



INDIVIDUELE WERKPRESTATIES: HET PERSPECTIEF VAN MEDEWERKER EN LEIDINGGEVENDE

Kwantitatief onderzoek naar de samenhang tussen beoordeling van medewerkers over de eigen werkprestaties en hoe de leidinggevende deze werkprestaties beoordeelt.



Masterthesis Strategisch HRM

Alissa Haasjes

Utrecht, 2017

Individuele werkprestaties: het perspectief van medewerker en leidinggevende

Kwantitatief onderzoek naar de samenhang tussen de eigen beoordeling van werkprestaties en hoe de leidinggevende deze werkprestaties beoordeelt.

Datum en plaats: 8 september 2017, Utrecht
Master: Strategisch Human Resource Management
Instelling: Universiteit Utrecht
Faculteit: Recht, Economie, Bestuur & Organisatie
Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap
Organisatie: TNO
Afdeling: Sustainable Productivity & Employability, Leiden

Naam: Alissa Haasjes
Studentnummer: 4142985
Adres: /

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. Paul Boselie, USBO
Tweede lezer: Ulrike Weske, MSc., USBO
Begeleiders TNO: Jenny Huijs, MSc. & Dr. Linda Koopmans
Aantal woorden: 22864

‘U kunt de mensen anders en beter beoordelen als u niets van ze nodig hebt’

Gottfried Keller, Zwitserse auteur (1819 - 1890)

Voorwoord

Ruim een half jaar heb ik mij vol gericht op het behalen van één doel: mijn Masterthesis. Deze thesis betekent de afronding van de master Strategisch HRM aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van Universiteit Utrecht. Deze master is voor mij een prachtige tijd geweest, waarin ik mij inhoudelijk sterk heb kunnen ontwikkelen in het HR-vak en heel veel fijne en inspirerende mensen heb mogen leren kennen.

Het schrijven van het voorwoord is een moment waar ik tijdens mijn scriptieperiode vaak aan heb gedacht. Het schrijven van het voorwoord betekent de laatste afrondende fase van je scriptie. De afronding van een hele intensieve periode met veel uitdaging en leermomenten. Uitdaging en leermomenten op inhoudelijk gebied, maar ook op persoonlijk gebied.

Na het trekken van een flinke eindsprint in de laatste twee maanden, is het nu half augustus en ben ik trots op de leercurve die ik heb mogen doormaken. Dit was mij niet gelukt zonder een aantal mensen die voor mij heel belangrijk zijn geweest. Deze mensen wil ik dan ook graag één voor één bedanken.

Allereerst mijn begeleider Paul Boselie. Ik heb het een voorrecht gevonden dat jij mijn begeleider wilde zijn. Na een lastige voorgeschiedenis in mijn scriptietraject en tevens een onrustige start dit jaar met wisseling in begeleiding, wilde jij mij continuïteit bieden. Je eerlijkheid, directheid, humor en enorme professionaliteit vind ik inspirerend. Jij hebt mij weten te stimuleren om het uiterste uit mij zelf te halen deze maanden. Met jouw mensenkennis heb jij mij op een juiste wijze weten in te schatten. Hoewel ik ondanks jouw duidelijke en eerlijke boodschap ietwat eigenwijs ben geweest, wil ik jou hier heel erg voor bedanken. Een grotere leercurve heb ik denk ik niet kunnen maken. Dank je wel.

Ten tweede gaat mijn dank uit naar TNO. Ik heb hier met veel plezier rond gelopen de afgelopen zes maanden. Inhoudelijk heb ik veel over dit onderwerp mogen leren van mijn eerste begeleidster, Linda Koopmans. Toen Linda met verlof ging is Jenny mijn begeleidster geworden. Zowel Linda als Jenny wil ik dan ook heel erg bedanken voor hun kennis, enthousiasme, betrokkenheid en vertrouwen in mij. Omdat het niet allemaal vanzelf ging, heeft vooral dit vertrouwen mij enorm geholpen. Dank jullie wel.

Tot slot gaat er heel veel dankbaarheid uit naar mijn vrienden en familie. Wauw, wat ben ik door jullie gesteund afgelopen maanden. Ik vind het heel bijzonder om zoveel warmte te hebben mogen ontvangen. Dank jullie wel. In het bijzonder wil ik graag Kirsten bedanken voor haar tijd, geduld en droge humor tijdens de stoomcursus statistiek die ze mij heeft willen geven. Ik had nooit gedacht dat ik in twee maanden tijd mijn statistische vaardigheden van diep onder het vriespunt naar een juiste interpretatie van regressieanalyses zou kunnen ontwikkelen. Je bent een topper Kir, dank je wel.

Heel veel plezier tijdens het lezen van mijn Masterthesis!

Samenvatting

Individuele werkprestaties zijn van belang in zowel een steeds meer concurrerende wereld (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2017) als het waarborgen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (United Nations (UN), 2015). Ten aanzien van de concurrentiepositie van een organisatie, kan aan de hand van individuele werkprestaties effectief gestuurd worden op team- en organisatieprestaties (Joshi, 2009). Ten aanzien van de vergrijzing, zijn individuele werkprestaties van essentieel belang om de prestaties van medewerkers te ontwikkelen en te monitoren om medewerkers zo duurzaam mogelijk inzetbaar te houden (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2014).

Veel onderzoek naar individuele werkprestaties is verricht aan de hand van zelfbeoordeling en niet aan de hand van beoordeling door de leidinggevende (Van der Heijden, Gorgievski & De Lange, 2016). Tevens hebben deze studies geen positief werkgedrag en negatief werkgedrag tegelijkertijd gemeten. De huidige studie onderscheidt zich door zowel het perspectief van de medewerker en de leidinggevende te onderzoeken en zowel positief werkgedrag (taakprestaties en contextueel werkgedrag) als negatief werkgedrag (contraproductief werkgedrag) te laten beoordelen. Voor deze beoordeling wordt door beide partijen gebruik gemaakt van de Individuele Werk Prestatie Vragenlijst (IWPV) van Koopmans et al., 2014). Deze vragenlijst is nog niet eerder toegepast voor het beoordelen door leidinggevendenden.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een kwantitatief onderzoek vanuit TNO en organisaties uit hun netwerk. Er zijn 81 koppels gemaakt van medewerkers en hun leidinggevende, waarvan de beoordelingen zijn vergeleken en een aantal stellingen zijn voorgelegd om de invloed van zes modererende factoren te toetsen. Deze factoren zijn binding, feedback, zelfvertrouwen, vergelijken onderlinge werkprestaties, sociale wenselijkheid en beoordelen negatief werkgedrag.

Uit de onderzoeksresultaten is weinig tot geen samenhang gevonden tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties. Tevens blijkt dat geen van de zes onderscheiden factoren een effect heeft op deze samenhang. In zowel de minimum- en maximumscores, de gemiddelden en de verdeling van de steekproef, is te zien dat de spreiding van de antwoorden van de leidinggevendenden klein is. Dit kan er op duiden dat de leidinggevendenden minder goed in staat zijn geweest genuanceerd antwoord te geven op de vragen dan de medewerkers en dat het voor de leidinggevende mogelijk lastig is om zicht te hebben op specifiek werkgedrag (Lerner & Henke, 2008; Berry et al., 2012; Nisbett, 1977).

De verklaring voor de lage samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling wordt gezocht in het verschil in perspectief. Medewerkers hebben vooral zicht op gedrag en ontwikkeling en leidinggevendenden op de meetbare resultaten ten aanzien van de organisatiedoelstellingen. De IWPV lijkt dan ook geen passend instrument om de beoordeling van leidinggevendenden over de individuele werkprestaties van medewerkers in kaart te brengen. Mogelijk ontbreekt het nog aan het instrument waarmee individuele werkprestaties op een objectieve wijze in kaart gebracht kunnen worden voor vakgebieden waarin het niet mogelijk is om objectief te beoordelen aan de hand van targets en meetbare resultaten.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
1.1	Aanleiding voor dit onderzoek	7
1.2	Probleemstelling	9
1.2.1	Doel van het onderzoek.....	9
1.2.2	Formulering van de onderzoeksvraag	9
1.2.3	Wetenschappelijke relevantie	10
1.2.4	Maatschappelijke relevantie	11
1.3	Leeswijzer	11
2.	Theoretisch kader	12
2.1	Performance Management	12
2.2	Werkprestaties.....	13
2.2.1	Definities werkprestaties.....	13
2.2.2	Aspecten van werkprestaties.....	14
2.2.3	Taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag	15
2.2.4	Relaties tussen de concepten taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag	17
2.3	Het meten van individuele werkprestaties.....	18
2.4	Theorieën over de beoordeling van individuele werkprestaties	18
2.4.1	The Social Exchange Theory	19
2.4.2	The Social Comparison Theory	20
2.4.3	The Performance Effect Theory	21
2.4.4	Het Halo-effect.....	22
2.4.5	Overige factoren	23
2.5	Conceptueel model.....	23
3.	Methodologische verantwoording.....	25
3.1	De aard van het onderzoek	25
3.2	De dataverzameling.....	25
3.2.1	Context van de dataverzameling	27
3.2.2	Steekproefkader	27
3.2.3	Respons.....	29
3.2.4	Non-respons	31
3.2.5	Kwaliteit van de dataverzameling	31
3.2.6	Anonimiteit en Privacy	32
3.3	Analysemethoden	33
4.	Resultaten.....	37
4.1	Beschrijvende statistieken	37
4.1.1	Beschrijvende statistieken	37
4.1.2	De verdeling van de steekproef.....	41

4.2 Toetsing van de hypothesen.....	43
4.2.1 Binding.....	43
4.2.2 Feedback.....	45
4.2.3 Vergelijken werkprestaties.....	46
4.2.4 Sociale wenselijkheid.....	48
4.2.5 Beoordelen negatief werkgedrag.....	49
4.2.6 Zelfvertrouwen.....	50
5. Conclusie & discussie.....	53
5.1 Conclusie.....	53
5.2 Discussie.....	55
5.2.1 Beperkingen.....	56
5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	57
Bijlage 1: Literatuurlijst.....	59
Bijlage 2: Vragenlijst medewerkers.....	63
Bijlage 3: Vragenlijst leidinggevenden.....	66

1. Inleiding

Binnen de context van twee belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen vormen individuele werkprestaties een zeer relevant thema, namelijk de globalisering van de economie en het toenemende belang van duurzame inzetbaarheid.

Allereerst de globalisering van de economie. De economie maakt een periode van sterk toenemende integratie door, waardoor nationale economieën onderling steeds afhankelijker worden van elkaar (CBS, 2017). De oorzaak hiervan is de snelgroeiende beweging van goederen, diensten, technologieën en kapitaal. Door deze economische ontwikkeling wordt de druk voor organisaties om onderling de competitie aan te gaan steeds groter. Organisaties worden hierdoor gestimuleerd om te zorgen voor een zo sterk mogelijke concurrentiepositie. Individuele werkprestaties zijn van groot belang voor zowel team- als organisatieprestaties. Deze team- en organisatie prestaties leveren een indirecte bijdrage aan de productiviteit en hiermee de concurrentiepositie van organisaties (Joshi, 2009).

Een tweede belangrijke maatschappelijke ontwikkeling is duurzame inzetbaarheid (UN, 2015). De vergrijzing in Europa wordt aankomende jaren steeds groter, wat betekent dat er een relatieve toename ontstaat van het aantal oudere werknemers in de populatie ten opzichte van het aantal jongere werknemers. Het resultaat hiervan is een groeiende schaarste van werknemers op de arbeidsmarkt wanneer de oudere werknemers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken (UN, 2015). Dit betekent dat een kleiner wordend aantal werknemers dezelfde - al dan niet een grotere - hoeveelheid werk zal moeten uitvoeren. Tevens zal deze groep werknemers verantwoordelijkheid dragen voor de kosten die gepaard gaan met een ouder wordende populatie. Voorbeelden van deze kosten zijn pensioenkosten, sociale zekerheid en zorgkosten (World Health Organization (WHO), 2015). Deze ontwikkelingen maken het van essentieel belang om de individuele werkprestaties van medewerkers te ontwikkelen en te monitoren (Koopmans et al., 2014). Deze urgentie wordt versterkt door de verhoging van de pensioenleeftijd, waardoor oudere medewerkers langer onderdeel blijven van de arbeidsmarkt (Europese Commissie, 2010). Om te zorgen dat oudere werknemers hun werk langer kunnen blijven uitvoeren, zijn vitaliteit en individuele werkprestaties van belang (Hendriksen, Bernaards, Steijn & Hildebrandt, (2016). Vitaliteit, om te zorgen dat oudere medewerkers fysiek inzetbaar blijven. Individuele werkprestaties, voor het inzichtelijk maken van de mate waarin (zowel jonge als oudere) medewerkers positief werkgedrag vertonen, zoals het bijhouden van vakkennis en het managen van de werkzaamheden. Samenvattend zijn individuele werkprestaties van belang in zowel een steeds meer concurrerende wereld als het waarborgen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Ten aanzien van globalisering en duurzame inzetbaarheid spelen individuele werkprestaties een belangrijke rol als indicator voor het opzetten van Strategisch Human Resource beleid (hierna: HR beleid). Enkele voorbeelden van individuele werkprestaties zijn het plannen van werkzaamheden, het bijhouden van vakkennis en de omgang met problemen op het werk. Werkprestaties worden in de literatuur veelal gezien als gedragingen of acties van medewerkers die relevant zijn voor de doelstellingen van de organisatie (Lerner et al., 2008). Vanuit deze definitie is te zien dat de focus ligt op het gedrag van de medewerker. Hieronder worden de aspecten van gedrag verstaan waarop de individuele medewerker zelf invloed heeft, zoals het probleemoplossend vermogen. De focus ligt bij

deze definitie niet op de meetbare resultaten die de medewerker behaalt. De reden hiervoor is dat het niet voor ieder vakgebied mogelijk is werkprestaties aan de hand van meetbare resultaten te meten (Koopmans et al., 2014). Daarnaast zijn werkprestaties die gemeten worden aan de hand van gedrag, concreter te vertalen naar een passend en effectief HR beleid ten aanzien van de organisatiedoelstellingen. Een onderdeel van een dergelijk HR thema, zijn trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerker (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993; Rich, Lepin & Crawford, 2010).

Er is veel onderzoek naar individuele werkprestaties verricht aan de hand van zelfbeoordeling door de medewerker (Van der Heijden et al., 2016). Zelfbeoordeling wordt in dit onderzoek beschreven als een subjectief (persoonlijk) meetpunt vanuit de medewerker zelf, in dit geval over de eigen perceptie op individuele werkprestaties (Viswesvaran & Ones, 2000). Deze zelfbeoordeling is mogelijk gevoelig voor factoren, zoals sociale wenselijkheid (Jaramillo, Carrillat & Locander, 2005) die de betrouwbaarheid van het beeld van werkprestaties kunnen beïnvloeden. Om een meer veelzijdig beeld te krijgen van werkprestaties is het van belang niet alleen naar het perspectief van de medewerker te kijken, maar ook naar het perspectief van de leidinggevende (Van der Heijden et al., 2016). De reden hiervoor is dat leidinggevend in staat worden geacht het werkgedrag van de medewerker objectiever te beoordelen en dichter bij het management staan, wat maakt dat de leidinggevende een betere inschatting kan maken welke werkprestaties relevant zijn voor het succesvol behalen van de organisatiedoelen (Lerner et al., 2008). Leidinggevende beoordeling wordt in dit onderzoek gezien als subjectief meetpunt vanuit het perspectief van de leidinggevende, over de individuele werkprestaties van zijn of haar medewerkers (Viswesvaran et al., 2000). Ook leidinggevende beoordeling blijkt echter gevoelig voor factoren, bijvoorbeeld het vergelijken van onderlinge werkprestaties van de medewerkers uit het team (Festinger, 1954). Dit maakt de beoordeling mogelijk minder accuraat. Het verschil in perspectief in combinatie met de rol van de leidinggevende bij het monitoren van individuele werkprestaties, leidt tot een te verwachten verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling. Dit biedt ruimte voor onderzoek om zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties met elkaar te vergelijken en te onderzoeken in hoeverre zij op één lijn liggen en welke factoren hierop van invloed zijn.

De beoordelingen liggen dicht bij elkaar als er veel communicatie plaats vindt waardoor de perspectieven van de medewerker en de leidinggevende dicht bij elkaar komen te liggen (Rich et al., 2010). Hierdoor is het gemakkelijker om succes- en verbeterpunten te formuleren omdat er immers een zelfde of klein verschil is in het perspectief tussen de medewerker en de leidinggevende. Wanneer de samenhang laag is, is er een groot verschil tussen de twee perspectieven van beoordeling (Berry et al., 2012), waartoe een organisatie kan besluiten bijvoorbeeld extra beleid te voeren op ontwikkeling voor de medewerkers, om te zorgen dat medewerkers meer inzicht krijgen waardoor ook zij in staat worden gesteld succesvol bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen (Leslie & Fleenor, 1998; Heidemeier et al., 2009). Het meten van individuele werkprestaties aan de hand van meerdere perspectieven draagt ten slotte bij aan een meer betrouwbare en valide beoordeling (Brett & Atwater, 2001; Woehr, Sheehan & Bennett, 2005; Van der Heijden et al., 2016).

Een tweede belangrijk onderscheid wat wordt gemaakt in deze studie is de gebruikte vragenlijst, namelijk de Individuele Werk Prestatie Vragenlijst (IWPV) van Koopmans et al., 2014). Dit instrument is

relatief nieuw en richt zich op een breed aspect van individuele werkprestaties voor een niet beroepsspecifieke doelgroep. Deze vragenlijst is echter alleen nog toegepast voor zelfbeoordeling en niet voor beoordeling door leidinggevendenden. Deze studie is een vervolgonderzoek op het promotieonderzoek van Linda Koopmans (2014) en zal toetsen in hoeverre de vragenlijst ook als instrument kan dienen om leidinggevendenden de individuele werkprestaties van medewerkers te laten beoordelen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op het behalen van twee doelstellingen. Het eerste doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties en door behulp van kwantitatief onderzoek de factoren te analyseren die mogelijk van invloed zijn op deze samenhang. Daarnaast wordt in dit onderzoek getoetst of de IWPV vragenlijst zich ervoor leent om naast zelfbeoordeling ook de beoordeling van de leidinggevende in kaart te brengen.

1.2.2 Formulering van de onderzoeksvraag

Voor het behalen van de genoemde doelstellingen, streeft dit onderzoek ernaar antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

“In welke mate is er samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties en hoe wordt deze samenhang beïnvloedt?”

Om bovenstaande hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

- 1. Hoe wordt het begrip werkprestaties gepositioneerd in de literatuur van Performance Management?*
- 2. Welke aspecten van werkprestaties worden er onderscheiden en hoe zijn de onderlinge relaties tussen deze aspecten?*
- 3. Wat is er bekend over de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling en welke factoren kunnen deze samenhang beïnvloeden?*

Empirische deelvragen:

- 1. Hoe is de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties?*
- 2. Hoe is de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contextueel werkgedrag?*
- 3. Hoe is de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag?*
- 4. Welke factoren zijn van invloed op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties?*

1.2.3 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoeken van de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling is niet nieuw. Uit verschillende eerdere studies (o.a. Jaramillo et al., 2005; Conway & Huffcut, 1997; Spector, & Fox, 2010) blijkt dat er een lage samenhang is tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling en er verschillende factoren zijn die deze samenhang kunnen beïnvloeden. Dit kan zowel positief (bijvoorbeeld de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie), als negatief (bijvoorbeeld de mate waarin de medewerker geneigd is tot het vertonen van sociaal wenselijk gedrag). Een aantal van deze studies heeft echter tekortkomingen, wat ruimte biedt voor nieuw onderzoek.

Allereerst zijn veel studies over zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling vooral berust op meetbare resultaten in plaats van gedrag (Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005). Dit, omdat meetbare resultaten gemakkelijker inzichtelijk te maken zijn voor leidinggevendenden. Beoordelen op meetbare resultaten is echter niet mogelijk voor ieder vakgebied. Tevens biedt beoordeling op gedrag concretere aanknopingspunten voor de ontwikkeling van HR beleid. Ten tweede focussen deze studies zich op slechts positief werkgedrag (gedrag dat een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen) of negatief werkgedrag (gedrag wat de organisatie belemmert in het behalen van de doelstellingen), maar niet op de combinatie van deze twee aspecten (Jaramillo, Carrillat et al., 2005; Conway, 1999; Berry et al., 2012; Fox et al., 2007; Heidemeier et al., 2009; Spector et al., 2010).

Samenvattend laten deze studies zien dat de ruimte voor nieuw onderzoek rondom dit thema, zit in het onderzoeken van individuele werkprestaties vanuit zowel het perspectief van de medewerkers als van de leidinggevende. Deze samenhang wordt onderzocht aan de hand van concrete gedragingen van de medewerker van zowel positief als negatief werkgedrag.

Naar aanleiding van deze gevonden hiaten in eerdere studies, tracht deze studie op drie manieren een bijdrage te leveren aan bestaand onderzoek over de beoordeling van individuele werkprestaties. Allereerst, richt dit onderzoek zich op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling, gemeten aan de hand van de IWPV vragenlijst (Koopmans et al., 2014). Deze vragenlijst bestaat uit concrete vragen over zowel positief als negatief werkgedrag. Dit maakt deze studie tot het eerste onderzoek dat het perspectief van zowel de medewerker als de leidinggevende op deze wijze met elkaar vergelijkt. Ten tweede, biedt deze onderzoeksopzet ruimte om factoren (zie hoofdstuk 2.4) die uit eerder onderzoek van invloed bleken op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, opnieuw mee te nemen in dit onderzoek en inzichtelijk te maken wat de invloed is wanneer zowel positief als negatief werkgedrag wordt beoordeeld. Tot slot levert dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage door de IWPV vragenlijst te valideren voor gebruik vanuit het leidinggevende perspectief. Op deze manier wordt onderzocht of het mogelijk is om individuele werkprestaties inzichtelijk te maken aan de hand van leidinggevende beoordeling. Daarnaast zal blijken of de IWPV vragenlijst wellicht als nieuwe standaard kan worden in toekomstig wetenschappelijk onderzoek naar individuele werkprestaties vanuit leidinggevende perspectief.

1.2.4 Maatschappelijke relevantie

Naast het feit dat individuele werkprestaties een belangrijke rol spelen als indicator voor het opzetten van HR beleid in de context van de globalisatie en het toenemende belang van duurzame inzetbaarheid, zijn individuele werkprestaties tevens relevant voor de optimalisatie van recruitmentbeleid (George & Slabbert, 2014; Breugh, 2008; Zottoli & Wanous, 2000). Het gaat hierbij om de vormgeving van bijvoorbeeld assessments en het formuleren van interviewvragen, om op deze wijze te proberen om zo goed mogelijk personeel te werven en te behouden. Naast gebruik voor het recruitmentbeleid, worden de studies over individuele werkprestaties ook toegepast bij de vormgeving van training- en ontwikkelprogramma's en functioneringsgesprekken, om medewerkers zo goed mogelijk af te stemmen op hun functie (Ones et al., 1993).

Samenvattend is een valide meting van individuele werkprestaties van belang voor een effectieve implementatie van interventies, procedures en HR beleid. Deze studie tracht een relevante bijdrage te leveren aan het mogelijk maken van een valide meting van individuele werkprestaties. Dit wordt getracht door het verschaffen van inzicht in de samenhang tussen beoordeling van individuele werkprestaties vanuit medewerkers- en leidinggevende perspectief, in combinatie met een bijdrage aan de validatie van een instrument (de IWPV vragenlijst) die zowel positief als negatief werkgedrag inzichtelijk maakt.

1.3 Leeswijzer

Na een inleiding te hebben gegeven op het huidige onderzoek, wordt in hoofdstuk 2 de theoretische fundering besproken voor het empirische deel. In dit hoofdstuk wordt een context geschetst van theorieën over Performance Management in het algemeen, waarna specifiek wordt toegewerkt naar het concept individuele werkprestaties.

Na de theoretische fundering, wordt in hoofdstuk 3 de methodologische verantwoording uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het type onderzoek van de huidige studie en de keuze voor de onderzoekspopulatie. Tevens wordt de vragenlijst die is gebruikt in dit hoofdstuk nader besproken en wordt er inzicht gegeven in de toegepaste analysemethoden.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit het empirisch onderzoek gepresenteerd en worden deze naast de vooraf gestelde hypothesen gelegd.

Tot slot geeft hoofdstuk 5 de conclusies van dit onderzoek weer en worden de discussiepunten van deze studie besproken. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoord. Paragraaf 2.1 tracht antwoord te geven op de eerste theoretische deelvraag '*Hoe wordt het begrip werkprestaties gepositioneerd in de literatuur van Performance Management?*'. Na deze algemene contextualisering wordt het concept werkprestaties besproken in paragraaf 2.2 en wordt antwoord gegeven op de tweede theoretische deelvraag '*Welke aspecten van werkprestaties worden er onderscheiden en hoe zijn de onderlinge relaties tussen deze aspecten?*'. Paragraaf 2.3 richt zich op het meten van individuele werkprestaties. Daarna worden andere studies naar de samenhang tussen de concepten uiteengezet en wordt in paragraaf 2.4 antwoord gegeven op de derde theoretische deelvraag '*Wat is er geschreven over de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling en welke factoren kunnen deze samenhang beïnvloeden?*'. Naar aanleiding van de bevindingen uit eerdere studies, wordt in dit hoofdstuk toegewerkt naar toetsbare hypothesen om tot slot te komen tot het conceptueel model in hoofdstuk 2.5.

2.1 Performance Management

Het concept werkprestaties kan worden gepositioneerd als onderdeel van Performance Management. Er zijn drie verschillende beoogde resultaten van Performance Management, namelijk 1) *organizational outcomes* (productiviteit, kwaliteit en dienstverlening), 2) *financial outcomes* (bijvoorbeeld winst) en 3) *employee outcomes* (verzuimcijfers, verloop, individuele- en teamprestaties), waaronder werkprestaties te schalen zijn (Dyer & Reeves, 1995; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Werkprestaties - zowel op individueel als teamniveau - worden in de Performance Management literatuur gezien als belangrijk onderdeel van HR beleid ten aanzien van het behalen van de organisatiedoelstellingen. De organisatiedoelstellingen die vanuit Performance Management worden afgeleid, worden onderscheiden in verschillende niveaus, namelijk organisatie-, afdelings-, team- en individueel niveau. Deze doelstellingen hebben betrekking op het gebruik van een passend beoordelingssysteem, een beloningsstrategie, training- en ontwikkelingsmogelijkheden, feedback, communicatie, coaching en individueel loopbaanbeleid (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). De strategische acties die vallen onder Performance Management, hebben voornamelijk de focus op het behalen van organisatiedoelstellingen en het ondersteunen en ontwikkelen van medewerkers. Dit is wederom terug te zien in twee theorieën uit de literatuur van Performance Management, die zowel in onderzoek als in de praktijk veelvuldig worden toegepast, namelijk de Balanced Scorecard van Kaplan & Norton (2005) en de theorie van High Performance Work Systems (Lawler, 2005). Deze theorieën worden kort toegelicht om de toepassing van werkprestaties bij het behalen van organisatiedoelstellingen te illustreren en te positioneren.

De Balanced Scorecard maakt inzichtelijk wat de organisatie probeert na te streven ten behoeve van de stakeholders en de klanten. Om de werkprestaties in lijn te brengen met de organisatiestrategie, leggen organisaties zich aan de hand van de Balanced Scorecard toe op drie activiteiten: 1) *communiceren en leren*, 2) *het formuleren van doelstellingen* en 3) *het toekennen van beloningen* aan performancemetingen (Kaplan et al., 2005). De prestaties worden op grotere schaal (medewerkers als 'groep in de organisatie') in kaart gebracht in plaats van op individueel niveau en zijn vooral gericht op performance aan de hand van meetbare resultaten.

Een tweede gangbare theorie in Performance Management is de theorie van High Performance Work Systems (Lawler, 2005). In deze theorie worden prestaties voornamelijk gezien als de combinatie van *kennis, vaardigheden* en *mogelijkheden* (Knowledge, Skills and Abilities, oftewel KSAs) van medewerkers, die zij verder kunnen ontwikkelen om de kennis, vaardigheden en mogelijkheden van de organisatie als geheel, naar een hoger plan te tillen (Combs, Lui, Hall & Ketchen, 2006). Ook hier ligt de focus op de strategische doeleinden van de organisatie. Verschillende studies over deze theorie laten veel ruimte voor interpretatie en invulling (Combs et al., 2006; Paauwe et al., 2013), wat maakt dat ook deze theorie niet op individueel niveau van de medewerker is toegespitst. De volgende paragraaf gaat in op werkprestaties op individueel niveau.

2.2 Werkprestaties

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht hoe de theorie kijkt naar het concept werkprestaties en welke aspecten onder werkprestaties te schalen zijn.

2.2.1 Definities werkprestaties

In de HR literatuur worden werkprestaties onderscheiden in subjectieve en objectieve werkprestaties. Een eerste definitie is afkomstig van Viswesvaran et al., (2000), die werkprestaties omschrijven als “ (*.. scalable actions, behaviour and outcomes that employees engage in or bring about, that are linked with and contribute to organizational goals*)” (Viswesvaran et al., 2000, p.1). Deze definitie laat zien dat werkprestaties aan de hand van acties en gedrag en aan de hand van meetbare resultaten op het werk kunnen worden gemeten, oftewel objectieve en subjectieve meetwijzen. Objectieve beoordelingswijzen worden gezien als de meting van de individuele bijdrage aan de organisatie in geld (Day, 1993 in: Jarramillo, Mulki et al., 2005). Hierop worden de medewerkers ook beoordeeld. Voorbeelden hiervan zijn verzuimcijfers of targets, zoals dat bij salesfuncties vaak wordt gebruikt. Daarnaast zijn deze werkprestaties afhankelijk van de combinatie van middelen en situationele invloeden, waardoor objectieve werkprestaties alleen in uitkomsten kunnen worden gemeten als kwaliteit, kwantiteit en effectiviteit waarin het kostenaspect vaak het grootste belang is (Bernardin en Beatty, 1984 in: Chiang & Birtch, 2008). Het is echter niet altijd mogelijk om werkprestaties op een objectieve wijze te beoordelen, omdat niet in ieder vakgebied wordt gewerkt met targets en andere objectieve meetwaarden. Aan de hand van subjectieve beoordelingswijzen is het daarentegen mogelijk om voor een meer generieke doelgroep werkprestaties inzichtelijk te maken. Bij subjectieve beoordelingsmethoden worden medewerkers beoordeeld op het gedrag dat zij vertonen op werk. Enkele voorbeelden van relevante gedragingen op werk zijn het stellen van prioriteiten, het nemen van extra verantwoordelijkheden en contact met collega's (Koopmans et al., 2014). Een veelgebruikte definitie voor subjectieve beoordeling van werkprestaties, is de eerder beschreven definitie uit de inleiding van Lerner et al., (2008). Werkprestaties worden hier beschreven als gedragingen of acties van werknemers die relevant zijn voor de doelstelling van de organisatie. Deze huidige studie richt zich niet op een specifiek vakgebied, waardoor werkprestaties worden onderzocht voor een zo generiek mogelijke doelgroep. Om deze reden ligt de focus op subjectieve beoordelingsmethoden en is de definitie van Lerner et al., (2008) leidend in deze studie.

Samenvattend worden werkprestaties in dit onderzoek geduid als gedrag dat bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Om dit op een accurate en eenduidige wijze te onderzoeken, wordt in de volgende paragraaf ingegaan op de verschillende aspecten van werkprestaties.

2.2.2 Aspecten van werkprestaties

Het begrip werkprestaties is onder te verdelen in verschillende aspecten. Er zijn verschillende manieren om dit te doen, afhankelijk van de context waarin het onderzoek plaatsvindt. Hieronder worden de meest bekende indelingen van aspecten van werkprestaties onderscheiden.

Murphy (1989) heeft onderzoek verricht naar werkprestaties van marinepersoneel en kent vier dimensies toe als onderdeel van werkprestaties, namelijk 1) taakprestaties, 2) interpersoonlijk gedrag (samenwerking en communicatie), 3) werk vermijdend gedrag en 4) destructief gedrag (bijvoorbeeld productieverlies). In deze aspecten worden alleen de basale werkzaamheden onderscheiden en negatief werkgedrag.

Campbell (1990) heeft onderzoek gedaan onder defensiepersoneel en onderscheidt vervolgens acht dimensies, namelijk 1) functie specifieke taakprestaties, 2) niet-functie specifieke taakprestaties, 3) schriftelijke en mondelinge communicatie, 4) demonstratief werkgedrag, 5) persoonlijke discipline, 6) supervisie, 7) teamperformance en 8) management en administratie. Ondanks een klein verschil in de context waarin de twee auteurs onderzoek hebben verricht, maakt Campbell in vergelijking met Murphy ook onderscheid in extra werkzaamheden buiten de basale werkzaamheden en is de auteur nog uitgebreider en specifieker.

Tot slot zijn Viswesvaran et al. (2000) in hun meta-analyse nog verfijnder in het maken van onderscheid in werkprestaties en verdelen zij dit concept onder in tien dimensies, namelijk 1) productiviteit, 2) kwaliteit van werk, 3) vakkennis, 4) communicatieve vaardigheden, 5) inspanning, 6) leiderschap, 7) administratieve vaardigheden, 8) sociale vaardigheden en 9) moeite met autoriteit of juist 10) acceptatie van autoriteit. Deze dimensies zijn voor een niet context-specifieke doelgroep ontworpen maar ze zijn nog specifieker en uitgebreider dan Murphy en Campbell. Naast context, zijn er dus meer redenen waarom er in de literatuur zoveel onderscheid wordt gemaakt.

Allereerst is er in de periode van 1980 – 2000 meer verscheidenheid gekomen in vakgebieden, wat maakt dat de invulling van werk is veranderd en hiermee ook het belang van bepaalde aspecten van individuele werkprestaties. Daarnaast wordt de invloed die de verschillende aspecten op elkaar hebben mogelijk beïnvloedt door externe factoren, zoals de werk-privé balans. Hierdoor zijn auteurs andere aspecten (voornamelijk persoonskenmerken, bijvoorbeeld motivatie) gaan onderscheiden dan voorgaande auteurs hebben gedaan (Viswesvaran et al., 2000; Zyphur, Chaturvedi, & Arvey, 2008). Veel aspecten die door de auteurs worden onderscheiden in de literatuur hebben onderling een causale invloed, waardoor een aantal aspecten kunnen worden samengevoegd en vereenvoudigd (Zyphur et al., 2008; Koopmans et al., 2014). Omdat de context per werksituatie kan verschillen, kan er een hiërarchie worden aangebracht in de aspecten van werkprestaties die door verschillende auteurs worden onderscheiden. Een meer specifiek onderscheid maakt het niet gemakkelijk om werkprestaties op een overzichtelijke en eenduidige wijze te duiden en meetbaar te maken. Dit kan verholpen worden door taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag te gebruiken als

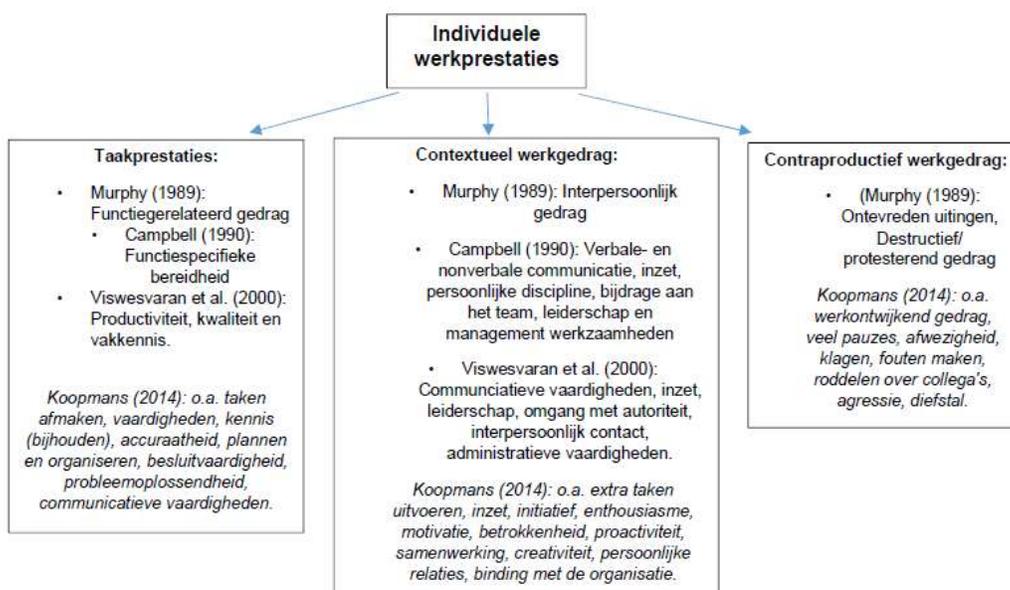
overkoepelende aspecten van werkprestaties, waar eventueel de andere aspecten onder gezet kunnen worden (Koopmans et al., 2014; Rotundo & Sackett, 2002; Viswesvaran et al., 2000). Hoe specifiek dit onderscheid wordt gemaakt, hangt af van de doeleinden van de beoordelaar en de context waarin de beoordeling wordt toegepast. Om werkprestaties op een overzichtelijke en eenduidige wijze te duiden en meetbaar te maken, zijn de aspecten taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag leidend in deze studie.

2.2.3 Taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag

In deze paragraaf wordt in gegaan op de onderlinge overeenkomsten tussen de verschillende aspecten van bovenstaande auteurs en worden de drie overkoepelende aspecten die leidend zijn in dit onderzoek, nader toegelicht.

Taakprestaties en contextueel werkgedrag zijn de activiteiten die bijdragen aan de 'core business' van de organisatie. Murphy (1989) ziet taakprestaties als de afspraken en taken die zijn gespecificeerd in een functieomschrijving. De taakprestaties zijn de basale taken die bij de functie van de medewerker horen. De contextuele werkprestaties worden beschreven als individueel gedrag dat buiten de gestelde taakomschrijving valt en een extra bijdrage levert aan de organisatie (Organ, 1988 in: Viswesvaran et al., 2000). De contextuele werkprestaties laten zien of de medewerker bereid is om 'een stapje extra' te doen of zich vooral houdt aan de basale taken die bij de functie horen. Contextuele werkprestaties worden in de literatuur ook wel 'organizational citizenship behaviour' genoemd (Schmitt, 2012; Viswesvaran et al., 2000). De combinatie van de dimensies van taakprestaties en organizational citizenship behaviour, omschrijven Borman & Motowidlo (1993, p.3) als volgt: "(..) *the proficiency with which incumbents perform activities that are formally recognized as part of their jobs; activities that contribute to the organization's technical core either directly by implementing a part of its technological process, or indirectly by providing it with needed materials or services*". Het gaat hier om de combinatie van de basale taakomschrijving met de bereidheid om het stapje extra voor de organisatie te doen. Voorbeelden hiervan zijn vrijwilligerswerk en het leveren van extra hulp indien nodig. Borman et al., (1993) zijn van mening dat het gehele domein van werkprestaties kan worden samengevoegd in de twee dimensies van taakprestaties en contextueel werkgedrag. Dit, omdat de taakprestaties worden ondersteund aan de hand van het contextuele werkgedrag. De taakprestaties worden als het ware 'verrijkt' met de bereidheid van de medewerker om vrijwillig extra moeite te doen voor de organisatie. Hoewel Murphy (1989) al eerder aandacht besteedde aan negatief werkgedrag, vullen Rotundo et al. (2002) de bestaande literatuur van werkprestaties aan met een derde overkoepelende dimensie, namelijk contraproductief werkgedrag. Dit is gedrag dat de prestaties van de organisatie negatief beïnvloedt en wordt ook wel 'organizationally deviant behaviour' genoemd. Robinson & Bennet (1995, in Viswesvaran et al., 2000) definiëren deze term als vrijwillig gedrag dat ingaat tegen de regels van de organisatie en een bedreiging vormt voor de gezondheid van de organisatie en/ of de medewerkers. Contraproductief werkgedrag wordt gezien als gedrag dat voortkomt uit een bepaalde ontevredenheid en zich uit door protesterend werkgedrag te vertonen. Concrete voorbeelden hiervan zijn klagen, negatieve kanten van het werk belichten bij zowel collega's als buiten de organisatie en het hebben een negatieve focus op problemen op het werk. Meer extreme voorbeelden van contraproductief werkgedrag

zijn afwezigheid, diefstal en substantieel geweld (Rotundo et al., 2002). Er werd pas echt aandacht in de literatuur besteed aan dit onderwerp, toen duidelijk werd hoeveel schade deze vorm van werkgedrag kan aanrichten aan organisaties, in kosten en gevolgen voor medewerkers (Fox et al., 2007). Negatief werkgedrag heeft dus lange tijd minder aandacht gekregen in de literatuur dan positief werkgedrag. In het kader van dit onderzoek wordt ook de literatuur van Rotundo et al. (2002) meegenomen, wat maakt dat de combinatie van taakprestaties, het contextuele werkgedrag en het contraproductieve werkgedrag van medewerkers wordt onderscheiden. Deze aspecten worden in dit onderzoek gezien als de overkoepelende aspecten waar de extra en meer specifieke aspecten die door andere auteurs worden onderscheiden, onder kunnen worden geplaatst (Koopmans et al., 2014). Deze onderverdeling is te zien in figuur 1.



Figuur 1: Overkoepelende aspecten individuele werkprestaties gebaseerd op Koopmans (2014).

In dit figuur vallen een aantal zaken op. Viswesvaran et al. (2000) kennen concepten toe aan taakprestaties die vaker beoordeeld worden aan de hand van objectieve beoordelingsmethoden, namelijk productiviteit en kwaliteit. Bij de toekenning van gedragingen aan contextueel werkgedrag, is te zien dat zowel Murphy (1989), Campbell (1990) als Viswesvaran et al., (2000) communicatieve vaardigheden zien als een belangrijk onderdeel. Dit in tegenstelling tot Koopmans et al. (2014) die communicatieve vaardigheden toekennen aan taakprestaties in plaats van aan contextueel werkgedrag. Murphy (1989), Campbell (1990) en Viswesvaran et al. (2000) zien communicatieve vaardigheden als ondersteunend gedrag voor het uitvoeren van taakprestaties. Hier is te zien dat de scheidingslijn tussen taakprestaties en contextueel werkgedrag dun is. Naast focus en de mate van overlap in concepten, is te zien dat de beschrijvingen van Koopmans (2014) in concrete gedragingen zijn geformuleerd. Voor deze studie bieden deze beschrijvingen een solide uitgangspunt voor het beoordelen van zowel taakprestaties, contextueel- als contraproductief werkgedrag door medewerkers en leidinggevendenden.

Na het maken, definiëren en beschrijven van de drie verschillende aspecten van individuele werkprestaties wordt in de volgende paragraaf inzicht verschaft in de onderlinge relaties tussen taakprestaties, contextueel- en contraproductief werkgedrag.

2.2.4 Relaties tussen de concepten taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag

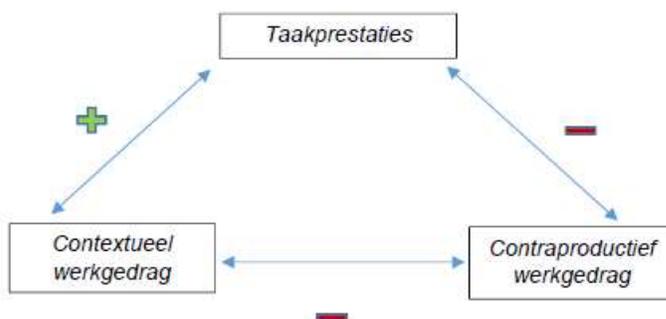
Taakprestaties hebben een sterke relatie met contextuele werkprestaties (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Conway, 1999). Beide concepten leveren onafhankelijk van elkaar een eigen bijdrage aan de algehele werkprestaties (Borman et al., 1993; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Echter, taakprestaties en contextuele prestaties zijn door de huidige moderne invulling van werk steeds lastiger van elkaar te scheiden (Arvey & Murphy, 1998). Bepaalde contextuele werkprestaties worden tegenwoordig als 'vanzelfsprekende' taakprestaties gezien, waardoor taakprestaties in sommige functies worden gezien als contextuele werkprestaties en andersom. Voorbeelden hiervan zijn samenwerking binnen een team en het helpen van collega's (Viswesvaran et al., 2000). Het verschilt per context (organisatie of functie) in hoeverre deze aspecten als basale taak-eis worden gezien of als 'stapje extra'.

Sackett (2002) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen taakprestaties en contraproductief werkgedrag. De resultaten van deze studie laten een negatieve relatie zien tussen taakprestaties en contraproductief werkgedrag. Echter, uit dit onderzoek blijkt dat er verschil wordt gemaakt in het definiëren en meetbaar maken van taakprestaties. Sackett (2002) vindt in zijn onderzoek een sterkere relatie met contraproductief werkgedrag wanneer taakprestaties worden gedefinieerd als wat een medewerker over het algemeen 'moet doen' dan wanneer taakprestaties worden gedefinieerd als een meer vrijblijvende invulling van het werk, namelijk 'can do'. Dit komt volgens de auteur doordat werkprestaties vaak over een langere termijn worden gemeten en hierdoor contraproductief werkgedrag een grotere kans heeft om zich te ontwikkelen. Het 'moeten' uitvoeren van taken heeft een negatiever effect op de motivatie van medewerkers dan wanneer zij gebruik kunnen maken van de eigen kennis en vaardigheden.

Tot slot laten verschillende studies zien dat er een negatieve relatie wordt gevonden tussen contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag. Iemand die net dat stapje extra zet voor de organisatie, zal niet snel gedrag vertonen wat de organisatie kan schaden en andersom (Dalal, 2005; Koopmans et al., 2014; Sackett, 2002).

In figuur 2 zijn de onderlinge relaties tussen taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag inzichtelijk gemaakt. De positieve relatie tussen taakprestaties en contextueel werkgedrag is inzichtelijk gemaakt aan de hand van een verbindingspijl in combinatie met een groen 'plusteken'. Dit zelfde is gedaan om de negatieve relatie inzichtelijk te maken tussen taakprestaties en contraproductief werkgedrag en contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag, aan de hand van een verbindingspijl en een rood 'minteken'.

Figuur 2: Positieve en negatieve relaties tussen taakprestaties, contextueel- en contraproductief werkgedrag.



2.3 Het meten van individuele werkprestaties

Er zijn verschillende vragenlijsten ontwikkeld voor het meten van individuele werkprestaties. Bekende voorbeelden zijn de Work Productivity and Impairment Questionnaire (Reilly, Zbrozek & Dukes, 1993), de Work Limitations Questionnaire (Lerner, Amick, Roger, Malspeis, Bungay & Cynn, 2001) en de WHO Health and Performance Questionnaire (Kessler, Barber, Berglund, Cleary, McKenas et al., 2003). Echter, deze vragenlijsten zijn minder geschikt voor deze studie. De vragenlijsten zijn allereerst ontwikkeld voor andere doeleinden, bijvoorbeeld het in kaart brengen van gezondheidsklachten en productieverlies. Ten tweede richten de vragenlijsten zich op enkel taakprestaties (Williams & Anderson, 1991), contextuele werkprestaties (Organ & MacKenzie, 2006) of contraproductief werkgedrag (Bennet & Robinson, 2000) maar worden de drie aspecten niet tegelijk gemeten. Ten derde richten de vragenlijsten zich op een specifiek type werk of op medewerkers met gezondheidsklachten, waardoor de vragenlijsten niet geschikt zijn voor deze studie. Ten slotte is er weinig consensus tussen de vragenlijsten over de wijze waarop individuele werkprestaties gemeten moeten worden, waardoor naar verschillende gedragingen wordt gevraagd. De IWPV (in het Engels; Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)) van Koopmans et al., (2014) is een relatief nieuw instrument die individuele werkprestaties meet aan de hand van een korte vragenlijst die zowel taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag meet. Uit verschillende onderzoeken blijkt deze vragenlijst een betrouwbaar en valide instrument (Koopmans et al., 2012; Koopmans et al., 2014). Tevens is deze vragenlijst toepasbaar in verschillende vakgebieden en kunnen zowel hoge als lage werkprestaties in kaart worden gebracht. Daarom is de IWPV gekozen als leidend instrument in deze studie.

2.4 Theorieën over de beoordeling van individuele werkprestaties

Zoals eerder beschreven blijkt uit verschillende studies dat er een lage correlatie is te vinden tussen zelfbeoordeling en beoordeling van leidinggevenden (Jaramillo et al., 2005; Conway et al., 2009; London & Smither, 1995). Dit betekent dat de beoordelingen van de medewerker en de leidinggevenden weinig met elkaar overeenkomen. Vanuit deze eerdere studies komen een aantal theorieën naar voren die een belangrijke rol lijken te spelen bij de beoordeling van individuele werkprestaties, namelijk The Social

Exchange Theory (Purcell & Hutchinson, 2007), The Social Comparison Theory (Festinger, 1954), The Performance Effect Theory (Jaramillo et al., 2007) en het Halo-effect (Nisbett, 1977). Door deze theorieën opnieuw mee te nemen in deze studie, wordt onderzocht of de aanvullingen van deze studie de tekortkomingen van de eerdere studies kunnen opvullen. De vier theorieën worden achtereenvolgens besproken en getrechterd tot factoren die uitmonden in vijf hypothesen.

2.4.1 The Social Exchange Theory

Bij het vertalen van organisatiedoelstellingen naar HR beleid, spelen leidinggevendenden een belangrijke rol. In de Social Exchange Theory (Purcell et al., 2007) worden leidinggevendenden gezien als de vormgevers van HR beleid binnen organisaties. Dit maakt dat zij invloed uitoefenen op de manier waarop het HR beleid wordt geïmplementeerd en welke gevolgen dit heeft voor het werkgedrag en werkprestaties van de medewerkers (Alfes et al., 2013). De leidinggevendenden hebben een directe invloed op het vormgeven van de informele cultuur binnen de organisatie die wordt afgeleid van de HR doelstellingen, doordat de meeste implementaties verlopen via de acties en ondersteuning van de leidinggevende. Dit maakt dan ook dat de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende een rol speelt bij het beïnvloeden van de perceptie van de medewerker op het werk, zowel positief als negatief (Purcell et al., 2007). De Social Exchange Theory gaat ervanuit dat medewerkers zich meer verbonden voelen met hun werk wanneer zij gevoel ontvangen van vertrouwen en waardering (Rich et al, 2010). Deze auteur stelt dat wanneer medewerkers zich sterk verbonden voelen met de organisatie en het werk, zij zich volledig inzetten voor de rol die zij bekleden. Deze medewerkers leveren hoge prestaties doordat zij zich focussen op werkgerelateerde doelen, alert zijn en emotioneel en sociaal sterk in verbinding staan met hun werk (Kahn, 1990). Tevens blijkt uit eerder onderzoek, dat hoe meer een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie, hoe lager de neiging is naar het vertonen van negatief werkgedrag (Berry et al., 2012). Binding kan hierdoor worden gebruikt bij het maken van een inschatting van de hoogte van contraproductief werkgedrag.

Naar aanleiding hiervan, wordt verwacht dat een medewerker met een hoge mate van binding veel positief werkgedrag zal laten zien aan de leidinggevende, waardoor de leidinggevende de medewerker ook hoger beoordeeld op taakprestaties en contextueel werkgedrag en lager op de contraproductief werkgedrag. Hierdoor wordt verwacht dat een hoge mate van binding leidt tot een hoge mate van samenhang in de beoordeling van werkprestaties door zowel medewerkers als leidinggevendenden. Dit leidt tot de eerste hypothese van dit onderzoek:

Hypothese 1: Hoe hoger de mate waarin de medewerker binding ervaart met de organisatie, hoe hoger de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag.

Om de mate van binding van medewerkers te verhogen, speelt feedback een belangrijke rol. Feedback draagt bij aan het geven van vertrouwen en waardering aan de medewerkers (Settoon, Bennett, & Liden, 1996, in Alfes et al., 2013). Naast de rol die feedback speelt bij het waarderen en opbouwen van een vertrouwensband tussen leidinggevende en medewerker, speelt feedback ook een rol in de verbetering van het reflectief vermogen van de medewerker (London et al., 2007). Een lage mate van zelfreflectie

houdt in dat een medewerker niet goed in staat is om een inschatting te maken van de eigen werkprestaties. Wanneer medewerkers deze inschatting niet goed kunnen maken, is het verschil tussen de beoordeling van de medewerker en de leidinggevende mogelijk groter. Wanneer medewerker en leidinggevende vaker met elkaar in gesprek gaan over de individuele werkprestaties, krijgt de medewerker een beter beeld van de perceptie van de leidinggevende over zijn/ haar werkprestaties. Hierdoor kan de medewerker zijn eigen beeld bij op basis van wat de leidinggevende zegt, bijstellen en zichzelf verder ontwikkelen (Kwan, John, Kenny, Bond & Robins, 2004; London et al., 1995; Leslie et al., 1998; Heidemeier et al., 2009). Dit kan ook andersom. Wanneer er meer communicatie plaats vindt tussen de medewerker en de leidinggevende komen de beoordelingen dichterbij elkaar te liggen. Wanneer het reflectief vermogen verbetert aan de hand van feedback van de leidinggevende, wordt verwacht dat de beoordelingen van de medewerker en de leidinggevende meer op één lijn liggen, wat leidt tot een sterkere samenhang tussen zelfbeoordeling van werkprestaties en beoordeling van leidinggevend. Dit wordt getoetst aan de hand van de volgende hypothese:

Hypothese 2: Hoe vaker medewerkers feedback ontvangen van de leidinggevende, hoe sterker de samenhang tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

2.4.2 The Social Comparison Theory

Een tweede theorie die een rol speelt bij de beoordeling van individuele werkprestaties, is The Social Comparison Theory (Festinger, 1954). Deze theorie gaat er van uit dat mensen in hoge mate geneigd zijn om mensen onderling met elkaar te vergelijken. In deze context kan dit betekenen dat medewerkers de werkprestaties van directe collega's vergelijken met de perceptie op de eigen werkprestaties. Medewerkers gaan zich vergelijken met een subjectief bekeken gemiddelde waardoor zij mogelijk denken in termen als 'beter/ slechter dan gemiddeld', waardoor scheve vergelijkingen kunnen ontstaan. Deze vergelijkingen kunnen zowel positief als negatief zijn (Heidemeier et al., 2009). Ook leidinggevend zijn geneigd de individuele werkprestaties te vergelijken met de werkprestaties van andere medewerkers uit het team. De leidinggevende kan van iedere medewerker de werkprestaties (zowel gedrag als output) inzien, terwijl medewerkers dit onderling vaak minder goed inzichtelijk hebben. Om deze reden kan de leidinggevende de vergelijking van onderlinge werkprestaties volgens Festinger (1954) op een meer objectieve en accurate wijze maken dan de medewerkers. Door het vergelijken van onderlinge werkprestaties ontstaat er een mogelijk verschil tussen de zelfbeoordeling van medewerkers en de beoordeling van leidinggevend over de werkprestaties van een individuele medewerker. Dit wordt getoetst aan de hand van de volgende hypothese:

Hypothese 3: Hoe hoger de mate waarin medewerkers en leidinggevend aangeven de werkprestaties te vergelijken met de werkprestaties van onderlinge collega's, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

2.4.3 The Performance Effect Theory

Een derde theorie ten aanzien van de beoordeling van individuele werkprestaties, is The Performance Effect Theory (Jaramillo et al., 2005). Deze theorie gaat er van uit dat medewerkers geneigd zijn de eigen werkprestaties te beoordelen op een sociaal wenselijke wijze. Veelal betekent dit dat medewerkers de eigen werkprestaties hoger beoordelen (Donaldson & Grant-Vallone, 2002; Krueger, 1999; Taylor, 1989, in: Jaramillo et al., 2005). Een mogelijke verklaring hiervoor is de angst voor negatieve consequenties wanneer de leidinggevende zicht krijgt op negatief werkgedrag (Berry et al., 2012). Aangezien aan de hand van The Performance Effect theorie wordt verwacht dat medewerkers zichzelf hoger scoren op positief werkgedrag, wordt in deze studie verwacht dat medewerkers zich lager scoren op negatief werkgedrag om positief te willen overkomen op de leidinggevende (Jaramillo, Carrilat et al., 2005).

Er wordt verwacht dat de leidinggevende geen accurate inschatting kan maken van de hoogte van de neiging van de medewerker tot het uiten van sociaal wenselijk gedrag. Deze neiging is namelijk zeer subjectief bepaald en wordt naar verwachting niet snel uitgesproken. Om deze reden wordt verwacht dat sociale wenselijkheid geen invloed uitoefent op de beoordeling van de leidinggevende over de taakprestaties, contextuele werkprestaties en het contraproductieve werkgedrag van de medewerker. Het verwachte verschil in de mate waarin de medewerker en de leidinggevende worden beïnvloedt door de neiging van de medewerker tot het vertonen van sociaal wenselijk gedrag, leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4a: Hoe belangrijker een medewerker het vindt dat de leidinggevende een positief beeld heeft, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

Aangezien medewerkers de neiging hebben sociaal wenselijk te willen beoordelen, vinden zij het mogelijk moeilijk om volledig eerlijk zijn over negatief werkgedrag. Verschillende onderzoeken laten zien dat het om deze reden relevant is om contraproductief werkgedrag te laten beoordelen door leidinggevendenden, omdat onderzoek naar contraproductief werkgedrag veelal is gebaseerd op zelfbeoordeling (Fox et al., 2007; Berry et al., 2012). De reden dat contraproductief werkgedrag tot nu toe veelal aan de hand van zelfbeoordeling is uitgevoerd, is dat medewerkers worden geacht concreter zicht hebben op het eigen werkgedrag in het algemeen, dan de leidinggevende (Berry et al., 2012). Leidinggevendenden zijn daarentegen in staat vanuit een meer objectief perspectief het contraproductieve werkgedrag van medewerkers te beoordelen (Festinger, 1954).

Volgens verschillende studies (Fox et al., 2007; Berry et al., 2012) is contraproductief werkgedrag lastiger te beoordelen dan positief werkgedrag, voor zowel de medewerker als de leidinggevende. Vanuit het perspectief van de medewerker, stellen de auteurs dat er kans is dat medewerkers hun negatieve werkgedrag lager beoordelen dan het daadwerkelijk is. Medewerkers zullen volgens Fox et al. (2010) en Berry et al. (2012) eerder bang zijn voor negatieve consequenties. Ook voor leidinggevendenden is het beoordelen van contraproductief werkgedrag van de medewerker lastiger te beoordelen dan taakprestaties en contextueel werkgedrag. Dit komt doordat eerlijk zijn over negatief

gedrag gevoelig ligt en mogelijk invloed uitoefent op de onderlinge verhouding tussen medewerker en leidinggevende (Fox et al., 2007).

Aangezien medewerkers en leidinggevendenden allebei moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, wordt de aanname gedaan dat zowel de medewerkers als de leidinggevendenden een positievere beoordeling geven over contraproductief werkgedrag. Hierdoor ontstaat er mogelijk een sterkere samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling op contraproductief werkgedrag. Deze samenhang kan ook ontstaan wanneer beide partijen weinig moeite ervaren met het beoordelen van negatief gedrag. Om deze reden wordt de invloed van de moeite met het beoordelen van negatief werkgedrag, getoetst aan de hand van het verschil tussen de moeite die de medewerker en de leidinggevende ervaren:

Hypothese 4b: Hoe groter het verschil in de mate waarin de medewerker en de leidinggevende moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag.

2.4.4 Het Halo-effect

Tot slot is de vierde theorie die invloed uitoefent op de beoordeling van werkprestaties, het Halo-effect (Nisbett, 1977). Het Halo-effect wordt beschreven als de invloed van een globale evaluatie op de evaluatie van individuele eigenschappen van een persoon. Nisbett (1977) beschrijft het Halo-effect als een extrapolatie van een algemene impressie van onbekende eigenschappen. Globale evaluaties kunnen volgens de auteur aannames over specifieke onderwerpen - in dit geval de individuele werkprestaties van medewerkers - kleuren en beïnvloeden. In dit specifieke onderzoek betekent dit dat een medewerker zichzelf hoog kan beoordelen doordat de medewerker een positief algemeen zelfbeeld heeft. De mate van zelfvertrouwen van een medewerker speelt hierin een belangrijke rol (Harris et al., 1988). Wanneer een medewerker veel zelfvertrouwen heeft, zal deze geneigd zijn zichzelf een hogere beoordeling te geven. De positieve relatie tussen zelfvertrouwen en hoge beoordeling van werkprestaties, kan ook de andere kant op werken wanneer blijkt dat een medewerker juist minder zelfvertrouwen heeft (Atwater & Yarnmarino, 1992 in: Conway et al., 1997). Medewerkers met weinig zelfvertrouwen beoordelen zich hierdoor mogelijk lager op individuele werkprestaties.

Vanuit leidinggevende perspectief, wordt ook verwacht dat de medewerker positiever wordt beoordeeld wanneer een leidinggevende een positief beeld heeft van de medewerker. Als de indruk over een medewerker positief is, is de kans groot dat de leidinggevende andere eigenschappen in combinatie met het werkgedrag van deze medewerker ook positief beoordeeld. Ditzelfde geldt voor een negatief beeld. Zelfvertrouwen wordt in deze studie gezien als een factor die bijdraagt aan een positief beeld over de medewerker (Harris et al., 1988). Hierdoor wordt verwacht dat de mate van zelfvertrouwen van een medewerker en hiermee het beeld dat de medewerker neerzet, invloed heeft op de beoordeling van de leidinggevende. Hoe 'extremer' de mate van zelfvertrouwen van de medewerker - dat wil zeggen, bovengemiddeld of juist onder gemiddeld - hoe sterker de beoordeling van de medewerker zal samenhangen met die van de leidinggevende. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5: Hoe extremer de mate van zelfvertrouwen van de medewerker, hoe hoger de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

2.4.5 Overige factoren

Naast de hiervoor beschreven factoren die een mogelijke invloed uitoefenen op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties, zijn er nog overige factoren van invloed op deze samenhang, namelijk geslacht, leeftijd, dienstjaren en opleidingsniveau.

Geslacht kan deze invloed op meerdere manieren uitoefenen, namelijk door stereotypering bij de uitvoering van specifieke functies (Swim, Borgida, et al., 1992), door de samenstelling van de organisatiecontext (Eagly et al., 1992; Bowen et al., 2000) en het hebben van een voorkeur voor het eigen geslacht (Eagly et al., 1992; Swim et al., 1989).

Met oog op de maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers naar aanleiding van de vergrijzing, is leeftijd een belangrijke controlevariabele om mee te nemen in deze studie. Uit eerder onderzoek blijkt dat leeftijd negatief kan meespelen in de productiviteit (Lawrence, 1996 in: Ng & Feldman, 2008), fysieke gesteldheid, samenwerking met collega's en meer prioriteit voor de werk-privé balans (Fung, Lai & Ng, 2001 in: Ng et al., 2008). Daarentegen kunnen oudere medewerkers positief bijdragen in het contextuele aspect van werkgedrag, doordat zij meer bereidheid hebben tot het vrijwillig oppakken van extra werk en beter in staat zijn tot het reguleren van emoties te reguleren (Barefoot, Beckham, Haney, Siegler & Lipkus, 1993; Chapman & Hayslip, 2006).

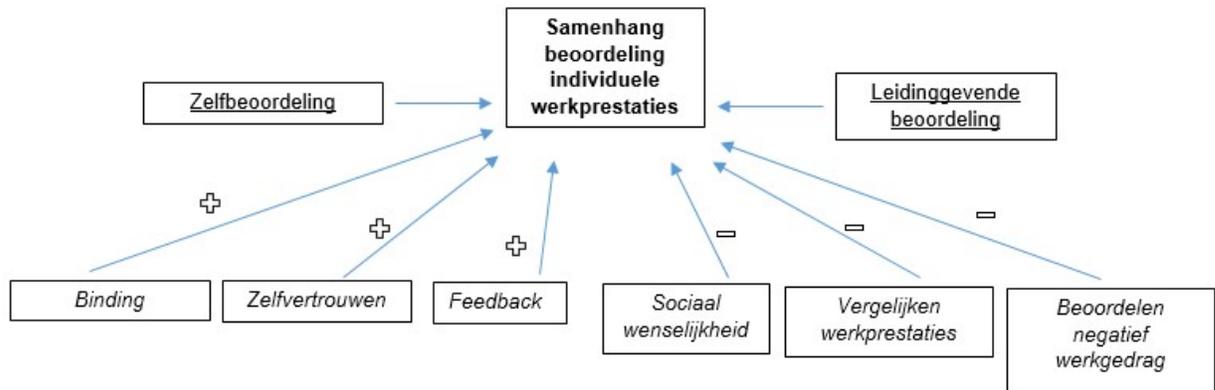
Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.2.4 kan het aantal jaren dat een medewerker werkzaam is bij een organisatie, een negatieve invloed hebben op de relatie tussen taakprestaties en contraproductief werkgedrag (Sackett, 2002). Tevens wordt het aantal jaren dat een leidinggevende zijn functie uitvoert bij de huidige organisatie, meegenomen in het onderzoek, om te onderzoeken of de dienstjaren van een leidinggevende ook verschillen opleveren tussen de beoordeling van individuele werkprestaties.

Tot slot vonden Harris et al., (1988) in hun studie een hogere samenhang tussen de beoordeling van laagopgeleide medewerkers en de beoordeling van de leidinggevende dan tussen de beoordeling van hoogopgeleide medewerkers en de beoordeling van de leidinggevende. Mogelijk komt dit doordat de functies van hoogopgeleide medewerkers minder specifiek zijn vormgegeven, waardoor hoogopgeleide medewerkers meer vrijheid hebben in het invullen van de functie. Hierdoor is minder goed te meten voor de leidinggevende hoe de medewerker de functie invult, waardoor er een lagere correlatie ontstaat tussen de beoordeling van de hoogopgeleide medewerker en de leidinggevende (Harris et al., 1988).

2.5 Conceptueel model

De uiteenzetting in dit hoofdstuk leidt tot het conceptueel model dat in deze studie gebruikt wordt en wordt weergegeven in figuur 3.

Figuur 3: Conceptueel model 'Samenhang zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties'.



In figuur 3 staan de concepten zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling weergegeven, met in het midden de samenhang van de beoordeling van individuele werkprestaties. Onder aan de beoordeling van de individuele werkprestaties, staan de zes factoren weergegeven die de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van de individuele werkprestaties mogelijk beïnvloeden. Bij de factoren is aan de hand van een + of een – teken aangegeven of de verwachte invloed op de samenhang positief of negatief is.

Na het inzichtelijk maken van de theoretische fundering voor deze studie, wordt in het volgende hoofdstuk beschreven hoe de verwachtingen uit dit onderzoek methodologisch worden onderzocht.

3. Methodologische verantwoording

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête als bron voor de dataverzameling. Er is getracht om binnen 3 organisaties zoveel mogelijk complete enquêtes te verkrijgen van koppels van medewerkers en de bijbehorende leidinggevende. Voorbereidend op de dataverzameling heeft er een uitgebreide literatuurstudie plaatsgevonden. Aan de hand van de hieruit verkregen informatie, zijn de meetinstrumenten voor dit onderzoek gekozen.

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de aard van het onderzoek in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de dataverzameling besproken, die in gaat op de gebruikte vragenlijst, de context, de gebruikte steekproef en de kwaliteit van de dataverzameling. Paragraaf 3.3 geeft een beschrijving van de analysemethodes voor het kwantitatieve onderzoek om de geformuleerde hypothesen uit hoofdstuk 2 te beantwoorden.

3.1 De aard van het onderzoek

Dit onderzoek betreft een empirisch-analytisch onderzoek naar de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevenden van individuele werkprestaties. Er wordt getracht aan de hand van kwantitatief onderzoek een zo valide en betrouwbaar mogelijke uitspraak te doen over de hoogte van deze samenhang. Om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op de samenhang tussen deze twee beoordelingsmethoden, is er voor gekozen koppels samen te stellen van medewerkers en leidinggevenden die beiden de werkprestaties van de betreffende medewerker beoordelen. Een voordeel van deze methode is dat aan de hand van een enquête zoveel mogelijk koppels bevestigd kunnen worden in een korte periode. Tevens biedt onderzoek aan de hand van een enquête de mogelijkheid tot een objectieve onderzoekssituatie waarbij de antwoorden niet kunnen worden beïnvloedt door een interviewer of observant (de Graauw, 2017). Tot slot is deze keuze gemaakt omdat er aan de hand van een kwantitatieve onderzoeksopzet een grote mate van controle is op de onderzoekssituatie en de kenmerken en variabelen gemakkelijk meetbaar te maken zijn aan de hand van statistische gegevens ('t Hart, Boeije & Hox, 2009).

3.2 De dataverzameling

De data is verzameld aan de hand van een digitale vragenlijst. Naast dat het hierdoor mogelijk was om in een tijd van 4 weken zoveel mogelijk data te verzamelen bij 3 verschillende organisaties, zijn andere voordelen van een digitale vragenlijst de preventie van fouten in de vraagstelling en de uitvoering van controles voor het geven van geldige antwoorden (de Graauw, 2017). De digitale vragenlijst is ontwikkeld in het programma Survalyzer. Voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst, is de vragenlijst veelvuldig getest door verschillende personen in de nabije omgeving van de onderzoeker. De medewerkers zijn aan de hand van een uitnodigingsmail en het voorwoord in de vragenlijst, op de hoogte gesteld van het doel van de studie en de bijbehorende vragenlijst, in combinatie met de anonimiteit en privacy maatregelen. De data is verkregen in de periode van 6 juni tot en met 4 juli 2017. Eén week nadat de vragenlijst is uitgestuurd, is er een reminder verstuurd naar de deelnemers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld. Indien nodig, is er een week later en de week daarop, nogmaals een reminder verstuurd.

De vragenlijst die voor het huidige onderzoek is gebruikt, is gestandaardiseerd. Dit betekent dat iedereen dezelfde vragenlijst heeft ontvangen en op dezelfde wijze is geënquêteerd (t Hart et al., 2009). Echter, is er wel onderscheid gemaakt tussen de vragenlijst voor de leidinggevenden en de medewerkers. De eerste 18 vragen van de vragenlijst zijn voor zowel medewerkers als leidinggevenden gelijk. Deze vragen zijn afkomstig uit de IWPV van Koopmans et al., (2014). De IWPV bevat 18 vragen, onderverdeeld in 5 vragen over taakprestaties, 8 vragen over contextueel werkgedrag en 5 vragen over contraproductief werkgedrag. Omdat deze vragenlijst nog niet eerder voor leidinggevenden is gebruikt, is voor de leidinggevenden een kleine tekstuele aanpassing gedaan in de formulering van de vragen. De inhoud van de vragen komt overeen met de inhoud van de vragen uit de medewerkers vragenlijst. Aan de hand van de bestudeerde literatuur en de hierop geformuleerde hypothesen, zijn voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden een aantal stellingen toegevoegd. Voor de medewerkers zijn dit 9 stellingen en voor de leidinggevenden 5 stellingen. De reden dat de medewerkers meer stellingen hebben dan de leidinggevenden, is dat de opgestelde hypothesen in meer gevallen over factoren met mogelijke invloed op zelfbeoordeling gaan dan op leidinggevende beoordeling. Aan de vragenlijst van de medewerker zijn 4 controlevariabelen toegevoegd (geslacht, leeftijd, dienstjaren en opleidingsniveau) en bij de leidinggevenden 2 controlevariabelen (geslacht en jaren werkzaam als leidinggevende bij de huidige organisatie). De controlevariabelen zijn toegevoegd voor het achterhalen van mogelijke verklaringen voor de uitkomsten. Er is bewust gekozen om de vragenlijst voor de leidinggevenden zo kort mogelijk te houden, omdat zij voor iedere medewerker uit het team de vragenlijst apart dienden in te vullen en de onderzoeker de tijdsbelasting voor de leidinggevenden zo veel mogelijk wilde beperken. De uiteindelijke invultijd van de vragenlijst bedroeg voor zowel de medewerker als de leidinggevende (per medewerker) ongeveer 5 minuten. De vragenlijst voor de medewerkers is terug te vinden in bijlage 2 en de vragenlijst voor de leidinggevenden in bijlage 3. Een voorbeeld van een vraag die afkomstig is uit de IWPV (Koopmans et al., 2014) van de schaal taakprestaties is als volgt: *'In de afgelopen 3 maanden lukte het mij om mij werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was'*. Een voorbeeldvraag van de schaal contextuele werkprestaties luidt: *'In de afgelopen 3 maanden ben ik uit mezelf met nieuwe taken begonnen, als mijn oude taken af waren'*. De antwoorden voor deze schalen zijn gebaseerd op de volgende antwoordschaal: 'Zelden, Soms, Regelmatig, Vaak en Altijd'. Een voorbeeldvraag van de schaal contraproductief werkgedrag is: *'In de afgelopen 3 maanden heb ik gepraat met collega's over de negatieve kanten van mijn werk'*. Voor het beantwoorden van de vragen over contraproductief werkgedrag is de schaal: 'Nooit, Zelden, Soms, Regelmatig en Vaak' gebruikt, omdat hier negatief werkgedrag wordt bevraagd en deze schaal beter aansluit bij de aard van de vraagstelling (Koopmans et al., 2014). Voor het beantwoorden van de stellingen, is een andere antwoordschaal gebruikt. De antwoordschaal voor de stellingen is vormgegeven op basis van de Likert-schaal en loopt van 'Helemaal oneens, Oneens, Neutraal, Eens tot Helemaal mee eens'. Deze antwoordschaal is gebaseerd op mate van overeenstemming, oftewel de mate waarin de respondent zich herkent in bepaald gedrag. Hiermee wordt ook de houding tegenover bepaald gedrag gemeten (Dalal, 2005). De keuze voor deze antwoordschaal voor het beantwoorden van de stellingen, is gemaakt omdat in de stellingen wordt gevraagd naar meningen en gevoelens, die op deze wijze het meest valide kunnen worden gemeten (Fowler, 1995).

3.2.1 Context van de dataverzameling

Het kwantitatieve onderzoek is uitgezet binnen 3 verschillende organisaties, namelijk TNO, Waternet en KPN. De organisaties zijn afkomstig uit het netwerk van TNO. Binnen deze 3 organisaties zijn random 8 teams benaderd voor deelname aan de vragenlijst. De 3 organisaties verschillen van elkaar qua grootte en qua branche.

De eerste organisatie, TNO (Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek), is een onafhankelijk onderzoeksinstituut dat onderzoek uitvoert in opdracht van de overheid en commerciële marktpartijen. TNO heeft als doel wetenschappelijke kennis toe te passen in de praktijk en richt zich op de volgende 5 domeinen: Industrie, Defensie & Veiligheid, Leefomgeving, Energie en Gezond Leven. TNO is opgericht in 1932 en telde eind 2016 ongeveer 3000 medewerkers (TNO, 2017). De tweede organisatie, Waternet, is een Nederlands overheidsbedrijf die zich richt op drinkwatervoorziening, riolering en waterbeheer in de omgeving van Amsterdam. De stichting is in 2006 opgericht door de gemeente Amsterdam en Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht en telde eind 2016 ongeveer 1500 medewerkers (Van Kempen, 2017).

De derde organisatie, KPN (Koninklijke PTT Nederland N.V.), is een commerciële organisatie die zich richt op het leveren van telecommunicatie- en ICT-diensten, vaste- en mobiele telefonie, internet en televisie voor zowel de zakelijke als de particuliere markt. KPN telde eind 2016 ongeveer 14.000 medewerkers (Euronext Amsterdam, 2017).

Er is bewust gekozen voor het onderzoeken binnen verschillende organisaties en verschillende branches (combinatie van overheidsorganisaties en een commerciële organisatie). Dit verhoogt namelijk de representativiteit van het onderzoek door de generaliseerbaarheid van de resultaten, wat inhoudt dat de conclusies uit dit onderzoek kunnen gelden voor zoveel mogelijk andere, niet-onderzochte situaties ('t Hart et al., 2009).

3.2.2 Steekproefkader

De enquête is uitgezet met een steekproef bij de 3 beschreven organisaties. Er is gekozen voor het opzetten van een getrapte steekproef, waarbij allereerst de organisaties aselekt zijn gekozen en vervolgens binnen de organisaties de respondenten random zijn geselecteerd. Echter is de getrapte steekproef uiteindelijk overgegaan in een sneeuwbalmethode, aangezien de organisaties afkomstig zijn vanuit het netwerk van TNO en hierdoor organisaties buiten dit netwerk werden uitgesloten. Vanuit verschillende lijnen binnen TNO zijn organisaties en teams benaderd, die vervolgens weer hebben doorverwezen naar andere organisaties/ teams die wilden deelnemen.

Vooraf is in overleg met de opdrachtgever TNO, een globale selectie gemaakt voor de populatiedoelgroep. Allereerst door rekening te houden met de leeftijd van de respondenten (volgens de normen van de beroepsbevolking, dus tussen de 15 en 67 jaar (CBS), 2017)). Ten tweede het feit dat de respondenten afgelopen 3 maanden hebben deelgenomen aan het arbeidsproces en ten derde dat de teams minstens 4 medewerkers moesten hebben en 1 leidinggevende. Het criterium van minstens 4 medewerkers per team is gekozen om te zorgen dat de resultaten tijdens het terugkoppelen van de resultaten niet teveel op de personen individueel herleidbaar zijn.

De onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn vooraf bepaald, namelijk medewerkers en bijbehorende leidinggevenden. Binnen de selectie van medewerkers en leidinggevenden zijn vooraf geen verdere specificaties gemaakt op bijvoorbeeld geslacht of opleidingsniveau, omdat de teams random zijn geselecteerd. In tabel 1 staat de beschrijving van de steekproef schematisch weergegeven. De variabelen die in de analyses als dichotome variabelen zijn gebruikt (zie paragraaf 3.3) staan in onderstaande tabel weergegeven in dezelfde categorieverdeling, behalve opleidingsniveau.

Tabel 1:

Beschrijving steekproef

Eigenschappen	Categorieën	Gemiddelde	SD	Min.	Max.	Frequentie	Percentage
Koppels MW + LG						81	
Medewerkers						83	
Leidinggevenden						7	
Geslacht	Man					53	65,4
	Vrouw					27	33,3
Leeftijd	18 t/m 65 jaar	45.19	11.04	26.00	64.00	80	100
	18 t/m 35 jaar					22	27,5
	36 t/m 50 jaar					27	33,7
	51 t/m 65 jaar					31	38,8
Dienstjaren MW	Totaal	15.29	10.64	.00	42.00	80	100
	< 10 jaar					34	42,5
	> 10 jaar					46	57,5
Dienstjaren LG		11.47	6.85	1.00	20.00		
Opleidingsniveau	Basisonderwijs					1	1,2
	VMBO- g/t					2	2,5
	MBO 2 en 3					3	3,7
	MBO 4					9	11,4
	HAVO, VWO					7	8,6
	HBO, WO-bachelor					10	12,3
	Post HBO, WO-master					32	39,5
	Postdoctoraal					16	19,8

De steekproef bestaat uit 83 medewerkers en 7 leidinggevenden, afkomstig uit 7 teams waarvan de grootte verschilt van 4 tot 26 medewerkers per team. De getrokken steekproef bevat een aantal kenmerken op basis van geslacht, leeftijd, dienstjaren en opleidingsniveau. Van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, waren 53 medewerkers man (65,4%) en 27 medewerkers vrouw (33,3%). 1 medewerker heeft het geslacht niet ingevuld. Van de leidinggevenden waren 6 leidinggevenden man (85,7%), en 1 leidinggevende vrouw (14,3%). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt op 45 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van de medewerkers ligt op 15 jaar. De leidinggevenden werken gemiddeld 11,5 jaar als leidinggevende bij de betreffende organisatie. Het opleidingsniveau van 60% van de medewerkers is Post HBO, WO-master of hoger, waarvan Post HBO, WO-master 39,5% en Postdoctoraal 19,5%.

Op basis van de kenmerken van de steekproef is te stellen dat deze steekproef niet volledig representatief is. Wanneer de steekproef wordt vergeleken met de beroepsbevolking volgens cijfers van het CBS (2017), is te zien dat er op een aantal kenmerken verschillen zijn. Allereerst ligt het percentage mannen in de steekproef hoger (65% mannen in de steekproef ten opzichte van 53% mannen in de beroepsbevolking) en vrouwen iets lager (33% vrouwen in de steekproef ten opzichte van 45,8% in de beroepsbevolking). Leeftijd is vergelijkbaar (gemiddeld 45 jaar). Het grootste verschil ligt bij het opleidingsniveau. Het opleidingsniveau ligt fors hoger dan in de huidige beroepsbevolking (60% hoogopgeleiden ten opzichte van 24,2% hoogopgeleiden in de beroepsbevolking) (CBS, 2017). Mogelijk komt dit doordat gedurende het proces de steekproef is veranderd in een sneeuwbalsteekproef, wat betekent dat vanuit de eerste contacten die gelegd zijn vanuit het netwerk van TNO, de steekproef verder is uitgebreid. Doordat veel organisaties uit het netwerk van TNO hoogopgeleid personeel blijken te hebben en organisaties buiten het netwerk van TNO zijn buitengesloten, blijkt het grootste deel van de medewerkers uit de deelnemende organisaties achteraf hoogopgeleid. De specifieke kenmerken van deze steekproef (voornamelijk het opleidingsniveau) maken dat de onderzoeksresultaten niet direct te generaliseren zijn voor organisaties met verschillende opleidingsniveaus. De onderzoeksresultaten zijn echter wel toepasbaar voor vakgebieden met hoogopgeleid personeel (Post-HBO, WO-master of hoger), als de wetenschap en het bedrijfsleven.

3.2.3 Respons

Voor het verzamelen van de respons voor dit onderzoek zijn verschillende acties ondernomen. Het benaderen van de organisaties is in eerste instantie gebeurd via een informatieve e-mail met uitgebreide uitleg over het doel en de omvang van het huidige onderzoek. Vanuit een aantal organisaties waar TNO warme contacten heeft, is een aselechte selectie gemaakt van organisaties om definitief te benaderen. Gezien het onderwerp van dit onderzoek ethisch gevoelig ligt bij zowel medewerkers als leidinggevendenden, zijn niet alle benaderde organisaties bereid geweest mee te werken. Deze non-respons wordt besproken in de volgende paragraaf. Uiteindelijk hebben 3 organisaties deelgenomen aan het onderzoek. Binnen Waternet heeft 1 team (4 medewerkers) deelgenomen, binnen KPN 1 team (26 medewerkers) en binnen TNO 5 teams (3 teams van 20 medewerkers, 1 team van 27 medewerkers en 1 team van 12 medewerkers). Alle respondenten hebben op vrijwillige basis meegewerkt zonder vooraf besproken incentive.

In totaal is de vragenlijst naar 123 medewerkers verstuurd en 7 bijbehorende leidinggevendenden. Van de 123 vragenlijsten die naar de medewerkers zijn verstuurd, zijn er 83 volledig ingevuld. De leidinggevendenden hebben in totaal over 108 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Zodra de leidinggevende over een medewerker de vragenlijst had ingevuld die zelf ook de vragenlijst volledig had ingevuld, zijn er anonieme koppels gemaakt van de medewerker en de bijbehorende leidinggevende. Hier zijn zowel de medewerkers als de leidinggevendenden vooraf over ingelicht. De namen van de medewerkers zijn na het koppelen direct verwijderd. Er zijn 27 vragenlijsten onvolledig ingevuld of niet door zowel de medewerker als de leidinggevende ingevuld. Van de 123 koppels die mogelijk waren, zijn er hierdoor 81 koppels gemaakt met compleet ingevulde vragenlijst.

Bij Waternet hebben alle 4 de medewerkers inclusief de leidinggevende de vragenlijst ingevuld, waardoor de respons op 100% ligt. Bij KPN hebben 17 medewerkers de vragenlijst correct ingevuld, waarvan de leidinggevende 16 medewerkers heeft beoordeeld. Dit komt neer op een aantal van 16 koppels, wat een respons betekent van 66,67%. Binnen TNO zijn uiteindelijk 65 koppels gevormd van medewerkers en leidinggevendenden die de vragenlijst correct hebben ingevuld, wat neerkomt op een respons van 69.89%.

De respons van de gehele vragenlijst ligt op 65,85%. Cohen (1992) stelt dat er een minimale sample size nodig is om betrouwbare uitspraken te kunnen doen. De benodigde sample size is afhankelijk van het type test. In dit onderzoek is de correlatie analyse uitgevoerd met een significantieniveau van $p < .05$. In de tabel van Cohen (1992) bij test 2 (sig r) en het significantieniveau van .05, bij uitgang van een medium effect size zijn er minimaal 85 ingevulde enquêtes van koppels van medewerkers met de bijbehorende leidinggevende nodig om te komen tot een betrouwbare uitkomst. Met het aantal van 81 koppels is het streefniveau op 4 koppels na, niet bereikt. Wegens het korte tijdsbestek van de huidige studie, is het niet meer gelukt het significantieniveau alsnog te bereiken. Omdat het aantal koppels dichtbij het benodigde aantal koppels ligt voor een betrouwbare uitkomst, wordt verwacht dat deze steekproef alsnog een indicatie geeft van de resultaten wanneer wel het benodigde aantal koppels was bereikt. De respons wordt in tabel 2 schematisch weergegeven.

Tabel 2: Respons

Onderzoekseenheden	Aantal teruggekregen	Aantal uitgezet	Percentages %
Aantal MW	83	123	67.48
Aantal LG	8	8	100.00
Ingevuld door LG	108	123	87.80
TNO - MW	70	93	75.27
TNO - LG	80	93	86.02
Waternet - MW	4	4	100.00
Waternet - LG	4	4	100.00
KPN - MW	17	26	65.38
KPN - LG	24	26	92.31
Zonder match/ incorrect	27	123	21.95
Uiteindelijke koppels	81	123	65.85

Tabel 2 geeft een weergave van de respons met hierin het totaal aantal medewerkers en leidinggevendenden die de vragenlijst hebben ingevuld, het aantal medewerkers en leidinggevendenden per organisatie, het aantal vragenlijsten die niet gekoppeld konden worden (niet door beide partijen ingevuld) in combinatie met het aantal incorrect ingevulde vragenlijsten en het uiteindelijke aantal koppels. In de laatste kolom zijn de bijbehorende percentages weergegeven ten opzichte van het totaal uitgezette aantal enquêtes. Na het bespreken van de respons, gaat de volgende paragraaf in op de non-respons.

3.2.4 Non-respons

Gezien het onderwerp van deze studie werd vooraf verwacht dat het verzamelen van voldoende respons wellicht moeizaam kon verlopen. Om zoveel mogelijk te voorkomen dat door eventuele non-respons de nauwkeurigheid van de resultaten afneemt, is de steekproef zo groot mogelijk genomen. Naast de 3 organisaties die uiteindelijk hebben deelgenomen, zijn ook Ministerie van Binnenlandse Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap, Gemeente Leiden, Korn Ferry Hay Group en Microsoft benaderd. Uiteindelijk hebben deze organisaties niet deelgenomen aan dit onderzoek om 2 redenen. Allereerst de tijdsinspanning voor het invullen van de vragenlijst (met name voor de leidinggevenden) en de gevoeligheid van het onderwerp in combinatie met de waarborging van de privacy. Leidinggevenden waren bang voor eventuele verstoring in de verhouding met de medewerkers wanneer de resultaten van het onderzoek in negatieve mate van elkaar zouden verschillen. Het benadrukken van de anonimiteit en het bespreken van mogelijkheden ten aanzien van de terugkoppeling van de onderzoeksresultaten (bijvoorbeeld niet op afdelings- maar organisatieniveau), heeft helaas geen effect gehad op het bereiken van een grotere steekproef en hiermee een hogere respons.

Tijdens het proces van dataverzameling bij de organisaties die wel toezegging hebben gedaan voor deelname, verliep het verzamelen van de respons ook moeizaam. De uiteindelijke non-respons van de medewerkers ligt op 32.53% (100% - de respons van 67.48%). Van de leidinggevenden is de non-respons 16.20% (100% - 83.80%). Een mogelijke oorzaak hiervan is weerstand tegen het invullen van een digitale vragenlijst, bijvoorbeeld wegens desinteresse in het onderwerp ('t Hart et al., 2009). Een andere oorzaak die veel is terug gehoord, is een gebrek aan tijd.

Naast de algehele non-respons is er ook een item non-respons, wat betekent dat de enquête niet volledig wordt ingevuld. Ter preventie van een hoge item non-respons, is het eerste deel van de vragenlijst (met de IWPV en de geformuleerde stellingen) verplicht gesteld tot invullen. Het laatste deel van de vragen (met vragen over de geformuleerde controlevariabelen) is niet verplicht gesteld. Hier is bij een klein aantal van de respondenten een mate van item non-respons terug te zien wegen angst om toch persoonlijk herleidbaar te zijn naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. De keuze om niet alle vragen verplicht te stellen, is gemaakt om zo min mogelijk weerstand van de respondenten op te wekken. De item-non respons was gering, waardoor veel van de vragenlijsten die aan elkaar gekoppeld konden worden, compleet zijn ingevuld.

3.2.5 Kwaliteit van de dataverzameling

Het vragen uit de IWPV vragenlijst zijn specifiek geoperationaliseerd op de factor tijd, namelijk in de afgelopen drie maanden. Voor de stellingen is dit echter niet het geval, omdat de stellingen gebaseerd zijn op een algehele houding tegenover bepaalde factoren.

De betrouwbaarheid van de vragenlijst wordt in deze context beschreven als de afwezigheid van toevallige fouten ('t Hart et al., 2009). Om de aanwezigheid van toevallige fouten zoveel mogelijk te beperken, zijn allereerst de meest relevante vragen (de vragen uit de IWPV en de stellingen) verplicht gemaakt. Op deze manier is getracht zo min mogelijk belangrijke data verloren te laten gaan. Tevens is bij de open vragen rekening gehouden met maximale lengte van de invulmogelijkheid, zodat bijvoorbeeld bij dienstjaren geen onmogelijke waarden konden worden ingevuld. Ook bij het formuleren

van de stellingen is er rekening gehouden met toevallige meetfouten. De stellingen zijn namelijk afwisselend positief, dan wel negatief geformuleerd waardoor de onderzoeksresultaten niet systematisch worden beïnvloed.

De validiteit heeft betrekking op de vraag of de waarneming de werkelijkheid dekt ('t Hart et al., 2009). Validiteit wordt in deze context gezien als de afwezigheid van systematische fouten. Zoals al besproken in hoofdstuk 2, is de kans aanwezig dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. De mate van sociale wenselijkheid wordt geprobeerd te achterhalen aan de hand van de geformuleerde stellingen over de mate waarin een medewerker het belangrijk vindt dat de leidinggevende een positief beeld heeft en de mate waarin medewerkers het lastig vinden negatief werkgedrag te beoordelen.

Om parallele operationalisering te voorkomen, zijn de vragen met betrekking tot gedrag in zowel de IWPV vragen als in de stellingen, zo concreet mogelijk geformuleerd. Ook bij het formuleren van de stellingen is hiermee rekening gehouden en is er getracht geen gebruik te maken van woorden die verschillend kunnen worden geïnterpreteerd.

Ten aanzien van de gebruikte schalen, zijn de schalen van de IWPV meervoudig gevalideerd op verschillende vormen van validiteit, namelijk gezichtsvaliditeit en structurele validiteit (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek & de Vet, 2012), convergente validiteit en discriminatieve validiteit (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2014). Volgens deze studies bevat de IWPV dus de benodigde items (gezichtsvaliditeit), meet hetzelfde begrip (convergente validiteit) en komen de resultaten uit de test en de concepten met elkaar overeen (discriminatieve validiteit) ('t Hart et al., 2009).

Tot slot zijn er maatregelen genomen aan de hand van de vormgegeven introductietekst bij de digitale vragenlijst. In de introductietekst is benadrukt dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de gegevens en de resultaten anoniem worden teruggekoppeld en dus niet op individueel niveau herleidbaar zijn. Verder is aangegeven dat de respondenten bij het beantwoorden van de vragenlijst af moeten gaan op de eerste ingeving omdat er geen goede of foute antwoorden zijn. Met deze maatregelen wordt er tevens rekening gehouden met een mate van sociale wenselijkheid in de beantwoording, doordat medewerkers bijvoorbeeld bang zijn dat de leidinggevende de antwoorden te zien krijgt.

3.2.6 Anonimiteit en Privacy

Iedere individuele medewerker heeft via Survalyzer een e-mail ontvangen met hierin een persoonlijke link naar de vragenlijst. Aan de hand van deze persoonlijke link, was voor de onderzoeker te achterhalen welke medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld en welke niet, doordat in het systeem persoonlijke gegevens (naam + e-mailadres) aan de persoonlijke link waren gekoppeld. Op deze manier kon de respons van de medewerkers tussentijds zorgvuldig worden bijgehouden. De leidinggevendenden hebben een e-mail ontvangen met een anonieme link naar de vragenlijst, omdat zij de vragenlijst meerdere keren moesten invullen. Voor de leidinggevende is deze methode toegepast omdat een persoonlijke link maar eenmalig kan worden gebruikt. Om inzicht te verkrijgen in de respons van de leidinggevendenden, zijn de leidinggevendenden gevraagd om voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst de voor- en achternaam van de te beoordelen medewerker in te vullen. Op deze manier was in iedere binnen gekomen vragenlijst in Survalyzer te zien over welke medewerker de beoordeling is uitgevoerd. Op deze

wijze zijn de data van de medewerkers en de leidinggevende aan elkaar gekoppeld. Na het koppelen van de data zijn de namen direct vervangen door codes, om de privacy van de deelnemers zoveel mogelijk te waarborgen. De leidinggevende en de medewerker krijgen de onderlinge antwoorden niet van elkaar te zien. Dit betekent dat de resultaten alleen op teamniveau worden teruggekoppeld indien het team groter is dan 15 medewerkers. Wanneer het aantal respondenten uit een team kleiner is dan 15 medewerkers, wordt er op afdelings- of organisatieniveau teruggekoppeld. Per team worden de gemiddelden berekend en wordt een correlatie aangegeven. Er wordt getracht om aan de hand van de beschikbare data, ook een verklaring mee te geven voor de uitkomsten.

3.3 Analysemethoden

De verzamelde data in het empirische onderzoek is geanalyseerd met het programma SPSS, versie 24. Voor het analyseren van de data zijn verschillende stappen ondernomen.

De eerste stap was het succesvol koppelen van de data van medewerkers en de leidinggevendenden. Dit is gedaan aan de hand van de naam van de medewerkers. De data uit de vragenlijsten die niet door zowel de medewerkers als de leidinggevende zijn ingevuld, zijn uit het gebruikte databestand verwijderd. Van de hieruit verkregen koppels van de medewerkers en bijbehorende leidinggevende, zijn aan de hand van de controlevariabelen de gemiddelden berekend voor de beschrijving van de steekproef. Na het koppelen van de data zijn de gemiddelden berekend van de beoordeling van de medewerkers en de leidinggevendenden voor de aspecten taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag. Deze gemiddelden zijn omgezet naar schalen, die zijn gebruikt in de verdere analyses. In deze stap is ook tabel 1 tot stand gekomen met de beschrijvende statistieken, die in paragraaf 4.1 in hoofdstuk 4: Resultaten wordt gepresenteerd.

De derde stap was het berekenen van de correlaties tussen de beoordeling van de medewerkers en de leidinggevendenden op taakprestaties, contextueel- en contraproductief werkgedrag. Naast de correlaties tussen de 3 aspecten van individuele werkprestaties, zijn ook de correlaties tussen de andere variabelen (binding, feedback, vergelijken onderlinge werkprestaties, zelfvertrouwen, sociale wenselijkheid en de controlevariabelen) getoetst voor een mogelijke verklaring van de onderzoeksresultaten.

De vierde stap is gericht op het toetsen van de beschreven hypothesen uit hoofdstuk 2. Omdat de steekproef van deze studie klein is, worden alle hypothesen in afzonderlijke modellen en analyses getoetst aan de hand van regressieanalyses. Alvorens de hypothesen te toetsen aan de hand van regressieanalyses, zijn er om 2 redenen dichotome variabelen aangemaakt voor de factoren die mogelijk van invloed zijn op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling. De eerste reden is dat er gezien de kleine steekproef op deze manier meer statistische power wordt gegenereerd. De tweede reden is dat er tevens door de kleine steekproef, te weinig verschillende antwoordcategorieën zijn ontstaan in de variabelen waardoor de variabelen niet als continue variabelen kunnen worden meegenomen in de analyses. De verschillende antwoordcategorieën zijn als het ware niet voldoende vertegenwoordigd. De categorieën van de dichotome variabelen die voor de hypothesen zijn gebruikt worden verderop in deze paragraaf per variabele besproken. De categorieverdeling van de controlevariabelen is als volgt: Het geslacht van de medewerkers is onderverdeeld in Vrouw. Dit maakt dat de resultaten in de regressieanalyses zijn af te zetten tegen de resultaten van de man. De leeftijd van de medewerkers is verdeeld in de categorie 36 t/m 50 jaar en de categorie 51 t/m 64 jaar, waardoor

deze zijn af te zetten tegen de leeftijdscategorie van 18 t/m 35 jaar. Het aantal dienstjaren van de medewerkers is onderverdeeld in de categorie > 10 jaar en worden hiermee afgezet tegen de categorie medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. De grootte van de categorieën is gebaseerd op de range van de antwoorden waarin vervolgens een logische verdeling is gemaakt in gelijke categorieën. Omdat door de kleine steekproef maar een beperkt aantal variabelen in de modellen kan worden opgenomen is ervoor gekozen opleidingsniveau buiten beschouwing te maken. Omdat de steekproef zeer hoog opgeleid is, is er namelijk toch maar weinig variantie in deze variabele.

Deze dichotome variabelen zijn toegepast als onafhankelijke variabelen in de regressieanalyses. Als afhankelijke variabele is de samenhang tussen beoordeling door de medewerker en de leidinggevende toegepast. Voor de beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag zijn nieuwe schalen aangemaakt die zijn gemaakt aan de hand van het gemiddelde van de drie items. De Cronbach's alpha van de schalen is relatief hoog. In de praktijk wordt een Cronbach's alpha van .60 gehanteerd als minimum, een Cronbach's alpha van .70 als acceptabel en een Cronbach's alpha van .80 of hoger als goed (Van der Velde et al., 2013). De Cronbach's alpha voor de schaal taakprestaties ligt voor de medewerkers op .77 en voor de leidinggevenden op .74. Voor contextueel werkgedrag ligt de waarde van de schaal op .83 voor de medewerker en .85 voor de leidinggevenden. Voor contraproductief werkgedrag ligt de Cronbach's alpha op .85 voor de medewerker en .91 voor de leidinggevenden. De waarden van deze meetschalen worden dus als goed bevonden.

De samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties wordt in deze studie geoperationaliseerd als het verschil tussen de twee. Dit is berekend met de volgende formule: $\sqrt{(LG - MW)^2}$. De transformatie van het verschil (de wortel van het kwadraat) is gedaan om negatieve verschillen gelijk te stellen aan positieve verschillen. De hypothesen richten zich namelijk op het verschil en niet op de richting hiervan (de medewerker geeft bijvoorbeeld een hogere beoordeling dan de leidinggevende). Ter illustratie, een medewerker A met een zelfbeoordeling van 2,5 en medewerker B met een zelfbeoordeling van 3,5 zijn beiden door hun leidinggevende beoordeeld met een 3,0. Zonder transformatie zou medewerker A een verschil van $3,0 - 2,5 = 0,5$ hebben, terwijl medewerker B een verschil van $3,0 - 3,5 = -0,5$ zou hebben. Echter, de hypothesen maken geen onderscheid tussen medewerker A en B waardoor het noodzakelijk is de twee aan elkaar gelijk te stellen om de hypothesen te kunnen toetsen. Ter illustratie worden de waarden van medewerker A en B in de formule:

$$\text{Medewerker A: } \sqrt{(3,0 - 2,5)^2} = 0,5$$

$$\text{Medewerker B: } \sqrt{(3,0 - 3,5)^2} = 0,5$$

Zoals dit voorbeeld laat zien stelt de formule negatieve en positieve verschillen aan elkaar gelijk.

Bij het uitvoeren van een regressieanalyse is het aantal onafhankelijke variabelen dat tegelijkertijd kan worden getoetst, afhankelijk van het aantal respondenten (Green, 1991, in: Field, 2009). Hiervoor wordt de volgende vuistregel gehanteerd: $N = 50 + 8k$. Hierbij is N het aantal respondenten en k het aantal onafhankelijke variabelen. Voor dit onderzoek betekent dit het volgende: $50 + 8 \times 4 = 82$. Aangezien de N in dit onderzoek 81 is, betekent dit dat er maximaal 4 onafhankelijke variabelen tegelijkertijd getoetst kunnen worden. Bij iedere regressieanalyse is het verschil tussen de beoordeling van de medewerker

en de leidinggevende als afhankelijke variabele genomen en zijn de volgende variabelen meegenomen als onafhankelijke variabele: één van de variabelen uit de hypothese (binding, feedback, vergelijken onderlinge werkprestaties, beoordelen negatief werkgedrag, zelfvertrouwen en sociale wenselijkheid) en de 3 controlevariabelen (leeftijd, geslacht en dienstjaren) wat het totale aantal onafhankelijke variabelen per regressieanalyse op 4 brengt.

De variabele binding is geoperationaliseerd als de mate waarin de medewerkers in verbinding staan met hun werk en de organisatie (Kahn, 1990). Dit is gemeten aan de hand van de volgende stelling: *'Ik voel mij sterk verbonden met de organisatie'*. Voor de variabele binding is een dichotome variabele aangemaakt voor de medewerkers die zichzelf hoog hebben beoordeeld op het ervaren van binding met de organisatie, dat wil zeggen een score van 4 of 5 (Eens of Helemaal eens). Vervolgens is getoetst of er een significant effect wordt gevonden op zowel taakprestaties, contextueel werkgedrag als contraproductief werkgedrag.

De variabele feedback is geoperationaliseerd als de mate waarin de leidinggevende gesprekken voert met de medewerker over de individuele werkprestaties van de medewerker (London et al., 2007). Feedback is gemeten met de volgende stelling voor de leidinggevendenden: *'Ik geef deze medewerker op regelmatige basis feedback over zijn/ haar werkprestaties'*. Er is een dichotome variabele aangemaakt voor de scores 4 en 5 (Eens en Helemaal mee eens) waarop vervolgens een regressieanalyse is uitgevoerd.

Om inzicht te verschaffen in de mate waarin medewerkers en leidinggevendenden de werkprestaties vergelijken met onderlinge collega's, is zowel aan de medewerkers als de leidinggevendenden een stelling voorgelegd. Voor de medewerkers was de stelling: *'Ik vergelijk mijn eigen werkprestaties met de werkprestaties van mijn collega's'*. Voor de leidinggevende was de stelling als volgt: *'Ik vergelijk de werkprestaties van deze medewerker met de werkprestaties van andere medewerkers uit het team'*. Naar aanleiding van de bijbehorende literatuur voor deze hypothese wordt verwacht dat het vergelijken van werkprestaties op zichzelf leidt tot verschillen, waardoor er al een effect wordt verwacht wanneer één van hen vergelijkt. Om deze reden is er een dichotome variabele gemaakt waarin 1 betekent dat één of beiden vergelijken en 0 betekent dat geen van hen vergelijkt. De variabele is aangemaakt voor de beoordelingen met een score van 4 en 5 (Eens en Helemaal mee eens).

De variabele sociale wenselijkheid wordt in deze studie geoperationaliseerd als de mate waarin medewerkers een positief beeld laten zien van de eigen werkprestaties (Jaramillo, Carrillat et al., 2005). Sociale wenselijkheid is gemeten aan de hand van de volgende vraag voor de medewerkers: *'Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende een positief beeld heeft van mijn werkprestaties'*. Er is een dichotome variabele aangemaakt voor de medewerkers die aangeven het in hoge mate belangrijk te vinden dat de leidinggevende een positief beeld heeft van de werkprestaties, dus een score hebben gegeven van 4 of 5 (Eens of Helemaal mee eens). Vervolgens is de regressieanalyse uitgevoerd om de invloed van sociale wenselijkheid te toetsen op de hoogte van de beoordeling van de leidinggevende op zowel taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag.

Voor het meten van de mate waarin zowel medewerkers als leidinggevendenden moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, is zowel aan de medewerkers als de leidinggevendenden een stelling voorgelegd. Voor de medewerkers was de stelling: *'Ik heb meer moeite met het beoordelen van mijn*

negatieve werkgedrag dan met het beoordelen van mijn positieve werkgedrag'. Voor de leidinggevende luidde de stelling: *'Ik heb meer moeite met het beoordelen van negatief werkgedrag dan het beoordelen van positief werkgedrag*'. Om het verschil inzichtelijk te maken van de mate waarin de medewerker en de leidinggevende aangeven moeite te hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, zijn de beoordelingen van de medewerker en de leidinggevendenden van elkaar af getrokken en omgezet in een dichotome variabele voor een verschil groter dan 0. Vervolgens is de regressieanalyse uitgevoerd voor de medewerkers en leidinggevendenden die een verschil groter dan 0 hebben.

De variabele zelfvertrouwen is in deze studie geoperationaliseerd als de mate waarin de medewerker een positief algemeen zelfbeeld heeft (Nisbett (1977)). Dit is gemeten door het voorleggen van de volgende stelling aan de medewerkers: *'Ik heb een hoge mate van zelfvertrouwen in het algemeen*'. Omdat bij deze hypothese de 'extreemheid' van de scores relevant is, is een dichotome variabele aangemaakt die de extreemheid van de scores onderscheid. Hierbij worden de scores 'Helemaal oneens, Oneens, Eens en Helemaal eens' als extreem onderscheiden tegenover de score van 'Neutraal'. De extreme scores (1, 2, 4 en 5) zijn omgezet in een dichotome variabele. Vervolgens is de regressieanalyse uitgevoerd het effect van zelfvertrouwen op het verschil in de beoordelingen te toetsen.

Na het bespreken van de methodologische verantwoording van het empirische onderzoek, wordt in het volgende hoofdstuk de onderzoeksresultaten gepresenteerd naar aanleiding van de gebruikte methoden en analyses.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het empirische onderzoek gepresenteerd. Allereerst worden in paragraaf 4.1 de beschrijvende statistieken weergegeven van de variabelen en de controlevariabelen die leidend zijn in dit onderzoek. In paragraaf 4.2 wordt ingegaan op de resultaten van de analyses die zijn uitgevoerd voor het toetsen van de hypothesen uit hoofdstuk 2.

4.1 Beschrijvende statistieken

In de beschrijvende statistieken wordt allereerst de in gegaan op de minimum en maximum scores, gemiddelden en correlaties tussen de variabelen van deze studie. Vervolgens wordt ingegaan op de verdeling van de steekproef.

4.1.1 Beschrijvende statistieken

In de correlatiematrix in tabel 3 is per variabele het minimum, het maximum, het gemiddelde, de standaarddeviatie en de correlaties met de andere variabelen weergegeven. De variabelen die in de analyses als dichotome variabele zijn meegenomen (o.a. vergelijken werkprestaties, moeite met beoordelen negatief werkgedrag, leeftijd en geslacht) zijn in deze tabel als continue variabele toegepast. De reden hiervoor is dat tabel 3 enkel een beschrijvende functie heeft en de variabelen onderling worden gecorreleerd met de andere variabelen. Het effect van de variabelen kan in de analyses nauwkeuriger worden getoetst, waardoor de variabelen in de analyses pas als dichotome variabelen worden toegepast.

De opvallendste bevinding is dat er voor géén van de 3 aspecten van werkprestaties significante correlaties zijn gevonden tussen de zelfbeoordeling en de leidinggevende beoordeling. Dit is in lijn der verwachting naar aanleiding van eerdere studies (o.a. Jaramillo et al., 2005; Conway & Huffcut, 1997; Spector, & Fox, 2010). Voor taakprestaties is de correlatie ($r = .17, p = > .05$), voor contextuele werkprestaties ($r = .20, p = > .05$) en voor contraproductief werkgedrag ($r = .20, p = > .05$). Er zijn alleen significante correlaties gevonden tussen de 3 aspecten bij enkel zelfbeoordeling of leidinggevende beoordeling. Alvorens deze resultaten te presenteren, wordt de correlatiematrix weergegeven op de volgende pagina.

Tabel 3: Beschrijvende statistieken

	Min	Max	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1. TP door MW	1.4	4.0	2.67	.63	-																			
2. CP door MW	2.13	5.0	3.50	.64	.34**	-																		
3. CWB door MW	1.0	4.0	2.28	.71	-.30**	-.08	-																	
4. TP door LG	1.8	4.8	3.6	.60	.17	.13	-.11	-																
5. CP door LG	2.25	5.0	3.64	.63	-.06	.20	.05	.47***	-															
6. CWB door LG	1.0	4.0	1.87	.72	-.20	-.01	.20	-.57***	-.27*	-														
7. Verschilvariabele TP	0.0	2.60	1.04	.64	-.65***	-.23**	.07	.47***	.37***	-.30**	-													
8. Verschilvariabele CP	0.0	2.00	.66	.48	-.07	-.03	.08	-.05	.21	.05	.01	-												
9. Verschilvariabele CWB	0.0	3.00	.76	.63	.05	-.08	.26**	.19	-.07	-.11	.03	-.10	-											
10. Zelfvertrouwen van de MW	2.0	5.0	3.79	.82	.18	.23	-.30	.02	-.06	-.02	-.07	-.17	-.10	-										
11. Sociale wenselijkheid van de MW	3.0	5.0	4.19	.55	.14	.02	-.04	.26*	.16	-.11	.07	-.12	.31**	-.02	-									
12. Feedback volgens LG	3.0	5.0	3.93	.61	-.17	-.20	.14	.15	.37***	.01	.25*	-.07	-.09	-.28**	.15	-								
13. Vergelijken onderlinge werkprestaties door MW	1.0	5.0	3.44	.88	-.05	-.02	.17	.04	.10	.06	.09	.03	.28**	-.13	.42***	.18	-							
14. Vergelijken onderlinge werkprestaties door LG	2.0	5.0	4.02	.39	-.06	-.03	.22*	-.07	.17	.17	-.01	.07	-.09	.18	-.02	.49***	.11	-						
15. Beoordelen negatief werkgedrag door MW	1.0	5.0	2.57	.91	-.04	-.23*	-.18	-.14	-.27**	.11	-.08	-.06	-.12	.08	-.11	.06	-.04	-.08	-					
16. Beoordelen negatief werkgedrag door LG	2.0	5.0	2.69	.79	-.05	-.19	.01	.07	.10	.36***	.02	-.12	.11	-.24**	.19	.35**	.02	.19	.06	-				
17. Binding van de MW	1.0	5.0	3.80	.83	.03	.10	-.13	.04	.16	-.05	.11	.04	-.31**	.05	.25*	.10	-.05	-.14	-.12	-.04	-			
18. Geslacht MW	-	-	-	-	.08	.08	.07	-.16	-.08	.28*	-.21	.26*	.07	-.10	-.08	-.22	.16	.09	-.15	.05	-.15	-		
19. Leeftijd MW	26.00	64.00	45.19	11.04	-.02	-.15	-.31**	-.23*	-.28*	.15	.07	.19	.30**	.13	-.03	-.17	-.35***	-.23*	.17	.12	.34**	-.14	-	
20. Dienstjaren MW	.0	42.00	15.29	10.64	.06	-.17	-.38***	-.25*	-.27*	.03	-.09	.03	-.30**	.08	-.14	-.30**	-.34**	-.30**	.12	-.12	.30**	-.09	.77***	-

N = 81

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Minimum- (Min.) en Maximumscores (Max), Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties tussen de variabelen.

Naast de bevinding dat er tussen geen van de drie aspecten van werkprestaties correlaties zijn gevonden, valt een aantal andere zaken op. Het eerste opvallende punt zijn de minimum- en maximumscores van de medewerkers en leidinggevenden op taakprestaties en contextueel werkgedrag. De medewerkers beoordelen zichzelf 0,40 lager als minimumscore op taakprestaties dan de leidinggevenden de medewerkers beoordelen. Dit geldt ook voor contextueel werkgedrag met een verschil van 0,12 met de leidinggevende beoordeling. Ook de maximumscores liggen lager dan bij de beoordelingen van de leidinggevenden. Voor taakprestaties is het verschil tussen de maximumscore van de medewerker en de leidinggevenden 0,80. Dit lijkt erop te duiden dat de medewerkers zichzelf kritisch beoordelen. Wanneer er wordt gekeken naar de gemiddelden, beoordelen de medewerkers zichzelf wederom minder positief op taakprestaties. De gemiddelde beoordeling van de medewerkers ligt 0,93 lager dan de beoordeling van de leidinggevenden. Ditzelfde geldt voor de beoordeling van contraproductief werkgedrag. De medewerkers beoordelen het eigen contraproductieve werkgedrag met 0,41 hoger dan de leidinggevenden. In deze context is een hogere score op contraproductief negatief, omdat dit betekent dat een medewerker dit gedrag vaker vertoont. Dit zijn weliswaar geen significante verschillen, maar gezien de kleine steekproef en het systematische verschil in zowel minimum, maximum en gemiddelde, zouden deze bevindingen wel gezien kunnen worden als een indicatie dat medewerkers kritischer zijn in het beoordelen van zowel positief als negatief werkgedrag dan de leidinggevenden. Deze resultaten zijn niet in lijn der verwachting, aangezien naar aanleiding van de Performance Effect Theorie (Jaramillo et al., 2005) werd verwacht dat medewerkers door sociaal wenselijk gedrag de neiging hebben zichzelf positiever te beoordelen op zowel positief als negatief werkgedrag. Daarentegen liggen de positievere beoordelingen van de leidinggevenden over het negatieve werkgedrag van de medewerker wel in lijn der verwachting, omdat leidinggevenden het lastig kunnen vinden om kritisch te zijn over negatief van de medewerker. Een reden hiervoor is angst voor een negatieve invloed op de onderlinge verhouding tussen medewerker en leidinggevende (Fox et al., 2010).

In kolom 1 t/m 20 van tabel 3 zijn een aantal significante correlaties te zien tussen taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag onderling. De eerste significante correlatie, is de correlatie tussen taakprestaties en contextueel werkgedrag ($r = .34, p < .01$), beoordeeld door de medewerker. Ook bij de beoordeling van de leidinggevende is deze correlatie terug te zien ($r = .47, p < .001$) en is de correlatie sterker dan bij de medewerker. Deze correlaties zijn in lijn der verwachting volgens de studies naar individuele werkprestaties van Hoffman et al. (2007), Conway (1999) en Arvey et al. (1998). Volgens deze studies leveren taakprestaties en contextuele werkprestaties beiden een bijdrage aan individuele werkprestaties en zijn zij in de moderne invulling van werk steeds minder duidelijk van elkaar gescheiden. De volgende significante correlatie is de negatieve relatie tussen taakprestaties en contraproductief werkgedrag ($r = -.30, p < .01$), beoordeeld door de medewerker. Ook bij de beoordeling van de leidinggevende is deze negatieve correlatie zichtbaar ($r = -.57, p < .001$). Deze negatieve relaties zijn in lijn der verwachting volgens de studie van Sackett (2002), die stelt dat een lage mate van autonomie die een medewerker ervaart tijdens het werk, hiervoor een verklaring kan zijn. Hierdoor voelt het werk meer als 'moeten', waardoor de kans steeds groter wordt dat een medewerker

contraproductief werkgedrag vertoont. Bij de beoordeling van de leidinggevende is ook een significante negatieve correlatie is gevonden tussen contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag ($r = -.27, p < .05$). Dit is in lijn der verwachting volgens de studie van Dalal (2005), waaruit blijkt dat er een negatieve correlatie kan ontstaan doordat gedrag wat extra bijdraagt en gedrag wat de organisatie schaadt, recht tegenover elkaar staan. Echter is het wel opvallend dat deze negatieve correlatie wel sterk wordt teruggevonden bij de beoordeling van de leidinggevend en niet bij de beoordeling van de medewerkers.

Bij de variabelen van het verschil tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van de drie aspecten, zijn tevens significante correlaties gevonden. Allereerst heeft de verschilvariabele van taakprestaties een negatieve relatie met de zelfbeoordeling van taakprestaties ($r = -.65, p < .001$) en contextuele werkprestaties ($r = -.23, p < .01$), maar een positieve met de leidinggevende beoordeling van zowel taakprestaties ($r = .47, p < .001$), contextuele werkprestaties ($r = .37, p < .001$). De relatie met contraproductief werkgedrag ($r = -.30, p < .01$) is daarentegen wel negatief. Opvallend is dat bij de verschilvariabele van de beoordeling van contextuele werkprestaties geen relaties zijn gevonden. Bij het verschilvariabele van de beoordeling van contraproductief werkgedrag is alleen een relatie gevonden met de beoordeling van contraproductief werkgedrag van de medewerker ($r = .26, p < .01$).

Bij de correlaties van de factoren die mogelijk van invloed zijn op de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevend en, is zichtbaar dat de factoren alleen een relatie hebben met zelfbeoordeling of beoordeling door de leidinggevende. Een eerste significante correlatie is gevonden tussen de mate van sociale wenselijkheid van de medewerker en de hoogte van de beoordeling van taakprestaties door de leidinggevende ($r = .26, p < .05$). Dit is in lijn der verwachting, omdat naar aanleiding van het Halo-effect (Nisbett, 1977) werd verwacht dat leidinggevend de medewerkers over wie zij een positief beeld hebben, positiever zullen beoordelen. Dit positieve beeld van de leidinggevende over de medewerker, wordt mogelijk versterkt doordat de medewerker sociaal wenselijk gedrag vertoont. Een tweede significante correlatie is gevonden tussen de mate van feedback en de leidinggevende beoordeling van contextuele werkprestaties ($r = .37, p < .001$). Een volgende significante negatieve correlatie is gevonden tussen de mate waarin de medewerkers aangeven moeite te hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag en de zelfbeoordeling van contextuele werkprestaties ($r = -.23, p < .05$). Tevens is er een negatieve correlatie gevonden tussen de mate waarin de medewerkers aangeven moeite te hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag en de leidinggevende beoordeling van contextuele werkprestaties ($r = .27, p < .01$). Tot slot is er een correlatie gevonden tussen de mate waarin de leidinggevende moeite heeft met het beoordelen van negatief werkgedrag en de leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag ($r = .36, p < .001$).

Naast correlaties tussen de drie aspecten van individuele werkprestaties en de variabelen die volgens de literatuur van invloed kunnen zijn op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, zijn er ook significante correlaties gevonden naar aanleiding van de controlevariabelen. De eerste significante correlatie is gevonden tussen het geslacht van de

medewerkers en de beoordeling van de leidinggevende op contraproductief werkgedrag ($r = .28, p < .05$).

De tweede controlevariabele is leeftijd, waarvoor een aantal negatieve significante correlaties zijn gevonden. De eerste negatieve significante correlaties zijn met zelfbeoordeling van contraproductief werkgedrag ($r = -.31, p < .001$), leidinggevende beoordeling op taakprestaties ($r = -.23, p < .05$) en leidinggevende beoordeling op contextuele werkprestaties ($r = -.28, p < .05$). Tevens zijn er significante negatieve correlaties gevonden tussen leeftijd en de mate waarin de medewerkers de eigen werkprestaties vergelijken met de werkprestaties van collega's onderling ($r = -.35, p < .001$) en de mate waarin de leidinggevende de werkprestaties van de medewerkers onderling met elkaar vergelijkt ($r = -.23, p < .05$). Tot slot is er een positieve significante correlatie gevonden tussen leeftijd en binding ($r = .34, p < .01$).

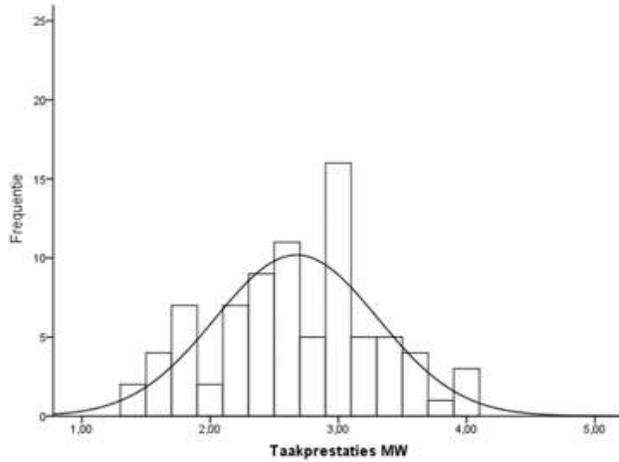
Voor de controlevariabele dienstjaren van de medewerker een aantal significante correlaties gevonden. Allereerst een significante negatieve correlatie tussen zelfbeoordeling van contraproductief werkgedrag ($r = -.38, p < .001$) de leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($r = -.25, p < .05$) en de leidinggevende beoordeling van contextueel werkgedrag ($r = -.27, p < .05$). Tevens zijn er negatieve significante correlaties gevonden tussen het aantal dienstjaren van de medewerker en de mate waarin de leidinggevende aangeeft de medewerker regelmatig van feedback te voorzien ($r = -.30, p < .01$) en de mate waarin de medewerker de eigen werkprestaties vergelijkt met de werkprestaties van onderlinge collega's ($r = -.34, p < .01$) en de mate waarin de leidinggevende de werkprestaties van de medewerkers onderling met elkaar vergelijkt ($r = .30, p < .01$). Er zijn ook positieve significante correlaties gevonden met het aantal dienstjaren van de medewerker, namelijk met de mate waarin de medewerker binding ervaart met de organisatie ($r = .30, p < .01$) en de leeftijd van de medewerkers ($r = .77, p < .001$).

In de regressieanalyses in paragraaf 4.2 wordt getoetst welk effect de controlevariabelen hebben in combinatie met de factoren die het verschil tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling beïnvloeden, om te controleren voor zogeheten 'schijnverbanden' die ontstaan door de controlevariabele in plaats van de op zich zelf staande onafhankelijke variabele. In de volgende subparagraaf wordt ingegaan op de verdeling van de antwoorden van de steekproef.

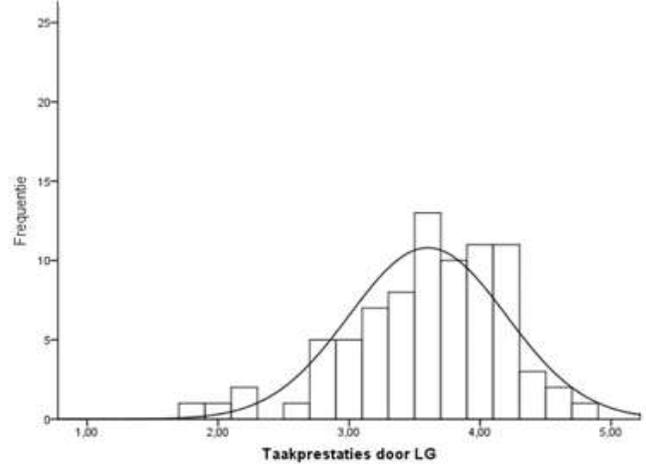
4.1.2 De verdeling van de steekproef

Om inzicht te verschaffen in de verdeling van de beoordelingen van de steekproef, zijn deze in figuur 4 tot en met 9 afgebeeld voor de variabelen taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag zoals beoordeeld door de medewerkers (MW) en de leidinggevend (LG).

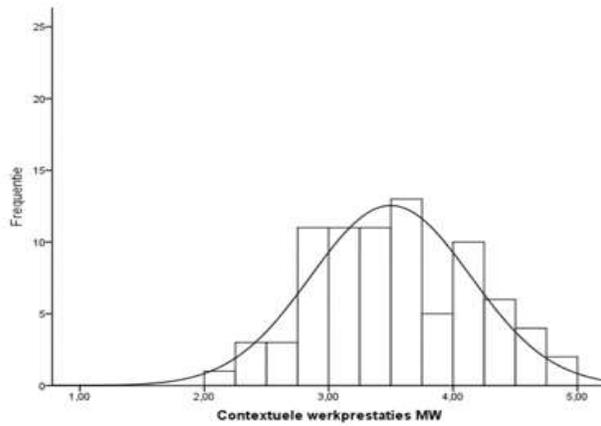
Figuur 4: Verdeling taakprestaties MW



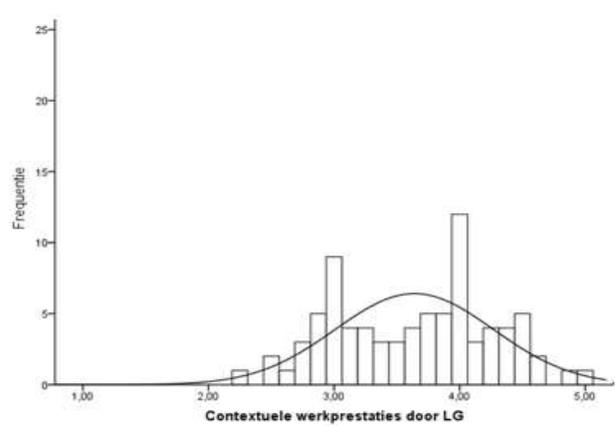
Figuur 5: Verdeling taakprestaties LG



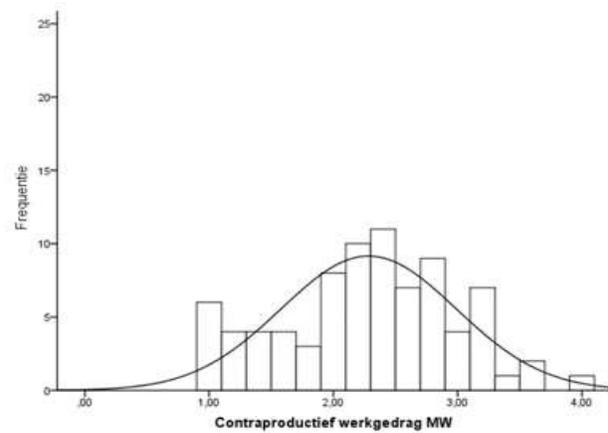
Figuur 6: Verdeling Contextuele werkprestaties MW



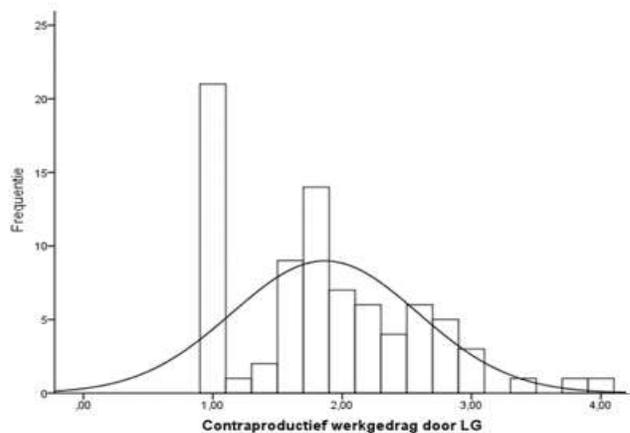
Figuur 7: Verdeling Contextuele werkprestaties LG



Figuur 8: Verdeling Contraproductief werkgedrag MW



Figuur 9: Verdeling contraproductief werkgedrag LG



Opvallend aan de beoordelingen van de medewerkers, is dat deze meer verspreid liggen dan de beoordelingen van de leidinggevenden. Bij de beoordelingen van de leidinggevenden zijn over het algemeen meer pieken te zien, wat betekent dat de antwoorden zich meer concentreren. Omdat de histogrammen zijn gebaseerd op de gemiddelden van de schaal, lijkt dit te suggereren dat de leidinggevenden vaker voor alle items in een schaal hetzelfde antwoord geven terwijl medewerkers genuanceerder antwoorden. Dit zou erop kunnen duiden dat de leidinggevenden het lastig vinden om gedrag van de medewerkers specifiek te beoordelen. Dit is in lijn met de bevindingen van Berry et al., (2012), Lerner et al., (2008) en Nisbett (1977). Echter, bij de beoordeling van contextuele werkprestaties valt op dat de leidinggevende beoordelingen meer verspreid liggen dan op de andere schalen, waardoor zij mogelijk meer nuance hebben aangebracht in de antwoorden. Dit lijkt te suggereren dat zij over de contextuele werkprestaties een beter beeld hebben dan over taakprestaties en contraproductief werkgedrag van de medewerker.

Een laatste punt is de hoogte van de pieken. De pieken bij de zelfbeoordeling liggen op een lagere score dan de pieken van de leidinggevende beoordeling. Dit biedt ondersteuning aan de resultaten naar aanleiding van de minimum-, maximumscores en de gemiddelden uit tabel 3, omdat dit kan betekenen dat medewerkers kritischer lijken te zijn in het beoordelen van zowel positief als negatief werkgedrag dan de leidinggevenden. In figuur 9 is tevens een piek te bij de leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag. Aangezien de piek ligt bij een lage score van contraproductief werkgedrag, zou dit kunnen suggereren dat de medewerker dit gedrag niet laat zien aan de leidinggevende. De medewerker heeft mogelijk beter zicht op het eigen negatieve werkgedrag dan de leidinggevende, waardoor meer spreiding te zien is in de antwoorden.

4.2 Toetsing van de hypothesen

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de analyses beschreven, die zijn uitgevoerd om de vooraf gestelde hypothesen te testen. Naar aanleiding van deze hypothesen wordt besproken of de factoren die uit eerdere studies van invloed bleken op de samenhang, ook invloed hebben op de onderzochte samenhang in deze studie.

4.2.1 Binding

Om te onderzoeken wat de invloed is van binding op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1: Hoe hoger de mate waarin de medewerker binding ervaart met de organisatie, hoe hoger de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag.

In tabel 4 staan de resultaten van de regressieanalyses van de variabele binding en het verschil tussen de beoordeling van medewerkers en de leidinggevende over taakprestaties (model 1), contextuele werkprestaties (model 2) en contraproductief werkgedrag (model 3). In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele toegepast en de variabele

binding als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 4:

Regressieanalyse met de invloed van binding op verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties

	Taakprestaties			Contextuele werkprestaties			Contraproductief werkgedrag		
	B	SE B	t	B	SE B	t	B	SE B	t
Binding	.05	.16	.28	.13	.12	1.02	-.18	.16	-1.18
Geslacht (Vrouw)	-.29*	.15	-1.97	.25	.11	2.23	.05	.14	.35
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	-.38	.20	-1.88	-.21	.15	-1.36	.08	.19	.40
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	-.38	.24	-1.54	-.34	.18	-1.87	.14	.23	.61
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	.18	.20	.92	.15	.15	1.02	-.56***	.18	-3.05
Constant	1.29			.60			1.13		
F	1.46			1.94			3.51**		
R ²	.09			.12			.19		

N = 81

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Het eerste model in bovenstaande regressieanalyse laat zien dat binding, geslacht, leeftijd en dienstjaren tezamen geen significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties verklaren: $F(5, 80) = 1.46$, $p = .215$, namelijk 9% ($R^2 = .09$). In het tweede model staan de resultaten voor de contextuele werkprestaties: $F(5, 80) = 1.94$, $p = .099$ met een verklaring van de variantie van 12% ($R^2 = .12$). Ook dit model laat zien dat de variabelen tezamen geen significant deel van de variantie verklaren. Dit betekent dat binding geen statistische relatie heeft met het verschil in beoordeling tussen medewerkers en de leidinggevende over de taakprestaties en contextuele werkprestaties van de medewerker. Het derde model met hierin de beoordeling van contraproductief werkgedrag is wel significant: $F(5, 80) = 3.51$, $p = .007$. Dit betekent dat deze onafhankelijke variabelen samen een significant deel van de variantie in zelfbeoordeling van contraproductief werkgedrag verklaren, namelijk 19% ($R^2 = .19$). Er is geen significant effect gevonden van binding op zowel het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag. Er zijn wel andere significante effecten te zien, namelijk bij de variabelen geslacht en dienstjaren. De variabele geslacht heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties. Bij de beoordeling van vrouwelijke medewerkers is een kleiner verschil te zien tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($B = -.29$, $p = .053$) dan bij mannen. Het tweede significant effect is te zien bij contraproductief werkgedrag, waar het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is bij medewerkers die langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.56$, $p = .003$) dan bij medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Binding heeft in alle drie de modellen geen significant effect. Dit betekent dat binding geen statistische relatie heeft met het verschil tussen de beoordeling van medewerkers en leidinggevende over zowel taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag. Deze resultaten bieden dan ook geen ondersteuning voor de hypothese. Dit betekent dat hypothese 1: 'Hoe hoger de mate waarin de medewerker binding ervaart met de organisatie, hoe hoger de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag' wordt verworpen.

4.2.2 Feedback

Om te toetsen of de mate waarin de medewerker feedback ontvangt van de leidinggevende, invloed heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Hoe vaker medewerkers feedback ontvangen van de leidinggevende, hoe sterker de samenhang tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

In tabel 5 staan de resultaten van de regressieanalyses van de variabelen feedback en de beoordeling van taakprestaties (model 1), contextuele werkprestaties (model 2) en contraproductief werkgedrag (model 3). In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele toegepast en de variabele feedback als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 5:

Regressieanalyse met de invloed van feedback op verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties

	Taakprestaties			Contextuele werkprestaties			Contraproductief werkgedrag		
	B	SE B	t	B	SE B	t	B	SE B	t
Feedback	.38*	.18	2.14	-.09	.14	-.63	.07	.17	.41
Geslacht (Vrouw)	-.19	.15	-1.20	.22	.12	1.82	.08	.15	.53
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	-.41*	.20	-2.09	-.19	.15	-1.22	.05	.19	.26
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	-.38	.23	-1.63	-.31	.18	-1.70	.09	.23	.41
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	.27	.19	1.42	.14	.15	.95	-.56**	.19	-2.98
Constant	.95			.75			.96		
F	2.44*			1.79			3.21**		
R ²	.14			.11			.18		

N = 81

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Het eerste model in bovenstaande regressieanalyse laat zien dat feedback, geslacht, leeftijd en dienstjaren tezamen een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties verklaren: $F(5, 80) = 2.44$, $p = .042$, namelijk 14% ($R^2 = .14$). Het tweede model met hierin de beoordeling van contextuele werkprestaties is niet significant: $F(5, 80) = 1.79$, $p = .125$. Het derde model met hierin de zelfbeoordeling van contraproductief werkgedrag is wel significant: $F(5, 80) = 3.21$, $p = .011$. Dit betekent dat in het eerste en derde model de onafhankelijke variabelen samen een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties en contraproductief werkgedrag verklaren, namelijk 14% ($R^2 = .14$) en 18% ($R^2 = .18$). In beide modellen zijn significante effecten gevonden. Bij taakprestaties is te zien dat de variabelen feedback ($B = .38$, $p = .036$) en leeftijd (36 t/m 51 jaar) ($B = -.41$, $p = .040$) een statistische relatie hebben met het verschil tussen de twee beoordelingen. Voor de variabele feedback betekent dit dat een toename van 1 in de score op feedback, geassocieerd is met een toename van 0,38 in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende

beoordeling. Het verschil wordt dus groter op het moment dat een medewerker meer feedback ontvangt van de leidinggevende dan wanneer een medewerker minder vaak feedback ontvangt.

Er zijn ook significante effecten te zien van de variabelen leeftijd en dienstjaren. Dit betekent dat leeftijd een statistische relatie heeft met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties. De variabele dienstjaren heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag. Bij de beoordeling van medewerkers tussen de 36 en 51 jaar is een kleiner verschil te zien tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($B = -.41, p = .040$) dan bij medewerkers tussen de 18 en 35 jaar. Het tweede significant effect is te zien bij contraproductief werkgedrag, waar het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is bij medewerkers die langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.56, p = .004$) dan bij medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Concluderend is er alleen bij de beoordeling over taakprestaties een verschil gevonden in de samenhang tussen de beoordeling van de medewerker en de leidinggevende, tussen medewerkers die regelmatig van feedback worden voorzien en medewerkers die weinig feedback ontvangen. Echter, is er een toename in het verschil tussen de beoordelingen gevonden wanneer medewerker in hogere mate feedback ontvangen van de leidinggevende. Hierdoor bieden deze resultaten geen ondersteuning voor de hypothese dat het regelmatig ontvangen van feedback de relatie tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag versterkt. Dit betekent dat hypothese 2: *'Hoe vaker medewerkers feedback ontvangen van de leidinggevende, hoe sterker de samenhang tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag'* wordt verworpen. De eerste reden is dat het verschil tussen de twee beoordelingen over de taakprestaties toeneemt, dus de samenhang minder sterk wordt. De tweede reden is dat er voor de andere twee aspecten van individuele werkprestaties geen significante relatie tussen feedback het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling is gevonden.

4.2.3 Vergelijken werkprestaties

Om te toetsen of de mate van vergelijken van onderlinge werkprestaties invloed heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3: Hoe hoger de mate waarin medewerkers en leidinggevendenden aangeven de werkprestaties te vergelijken met de werkprestaties van onderlinge collega's, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

In tabel 6 staan de resultaten van de regressieanalyses van de variabelen vergelijken onderlinge werkprestaties door zowel medewerkers als leidinggevendenden met de beoordeling van taakprestaties (model 1), contextuele werkprestaties (model 2) en contraproductief werkgedrag (model 3). In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele

toegepast en de variabele vergelijken onderlinge werkprestaties als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 6:

Regressieanalyse met de invloed van het vergelijken van werkprestaties op verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties

	Taakprestaties			Contextuele werkprestaties			Contraproductief werkgedrag		
	B	SE B	t	B	SE B	t	B	SE B	t
Vergelijken werkprestaties door MW + LG	.09	.45	.19	.28	.34	.82	-.05	.43	-.11
Geslacht (Vrouw)	-.30*	.15	-1.97	.25*	.11	2.21	.06	.14	.41
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	-.37	.20	-1.85	-.19	.15	-1.25	.06	.19	.29
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	-.37	.24	-1.52	-.31	.18	-1.74	.10	.23	.43
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	.19	.20	.97	.18	.15	1.20	-.58**	.19	-3.13
Constant	1.23			.39			1.08		
F	1.44			1.85			3.18**		
R ²	.09			.11			.18		

N = 81

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Model 1 in bovenstaande regressieanalyses laat zien dat het vergelijken van werkprestaties door medewerkers en/ of de leidinggevende, geslacht, leeftijd en dienstjaren tezamen geen significant deel van de variantie in het verschil tussen de beoordeling van de medewerker en de leidinggevende verklaren (model 1: $F(5, 80) = 1.44$, $p = .218$, namelijk 9% ($R^2 = .09$). Ditzelfde geldt voor contextuele werkprestaties (model 2: $F(5, 80) = 1.85$, $p = .113$, namelijk 11% ($R^2 = .11$). Voor contraproductief werkgedrag wordt echter wel een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling verklaard (model 3: $F(5, 80) = 3.18$, $p = .021$, namelijk 18% ($R^2 = .20$). Er zijn in alle drie de modellen geen significante relaties gevonden bij de variabele vergelijken werkprestaties door medewerkers en leidinggevende. Er zijn wel significante effecten te zien van de variabelen geslacht en dienstjaren. Dit betekent dat de variabele geslacht een statistische relatie heeft met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties en contextuele werkprestaties. Bij de beoordeling van vrouwelijke medewerkers is een afname van 0.30 te zien in het verschil tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($B = -.30$, $p = .052$) in vergelijking met de beoordeling van mannelijke medewerkers. Bij de beoordeling van contextuele werkprestaties is het verschil tijdens de beoordeling van vrouwelijke medewerkers juist groter ($B = .25$, $p = .030$) dan bij de beoordeling van mannelijke medewerkers. Een laatste significant effect is te zien bij contraproductief werkgedrag. De variabele dienstjaren heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag. Hier is te zien dat het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is wanneer medewerkers langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.58$, $p = .003$) in vergelijking met medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. In alle drie de modellen worden bij de variabele vergelijken onderlinge werkprestaties geen significante effecten gevonden, waardoor de resultaten geen ondersteuning bieden voor de hypothese dat een hoge mate waarin medewerkers en leidinggevendenden de onderlinge werkprestaties vergelijken, de relatie tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties verzwakt. Dit betekent dat hypothese 3: 'Hoe hoger de mate waarin medewerkers en leidinggevendenden aangeven de werkprestaties te vergelijken

met de werkprestaties van directe collega's, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag, wordt verworpen. Dit, omdat noch wanneer medewerkers aangeven werkprestaties onderling te vergelijken, noch wanneer leidinggevendenden aangeven dit te doen, dit invloed heeft op het verschil – dus de samenhang - tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

4.2.4 Sociale wenselijkheid

Om te toetsen of de mate waarin medewerkers sociaal wenselijk gedrag vertonen invloed heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4a: Hoe belangrijker een medewerker het vindt dat de leidinggevende een positief beeld heeft, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

In tabel 7 staan de resultaten van de regressieanalyses van de variabelen sociale wenselijkheid en de beoordeling van taakprestaties (model 1), contextuele werkprestaties (model 2) en contraproductief werkgedrag (model 3). In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele toegepast en de variabele sociale wenselijkheid als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 7:

Regressieanalyse met de invloed van sociale wenselijkheid op verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van werkprestaties

	Taakprestaties			Contextuele werkprestaties			Contraproductief werkgedrag		
	B	SE B	t	B	SE B	t	B	SE B	t
Sociale wenselijkheid	.30	.27	1.10	-.15	.21	-.74	.28	.26	1.11
Geslacht (Vrouw)	-.30*	.15	-2.02	.24*	.11	2.18	.06	.14	.40
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	-.35	.20	-1.76	-.20	.15	-1.34	.08	.19	.40
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	-.39	.24	-1.62	-.30	.18	-1.65	.08	.23	.33
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	.21	.19	1.07	.15	.15	1.03	-.56**	.18	-3.04
Constant	1.03			.82			.76		
F	1.71			1.83			3.47**		
R ²	.10			.11			.19		

N = 81

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Het eerste model in bovenstaande regressieanalyse laat zien dat sociale wenselijkheid, geslacht, leeftijd en dienstjaren tezamen geen significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties verklaren (model 1: $F(5, 80) = 1,71$, $p = .144$ namelijk 10% ($R^2 = .10$). Ditzelfde geldt voor contextuele werkprestaties (model 2: $F(5, 80) = 1,83$, $p = .118$, namelijk 11% ($R^2 = .11$). Contraproductief werkgedrag in het derde model is echter wel significant: $F(5, 80) = 3,47$, $p = .007$. Dit betekent dat deze onafhankelijke variabelen samen een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over contraproductief

werkgedrag verklaren, namelijk 19% ($R^2 = .19$). Aangezien in geen van de drie tabellen een significant effect is gevonden bij de variabele sociale wenselijkheid, betekent dit dat sociale wenselijkheid en het verschil tussen zelfbeoordeling en de beoordeling van de leidinggevende over de drie aspecten van werkprestaties, geen statistische relatie hebben.

Er zijn wel significante effecten te zien van de variabelen geslacht en dienstjaren. De variabele geslacht heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties en contextuele werkprestaties. Bij de beoordeling van vrouwelijke medewerkers is een kleiner verschil te zien tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($B = -.30, p = .047$) dan bij mannelijke medewerkers. Bij de beoordeling van contextuele werkprestaties is het verschil tijdens de beoordeling van vrouwelijke medewerkers juist groter ($B = .24, p = .033$) dan bij de beoordeling van mannelijke medewerkers. Een laatste significant effect is te zien bij contraproductief werkgedrag. De variabele dienstjaren heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over contraproductief werkgedrag. Hier is te zien dat het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is bij medewerkers die langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.56, p = .003$) dan bij medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Concluderend is er geen verschil gevonden in de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling wanneer de medewerkers in hoge mate sociaal wenselijk gedrag vertonen dan wanneer dit in lage mate voorkomt. Hypothese 4a: *'Hoe belangrijker een medewerker het vindt dat de leidinggevende een positief beeld heeft, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag wordt hierdoor verworpen.* De reden hiervoor is dat er geen verschil is gevonden tussen medewerkers die een hoge en lage mate van sociale wenselijkheid laten zien in de relatie tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

4.2.5 Beoordelen negatief werkgedrag

Om te toetsen of de mate waarin medewerkers en de leidinggevende moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, invloed heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4b: Hoe groter het verschil in de mate waarin de medewerker en de leidinggevende moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag.

In tabel 8 staan de resultaten van de regressieanalyse tussen de variabelen beoordelen negatief werkgedrag en de beoordeling van contraproductief werkgedrag. In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele toegevoegd en de variabele beoordelen negatief werkgedrag als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 8:

Regressieanalyse met de invloed van moeite met beoordelen negatief werkgedrag

	<i>Contraproductief werkgedrag</i>		
	B	SE B	t
Moeite met beoordelen negatief werkgedrag	.09	.14	.67
Geslacht (Vrouw)	.06	.14	.44
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	.03	.19	.18
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	.08	.23	.34
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	-.57**	.18	-3.11
Constant	.99		
F	3.28**		
R ²	.18		

N = 81

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Bovenstaande regressieanalyse met hierin de variabelen moeite met beoordelen negatief werkgedrag, geslacht, leeftijd en dienstjaren is significant: $F(5, 80) = 3.28, p = .010$. Dit betekent dat deze onafhankelijke variabelen samen een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag verklaren, namelijk 18% ($R^2 = .18$). Er is geen significant effect te zien van de variabele beoordeling negatief werkgedrag op het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over contraproductief werkgedrag werkprestaties. Er is wel een significant effect te zien bij de variabele dienstjaren. Hier is te zien dat het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is bij medewerkers die langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.57, p = .003$) dan bij medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Concluderend is er geen verschil gevonden in de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling, waardoor de resultaten geen ondersteuning bieden voor de hypothese dat een groot verschil in ervaren moeite van medewerkers en de leidinggevende tijdens het beoordelen van negatief werkgedrag de relatie tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag verzwakt. Dit betekent dat *hypothese 4b: 'Hoe groter het verschil in de mate waarin de medewerker en de leidinggevende moeite hebben met het beoordelen van negatief werkgedrag, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag'* wordt verworpen. De reden hiervoor is dat er geen kleiner verschil is gevonden tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag voor medewerkers en leidinggevendenden die in hoge mate verschillen in de moeite die zij ervaren bij het beoordelen van negatief werkgedrag dan bij medewerker die een klein verschil hebben in de moeite die zij ervaren met het beoordelen van negatief werkgedrag.

4.2.6 Zelfvertrouwen

Om te toetsen of een hoge of lage mate van zelfvertrouwen van medewerkers, invloed heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties, is voorafgaand aan het empirisch onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 5: Hoe extremer de mate van zelfvertrouwen van de medewerker, hoe lager de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

In tabel 9 staan de resultaten van de regressieanalyses tussen de variabelen zelfvertrouwen en de beoordeling van taakprestaties, contextuele werkprestaties en contraproductief werkgedrag. In de tabel is de variabele met het verschil tussen de twee beoordelingsperspectieven als afhankelijke variabele toegepast en de variabele zelfvertrouwen als onafhankelijke variabele. De variabelen geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers zijn als controlevariabelen toegevoegd.

Tabel 9:

Regressieanalyse met de invloed van zelfvertrouwen van de medewerker op verschil tussen de beoordelingen van werkprestaties

	Taakprestaties			Contextuele werkprestaties			Contraproductief werkgedrag		
	B	SE B	t	B	SE B	t	B	SE B	t
Zelfvertrouwen van de medewerker	.02	.17	.10	-.14	.13	-1.07	.06	.16	.40
Geslacht (Vrouw)	-.30*	.15	-1.97	.23*	.11	2.04	.07	.14	.46
Leeftijd MW (36 t/m 50 jaar)	-.38	.20	-1.85	-.17	.15	-1.12	.05	.19	.24
Leeftijd MW (51 t/m 64 jaar)	-.36	.24	-1.51	-.32	.18	-1.77	.10	.23	.44
Dienstjaren MW (> 10 jaar)	.18	.19	.95	.17	.15	1.18	-.58**	.18	-3.16
Constant	1.30			.77			.98		
F	1.44			1.96			3.21**		
R ²	.09			.12			.18		

N = 81

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Model 1 in bovenstaande regressieanalyse in tabel 9 met hierin zelfvertrouwen, geslacht, leeftijd en dienstjaren is niet significant: $F(5, 80) = 1.44$, $p = .220$ en verklaart 9% van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties. Ditzelfde geldt voor contextuele werkprestaties in model 2: $F(5, 80) = 1.96$, $p = .095$, die 12% ($R^2 = .12$) verklaart. Model 3 met hierin de beoordeling van contraproductief werkgedrag, is echter wel significant: $F(5, 80) = 3.21$, $p = .011$. Dit betekent dat deze onafhankelijke variabelen samen een significant deel van de variantie in het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag verklaren, namelijk 18% ($R^2 = .18$). Er zijn geen significante effecten te zien bij de variabele zelfvertrouwen, wat betekent dat zelfvertrouwen geen statistische relatie heeft met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van zowel taakprestaties, contextuele werkprestaties als contraproductief werkgedrag. Er zijn wel significante effecten te zien van de variabelen geslacht en dienstjaren. De variabele geslacht heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over taakprestaties en contextuele werkprestaties. Bij de beoordeling van vrouwelijke medewerkers is een kleiner verschil te zien tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties ($B = -.30$, $p = .053$) dan bij mannen. Bij de beoordeling van contextuele werkprestaties is het verschil tijdens de beoordeling van vrouwelijke medewerkers juist groter ($B = .23$, $p = .045$) dan bij de beoordeling van mannelijke medewerkers. Een laatste significant effect is te zien bij contraproductief werkgedrag. De variabele dienstjaren heeft een statistische relatie met het verschil tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over contraproductief werkgedrag. Hier is te zien

dat het verschil in de beoordeling van contraproductief werkgedrag kleiner is bij medewerkers die langer dan 10 jaar bij de organisatie werkzaam zijn ($B = -.58, p = .002$) dan bij medewerkers die korter dan 10 jaar in dienst zijn. Concluderend is er geen verschil gevonden in de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling wanneer de medewerkers een extreme mate van zelfvertrouwen (heel hoog of heel laag) hebben dan wanneer medewerkers over een gemiddelde mate van zelfvertrouwen beschikken. Hierdoor bieden de resultaten geen ondersteuning voor de hypothese dat een hoge of lage mate van zelfvertrouwen van de medewerker de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van contraproductief werkgedrag verzwakt. Dit betekent dat *hypothese 5: 'Hoe extremer de mate van zelfvertrouwen van de medewerker, hoe hoger de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag'* wordt verworpen. De reden hiervoor is dat er geen invloed van zelfvertrouwen van de medewerker is gevonden op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling over zowel taakprestaties, contextueel werkgedrag en contraproductief werkgedrag.

Na het inzichtelijk maken van de onderzoeksresultaten, wordt het volgende hoofdstuk besteed aan de conclusies die hieruit getrokken kunnen worden en worden de discussiepunten van het huidige onderzoek beschreven.

5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op wat de onderzoeksresultaten betekenen en worden deze vergeleken met de literatuur. In paragraaf 5.1 wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van deze studie. In paragraaf 5.2 worden de uitkomsten ter discussie gesteld ten aanzien van zowel de theorie als de methodologische keuzes die zijn gemaakt. Hieruit volgen een aantal beperkingen en wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De huidige studie heeft onderzoek gedaan naar de volgende hoofdvraag: *“In welke mate is er samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties en hoe wordt deze samenhang beïnvloedt?”*

Uit de resultaten is gebleken dat er weinig tot geen samenhang is tussen de beoordeling van de medewerkers en de leidinggevende op alle drie de aspecten van werkprestaties. Deze conclusie wordt ondersteund door eerdere studies (Jaramillo et al., 2005; Conway et al., 2009; London & Smither, 1997). De studie van Harris et al., (1988) biedt ondersteuning voor een lage samenhang bij hoogopgeleide medewerkers. Ook in het huidige onderzoek participeerden voornamelijk hoogopgeleide medewerkers, wat betekent dat dit de gevonden lage samenhang in deze studie mogelijk voor een deel verklaart. Harris et al., (1988) vonden in hun studie een lagere samenhang tussen de beoordeling van hoogopgeleide medewerkers en de leidinggevende dan tussen laagopgeleide medewerkers en de leidinggevende. Als mogelijke oorzaak geven zij de minder specifiek ingevulde taakomschrijving van hoogopgeleide medewerkers, wat maakt dat deze medewerkers meer vrijheid hebben in de invulling van de functie en de leidinggevende minder goed kan inzien hoe de medewerker de functie invult (Harris et al., 1988; Conway et al., 1997). Mogelijk speelt dit ook een rol bij de medewerkers en leidinggevendenden die in de huidige studie hebben geparticipeerd.

Omdat deze studie - in tegenstelling tot eerdere studies - positief werkgedrag (taakprestaties en contextuele werkprestaties) en negatief werkgedrag (contraproductief werkgedrag) tegelijkertijd meet, zijn factoren die volgens eerdere studies van invloed bleken op de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevendenden opnieuw onderzocht. Zes potentiële modererende factoren stonden tijdens deze studie centraal, namelijk de mate van binding van de medewerker, de mate van feedback die de medewerker van de leidinggevende ontvangt, het vergelijken van onderlinge werkprestaties door zowel medewerker als leidinggevende, sociaal wenselijk gedrag van de medewerker, de mate van moeite die zowel medewerker als leidinggevende ervaren bij het beoordelen van negatief werkgedrag en tot slot de mate van zelfvertrouwen van de medewerker. Echter, uit de empirische resultaten blijkt dat alleen de mate van ontvangen feedback van de leidinggevende een significant effect heeft op de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door de leidinggevende. Dit is een opmerkelijke uitkomst, omdat het gevonden effect van feedback niet blijkt zoals verwacht naar aanleiding van de literatuur. Naar aanleiding van de literatuur werd verwacht dat een hogere mate van feedback de samenhang zou vergroten (Kwan et al., 2004; London et al., 1995; Leslie et al., 1998; Heidemeier et al., 2009). De resultaten van deze studie laten daarentegen zien dat een hoge mate van feedback het verschil tussen de zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling vergroot en hiermee

dus de samenhang tussen de twee beoordelingen verkleind. Mogelijk ligt de verklaring hiervoor bij het perspectief van waaruit feedback is gemeten. In deze studie is aan de leidinggevende gevraagd hoe vaak de medewerker feedback ontvangt, terwijl dit in de praktijk wellicht anders door de medewerkers kan worden ervaren en er behoefte is aan meer feedback. De overige factoren hebben alleen invloed op de zelfbeoordeling of de leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties en niet op de samenhang tussen de twee beoordelingen. Het is opmerkelijk dat de factoren geen invloed hebben op de samenhang, aangezien voorgaande literatuur hier wel op wees. Dit betekent dat de lage samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van zowel positief als negatief werkgedrag in deze studie niet kan worden verklaard aan de hand van deze factoren.

Een eerste mogelijke reden zou kunnen zijn dat het meten van positief en negatief werkgedrag tegelijkertijd, de beoordeling minder accuraat maakt waardoor de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevendens wordt beïnvloedt. De studie van Berry et al. (2012) biedt mogelijk ondersteuning voor deze conclusie. Deze auteurs stellen dat wanneer medewerkers en leidinggevendens wordt gevraagd het contraproductieve werkgedrag te beoordelen, de kans groter is dat er een verband ontstaat tussen de andere te beoordelen variabelen uit de vragenlijst (in deze context dus taakprestaties en contextueel werkgedrag). De verschillende variabelen worden met elkaar vergeleken en beoordeeld op basis van de gegeven antwoorden bij de beoordeling van de andere variabelen, wat de daadwerkelijke beoordeling wellicht minder accuraat maakt. Tegelijkertijd blijkt uit eerdere studies dat deze drie aspecten van werkprestaties goed tegelijkertijd gemeten kunnen worden en een betrouwbare en valide uitkomst opleveren (Koopmans et al., 2012; Koopmans et al., 2014). Deze studies zijn echter alleen onder medewerkers uitgevoerd, waardoor dit dus niet hoeft te betekenen dat de drie aspecten van werkprestaties ook goed tegelijkertijd te meten zijn wanneer ze door zowel medewerkers als leidinggevendens worden beoordeeld.

Een tweede – wellicht belangrijkere – verklaring, kan worden gezocht in het verschil in perspectief van de medewerker en de leidinggevende. Het tweede onderscheid van deze studie ten opzichte van eerdere studies, zit namelijk in het gebruikte instrument – de IWPV (Koopmans et al., 2014) - waarmee concreet werkgedrag is beoordeeld. In zowel de minimum- en maximumscores, de gemiddelden en de verdeling van de steekproef, is te zien dat de spreiding van de antwoorden van de leidinggevendens klein is. Dit kan er op duiden dat de leidinggevendens minder goed in staat zijn geweest genuanceerd antwoord te geven op de vragen dan de medewerkers. Dit kan komen doordat concreet gedrag van een medewerker lastig te beoordelen is vanuit het perspectief van de leidinggevende door het beperkte zicht wat de leidinggevende heeft op het gedrag van de medewerkers. Een aanwijzing hiervoor is gevonden in een reactie van een leidinggevende in het opmerkingenveld van de vragenlijst: *“Ik weet niet op welke manier mijn medewerkers buiten TNO spreken over hun werk (dit wordt wel gevraagd in de enquête)”*. Hieruit blijkt dat het voor de leidinggevende lastig is om zicht te hebben op specifiek gedrag. Lerner et al., (2008) ondersteunen dit en geven aan dat leidinggevendens de werkprestaties van een medewerker objectiever beoordelen doordat zij dichter bij het management staan en hierdoor minder dicht bij de medewerkers. Een andere studie stelt dat leidinggevendens specifiek op negatief gedrag weinig tot geen zicht hebben doordat medewerkers dit gedrag kunnen verhullen en ervoor kunnen kiezen ander gedrag de overhand te laten hebben (Berry et al., 2012). Mogelijk geldt dit naast concrete gedragingen van

negatief gedrag, ook voor taakprestaties en contextuele werkprestaties. Een gevolg hiervan kan zijn dat leidinggevendenden minder genuanceerde antwoorden geven in vergelijking met de medewerkers en de neiging kunnen hebben het antwoord te baseren op een globaal beeld dat zij hebben over de medewerker. Dit wordt ondersteund doordat globale evaluaties aannames over specifieke onderwerpen kunnen kleuren en beïnvloeden (Nisbett (1977)). In deze context zou het kunnen voorkomen dat een leidinggevende een medewerker positief beoordeelt doordat hij de medewerker graag mag. Dit kan betekenen dat concreet gedrag van medewerkers voor leidinggevendenden lastig te beoordelen is en de beoordelingen van de leidinggevendenden hierdoor minder accuraat zijn. Concluderend lijkt de IWPV om twee redenen geen passend instrument voor de beoordeling van individuele werkprestaties door leidinggevendenden; het meten van positief en negatief werkgedrag tegelijkertijd en het verschil in perspectief tussen de medewerkers en de leidinggevende.

Dit zegt echter niet dat de IWPV voor het beoordelen door leidinggevendenden geen waarde heeft. Wanneer de IWPV door zowel medewerkers als leidinggevendenden wordt ingevuld en het verschil in uitkomsten groot is, betekent dit dat de medewerkers en de leidinggevendenden een andere kijk hebben op de werkprestaties. Ten eerste biedt dit voor medewerkers en leidinggevendenden een aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan over de verschillen in perspectief en de mogelijkheden tot het verkleinen hiervan. Ten tweede kan de IWPV wel worden gebruikt, maar is het voor onderzoekers en HR professionals belangrijk om in gedachten te houden dat er een verschil in uitkomsten is tussen de beoordeling van de medewerkers en de leidinggevendenden. Afhankelijk van het doel van het te verrichten onderzoek, kan een keuze worden gemaakt welk perspectief het meest passend is bij het betreffende onderzoek.

5.2 Discussie

De conclusie contrasteert deels met de gevonden literatuur in het literatuuronderzoek. Zo lijken de studies van Leslie et al., (1998) en Heidemeier et al., (2009) er van uit te gaan dat het perspectief van de leidinggevende uiteindelijk leidend is bij het beoordelen van individuele werkprestaties. Dit, omdat zij stellen dat wanneer er een lage samenhang is tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling, extra beleid gevoerd kan worden vanuit de leidinggevendenden om te zorgen dat medewerkers meer inzicht wordt verschaft in de eigen werkprestaties en zij hierdoor in staat worden gesteld succesvol bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Het lijkt alsof het perspectief van de leidinggevende als 'gouden standaard' wordt gezien, omdat de leidinggevende dichter bij het management staat en hierdoor zicht heeft op de relevante werkprestaties ten aanzien van de organisatiedoelstellingen (Hoffman, Nathan & Holden, 1991). Tevens zijn de leidinggevendenden verantwoordelijk voor de uiteindelijke beoordeling (bijvoorbeeld tijdens een jaargesprek), waardoor het leidinggevende oordeel volgens auteurs uiteindelijk leidend zou moeten zijn voor de scores op werkprestaties. Echter, uit het literatuuronderzoek blijkt dat ook beoordeling door leidinggevendenden onderhevig is aan factoren die de betrouwbaarheid beïnvloeden, zoals de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende (Purcell et al., 2007) en het ontbreken van volledig zicht op de werkprestaties van de medewerker (Berry et al., 2012; Lerner et al., 2008). In het geval van een lage samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling hebben de medewerker en de leidinggevende een ander perspectief. Tornow (1993) stelt dat verschillende typen

beoordelaars unieke perspectieven hebben, omdat zij een ander deel van het domein beslaan. Medewerkers hebben vooral zicht op gedrag en ontwikkeling en leidinggevenden op de meetbare resultaten ten aanzien van de organisatiedoelstellingen. Dit roept de vraag op wat het betekent als de beoordelingen niet te vergelijken zijn en of het überhaupt wel haalbaar is om te streven naar een samenhang in beoordelingswijzen vanuit twee verschillende perspectieven.

De problematiek van het meten vanuit twee benaderingen, heeft te maken met criteriumvaliditeit (Eijk & van Bouter, 1995). Criteriumvaliditeit wordt gebruikt om twee vragenlijsten die hetzelfde beogen te meten te valideren. In het geval dat twee instrumenten hetzelfde beogen te meten zijn er twee mogelijkheden. De eerste mogelijkheid is dat één van de instrumenten per definitie het te meten verschijnsel op een adequate wijze meet. Het nieuwe instrument wordt geijkt met behulp van deze 'gouden standaard'. De tweede optie is dat er een zogezegde gouden standaard ontbreekt en er genoeg moet worden genomen met een 'vergulde standaard'. Dit betreft een meetinstrument waarvan de waarde reeds is aangetoond en dat door de wetenschappelijke gemeenschap als zodanig is geaccepteerd op grond van veelvuldige toepassing in onderzoek. Op grond van deze status kan het te valideren instrument aan de vergulde standaard worden getoetst (Eijk et al., (1995). In deze context is zelfbeoordeling aan de hand van de IWPV veelvuldig gevalideerd, waardoor deze als vergulde standaard gezien zou kunnen worden en de leidinggevende beoordeling aan de hand van de IWPV als het te valideren instrument. Zelfbeoordeling aan de hand van de IWPV wordt hier expres niet als gouden standaard beschreven, gezien de invloed van vele factoren tijdens zelfbeoordeling die de beoordeling mogelijk beïnvloeden. Eijk et al., (1995) stellen dat wanneer er onvoldoende reden is om aan te nemen dat de vergulde standaard de werkelijkheid beter benadert dan het te valideren instrument, beter kan worden afgezien van validering: het valt dan immers nooit hard te maken welk van de twee instrumenten het beste is. Om deze reden is validering van de vragenlijsten in deze studie dus wellicht onmogelijk, omdat er niet is hard te maken welke van de twee instrumenten de 'waarheid' (de meest betrouwbare beoordeling van individuele werkprestaties) het dichtst benadert. Tevens moeten er bij criteriumvalidatie hoge correlaties gevonden worden (Eijk et al., 1995). Het feit dat dit in deze studie – en tevens in andere studies die de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling onderzochten - niet is gebeurd, biedt ondersteuning voor het verschil in perspectief tussen medewerker en leidinggevende waardoor het zoeken naar een instrument die voor deze beiden perspectieven toepasbaar is onmogelijk lijkt. Wellicht ontbreekt het aan een instrument dat individuele werkprestaties op een objectieve wijze in kaart brengt en toepasbaar is voor een breed scala aan vakgebieden waar het niet mogelijk is om objectief te meten aan de hand van targets en meetbare resultaten. Ter afsluiting, illustreert onderstaande quote de moeilijkheid van een objectieve wijze van beoordeling:

'U kunt de mensen anders en beter beoordelen als u niets van ze nodig hebt'

Gottfried Keller, Zwitserse auteur (1819-1890).

5.2.1 Beperkingen

Om een goed gefundeerde uitspraak te doen over de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties aan de hand van de IWPV (Koopmans et al.,

2014), zal er verder onderzoek moeten worden verricht. Ook omdat de huidige studie onderhevig is aan een aantal beperkingen die in deze paragraaf achtereenvolgens worden besproken.

Allereerst was het grootste deel van de medewerkers hoogopgeleid in de steekproef. Het opleidingsniveau van 60% van de medewerkers is Post HBO, WO-master of hoger. Dit heeft als gevolg dat de onderzoeksresultaten niet zonder meer te generaliseren zijn voor organisaties met laagopgeleid personeel. De onderzoeksresultaten zijn hierdoor wel relevant voor andere organisaties met veel hoogopgeleid personeel.

Een tweede reden is de kleine steekproef van deze studie, waardoor er weinig statistische power is. Dit heeft allereerst effect op de betrouwbaarheid van de uitkomsten. Tevens waren er door deze kleine steekproef te weinig cases om alle hypothesen in één regressiemodel te toetsen.

Ten derde is de vraag in hoeverre de koppels op zichzelf staan, omdat de leidinggevende meerdere medewerkers beoordeelt. Dit kan ervoor zorgen dat de onderlinge relatie tussen de medewerker en de leidinggevende een rol speelt en hierdoor de beoordeling positief of negatief kan worden beïnvloed. In deze context zou het voorgekomen kunnen zijn dat een leidinggevende een medewerker positief beoordeelt doordat hij de medewerker graag mag. Dit kan ook andersom, waardoor de beoordeling negatiever wordt. Aan de hand van een multi-level model had er rekening gehouden kunnen worden met de clusters van medewerkers binnen de leidinggevende beoordeling, maar aangezien de steekproef en hiermee het aantal cases (koppels) niet voldoende was, was dit niet mogelijk.

Ten vierde is in deze studie het oordeel van de leidinggevende over de frequentie van feedback gebruikt, in plaats van het oordeel van de medewerkers over de frequentie waarin zij feedback ontvangen. Wellicht leidt het oordeel van de medewerkers tot andere onderzoeksresultaten over het effect van feedback op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling. De reden dat ervoor gekozen is deze stelling voor te leggen aan de leidinggevendenden, is dat deze beoordeling objectiever en hierdoor mogelijk meer betrouwbaar is.

Tot slot was het ten aanzien van de validiteit achteraf beter geweest als er meerdere stellingen zouden zijn geformuleerd om dezelfde variabele te kunnen meten. De variabelen die mogelijk van invloed konden zijn op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling zijn in deze studie gemeten aan de hand van één stelling. Het voordeel van deze opzet voor de stellingen was echter wel dat de formulering eenduidig was en niet snel verkeerd geïnterpreteerd kon worden. Tevens is de lengte van de vragenlijst hierdoor beperkt gebleven.

5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Beperkingen van het onderzoek geven aanleiding voor aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Een eerste aanbeveling is het toepassen van meer onderzoek naar de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling aan de hand van de IWPV. Op basis van de onderzoeksresultaten van deze studie kan niet zonder meer gesteld worden dat de IWPV een onbruikbaar instrument is voor leidinggevendenden, omdat de steekproef te klein is wat kan bijdragen aan het feit dat de onderzoeksresultaten niet significant zijn. Nieuw onderzoek zal verricht moeten worden met een grotere steekproef om te onderzoeken of deze vergelijkbare uitkomsten laten zien. De onderzoeksresultaten

zijn dan betrouwbaarder er kan een multi-level analyse worden uitgevoerd om rekening te houden met de clusters van medewerkers binnen de leidinggevende beoordeling.

Een tweede aanbeveling is het onderzoeken van het effect van feedback op de samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling, aan de hand van het oordeel van de medewerkers over de mate van feedback in plaats van het oordeel van de leidinggevende.

Een derde aanbeveling is het onderzoeken van de samenhang tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevend en aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek zou kunnen worden uitgevoerd met de toepassing van “hardop denk protocollen”, waarbij de medewerker en de leidinggevende los van elkaar de vragenlijst hardop denkend invullen. Op deze manier kan de onderzoeker horen hoe de respondent die de vragenlijst invult redeneert en kan meer inzicht worden verschaft in het verschil in perspectief tussen medewerkers en leidinggevend en.

Een laatste aanbeveling zou zijn om een longitudinaal onderzoek uit te voeren en te kijken of er verschillen zijn tussen de mate van de correlaties op tijdstip X en tijdstip Y. Hier kan een factor aan worden toegevoegd - bijvoorbeeld feedback – om te toetsen of het verhogen van de mate van feedback tussen medewerker en leidinggevende invloed heeft op de mate van samenhang tussen zelfbeoordeling en leidinggevende beoordeling van individuele werkprestaties.

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.
- Barefoot, J. C., Beckham, J. C., Haney, T. L., Siegler, H. C., & Lipkus, I. M. (1993). Age differences in hostility among middle-aged and older adults. *Psychology and Aging*, (8), 3-3.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of applied psychology*, 97(3), 613-636.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, C. C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2194-2215.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 13-2-2017) *Beroepsbevolking*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/20/beroepsbevolking> (5 juli 2017)
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 4-8-2017) *Globalisering*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-verstaat-het-cbs-onder-globalisering-> (4 augustus 2017)
- Chapman, B. P., & Hayslip, B. (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and aging*, 21(2), 411.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 491-503.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-

- analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eijk, J.T.M., van, Bouter, I.M. (1995). Construct- en criteriumvaliditeit. *Huisarts en wetenschap* 38 (10), 488-489.
- Euronext (2017). *KPN aantal medewerkers*. Geraadpleegd via <http://www.aandelencheck.nl/aandelen/kpn/medewerkers/> (5 juni 2017).
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3th edition). London: Sage publications.
- Fowler, F. J., Jr. (1995). *Improving survey questions: Design and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self-and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14(1), 41.
- George, R. L., & Slabbert, A. (2014). A focused analysis of Recruitment and Performance Management in the Import and Export Industry. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 1(1), 8-16.
- Graauw, C. de, (2017) *Vragenlijst als onderzoeksmethode: voor- en nadelen*. Geraadpleegd via: <http://claudiadegraauw.nl/vragenlijst-als-onderzoeksmethode-voor-en-nadelen/> (3 augustus 2017)
- Groot, A.D. de (1961). *Methodologie. Grondslagen voor onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. 's Gravenhage: Mouton & Co.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Hart, H., 't, Boeije, H.R., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Boom Onderwijs.
- Hartog, Den, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *The Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 353-370.
- Heijden, B. I., van der, Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European journal of work and organizational psychology*, 25(1), 13-30.
- Hendriksen, I. J., Bernaards, C. M., Steijn, W. M., & Hildebrandt, V. H. (2016). Longitudinal Relationship Between Sitting Time on a Working Day and Vitality, Work Performance, Presenteeism, and Sickness Absence. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(8), 784.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 555-566.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R., & Holden, L. M. (1991). A comparison of validation criteria: objective versus subjective performance measures and self-versus supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 44(3), 601-618.
- Jaramillo, F., Carrillat, F. A., & Locander, W. B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 315-328.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance.

- Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kempen, van, M. (2017) *Onze medewerkers zijn trots op hun werk. Van de beleidsmedewerkers tot aan de mannen die het riool onderhouden..* Geraadpleegd via <https://www.internetspiegel.nl/onze-medewerkers-zijn-trots-op-hun-werk-van-beleidsadviseurs-tot-aan-de-mannen-die-het-riool-onderhouden/> (5 juni 2017)
- Kessler, R.C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P.D., McKenas, D., et al. (2003), The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 45, 56-74.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Vet, H.C.W., de, Beek, A. J., van der, (2014). *Measuring Individual work Performance*. Zutphen: Body@Work.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., van, Beek, A. J., van der, & Vet, H. C., de, (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, R., de, & Beek, A., van der, (2014). De Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV): interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 92(6), 231-239.
- Kwan, V. S., John, O. P., Kenny, D. A., Bond, M. H., & Robins, R. W. (2004). Reconceptualizing individual differences in self-enhancement bias: an interpersonal approach. *Psychological review*, 111(1), 94.
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), pp. 10-17.
- Lerner, D., Amick, B.C., Rogers, W.H., Malspeis, S., Bungay, K., Cynn, D., (2001). The Work Limitations Questionnaire. *Medical Care*. 39(1), 72-85.
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401-410.
- Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1998). *Feedback to managers: A review and comparison of multi-rater instruments for management development*. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC 27438-6300.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839.
- Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Grossmeier, J. J., & Whitmer, R. W. (2013). Self-rated job performance and absenteeism according to employee engagement, health behaviors, and physical health. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(1), 10-18.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?. *Human performance*, 2(3), 183-200.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgements. *Journal of personality and social psychology*, 35(4), 250.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 679-703.
- Organ, D.W., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and*

- Consequences*. London: Sage Publications.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. M. (2013). *HRM & Performance - achievements & challenges*: Wiley.
- 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.
- Reilly, M.C., Zbrozek, A.S., Dukes, E.M. (1993). The Validity and Reproducibility of a Work Productivity and Activity Impairment Instrument. *Pharmacoeconomics*. 4(5).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rotundo M, Sackett P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy- capturing approach. *Applied Psychology* 87 (1) 66-80.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10 (1-2), 5-11.
- Schmitt, N. (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. United States of America: OUP
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.
- Swim, J. K., Borgida, E., Maruyama, G., & Myers, D. G. (1989). Joan McKay vs John McKay: Do gender stereotypes bias evaluations? *Psychological Bulletin*, 105, 409-429.
- TNO (2017). *Missie en strategie*. TNO code. Geraadpleegd via <https://www.tno.nl/nl/over-tno/missie-en-strategie/tno-code/> (5 juni 2017)
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: is multi-perspective measurement a means or an end?. *Human Resource Management*, 32(2-3), 221-229.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2015). *Ageing Population 2015*. (ST/ESA/SER.A/390). United Nations.
- Velde, M. van der, Jansen, P. en Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Williams, L.J., Anderson, S.E., (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601-617.
- Woehr, D. J., Sheehan, M. K., & Bennett Jr, W. (2005). Assessing measurement equivalence across rating sources: a multitrait-multirater approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 592.
- World Health Organization. (2015). *World health statistics 2015*. World Health Organization. Geraadpleegd via http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/186463/1/9789240694811_eng.pdf?ua=1 (4 augustus 2017).
- Zottoli, M. & Wanous, J., (2000). Recruitment source research: current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353-382.
- Zyphur, M. J., Chaturvedi, S., & Arvey, R. D. (2008). Job performance over time is a function of latent trajectories and previous performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 217-224.

Bijlage 2: Vragenlijst medewerkers

Vragenlijst Beoordeling Individuele Werkprestaties - Medewerkers

1. In de afgelopen 3 maanden...

- Lukte het mij om mijn werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was.
- Hield ik voor ogen welk resultaat ik moest behalen met mijn werk.
- Lukte het mij om hoofdzaken van bijzaken te scheiden.
- Lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren met zo min mogelijk tijd en inspanning.
- Heb ik een optimale planning gemaakt.

Antwoordmogelijkheden:

Zelden Soms Regelmatig Vaak Altijd

2. In de afgelopen 3 maanden...

- Ben ik uit mezelf met nieuwe taken begonnen, als mijn oude taken af waren.
- Heb ik uitdagende werktaken op me genomen, als die er waren.
- Heb ik gewerkt aan het bijhouden van mijn vakkennis.
- Heb ik gewerkt aan het bijhouden van mijn werkvaardigheden.
- Kwam ik met creatieve oplossingen voor nieuwe problemen.
- Heb ik extra verantwoordelijkheden op me genomen.
- Zocht ik steeds naar nieuwe uitdagingen in het werk.
- Had ik een actieve inbreng in werkoverleg of vergaderingen.

Antwoordmogelijkheden:

Zelden Soms Regelmatig Vaak Altijd

3. In de afgelopen 3 maanden...

- Heb ik geklaagd over onbelangrijke zaken op mijn werk.
- Heb ik problemen groter gemaakt dan ze waren op mijn werk.
- Heb ik me gericht op de negatieve kanten van een werksituatie, in plaats van op de positieve kanten.
- Heb ik gepraat met collega's over de negatieve kanten van mijn werk.
- Heb ik gepraat met mensen van buiten de organisatie over de negatieve kanten van mijn werk.

Antwoordmogelijkheden:

Nooit Zelden Soms Regelmatig Vaak

4. Hoe sterk herkent u zich in de volgende stellingen?

- Ik heb een hoge mate van zelfvertrouwen in het algemeen
- Ik vind het moeilijk om te reflecteren op mijn eigen werkprestaties
- Ik heb meer moeite met het beoordelen van mijn negatieve werkgedrag dan met het beoordelen van mijn positieve werkgedrag
- Ik voel mij sterk verbonden met de organisatie
- Ik heb zicht op de werkprestaties van mijn collega's
- Ik vergelijk mijn eigen werkprestaties met de werkprestaties van mijn collega's
- Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende een positief beeld heeft van mijn werkprestaties
- De anonimiteit van deze vragenlijst helpt mij om eerlijk te antwoorden op de gestelde vragen
- Ik heb een beter beeld van mijn eigen werkprestaties dan mijn leidinggevende

Antwoordmogelijkheden:

Helemaal oneens

Oneens

Neutraal

Eens

Helemaal eens

5. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

6. In welk jaar bent u geboren?

7. Hoeveel jaar werkt u bij deze organisatie?

8. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond met een diploma?

- Basisonderwijs
- VMBO-b/k, MBO 1
- VMBO-g/t
- MBO 2 en 3
- MBO 4
- HAVO, VWO
- HBO-, WO-bachelor
- Post HBO, WO-master
- Postdoctoraal

9. Heeft u nog aanvullende opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?

Bijlage 3: Vragenlijst leidinggevenden

Vragenlijst Beoordeling Individuele Werkprestaties - Leidinggevenden

1. Wat is de voor- en achternaam van de medewerker die u in deze vragenlijst evalueert?

2. Vragen 'Gedrag van de medewerker op het werk'.

In de afgelopen 3 maanden ..

- heeft de medewerker feedback gevraagd over hoe hij zijn werk doet (heeft gerichte vragen gesteld over zijn sterke en minder sterke punten).
- lukte het de medewerker om het werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was.
- lukte het de medewerker om hoofdzaken van bijzaken te scheiden.
- hield de medewerker voor ogen welk resultaat hij moest behalen met zijn werk.
- lukte het de medewerker om het werk goed uit te voeren met zo min mogelijk tijd en inspanning.
- heeft de medewerker een optimale planning gemaakt.

Antwoordmogelijkheden:

Zelden Soms Regelmatig Vaak Altijd

3. Vervolg vragen (2) 'Gedrag van de medewerker op het werk'.

In de afgelopen 3 maanden ..

- is de medewerker uit zichzelf met nieuwe taken begonnen, als oude taken af waren.
- heeft de medewerker uitdagende werktaken op zich genomen, als die er waren.
- heeft de medewerker gewerkt aan het bijhouden van zijn vakkennis.
- heeft de medewerker gewerkt aan het bijhouden van zijn werkvaardigheden.
- kwam de medewerker met creatieve oplossingen voor (nieuwe) problemen.
- heeft de medewerker extra verantwoordelijkheden op zich genomen.
- zocht de medewerker steeds naar nieuwe uitdagingen in het werk.
- had de medewerker een actieve inbreng in werkoverleg of vergaderingen.

Antwoordmogelijkheden:

Zelden Soms Regelmatig Vaak Altijd

4. Vervolg vragen (3) 'Gedrag van de medewerker op het werk'.

In de afgelopen 3 maanden ..

- heeft de medewerker geklaagd over onbelangrijke zaken op werk.
- heeft de medewerker problemen groter gemaakt dan ze waren op werk.
- heeft de medewerker zich gericht op de negatieve kanten van een werksituatie, in plaats van op de positieve kanten.
- heeft de medewerker gepraat met collega's over de negatieve kanten van het werk.

- heeft de medewerker gepraat met mensen van buiten de organisatie over de negatieve kanten van het werk.

Antwoordmogelijkheden:

Nooit Zelden Soms Regelmatig Vaak

5. Hoe sterk herkent u zich in de volgende stellingen?

- Ik geef deze medewerker op regelmatige basis feedback over zijn/ haar werkprestaties.
- Ik heb meer moeite met het beoordelen van negatief werkgedrag dan het beoordelen van positief werkgedrag.
- Ik vergelijk de werkprestaties van deze medewerker met de werkprestaties van andere medewerkers uit het team.
- Ik heb een beter beeld van de werkprestaties van mijn medewerkers dan de medewerkers van elkaar onderling.
- Ik kan de werkprestaties van de medewerkers beter inschatten dan de individuele medewerker zelf.

Antwoordmogelijkheden:

Helemaal oneens Oneens Neutraal Eens Helemaal eens

6. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

7. Hoe lang werkt u al als leidinggevende bij deze organisatie? Hieronder graag het aantal jaar invullen.

8. Heeft u nog aanvullende opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?