelen geen significante invloed. Voor leiderschapsstijl komt dit waarschijnlijk doordat er te weinig variatie was tussen de respondenten uit de steekproef. Deze aanbeveling hangt daarom samen met de aanbeveling om een grotere steekproef te nemen.

De invloed van *HR red tape* is in dit onderzoek waarschijnlijk niet gevonden, omdat *HR red tape* mogelijk niet van invloed is op wat besproken wordt in het functioneringsgesprek. De invloed van *HR red tape* zit waarschijnlijk meer in de uitkomsten en gevolgen van wat besproken wordt in het functioneringsgesprek. Het bespreken van duidelijke doelen, bespreken van de loopbaan en het bespreken van integriteit worden niet beïnvloed door *HR red tape*.

Waarschijnlijk heeft *HR red tape* wel invloed op de kwaliteit van het gesprek wanneer de kwaliteit van het gesprek gemeten wordt aan de hand van de uitkomsten van het gesprek. Deze aanbeveling is derhalve gerelateerd aan de aanbeveling om meer onderwerpen mee te nemen als indicator van de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

### **6.5 Persoonlijke reflectie op het onderzoek**

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op wat de onderzoeker persoonlijk heeft geleerd van de stage en het onderzoek bij het ministerie van BZK. Daarbij gaat het om de persoonlijke ervaringen van zowel de werkzaamheden op het ministerie als de uitvoering van het onderzoek.

In de hectiek van de Haagse wereld vallen een aantal dingen op tijdens het werken aan verschillende projecten. Ten eerste wordt veel overlegd in Den Haag. De eerste dagen als stagiair heb ik mij verbaasd over de vele overleggen (waaraan ik zelf ook mocht deelnemen) en lunchbijeenkomsten die worden gehouden op het ministerie. Na een aantal weken is het beter om te besluiten niet meer alle vergaderingen en lunchbijeenkomsten te bezoeken, omdat het anders ten koste gaat van de tijd voor de scriptie. In de publieke sector gaan de meeste zaken (of projecten) een stuk langzamer vanwege de overleggen, de politiek en de ICT infrastructuur. Een goed voorbeeld hiervan is een bijeenkomst van de gehele directie waarop een lid van het OR aankondigde dat alle verzoeken met betrekking tot ICT (en het nieuwe werken) niet konden worden gehoneerd vanwege de beveiliging van netwerken en vanwege de kosten.

Tijdens het doen van het onderzoek is veel hulp gekomen vanuit medewerkers van het thema Relevante HR vaardigheden. Hierdoor kon een relatief goede vragenlijst worden ontwikkeld en was er de mogelijkheid om onderzoek te doen onder leidinggevendenden. Tijdens het opstellen van de vragenlijst was veel overleg en goedkeuring nodig, maar het is uiteindelijk toch gelukt een vragenlijst op te stellen die voldeed aan de eisen van de onderzoeker, de universiteit en de organisatie.

Het verwerken van de vragenlijst in SPSS was een tijdrovend karwei. Mijn laatste ervaring met SPSS was drie jaar geleden tijdens het vak statistiek, omdat ik daar toen erg goed in was heb ik gekozen voor kwantitatief onderzoek. Tijdens het analyseren merkte ik dat die kennis ver was weggezaakt. Ook heeft SPSS erg veel mogelijkheden en was het lastig om daar uit te kiezen. Overigens lag dit ook aan mijn eigen onervarenheid. Er aan het eind van een analyse pas achter komen dat losse lineaire regressieanalyses dezelfde resultaten opleveren als een correlatietabel is niet handig.

Hoewel SPSS een flinke uitdaging vormde is het toch gelukt om een analyse te maken, die ik zelf ook begrijp. Het doen van dit onderzoek was leuk en brengt interessante relaties aan het licht die in vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden.



## 7 Referenties

- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202-212.
- DE STOBBELEIR, K. E. M., ASHFORD, S. J., & Buyens, D. (2008). The feedback-seeker in his social labyrinth: The mediating role of goals and cooperative norms in linking empowering leadership to feedback-seeking behavior. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium*,
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1-10.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support . *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support . *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-552.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-101.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163.

- Fletcher, C. (2008). *Appraisal, feedback, and development: Making performance review work* (4th ed.). London: Routledge.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Personeelsmanagement* (5th ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration, 82*(1), 63-81.
- 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*(2), 219-247.
- Greller, M. M. (1998). Participation in the performance appraisal review: Inflexible manager behavior and variable worker needs. *Human Relations, 51*(8), 1061-1083.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance, line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1182-1192.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal, 36*(1), 80-105.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(2), 114-127.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal, 43*(5), 801-815.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management, 30*(6), 881-905.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Onderzoek functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het rijk*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., & Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX—Performance relationship. *Group & Organization Management, 34*(6), 645.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives* Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (Fourth ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 257-262.

- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 553-580.
- Patrick, A., & Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and Perceived Organizational Support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14(1), 13-22.
- Paynter, S., & Kearney, R. C. (2010). Who watches the watchmen? *Administration & Society*, 41(8), 923-954.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology*, 126, 124-128.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Stichting Adviesgroep Bestuursrecht. (2011). *Algemeen rijksambtenarenreglement*. Retrieved maart/8, 2011, from [http://www.st-ab.nl/wettennr01/0033-002\\_Algemeen\\_Rijksambtenarenreglement\\_ARAR.htm](http://www.st-ab.nl/wettennr01/0033-002_Algemeen_Rijksambtenarenreglement_ARAR.htm)
- Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (first ed.). Bussum: Couthino.
- Tjosvold, D., & Halco, J. A. (1992). Performance appraisal of managers: Goal interdependence, ratings, and outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 132(5), 629-639.
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of Same-Sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309-320.

- Visschedijk, A. (1986). *Beter leiding geven door beoordelen: De betekenis van het functioneringsgesprek voor het leiding geven*. Baarn: H. Nelissen.
- Vocht, A., De. (2010). *Basishandboek SPSS 18: IBM SPSS statistics* (first ed.). Utrecht: Bijleveld Press.
- Wanguri, M. G. (1995). A review, an integration, and a critique of cross-disciplinary research on performance appraisals, evaluations, and feedback: 1980-1990. *Journal of Business Communication*, 32(3), 267-293.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89. doi:10.1093/jopart/mup003

# Appendix A - POMO

## Pomo algemeen

In deze bijlage wordt een korte toelichting gegeven op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek dat de directie Arbeidszaken Publieke Sector, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, iedere twee jaar uitvoert. In de POMO's komen verschillende onderwerpen aan bod: aantrekkelijkheid van de werkgever, de arbeidsvoorwaarden, mobiliteit, loon, werktevredenheid en bijvoorbeeld motivatie. Het onderzoek wordt gedaan om een vergelijking te kunnen maken tussen het Rijk als werkgever en de Marktsector als werkgever. Het onderzoek wordt gebruikt om het beleid op sectoraal niveau (politie, ministeries, zorg, ect) aan te scherpen. Ook kunnen effecten worden gemeten van bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden op de werktevredenheid.

De doelstelling van het personeels en mobiliteitsonderzoek is het verzamelen van sturingsinformatie over de arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en HRM op sectoraal en landelijke niveau.

Het onderzoek POMO 2010 bevat vier verschillende deelonderzoeken. Het eerste deelonderzoek vindt plaats onder medewerkers in de markt- en zorgsector die in 2009 werkzaam zijn geweest bij een werkgever. De andere drie onderzoeken worden gedaan onder het zittend, instromend en uitstromend Rijkspersoneel. Het zittende personeel is het personeel dat in heel 2009 in dienst was bij de Rijksoverheid. Instromend personeel is personeel dat in 2009 Rijksambtenaar is geworden. Uitstromend personeel is personeel dat in 2009 is uitgestroomd uit de Rijksoverheid.

Voor de secundaire analyse van POMO 2010 zijn verschillende analyse gemaakt waarvan hieronder een overzicht wordt gegeven. Tevens wordt aangegeven welke items uit POMO 2010 zijn gebruikt. Voor het beschrijven van de tevredenheid van werknemers met betrekking tot het functioneringsgesprek is ook een secundaire analyse uitgevoerd in POMO 2008.

Voor het vergelijken van het percentage medewerkers waarmee gesprekken is gevoerd (paragraaf 2.3.1.) is gebruik gemaakt van vraag 72 uit POMO 2010. Hieronder ziet u de frequentietabel van de vraag: *heeft u de afgelopen 12 maanden tenminste één formeel gesprek gevoerd met uw direct leidinggevende over uw functioneren?*

### Heeft u de afgelopen 12 maanden tenminste één formeel gesprek gevoerd met uw direct leiding-gevende over uw functioneren?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nee	497	12,8	12,8	12,8
Ja	3392	87,2	87,2	100,0
Total	3889	100,0	100,0	

## Metten van de besproken onderwerpen in POMO 2010

Om in paragraaf 2.3.2 een overzicht te kunnen geven van de onderwerpen die besproken zijn en waarover concrete afspraken zijn gemaakt is gebruik gemaakt van vraag 70 uit POMO 2010. Vraag 70 luidt: *Als u uw direct leidinggevende spreekt, welke van de volgende onderwerpen komen dan aan de*

dorde? Geef voor elk onderwerp aan of er over gesproken wordt en of er concrete afspraken over zijn gemaakt. (drie antwoordmogelijkheden Niet besproken, wel besproken geen concrete afspraak, Besproken en concrete afspraken.

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van een frequentietabel die is opgevraagd om tabel 2.4. uit dit onderzoek te kunnen invullen. Ook is te zien dat 29,5 % van de medewerkers het onderwerp loopbaan niet bespreken. 49,1 % bespreekt de loopbaan wel en 21,4 % bespreekt de loopbaan en maakt hier concrete afspraken over. In totaal wordt dus in  $(49,1 + 21,4) = 70,5$  % van de gesprekken de loopbaan besproken, terwijl in maar 21,4% van de gesprekken ook concrete afspraken worden gemaakt over de loopbaan.

**78.7 Uw loopbaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Niet besproken	1146	29,5	29,5	29,5
Wel besproken, geen concrete afspraken	1910	49,1	49,1	78,6
Besproken en concrete afspraken	833	21,4	21,4	100,0
Total	3889	100,0	100,0	

Om het verschil in het bespreken van onderwerpen in het functioneringsgesprek tussen leidinggevenden en medewerkers te meten is gebruik gemaakt van de bovenstaande vraag 70 uit POMO 2010 en van vraag 28 uit POMO 2010: *Geeft u leiding aan medewerkers?*

Hieronder staat een voorbeeld van een Chi Square toets en kruistabel die is gemaakt om een mogelijk verschil te meten tussen leidinggevenden en medewerkers over het bespreken van het onderwerp samenwerking binnen de afdeling en het team. Uit de Chi Square toets blijkt dat er een significant verschil is tussen leidinggevenden en niet leidinggevenden. In de tabel is te zien dat leidinggevenden meer dit onderwerp bespreken en concrete afspraken hierover maken.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,864 <sup>a</sup>	2	,032
Likelihood Ratio	6,927	2	,031
Linear-by-Linear Association	,167	1	,683
N of Valid Cases	3889		

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 120,25.

**78.3 De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team \* 30. Geeft u leiding aan medewerkers?**

**Crosstabulation**

		30. Geeft u leiding aan medewerkers?		Total
		Nee	Ja	
Niet besproken	Count	523	132	655
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	16,5%	18,5%	16,8%
Wel besproken, geen concrete afspraken	Count	1301	255	1556
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	41,0%	35,7%	40,0%
Besproken en concrete afspraken	Count	1351	327	1678
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	42,6%	45,8%	43,1%
Total	Count	3175	714	3889
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	100,0%	100,0%	100,0%

**Metten tevredenheid met functioneringsgesprek POMO 2010 en POMO 2008**

Om de tevredenheid van de leidinggevenden en medewerkers over functioneringsgesprek te kunnen vergelijken is gebruik gemaakt van vraag 28 en 71 uit POMO 2010. Vraag 71 luidt: *Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen over de gesprekken die u voert met uw direct leidinggevende?* Hieronder staat de Chi Square toets en de kruistabel waarin is onderzocht of er verschil is tussen leidinggevenden en medewerkers in de tevredenheid met het functioneringsgesprek dat zij zelf hebben met hun direct leidinggevende.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,050 <sup>a</sup>	4	,282
Likelihood Ratio	5,080	4	,279
Linear-by-Linear Association	,143	1	,705
N of Valid Cases	3889		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 57,10.

**79. Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, over de gesprekken die u voert met uw direct leidinggevende? \* 30. Geeft u leiding aan medewerkers? Crosstabulation**

		30. Geeft u leiding aan medewerkers?		Total
		Nee	Ja	
Zeer ontevreden	Count	260	51	311
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	8,2%	7,1%	8,0%
Tamelijk ontevreden	Count	479	117	596
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	15,1%	16,4%	15,3%
Niet tevreden, niet ontevreden	Count	681	136	817
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	21,4%	19,0%	21,0%
Tamelijk tevreden	Count	1191	291	1482
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	37,5%	40,8%	38,1%
Zeer tevreden	Count	564	119	683
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	17,8%	16,7%	17,6%
Total	Count	3175	714	3889
	% within 30. Geeft u leiding aan medewerkers?	100,0%	1,0E2%	100,0%

Om dit te kunnen vergelijken met de tevredenheid met de functioneringsgesprekken is gebruik gemaakt van de gegevens uit POMO 2008. Aangezien de database van POMO 2008 nog alle medewerkers in overheidsdienst bevatten, zijn de medewerkers in Rijksdienst er eerst uit gefilterd. Daarna is er gebruik gemaakt van 35: *Geeft u leiding aan medewerkers? En vraag 131. Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, over de gesprekken die u voert met uw direct leidinggevende?*

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,152 <sup>a</sup>	10	,427
Likelihood Ratio	5,801	10	,832
Linear-by-Linear Association	,030	1	,863
N of Valid Cases	4523		

a. 6 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.



Hierboven staat de Chi Square toets en de kruistabel waarin is onderzocht of er verschil is tussen leidinggevenden en medewerkers in de tevredenheid met het functioneringsgesprek dat zij zelf hebben met hun direct leidinggevende. In de onderstaande tabel staan de gegevens zoals ze gebruikt zijn in paragraaf 2.3.3 van deze scriptie.

**Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, over de gesprekken die u voert met uw direct leidinggevende? \***

**31. Geeft u leiding aan medewerkers? Crosstabulation**

		31. Geeft u leiding aan medewerkers?			Total
		Nee	Ja	Onbekend	
Zeer ontevreden	Count	143	39	0	182
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	4,1%	3,8%	,0%	4,0%
Tamelijk ontevreden	Count	355	99	1	455
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	10,1%	9,8%	100,0%	10,1%
Neutraal	Count	701	196	0	897
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	20,0%	19,3%	,0%	19,8%
Tamelijk tevreden	Count	1327	391	0	1718
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	37,8%	38,5%	,0%	38,0%
Zeer tevreden	Count	492	153	0	645
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	14,0%	15,1%	,0%	14,3%
Niet van toepassing	Count	489	137	0	626
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	13,9%	13,5%	,0%	13,8%
Total	Count	3507	1015	1	4523
	% within 31. Geeft u leiding aan medewerkers?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Metten steekproef

Om te beoordelen of de steekproef enigszins representatief is voor de populatie is gebruik gemaakt van POMO 2010. Met behulp van vraag 28 uit POMO 2010: *Geeft u leiding aan medewerkers? En vraag 38 Wat is uw feitelijke salarisschaal of, indien werkzaam bij de belastingdienst, uw groepsfunctie?* zijn de leidinggevenden in schaal 14 en 15 uit het databestand gefilterd.

Voor het controleren van representativiteit zijn de gegevens gebruikt van alle leidinggevenden en van de leidinggevenden in schaal 14 en 15. De eerste twee tabellen hieronder gaan over alle leidinggevenden. Tabel 3 en 4 gaan over de leidinggevenden in schaal 14 en 15.

**Tabel 1: Wat is uw geslacht?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Man	525	73,5	73,5	73,5
Vrouw	189	26,5	26,5	100,0
Total	714	100,0	100,0	

**Tabel 2: In welk jaar bent u geboren**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Wat is uw geboortejaar?	714	1944	1990	1960,51	8,731
Valid N (listwise)	714				

**Tabel 3: Wat is uw geslacht?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Man	69	76,7	76,7	76,7
Vrouw	21	23,3	23,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

**Tabel 4: in welk jaar bent u geboren**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Wat is uw geboortejaar?	90	1945	1975	1957,99	7,051
Valid N (listwise)	90				

# Appendix B - Voorwaarden regressieanalyse

## Voorwaarden regressieanalyse

Voor dit onderzoek is het model uit het Theoretisch Kader getoetst met een multipele regressie analyse. Bij een multipele regressie analyse moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Hieronder worden de voorwaarden, overgenomen uit De Vocht (2010:199) opgesomd:

- 1 Alle variabelen hebben een interval- of ratioschaal. Dummy variabelen mogen als enige categorische variabelen ook gebruikt worden.
- 2 Het verband tussen de afhankelijke variabele Y en iedere onafhankelijke variabele X is theoretisch causaal.
- 3 Het model is lineair.
- 4 Er is geen *Multicollineariteit*. Er zijn geen onafhankelijke variabelen in het model die ongeveer hetzelfde meten.
- 5 Voor elke combinatie van waarden van alle onafhankelijke variabelen X is in de populatie een normale verdeling van Y-waarden. Hieraan is voldaan als de residuen normaal verdeeld zijn en de residuen evenwichtig gespreid zijn rond de lijn (homoscedasticiteit) (zie De Vocht, 2010:194/199)

Voorwaarde één, twee en vier vereisen geen tabellen of grafieken in de bijlage om een uitspraak over te kunnen doen. Deze worden daarom als eerste besproken. Op de volgende pagina worden voorwaarde drie en voorwaarde vijf besproken omdat deze beiden met een residuen analyse gecontroleerd kunnen worden.

Aan voorwaarde één is voldaan. De variabelen leiderschapsstijl, POS, HR red tape, Beschikbare tijd, *Span of control*, ervaring en leeftijd zijn ratiovariabelen. De twee variabelen kennis en de variabele geslacht zijn dummy variabelen.

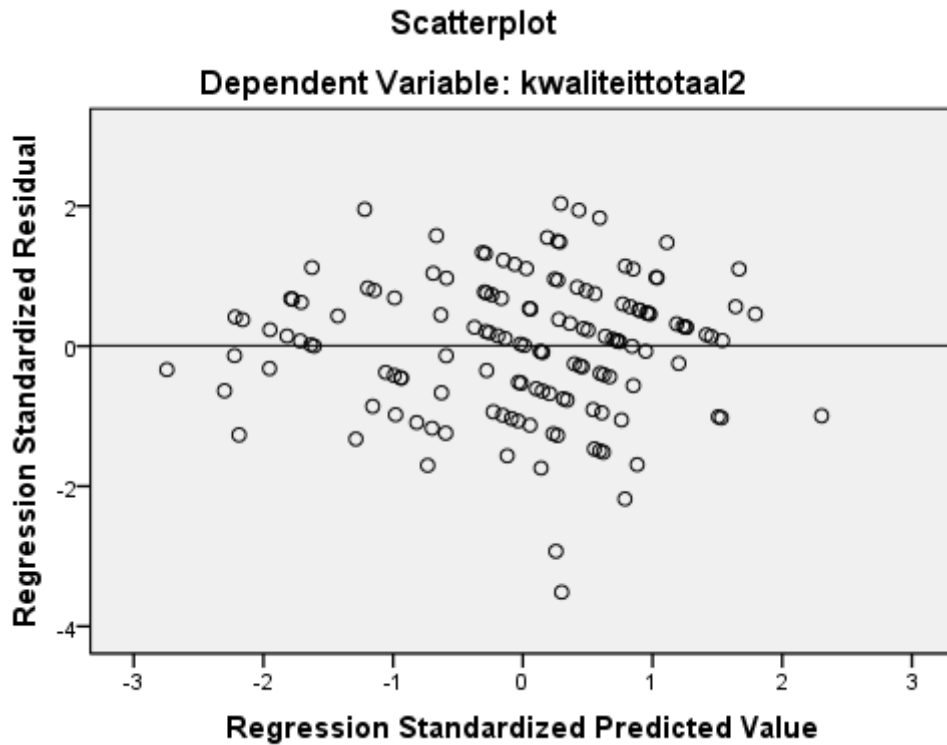
Aan voorwaarde twee is ook voldaan. In het Theoretisch Kader is beschreven waarom de verschillende variabelen in de regressieanalyse van invloed zijn op de kwaliteit van het functioneringsgesprek als afhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en ervaring zijn opgenomen als controle variabelen.

Aan voorwaarde vier is voldaan. In een model mag geen *Multicollineariteit* voorkomen. Wanneer dit wel voorkomt zijn er variabelen die mogelijk hetzelfde meten. Hiervoor kan gecontroleerd worden met een bivariate correlatietabel. Deze heeft u kunnen zien in Hoofdstuk vijf, paragraaf 5.1.

Wanneer in de correlatietabel variabelen staan met een Pearsons correlatiecoëfficiënt ( $r$ ) die hoger is dan .90 dan is er sprake van multicollineariteit. Zoals te zien in tabel 5.1 in paragraaf 5.1 is de hoogste correlatie .601 (variabele leeftijd en ervaring). Er is dus geen sprake van multicollineariteit tussen de variabelen in dit regressiemodel.

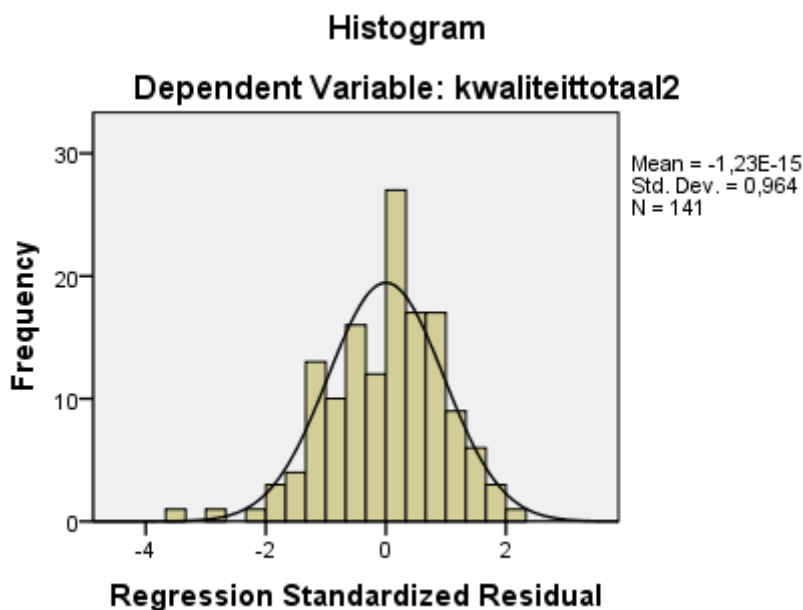
## Residuen analyse

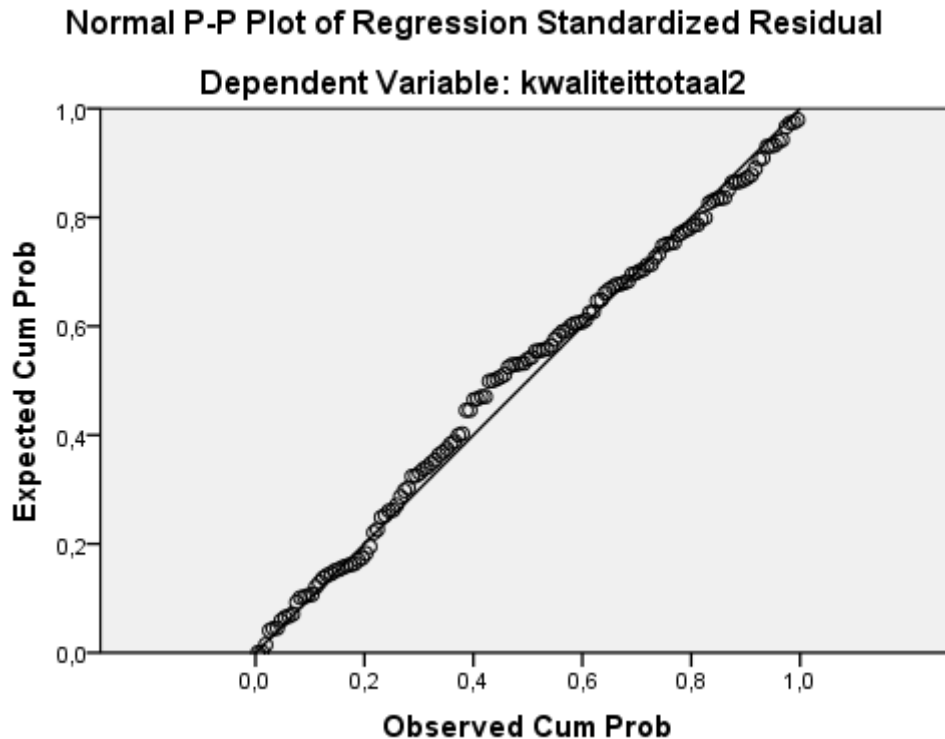
Voorwaarde drie is gecontroleerd met een residuen analyse. De uitvoer bestaat uit een spreidingsdiagram waarin de residuen en hun voorspelde waarden te zien zijn (De Vocht, 2010:210). De residuen moeten geen duidelijk patroon vertonen en de negatieve en positieve waarden moeten min of meer evenwichtig verdeeld zijn aan de nullijn in de grafiek.



In het spreidingsdiagram hierboven is te zien dat de residuen (rondjes) redelijk evenwichtig verdeeld liggen om de horizontale nullijn. De punten vormen geen duidelijk patroon en daarom is het regressiemodel lineair (De Vocht, 2010:210).

De laatste voorwaarde (5) betreft de normale verdeling van de residuen en het controleren op homoscedasticiteit. Hieronder en op de volgende pagina ziet u een histogram en de Normal probability plot. Met deze twee afbeeldingen kan worden nagegaan of de residuen normaal zijn verdeeld (De Vocht, 2010:209).





In het histogram is te zien dat de staven redelijk binnen de normale curve liggen. Hoewel de staven niet allemaal hierbinnen liggen is er wel sprake van een normale verdeling. In het midden steek er een staaf boven de andere uit. Dit is ook te zien in de *normal probability plot* hierboven. De punten liggen behalve in het midden waar de punten iets boven de lijn liggen. Dit komt overeen met de staaf die iets uitsteekt. De punten in de *normal probability plot* liggen ongeveer op de lijn wat betekent dat de gestandaardiseerde residuen als normaal verdeeld kunnen worden beschouwd (De Vocht, 2010). De enige voorwaarde waaraan nog voldaan moet worden is de homoscedasticiteit van het model. Deze komt naar voren in het spreidingsdiagram die hiervoor is gebruikt om af te lezen of het model lineair is. Wanneer de punten in het spreidingsdiagram rond de horizontale nullijn liggen is de variatie constant en daardoor homoscedastisch (De Vocht, 2010:209). Wanneer de punten samen een toeter vormen, dan is de variatie niet constant en is er niet voldaan aan de voorwaarde. In het spreidingsdiagram is te zien dat de punten redelijk evenwichtig zijn verdeeld van de denkbeeldige horizontale nullijn. Het regressiemodel is daardoor homoscedastisch. Ook is hiervoor bewezen dat de residuen normaal verdeeld zijn. Aan voorwaarde vijf: er moet een normale verdeling zijn van alle Y-waarden voor elke combinatie van onafhankelijke voorwaarden is hierdoor ook voldaan.

## Conclusie

Het regressie model voldoet aan alle vijf de voorwaarden die gesteld worden in De Vocht (2010:199). De variabelen hebben een ratio of dummy schaal. De theoretische verbanden zijn causaal. Het model is lineair en er is geen sprake van multicollineariteit. Ook aan de laatste voorwaarde over de normale verdeling van residuen en de homoscedasticiteit is voldaan.

# Appendix C - Vragenlijst

In deze appendix vindt u de vragenlijst die online is rondgestuurd naar de steekproef. In appendix D staan de oorspronkelijke items die uit eerder onderzoek zijn gebruikt. Doordat het niet mogelijk is 1 op 1 de online vragenlijst in het programma 'Word' te zetten verschilt de lat-out van de onderstaande vragenlijst van de online vragenlijst.

## 1. Introductie

Welkom op site van mijn afstudeeronderzoek.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer tien minuten. Het onderzoek is geheel anoniem en de resultaten zullen niet tot individuele personen te herleiden zijn. Er zal een algemene rapportage over de bevindingen aan het ministerie van BZK plaatsvinden.

De vragenlijst is opgedeeld in drie delen: vragen over de aard en inhoud van functioneringsgesprekken, over uw algemene HR taken en vragen over uw rol als leidinggevende. Met het invullen van de vragenlijst helpt u mij met afstuderen. Daarnaast biedt u de sector werkgever Rijk informatie over de behoefte van leidinggevendenden bij uitvoeren van hun HR taken.

## 2. Algemene vragen

1. Bent u een man of vrouw?

Man (0)

Vrouw (1)

2. In welk jaar bent u geboren

geboortjaar invullen (ratio)

3. Bij welk ministerie of uitvoeringsorganisatie werkt

Ministerie van Algemene Zaken

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Ministerie van Defensie

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

Ministerie van Financiën

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ministerie van Veiligheid en Justitie

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Belastingdienst

Rijkswaterstaat

Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)

Dienst Domeinen

Immigratie- en Naturalisatiedienst

Onderwijsinspectie

Dienst Justitiële Inrichtingen

Agentschap NL

Algemene Rekenkamer

Anders, nl.....(invul vakje)

4. Heeft u een leidinggevende functie?

Indien u geen leidinggevende functie meer heeft vragen wij u de vragenlijst in te vullen vanuit uw ervaring in uw laatste functie als leidinggevende.

0 Nee, niet meer

0 Ja, maar ik heb een andere hoofdtaak

0 Ja, leidinggeven is mijn hoofdtaak

5. Hoeveel jaar bent u al leidinggevende, in uw huidige functie?

0 Aantal jaar invullen (ratio)

6. Hoeveel jaren ervaring als leidinggevende heeft u in totaal (inclusief eerdere functies)?

0 Aantal jaar invullen (ratio)

7. Aan hoeveel medewerkers geeft u direct leiding in uw huidige functie?

0 Aantal medewerkers invullen (ratio)

8. Met hoeveel procent van de medewerkers waarmee u een functioneringsgesprek moet voeren, voert u naar schatting het functioneringsgesprek?

0 Percentage invullen (ratio)

### **3. Aard en inhoud van functioneringsgesprek**

De volgende vragen gaan over de mate waarin u te behalen doelen stelt aan de medewerker en over het bespreken van de loopbaan van de medewerker en integriteit.

Antwoords schaal: nooit, meestal niet, soms, meestal wel, altijd

9. In een functioneringsgesprek geef ik duidelijk en gespecificeerd aan welke verantwoordelijkheden de medewerker heeft.

10. In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker wat zijn belangrijkste opdrachten en doelen zijn in het komende jaar.

11. In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker zijn (dagelijkse) taken.

12. In een functioneringsgesprek vind ik het moeilijk om het succes of falen van de medewerker te evalueren.

13. In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker zijn (toekomstige) loopbaan plannen.

14. In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker de integriteit.

### **4. Aard en inhoud van functioneringsgesprek 2**

De volgende stellingen gaan over de tijd en waardering die u heeft voor functioneringsgesprekken. De laatste drie stellingen gaan over de regels en procedures die van invloed zijn op het functioneringsgesprek.

Antwoords schaal: helemaal oneens, oneens, neutraal, eens, helemaal eens

15. Ik heb naast mijn andere werkzaamheden genoeg tijd om de functioneringsgesprekken te voeren?
16. Ik heb naast mijn andere werkzaamheden genoeg tijd voor de afhandeling en verwerking van de functioneringsgesprekken?
17. Functioneringsgesprekken leggen teveel beslag op mijn agenda.
18. Functioneringsgesprekken zijn nuttig.
19. In mijn ogen is de wijze waarop functioneringsgesprekken moeten worden aangepakt niet altijd eerlijk of rechtvaardig.
20. Naar mijn mening maken formele regels het moeilijk om een slecht presterende medewerker te ontslaan.
21. Naar mijn mening maken de regels voor promotie het moeilijk om een goed presterende medewerker snel promotie te laten maken.
22. Naar mijn mening maken de formele betalingsstructuren en regels het moeilijk om een goede medewerker met een hoger salaris te belonen.

## 5. Kennis en beoordeling

Sommige onderwerpen dienen volgens het ARAR en de ambtenarenwet verplicht aan de orde te komen tijdens het functioneringsgesprek. Kunt u aangegeven of u van de onderstaande onderwerpen weet dat ze besproken moeten worden met de medewerker in het functioneringsgesprek?

Antwoordmogelijkheden

Ja dat weet ik

Nee dat wist ik niet

27. Bespreken van de loopbaan / toekomstige mobiliteit van de medewerker.

28. Bespreken integriteit.

Items 23 t/m 26 en item 29 t/m 31 waren opgenomen voor rapportage aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en zijn niet gebruikt voor dit onderzoek. Daarom zijn deze items niet geregistreerd in deze vragenlijst.

## 6. Ondersteuning vanuit de organisatie

Items 32 t/m 47 betreffen de ondersteuning van het Rijk op gebied van de HR taken die de leidinggevende moet uitvoeren. Deze items zijn gebruikt voor rapportage aan het ministerie van BZK en zijn niet gebruikt voor dit onderzoek en daarom niet opgenomen in deze bijlage.

## 7. Ondersteuning vanuit de organisatie 2

De volgende stellingen gaan over hoe u bepaalde vormen van ondersteuning vanuit de organisatie ervaart.

Antwoords schaal: helemaal oneens, oneens, neutraal, eens, helemaal eens

48. De organisatie hecht waarde aan mijn bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelen.
49. Wanneer ik moeite doe voor het behalen van extra doelen dan wordt dit gewaardeerd door de organisatie.
50. De organisatie gaat actief aan de slag met klachten en opmerkingen die ik naar voren breng.
51. De organisatie heeft aandacht voor mijn 'welzijn' en is geïnteresseerd in hoe het met mij gaat.
52. Wanneer ik zeer goed presteer zou de organisatie dit niet opmerken.
53. De organisatie hecht waarde aan mijn werktevredenheid.



- 54. De organisatie heeft weinig interesse in mij.
- 55. De organisatie is trots op wat ik bereik in mijn werk.

## 8. Situaties

U nadert het einde van de vragenlijst. In dit laatste deel leg ik u vier situaties voor (vignetten). Elk vignet beschrijft een incident en geeft vervolgens vier manieren voor u als leidinggevende om te reageren op de situatie. Voor elke manier kunt u invullen in welke mate u deze manier 'geschikt' vindt. Het is de bedoeling dat u steeds ieder van de vier mogelijke reacties per situatie beoordeelt. Daarnaast kunt u ook opmerkingen en/of een extra antwoord geven in het vak 'anders'.

Hoewel sommige situaties misschien niet op uw werk voorkomen, vraag ik u zich voor te stellen hoe u in die situatie zou reageren en daarnaar te antwoorden.

Maarten, één van uw medewerkers doet een deeltijd avondstudie naast zijn fulltimebaan bij uw organisatieonderdeel. De afgelopen tijd heeft hij hard gewerkt en goed gepresteerd. U maakt zich echter zorgen, omdat op het moment dat zijn studiedruk stijgt het lastig is om met Maarten samen te werken. Het beste wat u in deze situatie kunt doen is?

Antwoordmogelijkheden: zeer ongeschikt, ongeschikt, neutraal, geschikt, zeer geschikt

- 56. Aan Maarten vragen hoe hij denkt met deze situatie om te gaan.
- 57. Maarten duidelijk maken dat er van hem verwacht wordt de balans tussen werk en opleiding in de gaten te houden en suggereren dat hij meer energie in zijn werk stopt.
- 58. Aan Maarten laten zien hoe andere studerende collega's zijn omgegaan met het combineren van werk en een avondstudie en afwachten of dit Maarten helpt om met de situatie om te gaan.
- 59. Erop staan dat Maarten minder tijd aan zijn opleiding besteedt of minder vakken volgt; u kunt niet toestaan dat de studie teveel invloed heeft op zijn werk.

## 9. Situatie 2

Sanne, één van uw medewerkers presteert de laatste tijd middelmatig tot voldoende. Zij komt daarbij afwezig en lusteloos over. U verwacht dat zij meer kan. Een goede manier om haar te motiveren is:

Antwoordmogelijkheden: zeer ongeschikt, ongeschikt, neutraal, geschikt, zeer geschikt

- 60. Met Sanne praten en haar helpen om de oorzaak van haar afwezigheid en lusteloosheid op te lossen.
- 61. Sanne op het hart drukken dat zij beter haar best moet doen en dat het voor haar eigen bestwil echt belangrijk is om bij te blijven met haar werkzaamheden.
- 62. Aan Sanne laten zien dat zij in vergelijking met andere collega's achterloopt en haar aanmoedigen om dit bij te werken.
- 63. Meer op de prestaties van Sanne letten; daarbij prijst u haar toegenomen output, maar u geeft ook aan wanneer haar prestaties onvoldoende zijn en wanneer zij beter haar best moet doen.

## 10. Situatie 3

Door recente veranderingen in uw organisatieonderdeel is de werkdruk per werknemer hoger geworden. U als leidinggevende hoopte dat deze situatie maar tijdelijk zou zijn. Vandaag bent u erachter gekomen dat de situatie erger is geworden en dat u met (nog) minder werknemers meer werk moet doen. Wat vertelt u de medewerkers?

Antwoordmogelijkheden: zeer ongeschikt, ongeschikt, neutraal, geschikt, zeer geschikt

64. U vertelt uw medewerkers dat hun baan op de tocht staat, maar dat de doelen wel gehaald moeten worden; U houdt daarnaast de prestaties goed in de gaten.

65. U legt de situatie uit en luistert naar de suggesties van de medewerkers over hoe de doelen (prestaties) gehaald kunnen worden.

66. U vertelt de medewerkers dat zij de doelen moeten halen omdat het in hun eigen voordeel is.

67. U moedigt uw medewerkers aan de gestelde doelen te halen door te laten zien dat werknemers in andere, vergelijkbare, organisatieonderdelen de gestelde doelen ook hebben behaald.

#### **11. Situatie 4**

Er ligt een opdracht in uw vakgebied die geen van uw medewerkers wil uitvoeren. Tijdens het uitvoeren van de opdracht moet er worden samengewerkt met een ander departement, dat negatief tegenover de inhoud van de opdracht staat. De opdracht wordt gegeven aan de jongste medewerkerster op de afdeling: Marjolein. Normaal presteert Marjolein heel goed en is zij tevreden met haar werk. Op dit moment vraagt Marjolein zich af waarom zij dit werk nog doet, de opdracht is namelijk ook het object van grapjes van haar collega's. Wat doet u als leidinggevende om Marjolein te motiveren de opdracht te volbrengen?

Antwoordmogelijkheden: zeer ongeschikt, ongeschikt, neutraal, geschikt, zeer geschikt

68. U vertelt haar dat andere medewerkers in haar functie ook wel eens een onplezierige opdracht moeten uitvoeren en geeft haar hiervan een aantal voorbeelden.

69. U vertelt haar dat zij de verantwoordelijkheid heeft deze klus te klaren en u monitort de output van Marjolein om er zeker van te zijn dat zij haar taken ook uitvoert.

70. U praat met Marjolein over haar taak, haar beleving daarvan en de grapjes die worden gemaakt over haar opdracht.

71. U benadrukt dat de taken eerlijk zijn verdeeld op basis van 'senioriteit', en dat het systeem ook in Marjolein haar eigen voordeel werkt en dat van anderen.

#### **12. Einde vragenlijst**

Bedankt voor u bijdrage. Als u geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek dan kunt u e-mail adres mailen naar [sander.horsman@minbzk.nl](mailto:sander.horsman@minbzk.nl). U krijgt dan medio augustus bericht over de resultaten.

LET OP: de vragenlijst wordt pas verzonden wanneer u op de knop gereed heeft gedrukt.

## Appendix D - Vertaling originele items

### Job Goal Specificity (Wright, 2004)

- 1 *My responsibilities at work are very clear and specific.*
- 2 *I understand fully which of my job duties are more important than others.*
- 3 *I know exactly what I am supposed to do on my job.*
- 4 *It is difficult to evaluate success or failure on my job.*

- 1 (*item 9*): In een functioneringsgesprek geef ik duidelijk en gespecificeerd aan welke verantwoordelijkheden de medewerker heeft.
- 2 (*item 10*): In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker wat zijn belangrijkste opdrachten en doelen zijn in het komende jaar.
- 3 (*item 11*): In een functioneringsgesprek bespreek ik met de medewerker zijn (dagelijkse) taken.
- 4 (*item 12*): In een functioneringsgesprek vind ik het moeilijk om het succes of falen van de medewerker te evalueren.

### HR red tape (Wright en Pandey, 2010)

- 1 *Personnel rules make it hard to remove poor performers from the organization.*
- 2 *Personnel rules on promotion make it hard for a good employee to move up faster than a poor one.*
- 3 *Pay structures and personnel rules make it hard to reward a good employee with higher pay here.*
- 4 *Personnel rules make it hard to hire new employees.*

- 1 (*item 20*): Naar mijn mening maken formele regels het moeilijk om een slecht presterende medewerker te ontslaan.
- 2 (*item 21*): Naar mijn mening maken de regels voor promotie het moeilijk om een goed presterende medewerker snel promotie te laten maken.
- 3 (*item 22*): Naar mijn mening maken de formele betalingsstructuren en regels het moeilijk om een goede medewerker met een hoger salaris te belonen.
- 4 *Niet gebruikt omdat het geen verband heeft met functioneringsgesprekken*

### POS (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986)

- 1 *The organization values my contribution to its well-being.*
- 2 *The organization fails to appreciate any extra effort from me. (R)*
- 3 *The organization would ignore any complaint from me. (R)*
- 4 *The organization really cares about my well-being*
- 5 *Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice.*
- 6 *The organization cares about my general satisfaction at work.*
- 7 *The organization shows very little concern for me. (R)*
- 8 *The organization takes pride in my accomplishments at work.*

- 1 (*item 48*): De organisatie hecht waarde aan mijn bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelen.
- 2 (*item 49*): Wanneer ik moeite doe voor het behalen van extra doelen dan wordt dit gewaardeerd door de organisatie.

- 3 (*item 50*): De organisatie gaat actief aan de slag met klachten en opmerkingen die ik naar voren breng.
- 4 (*item 51*): De organisatie heeft aandacht voor mijn 'welzijn' en is geïnteresseerd in hoe het met mij gaat.
- 5 (*item 52*): Wanneer ik zeer goed presteer zou de organisatie dit niet opmerken.
- 6 (*item 53*): De organisatie hecht waarde aan mijn werktevredenheid.
- 7 (*item 54*): De organisatie heeft weinig interesse in mij.
- 8 (*item 55*): De organisatie is trots op wat ik bereik in mijn werk.

### **Problems at Work Schaal (Deci, Connel en Ryan, 1989)**

#### **Vignette B**

*Nancy, one of your employees, has been going to night school working toward her degree. She has been working hard at it, doing extremely well and is proud of her accomplishments. However, you are concerned, because she is very hard to work with whenever the pressure at school is high. You decide the best thing to do is:*

5. Ask her to talk out how she plans to handle the situation.
6. Tell her that she ought to watch the balance between work and school and suggest she put more of her energies into her job.
7. Point out how other working "students" have handled the problem and see if that helps her handle the situation better.
8. Insist that she cut down on the studying or take fewer courses; you can't allow it to interfere with work.

#### **Vertaling vignette B**

Maarten, één van uw medewerkers doet een deeltijd avondstudie naast zijn fulltimebaan bij uw organisatieonderdeel. De afgelopen tijd heeft hij hard gewerkt en goed gepresteerd. U maakt zich echter zorgen, omdat op het moment dat zijn studiedruk stijgt het lastig is om met Maarten samen te werken. Het beste wat u in deze situatie kunt doen is?

56. Aan Maarten vragen hoe hij denkt met deze situatie om te gaan.
57. Maarten duidelijk maken dat er van hem verwacht wordt de balans tussen werk en opleiding in de gaten te houden en suggereren dat hij meer energie in zijn werk stopt.
58. Aan Maarten laten zien hoe andere studerende collega's zijn omgegaan met het combineren van werk en een avondstudie en afwachten of dit Maarten helpt om met de situatie om te gaan.
59. Erop staan dat Maarten minder tijd aan zijn opleiding besteedt of minder vakken volgt; u kunt niet toestaan dat de studie teveel invloed heeft op zijn werk.

#### **Vignette D**

*For some time Jack's down times have been at a steady, average level. You suspect however that he could do better. A useful approach might be to:*

13. Encourage Jack to talk about his performance and whether there are ways to improve.
14. Stress to Jack that he should do better, and that he won't get ahead if he continues at his current level.
15. Go over your evaluation with him and point out his relative standing with others.
16. Watch him more closely; praise him for increased output, and point out whenever he falls behind.

### **Vertaling Vignette D**

Sanne, één van uw medewerkers presteert de laatste tijd middelmatig tot voldoende. Zij komt daarbij afwezig en lusteloos over. U verwacht dat zij meer kan. Een goede manier om haar te motiveren is:

60. Met Sanne praten en haar helpen om de oorzaak van haar afwezigheid en lusteloosheid op te lossen.

61. Sanne op het hart drukken dat zij beter haar best moet doen en dat het voor haar eigen bestwil echt belangrijk is om bij te blijven met haar werkzaamheden.

62. Aan Sanne laten zien dat zij in vergelijking met andere collega's achterloopt en haar aanmoedigen om dit bij te werken.

63. Meer op de prestaties van Sanne letten; daarbij prijst u haar toegenomen output, maar u geeft ook aan wanneer haar prestaties onvoldoende zijn en wanneer zij beter haar best moet doen.

### **Vignette E**

*Recent changes in the operation have resulted in a heavier work load for all the employees. Barbara, the manager, had hoped the situation would be temporary, but today she learned that her branch would need to continue to work with the reduced staff for an indefinite period. Barbara should:*

17. Point out that her employees will keep their own jobs only if they can remain productive at the current rate; and then watch their output carefully.

18. Explain the situation and see if they have suggestions about how they could meet the current demands.

19. Tell all of her employees that they should keep trying because it is to their advantage to do so.

20. Encourage her employees to keep up with the work load by pointing out that people are doing it adequately in other branches.

### **Vertaling Vignette E**

Door recente veranderingen in uw organisatieonderdeel is de werkdruk per werknemer hoger geworden. U als leidinggevende hoopte dat deze situatie maar tijdelijk zou zijn. Vandaag bent u erachter gekomen dat de situatie erger is geworden en dat u met (nog) minder werknemers meer werk moet doen. Wat vertelt u de medewerkers?

Antwoordmogelijkheden: zeer ongeschikt, ongeschikt, neutraal, geschikt, zeer geschikt

64. U vertelt uw medewerkers dat hun baan op de tocht staat, maar dat de doelen wel gehaald moeten worden; U houdt daarnaast de prestaties goed in de gaten.

65. U legt de situatie uit en luistert naar de suggesties van de medewerkers over hoe de doelen (prestaties) gehaald kunnen worden.

66. U vertelt de medewerkers dat zij de doelen moeten halen omdat het in hun eigen voordeel is.

67. U moedigt uw medewerkers aan de gestelde doelen te halen door te laten zien dat werknemers in andere, vergelijkbare, organisatieonderdelen de gestelde doelen ook hebben behaald.

### **Vignette F**

*There is one assignment in your territory which is regarded by all as the worst. It involves a regular visit to an unpleasant building to work on equipment that is typically abused. It has been given to the employee with the least seniority. However, Dave, the man currently assigned to this job has been doing it for sometime, as no one new has been hired. While he is generally very cooperative and satisfied in other respects, Dave seems to be increasingly resentful about this job, in part because it's an object of jokes and chiding from his peers. Dave's manager might:*

21. Let him know that the other people at his level also have to put up with unpleasant aspects of their jobs, and give him a few examples of these.

22. Be clear with him that it is his responsibility and be sure he continues to do it.
23. Talk to him about the job, see if he can work through some of his feelings about it and the jokes that get directed at him.
24. Point out that the job is fairly assigned based upon seniority, and that such a system works for Dave's own good as well as others'.

### ***Vertaling Vignette F***

Er ligt een opdracht in uw vakgebied die geen van uw medewerkers wil uitvoeren. Tijdens het uitvoeren van de opdracht moet er worden samengewerkt met een ander departement, dat negatief tegenover de inhoud van de opdracht staat. De opdracht wordt gegeven aan de jongste medewerkster op de afdeling: Marjolein. Normaal presteert Marjolein heel goed en is zij tevreden met haar werk. Op dit moment vraagt Marjolein zich af waarom zij dit werk nog doet, de opdracht is namelijk ook het object van grapjes van haar collega's. Wat doet u als leidinggevende om Marjolein te motiveren de opdracht te volbrengen?

68. U vertelt haar dat andere medewerkers in haar functie ook wel eens een onplezierige opdracht moeten uitvoeren en geeft haar hiervan een aantal voorbeelden.
69. U vertelt haar dat zij de verantwoordelijkheid heeft deze klus te klaren en u monitort de output van Marjolein om er zeker van te zijn dat zij haar taken ook uitvoert.
70. U praat met Marjolein over haar taak, haar beleving daarvan en de grapjes die worden gemaakt over haar opdracht.
71. U benadrukt dat de taken eerlijk zijn verdeeld op basis van 'senioriteit', en dat het systeem ook in Marjolein haar eigen voordeel werkt en dat van anderen.