



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

Dalhoeven, A.G.W.; van Vianen, A.E.M.; de Pater, I.E.

**Publication date**

2014

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Dalhoeven, A. G. W., van Vianen, A. E. M., & de Pater, I. E. (2014). Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort.

*Gedrag en Organisatie*, 27(3), 241-268.

[http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/GenO/2014/3/GenO\\_0921-5077\\_2014\\_027\\_003\\_001](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/GenO/2014/3/GenO_0921-5077_2014_027_003_001)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## ARTIKELEN

# Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater\*

*Dit artikel doet verslag van een onderzoek naar de relatie tussen de leeftijd van medewerkers en de onderwerpen die zij met hun leidinggevend in het functioneringsgesprek bespreken. De gespreksverslagen van de functioneringsgesprekken zijn geanalyseerd op de mate waarin de gespreksonderwerpen ontwikkel- dan wel comfortgericht waren. Bovendien is met behulp van een vragenlijst onderzocht wat de impliciete overtuigingen (gefixeerd of ontwikkelgericht) van medewerkers waren, of zij ontwikkelstimulans van hun leidinggevende ervoeren en ontwikkelbereid waren. De resultaten laten zien dat er met oudere medewerkers minder over ontwikkeling werd gesproken dan met jongere medewerkers. Of er tijdens het jaargesprek over comfort werd gesproken, hing niet samen met de leeftijd, maar met het functieniveau van de medewerkers. Zoals verwacht ervoeren oudere medewerkers minder ontwikkelstimulans van hun leidinggevende dan jongere medewerkers en hing die stimulans samen met de ontwikkelbereidheid van medewerkers. Vooral oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen ervoeren minder ontwikkelstimulans van hun leidinggevende*

## 1 Introductie

Traditionele loopbanen met vaste en langdurige contracten en een vast stramien van functies (Nauta, 2011; Van Vianen, 2013) zijn niet langer de norm. Werknemers zullen in de toekomst veelvuldig van baan of werk wisselen (Arthur & Rousseau, 1996) en loopbanen zijn onvoorspelbaar en zullen bestaan uit een opeenvolging van diverse functies en banen (Hall, 2002). Onder druk van onder andere bezuinigingen, digitalisering en veranderende visies op dienstverlening zoeken organisaties steeds meer naar mogelijkheden om niet alleen functioneel, maar ook numeriek flexibel te werken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Van medewerkers wordt verwacht dat zij breed inzetbaar zijn en flexibel meebewegen met veranderingen in hun werk (DeFillippi & Arthur, 1994). Vooral voor

\* Betty A.G.W. Dalhoeven is werkzaam als zelfstandig management consultant. Correspondentieadres: Expliciet Dalhoeven Consulting, Omval 158, 1096 HX Amsterdam, e-mail: b.dalhoeven@expliciet.net. Annelies E.M. van Vianen is verbonden aan de Programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit van Amsterdam. Irene E. De Pater is verbonden aan de NUS Business School, Department of Management and Organisation, Singapore.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

oudere werknemers is dit een lastige opgave. Zij ontberen nogal eens het vermogen tot loopbaanzelfsturing en hebben de stimulans van de werkomgeving nodig om in beweging te komen en actief te werken aan hun blijvende inzetbaarheid (Van Vianen, 2013). Blijvende inzetbaarheid, ook wel 'employability' genoemd, is het vermogen van medewerkers om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een andere organisatie of sector (De Lange & Van der Heijden, 2013). Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden die direct leidinggevenden hebben om (oudere) medewerkers te stimuleren om zichzelf te ontwikkelen. Leidinggevenden kunnen bijvoorbeeld medewerkers stimuleren door aan hen nieuwe taken, extra tijd en specifieke middelen te geven voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden (Preenen, De Pater, Van Vianen & Keijzer, 2011; Van der Heijden, 2011). Deze onderwerpen kunnen aan bod komen in de jaarlijkse functionerings- of ontwikkelgesprekken die leidinggevenden met medewerkers voeren. Deze gesprekken bieden een goede gelegenheid om de blijvende inzetbaarheid van medewerkers aan de orde te stellen en concrete afspraken te maken over te nemen ontwikkelacties. Voor zover wij weten, is tot nu toe geen empirisch onderzoek verricht naar de vraag of werknemers tijdens jaarlijkse functioneringsgesprekken gestimuleerd worden zich verder te ontwikkelen en, meer specifiek, of de functioneringsgesprekken van leidinggevenden met hun oudere medewerkers verschillen van die met jongere medewerkers.

Doorgaans wordt er in de literatuur voor het begrip oudere medewerkers een ondergrens van 45 jaar aangehouden. Oudere werknemers vormen echter allerm minst een homogene groep. Zo is de arbeidsmarktpositie van 45-tot 54-jarigen in Nederland over het algemeen veel beter dan die van 55- tot 65-jarigen (Dalhoeven, Van Vianen & De Pater, 2010). In dit onderzoek zal om die reden geen tweedeling worden gemaakt tussen jongere en oudere medewerkers, maar gaan we na of de leeftijd van werknemers samenhangt met (1) de inhoud van het functioneringsgesprek, (2) de mate waarin ze ontwikkelsteun ervaren van hun leidinggevende, en (3) hun ontwikkelbereidheid.

Bovendien onderzoeken we of deze verbanden mogelijk afhangen van de denkbeelden die werknemers hebben over de ontwikkelmogelijkheden van mensen in het algemeen. Onderzoek van Dweck (2006) heeft immers aangetoond dat mensen gefixeerde dan wel ontwikkelgerichte overtuigingen kunnen hebben. Mensen met gefixeerde overtuigingen denken, in tegenstelling tot mensen met ontwikkelgerichte overtuigingen, dat menselijke kenmerken (capaciteiten, persoonlijkheid) vastliggen en dus niet veranderbaar zijn. In dit onderzoek veronderstellen we dat het verband tussen leeftijd en de inhoud van het functioneringsgesprek en de ervaren ontwikkelsteun van de leidinggevende sterker is voor werknemers met gefixeerde overtuigingen.

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

## 2 Theoretische achtergrond en hypothesen

In deze paragraaf gaan wij nader in op onze specifieke vraagstellingen en ontwikkelen we hypothesen die voortbouwen op bevindingen in de literatuur.

### 2.1 *Leeftijd en blijvende inzetbaarheid*

Medewerkers die inzetbaar willen blijven, moeten competenties ontwikkelen zoals vakkennis en beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Het ontwikkelen van dergelijke competenties vereist dat medewerkers bereid zijn om te blijven leren en zich verder te ontwikkelen in hun werk (Ng & Feldman, 2008). Van jongere werknemers wordt verwacht dat ze leren; voor oudere medewerkers is dat minder vanzelfsprekend. Oudere werknemers lijken in het algemeen minder bereid om ontwikkelactiviteiten aan te gaan (Lyon & Pollard, 1997; Van Vianen, Dalhoeven & De Pater, 2011; Warr & Fay, 2001).

Voor de geringere ontwikkelbereidheid van ouderen zijn diverse redenen aan te voeren. Met het toenemen van de leeftijd hechten werknemers meer aan baan-zekerheid en het behouden van de status quo (Ebner, Freund & Baltus, 2006; Kanfer & Ackerman, 2005), hebben zij minder behoefte aan afwisseling in hun werk, zijn ze vaker tevreden met wat zij in hun loopbaan hebben bereikt (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009; Schalk, 2004; Schalk, Van Veldhoven, De Lange, De Witte, Kraus & Stanov-Rosnagel, 2010; Warr & Fay, 2001) en hebben ze nauwelijks zicht op doorgroei naar andere functies (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010). Veel ouderen zullen daarom geen directe aanleiding zien om aan ontwikkelactiviteiten deel te nemen of binnen hun organisatie van functie- of takenpakket te wisselen (Van Vianen, 2007). Organisaties zien – onder druk van technologische en economische veranderingen – die aanleiding wel en zij zullen oudere medewerkers moeten stimuleren ontwikkelactiviteiten aan te gaan. Zij kunnen dit doen door medewerkers te laten nadenken over hun ontwikkeling en met hen te anticiperen op veranderingen die leren en ontwikkeling noodzakelijk maken.

Het jaarlijkse functioneringsgesprek is een uitgelezen moment om dergelijke onderwerpen aan te kaarten. Het functioneringsgesprek heeft doorgaans als doel om zowel het huidig als het toekomstig functioneren van medewerkers te bespreken. Om te benadrukken dat er expliciet aandacht moet worden besteed aan toekomstige verwachtingen en wensen met betrekking tot de ontwikkeling van een medewerker, duiden sommige organisaties – zoals de organisatie in dit onderzoek – het functioneringsgesprek bij voorkeur aan als een ‘afstemmings- of ontwikkelgesprek’. In het vervolg van dit artikel houden we echter vast aan de gebruikelijke term ‘functioneringsgesprek’.

### 2.2 *Het functioneringsgesprek*

In de meeste organisaties wordt van leidinggevendenden verwacht dat zij minimaal één keer per jaar een gesprek met hun medewerkers voeren over hun functioneren, de werkomstandigheden, toekomstige werkzaamheden en persoonlijke ontwikkeling (Feenstra & De Rooij, 2010). Onderzoek wijst echter uit dat minder dan

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

de helft van de werknemers jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met zijn of haar direct leidinggevende heeft (Linna, Elovainio, Van den Bos, Kivimäki, Pentti & Vahtera, 2012). Zowel medewerkers als leidinggevendenden hebben vaak weinig zin in het voeren van periodieke gesprekken en vinden dat dergelijke gesprekken weinig toegevoegde waarde hebben (Feenstra & De Rooij, 2010). Als er een functioneringsgesprek wordt gevoerd, dan is dit gesprek veelal gericht op het beoordelen van het functioneren van de medewerker en praten leidinggevendenden en medewerkers weinig met elkaar over de ontwikkeling van de medewerker (Stoker & Van der Heijden, 2001).

In organisaties wordt op basis van hun doelstelling en HR-beleid wel onderscheid gemaakt tussen groei en ontwikkeling (*development*) van medewerkers – waardoor ze een hoger niveau van functioneren kunnen bereiken en intern promotie kunnen maken – of behoud van hun functioneren (*maintenance*) (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2014). In de organisatie waarin het huidige onderzoek plaatsvond, was het uitdrukkelijk de bedoeling dat specifieke onderwerpen aan bod zouden komen, zoals wederzijdse wensen en verwachtingen over de ontwikkeling van de medewerker en manieren waarop het functioneren van de medewerker gefaciliteerd zou kunnen worden. In dit onderzoek onderscheiden we daarom twee typen gespreksonderwerpen, namelijk onderwerpen die gericht zijn op de ontwikkeling van medewerkers, en onderwerpen die gericht zijn op hun ‘comfort’. Gespreksonderwerpen met betrekking tot ontwikkeling kunnen gaan over nieuwe taken of projecten, een nieuwe functie, het bijhouden van vakkennis, het volgen van een opleiding en het bespreken van wensen en ambities met betrekking tot de loopbaan van de medewerker. Onderwerpen gericht op het comfort van de medewerker hebben betrekking op aanpassingen van het werk of de werkomstandigheden die het functioneren van de medewerker faciliteren, zoals minder taakbelasting, aangepaste werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken. Ons onderscheid in ontwikkelgerichte en comfortonderwerpen sluit ook aan bij bestaand onderzoek (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Van der Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen, 2012) waarin sprake is van ontwikkelgerichte afspraken die medewerkers met hun leidinggevende maken (*I-deals*) of afspraken over flexibiliteit in werktijden.

### 2.3 Leeftijd en gespreksonderwerpen

Of leidinggevendenden en medewerkers in het functioneringsgesprek over ontwikkeling of comfort spreken, hangt af van de inbreng van beide gesprekspartners. Zo is het denkbaar dat jonge medewerkers zelf hun opleidingsmogelijkheden zullen aankaarten omdat ze bepaalde loopbaanaspiraties hebben. Ook leidinggevendenden zullen met jongere medewerkers willen praten over opleiding en ontwikkeling omdat de loopbaan van deze medewerkers nog verder vorm moet krijgen. Zoals hierboven beschreven zullen oudere medewerkers minder geneigd zijn om over hun opleiding en ontwikkeling te praten en ligt het initiatief hiertoe dus eerder bij de leidinggevende. Of leidinggevendenden dit doen, zal mede afhangen van de ideeën die zij (en hun organisatie) hebben over oudere medewerkers. Yeats, Folts en Knapp (2000) spreken in dit verband van een behoud- (*conservation*) of waardevermindering- (*depreciation*) model dat organisaties hanteren. Organisaties die

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

uitgaan van het behoud-model, veronderstellen dat oudere medewerkers nieuwe vaardigheden kunnen leren en waardevol blijven voor de organisatie wanneer zij zich blijven ontwikkelen. Organisaties die zich baseren op het waardeverminderingmodel, gaan ervan uit dat de waarde van een medewerker voor de organisatie al vroeg in de loopbaan optimaal is, stabiel is in het midden van de loopbaan en vervolgens afneemt.

In organisaties kunnen stereotiepe denkbepelden heersen met betrekking tot de toegevoegde waarde van oudere medewerkers. Men gaat dan bijvoorbeeld uit van een afname van het prestatievermogen, de productiviteit en het loopbaanpotentieel van ouderen (Van der Heijden, 2011). Jongere werknemers daarentegen worden in hoge mate geassocieerd met begrippen als flexibel, opleidingsbereid, vaardig met nieuwe technologieën en grotere fysieke belastbaarheid (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). In veel organisaties vormt het waardeverminderingmodel de basis voor HR-instrumenten voor oudere medewerkers, zoals parttime werken, extra verlof, flexibele werktijden en parttime pensioen (Kooij, Dikkers, Jansen & Van den Broek, 2013).

Op basis van heersende verwachtingen over de geringere ontwikkelbereidheid en -mogelijkheden van oudere werknemers die leven bij organisaties maar ook bij ouderen zelf (Maurer, 2001; Maurer, Mitchell & Barbeite, 2002; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Maurer, Wrenn & Weiss, 2003), veronderstellen we dat er in de functioneringsgesprekken met oudere medewerkers minder aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de medewerker dan in de gesprekken met jongere medewerkers.

*Hypothese 1a:* De leeftijd van de medewerker hangt negatief samen met het bespreken van ontwikkeling tijdens het functioneringsgesprek

Oudere werknemers kampen vaker met gezondheidsproblemen dan jonge werknemers en hebben minder fysieke reserves (De Lange & Van der Heijden, 2013; Ilmarinen, 2006). Het is om die reden denkbaar dat oudere medewerkers specifieke wensen hebben ten aanzien van hun werkbelasting en werkomstandigheden. Menige oudere werknemer geeft aan wel actief te willen blijven, maar op een manier die 'past bij hun wensen en niet te belastend is (rustig aan, niet te verplichtend)' (De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 222). Leidinggevenden hebben vaak de neiging om oudere medewerkers te ontzien, wat onder andere voortkomt uit de gedachte dat oudere medewerkers stabiliteit zoeken en activiteiten willen vermijden waarmee zij niet bekend zijn (Van Vianen et al., 2011). We verwachten daarom dat in de functioneringsgesprekken met oudere medewerkers comfortgerelateerde onderwerpen vaker ter sprake zullen komen dan in de gesprekken met jongere medewerkers.

*Hypothese 1b:* De leeftijd van de medewerker hangt positief samen met het bespreken van comfort tijdens het functioneringsgesprek.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

#### 2.4 Overtuigingen van medewerkers

Het onderzoek naar vergrijzing in organisaties gaat er vaak impliciet van uit dat de factor leeftijd rechtstreeks van invloed is op de leermotivatie van werknemers. De leer- en ontwikkelbereidheid van oudere medewerkers is weliswaar minder dan die van jongeren, maar binnen de groep ouderen bestaan er grote verschillen (Robson & Hansson, 2007; Rothwell, Sterns, Spokus & Reaser, 2008; Warr & Fay, 2001). Sommige oudere medewerkers blijven gretig leren, terwijl andere juist proberen om leeractiviteiten zo veel mogelijk te vermijden. Deze verschillen kunnen onder andere worden verklaard door impliciete overtuigingen die mensen hebben over de ontwikkelmogelijkheden van mensen in het algemeen (Kanfer & Ackerman, 2004; Van Vianen et al., 2011). Dweck en haar collega's (Dweck, 2000; 2006; Dweck, Chiu & Hong, 1995; Dweck & Molden, 2005) maken onderscheid tussen gefixeerde en ontwikkelgerichte zelftheorieën, die mensen vaak onbewust hantieren. Mensen met gefixeerde overtuigingen gaan ervan uit dat de capaciteiten en vaardigheden van mensen vastliggen. Zij doen hun best om niet te falen en hechten meer belang aan het goed functioneren op bekende taken dan aan het leren en ontwikkelen van nieuwe competenties. Daarentegen vinden mensen met ontwikkelgerichte overtuigingen het vanzelfsprekend dat mensen hun capaciteiten kunnen vergroten of uitbreiden. Zij staan open voor het leren van nieuwe dingen, laten zich niet weerhouden door mislukkingen en ontlenen zelfvertrouwen aan hun leervermogen.

Deze gefixeerde dan wel ontwikkelgerichte overtuigingen hangen niet direct met leeftijd samen (Heckhausen & Dweck, 1998, maar de invloed van deze overtuigingen op iemands leer- en ontwikkelbereidheid lijkt met het stijgen van de leeftijd wel toe te nemen. Omdat leren en ontwikkeling voor jongeren vanzelfsprekend is, hebben de overtuigingen van deze jongeren nauwelijks effect op hun ontwikkelbereidheid. Het zijn vooral ouderen met gefixeerde overtuigingen die minder bereid zijn om te blijven leren, terwijl dat voor hun oudere collega's met ontwikkelgerichte overtuigingen veel minder geldt (Van Vianen et al., 2011).

Wij verwachten dat de effecten van impliciete overtuigingen vooral in de functioneringsgesprekken met oudere medewerkers zichtbaar zullen worden. Meer specifiek veronderstellen we dat de functioneringsgesprekken met oudere medewerkers die zich laten leiden door gefixeerde overtuigingen, minder over ontwikkeling zullen gaan dan de gesprekken met oudere medewerkers met ontwikkelgerichte overtuigingen. Evenzeer verwachten we dat de functioneringsgesprekken met oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen meer gericht zullen zijn op comfortonderwerpen dan de gesprekken met oudere medewerkers met ontwikkelgerichte overtuigingen.

*Hypothese 1c:* De relatie tussen de leeftijd van de medewerker en het bespreken van ontwikkeling en comfort tijdens het functioneringsgesprek wordt gemodereerd door gefixeerde overtuigingen van de medewerker.

We veronderstellen met andere woorden dat het negatieve verband tussen de leeftijd van de medewerker en het bespreken van ontwikkeling met name geldt voor medewerkers met gefixeerde overtuigingen en minder sterk is voor mede-

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

werkers met ontwikkelgerichte overtuigingen. Daarnaast veronderstellen we dat het positieve verband tussen leeftijd en het bespreken van comfort sterker is voor medewerkers met gefixeerde overtuigingen en minder sterk voor medewerkers met ontwikkelgerichte overtuigingen.

### *2.5 Leeftijd en ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende*

Het ervaren van ontwikkelstimulans van de direct leidinggevende is bijzonder belangrijk voor werknemers in het algemeen en voor oudere werknemers in het bijzonder (Leisink & Knies, 2011; Maurer et al., 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Vianen et al., 2011). Medewerkers ervaren ontwikkelstimulans als hun direct leidinggevende oprechte aandacht en interesse heeft voor hun bijdrage en ontwikkeling (Van der Heijden & Bakker, 2011; Van Vianen et al., 2011). Die aandacht blijkt bijvoorbeeld als de leidinggevende een medewerker uitdaagt om nieuwe vaardigheden te leren (De Pater, Van Vianen & Fischer 2007; Preenen, Van Vianen, De Pater & Geerling, 2011), hij/zij de ontwikkelwensen van de medewerker ondersteunt door het bieden van leerfaciliteiten of als hij/zij – tijdens het functioneringsgesprek – zelf de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker ter sprake brengt.

Leidinggevendens zullen jongeren ontwikkelstimulans bieden omdat zij het vanzelfsprekend vinden dat medewerkers in deze leeftijdsgroep zich nog moeten ontwikkelen met het oog op hun verdere loopbaan (Kooij, 2010; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011; Maurer et al., 2002; Warr & Fay, 2001). De ontwikkelstimulans die ouderen van hun leidinggevende zullen krijgen, is minder vanzelfsprekend vanwege de heersende aanname dat de leerbereidheid van deze oudere groep in het algemeen laag is (Maurer et al., 2003; Nauta et al., 2009; Nauta, De Lange & Görtz, 2010). In het onderzoek van Van Vianen et al. (2011) werd inderdaad een negatief verband gevonden tussen leeftijd en ervaren ontwikkelstimulans. In datzelfde onderzoek werd echter ook aangetoond dat oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen minder bereid waren om te participeren in opleiding en training dan jongere medewerkers met gefixeerde overtuigingen en oudere en jongere medewerkers met meer ontwikkelgerichte overtuigingen.

Op basis van dit eerdere onderzoek verwachten we dat de relatie tussen leeftijd en ervaren ontwikkelstimulans afhangt van de impliciete overtuigingen van de medewerker. Oudere medewerkers die laten blijken dat ze nog mogelijkheden zien om zichzelf verder te ontwikkelen, zullen op evenveel steun van hun leidinggevende kunnen rekenen als jongere medewerkers. Oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen zullen daarentegen eerder door hun leidinggevende worden ontzien en worden beschermd tegen het moeten aangaan van nieuwe werkactiviteiten of opleidingen. We formuleren de volgende hypothesen:

*Hypothese 2a:* De leeftijd van de medewerker hangt negatief samen met de door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende.

*Hypothese 2b:* De relatie tussen de leeftijd van de medewerker en de door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende wordt gemo-

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

dereerd door gefixeerde overtuigingen van de medewerker: oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen ervaren minder ontwikkelstimulans van hun leidinggevende dan medewerkers met ontwikkelgerichte overtuigingen.

### 2.6 *Het functioneringsgesprek, ervaren ontwikkelstimulans en ontwikkelbereidheid*

Leidinggevendenden die medewerkers ontwikkelstimulans willen bieden, zullen hen in het functioneringsgesprek verbaal aanmoedigen om te reflecteren op hun ontwikkeling en kansen te zoeken om nieuwe vaardigheden te leren. In het huidige onderzoek is de door medewerkers ervaren ontwikkelstimulans gemeten relatief kort nadat ze met hun leidinggevende een functioneringsgesprek hadden gevoerd. Het is aannemelijk dat medewerkers ontwikkelstimulans zullen ervaren als ze met hun leidinggevende een dergelijk ontwikkelgericht functioneringsgesprek hebben gevoerd.

Het ervaren van ontwikkelsteun lijkt belangrijk voor medewerkers en vooral voor oudere medewerkers (Preenen, De Pater, Van Vianen & Keijzer, 2011; Preenen, Van Vianen, De Pater & Geerling, 2011; Van Vianen et al., 2011). Als zij op grond van het functioneringsgesprek of hun dagelijkse werkervaringen ontwikkelstimulans van hun leidinggevende ervaren, zijn ze eerder bereid om daadwerkelijk aan hun verdere ontwikkeling te werken.

*Hypothese 3:* Het bespreken van ontwikkeling tijdens het functioneringsgesprek hangt positief samen met de door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende.

*Hypothese 4:* Er is een positieve relatie tussen de mate waarin medewerkers ontwikkelstimulans van de leidinggevende ervaren en de mate waarin zij bereid zijn zich verder te ontwikkelen.

## 3 Methode

### 3.1 *Opzet en procedure*

Het onderzoek vond plaats bij een middelgrote gemeente en bestond uit twee onderdelen: een analyse van gespreksverslagen en een vragenlijstonderzoek. De gespreksverslagen betroffen de inhoud en conclusies van functioneringsgesprekken<sup>1</sup> van leidinggevendenden en hun medewerkers. Deze gesprekken waren vooral bedoeld om leidinggevendenden en medewerkers op een meer gelijkwaardige wijze met elkaar te laten praten over het functioneren en de ontwikkelwensen van medewerkers. Voor de verslaglegging van dit gesprek werd een door adviseurs van de afdeling P&O ontwikkeld formulier gebruikt. Ter voorbereiding op hun functioneringsgesprek volgden alle medewerkers in de periode maart – mei een eendaagse workshop. Leidinggevendenden namen deel aan een tweedaagse training over motiverende gespreksvoering met medewerkers. In de maanden oktober – december vonden de functioneringsgesprekken plaats. Voor de gespreksverslagen waren leidinggevendenden en medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk. Het merendeel van de gespreksverslagen is geschreven door de leidinggevendenden. Pas

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

nadat de medewerker akkoord was met de tekst, werd het gespreksverslag in het personeelsdossier opgenomen. De gespreksverslagen die tijdens het onderzoek in de periode januari tot en met mei in de personeelsdossiers van de medewerkers aanwezig waren, zijn – nadat de naamgegevens waren verwijderd – door de afdeling P&O beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Het vragenlijstonderzoek was gericht op het meten van de door medewerkers ervaren ontwikkelstimulans van hun leidinggevende en de (gefixeerde) overtuigingen en ontwikkelbereidheid van medewerkers. Tussen het functioneringsgesprek en het invullen van de vragenlijst zat een periode van ongeveer twee maanden.

### 3.2 Respondenten

De vragenlijst werd ingevuld door 137 van de 212 medewerkers (65%). Slechts een kleine groep medewerkers (van de buitendienst) vulde een schriftelijke versie van de vragenlijst in; alle anderen ontvingen een digitale vragenlijst. De groep van deelnemende medewerkers bestond uit 56 mannen en 81 vrouwen, hun leeftijd varieerde van 22 tot 65 jaar, met een gemiddelde van 48 jaar ( $SD = 10.92$ ). De gemiddelde leeftijd was wat hoger dan die van de hele populatie ( $M = 46$ ,  $SD = 11$  jaar). De gemiddelde duur van het dienstverband van de medewerkers was 14 jaar ( $SD = 10.64$ ). Voor 38% van de medewerkers was de hoogst afgeronde opleiding lbo, mavo of mulo, voor 20% was dit mbo, 10% had een havo-opleiding, en 26% had een hbo- of vwo-opleiding afgerond.

Nadat de onderzoekers een vertrouwelijkheidsverklaring hadden ondertekend, werden de gespreksverslagen van 85 medewerkers (30 mannen, 53 vrouwen, 2 onbekend; gemiddelde leeftijd: 46 jaar,  $SD = 11.1$ ; gemiddelde duur dienstverband: 15.26 jaar,  $SD = 10.9$ ) ter beschikking gesteld voor nadere analyse. De op de gespreksverslagen en in de vragenlijsten vermelde relatienummers werden door de onderzoekers gekoppeld en alleen de onderzoekers hadden toegang tot deze data. Van 56 medewerkers (20 mannen en 36 vrouwen, gemiddelde leeftijd: 45 jaar,  $SD = 11.22$ ; gemiddelde duur dienstverband: 14.95 jaar,  $SD = 10.62$ ) kon het gespreksverslag gekoppeld worden aan de door hen ingevulde vragenlijst. Aangezien de gevoerde functioneringsgesprekken in dit artikel centraal staan, rapporteren we de resultaten van de sample waarvan de gespreksverslagen beschikbaar waren ( $N = 85$ ) en van de deelsample waarbij gesprek en vragenlijst gekoppeld konden worden ( $N = 56$ ).

### 3.3 Metingen

#### 3.3.1 Gesprekverslagen

De gespreksverslagen bevatten de volgende onderdelen: (1) wederzijdse verwachtingen met betrekking tot reguliere taken en eventuele projecten voor het komende jaar; (2) het huidige functioneren in relatie tot de cultuurwaarden van de organisatie; (3) persoonlijke ontwikkelplannen/wensen van de medewerker, (4) benodigde faciliteiten, en (5) een samenvatting en gemaakte afspraken.

In eerste instantie werd de inhoud van deze vijf onderdelen onderverdeeld in dertien gespreksonderwerpen (zie bijlage 1), die door vijf onafhankelijke beoordelaars werden gecodeerd (ja = 1, nee = 0). Omdat sommige gespreksonder-

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

werpen slechts zelden voorkwamen, werden de gespreksonderwerpen bij twee hoofdthema's ondergebracht: (1) *ontwikkeling* van medewerkers (nieuwe taken, nieuwe functie, het deelnemen aan een opleiding op een specifiek vakgebied of een opleiding gericht op algemene vaardigheden en/of wensen ten aanzien van verdere ontwikkeling van de loopbaan), en (2) *comfort* van medewerkers (faciliterende werkomstandigheden, vermindering van taken, een minder zware functie en afronding en inperking van de loopbaan).

In dit onderzoek werd een hoofdthema (ontwikkeling of comfort) als 1 gecodeerd als één van de bij dit thema behorende onderwerpen in het gesprek aan de orde was geweest. Een hoofdthema werd als 0 gecodeerd als geen van de onderwerpen aan bod was gekomen. Bij twijfel overlegden de beoordelaars over een codering. De mate van overeenstemming tussen de beoordelaars was uiteindelijk optimaal.

### 3.3.2 Vragenlijst

De vragenlijst behandelde meerdere onderwerpen gerelateerd aan de werkbeleving van medewerkers (zie bijlage 2). In dit artikel rapporteren we alleen de onderdelen die betrekking hebben op de vraagstelling van dit onderzoek. De items in de vragenlijst werden alle gemeten met behulp van een 5-punts Likert-schaal (1 = volledig mee oneens, 5 = volledig mee eens).

*Gefixeerde overtuigingen* werden gemeten met drie items (Chiu, Hong & Dweck, 1997; Van Vianen et al., 2011). Voorbeelditems zijn: 'Ieder mens heeft bepaalde kwaliteiten en daar is niet veel aan te veranderen' en 'Als iemand ergens geen aanleg voor heeft, dan kan hij/zij dat ook nooit goed leren'. De betrouwbaarheid van deze schaal was .75.

*Ontwikkelstimulans van leidinggevende* werd gemeten met vijf items (Maurer et al., 2002; Noe & Wilk, 1993; Van Dam, 2003). Voorbeelditems zijn: 'Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om regelmatig van taken te wisselen' en 'Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om me verder te ontwikkelen'. De betrouwbaarheid van deze schaal was .84.

*Bereidheid om aan opleidingen en trainingen deel te nemen* werd gemeten met vijf items (Van Dam, 2003). Voorbeelditems zijn: 'Als het voor de organisatie nodig is, ben ik bereid om een opleiding te volgen die buiten mijn vakgebied ligt' en 'Als het voor de organisatie nodig is, ben ik bereid om opleidingen te volgen om mijn vakkennis te verbreden'. De betrouwbaarheid van deze schaal was .93.

## 4 Resultaten

### 4.1 Correlaties tussen de onderzoeksvariabelen

Tabel 1 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen. In overeenstemming met eerder onderzoek werd een hoge en positieve correlatie gevonden tussen leeftijd en dienstverband ( $r = .61, p < .01$ ). De correlaties laten daarnaast zien dat de leeftijd van medewerkers negatief samenhangt met het bespreken van ontwikkeling ( $r = -.34, p = .01$ ), ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende ( $r = -.38, p < .01$ ) en de ontwikkelbereidheid van medewerkers ( $r = -.29, p = .05$ ). Tabel 1 laat eveneens zien dat medewerkers die tijdens het

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

**Tabel 1** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht <sup>1</sup>	.65	.48									
2. Leeftijd <sup>1</sup>	45.94	11.10	-.27*								
3. Diensttijd <sup>1</sup>	15.26	10.90	-.38**	.61**							
4. Functieniveau <sup>1</sup>	.41	.50	.12	-.02	-.13						
5. Omvang aanstelling <sup>1</sup>	28.90	7.59	-.53**	.02	.11	.05					
6. Gefixeerde overtuigingen <sup>2</sup>	2.85	.97	-.13	.02	.12	-.32*	.25				
7. Besproken ontwikkeling <sup>1</sup>	.61	.49	.02	-.34**	-.27*	.13	-.04	-.08			
8. Besproken comfort <sup>1</sup>	.26	.44	.04	.04	.04	.27*	-.04	-.11	.14		
9. Ervaren ontwikkelstimulans <sup>2</sup>	3.12	.80	-.06	-.38**	-.14	.01	.00	-.21	.39**	-.05	
10. Ontwikkelbereidheid <sup>2</sup>	3.97	1.02	-.07	-.29*	-.25	.27*	.03	-.15	.31*	.05	.39**

<sup>1</sup>N = 85 medewerkers; <sup>2</sup>N = 56 medewerkers. \*\*p < .01 (tweezijdig), \*p < .05 (tweezijdig)

functioneringsgesprek over hun ontwikkeling hadden gesproken, significant positiever waren over de ontwikkelstimulans van hun leidinggevende dan medewerkers die in hun functioneringsgesprek geen aandacht hadden besteed aan ontwikkelthema's ( $r = .39, p = .01$ ). De door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende hing positief samen met de ontwikkelbereidheid van de medewerker ( $r = .39, p = .01$ ).

#### 4.2 Hypothesetoetsing

Om te toetsen of leeftijd van de medewerkers negatief samenhangt met het bespreken van ontwikkeling (hypothese 1a) en positief samenhangt met het bespreken van comfort (Hypothese 1b) tijdens het functioneringsgesprek, zijn logistische regressieanalyses uitgevoerd. Tabel 2 toont de logistische regressieanalyses met leeftijd, diensttijd en functieniveau van de medewerker als de onafhankelijke variabelen en de twee gespreksthema's (besproken ontwikkeling en besproken comfort) als afhankelijke variabelen voor de totale groep van gespreksdeelnemers ( $N = 85$ ) en voor de gespreksdeelnemers die achteraf een vragenlijst hebben ingevuld ( $N = 56$ ). Sekse en omvang van de aanstelling zijn niet als onafhankelijke variabelen in de regressies meegenomen omdat deze niet gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen en we vanwege de power het aantal onafhankelijke variabelen wilden beperken.

Tabel 2 laat zien dat de leeftijd van de medewerker significant negatief samenhangt met het bespreken van diens ontwikkeling (volledige sample:  $B = -.07, SE = .03, Wald = 5.09, p = .02$ ; deelsample:  $B = -.10, SE = .04, Wald = 6.08, p = .01$ ). Hypo-

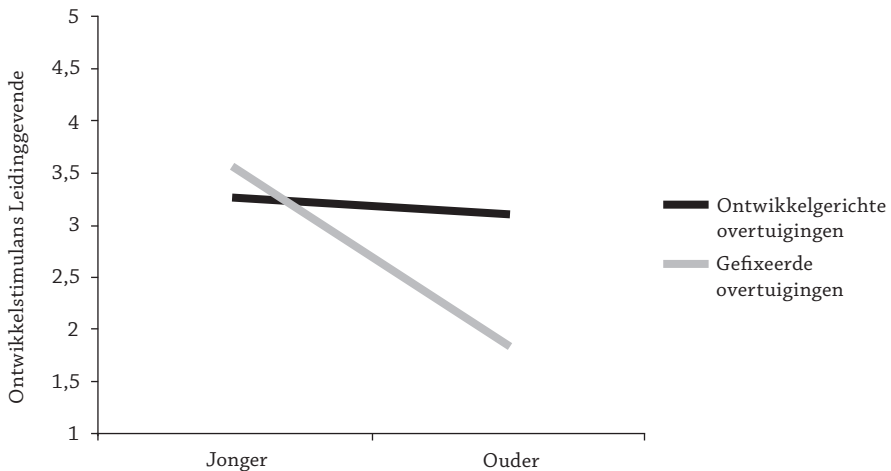
Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

these 1a werd bevestigd: met oudere medewerkers werd minder over ontwikkeling gesproken dan met jongere medewerkers. Leeftijd speelde echter geen rol bij het bespreken van onderwerpen die met comfort te maken hebben, waardoor hypothese 1b niet bevestigd kon worden. Functieniveau hing daarentegen wel significant samen met het bespreken van comfortonderwerpen (volledige sample:  $B = 1.30$ ,  $SE = .53$ ,  $Wald = 6.11$ ,  $p = .01$ ; deelsample:  $B = 2.23$ ,  $SE = .75$ ,  $Wald = 8.91$ ,  $p = .00$ ). Medewerkers in hogere functieniveaus bespraken vaker onderwerpen die met comfort te maken hebben dan medewerkers in lagere functieniveaus.

Hypothese 1c stelt dat de relatie tussen leeftijd van de medewerker en het bespreken van ontwikkeling en comfort tijdens het afstemmingsgesprek wordt gemodereerd door gefixeerde overtuigingen van medewerkers. Deze hypothese kon alleen met de deelsample ( $N = 56$ ) worden getoetst. De variabelen gefixeerde overtuigingen en de interactie van leeftijd en gefixeerde overtuigingen werden aan de logistische regressie toegevoegd (zie tabel 2). Om multicollineariteit te vermijden en de resultaten beter te kunnen interpreteren werd de interactie berekend met gecentreerde interactietermen (Aiken & West, 1991). De resultaten laten zien dat alleen leeftijd significant samenhangt met besproken ontwikkeling (deelsample:  $B = -1.13$ ,  $SE = .46$ ,  $Wald = 6.07$ ,  $p = .01$ ). Hypothese 1c kon dus niet worden bevestigd.

Hypothese 2a stelt dat de leeftijd van de medewerker negatief samenhangt met de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende en hypothese 2b stelt dat de relatie tussen leeftijd en ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende wordt gemodereerd door gefixeerde overtuigingen van medewerkers. Hypothese 3 stelt dat het bespreken van ontwikkeling positief samenhangt met de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende. Om deze drie hypothesen te toetsen zijn zes onafhankelijke variabelen (leeftijd, diensttijd, functieniveau, besproken ontwikkeling, gefixeerde overtuigingen en de interactie van leeftijd x gefixeerde overtuigingen) opgenomen in een hiërarchische regressieanalyse, met ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende als afhankelijke variabele. We vonden een significante multiple correlatie tussen de predictoren en de afhankelijke variabele ( $R^2 = .43$ ;  $F(6, 49) = 6.23$ ,  $p = .00$ ). Leeftijd ( $\beta = -.37$ ,  $p = .01$ ), diensttijd ( $\beta = .24$ ,  $p = .05$ ), besproken ontwikkeling ( $\beta = .46$ ,  $p = .01$ ), gefixeerde overtuigingen ( $\beta = -.19$ ,  $p = .05$ ) en de interactie van leeftijd en gefixeerde overtuigingen ( $\beta = -.33$ ,  $p = .01$ ) hingen significant samen met de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende (zie tabel 3). De positieve bijdrage van diensttijd is waarschijnlijk een artefact van de sterk positieve relatie tussen leeftijd en diensttijd. Het bespreken van ontwikkeling tijdens het functioneringsgesprek hing positief samen met het ervaren van ontwikkelstimulans van de leidinggevende. Leeftijd hing negatief samen met de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende, maar, zoals afgebeeld in figuur 1, rapporteerden ouderen met gefixeerde overtuigingen minder ontwikkelstimulans van hun leidinggevende dan ouderen die die overtuigingen niet of in mindere mate hadden. Deze resultaten ondersteunen hypothesen 2a, 2b en 3.

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort



**Figuur 1** De relatie tussen leeftijd van de medewerker en de door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende, gemodereerd door (gefixeerde of ontwikkelgerichte) overtuigingen

Hypothese 4 stelt dat er een positieve relatie is tussen de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende en de bereidheid van medewerkers om zich verder te ontwikkelen.

Een hiërarchische regressieanalyse met vijf onafhankelijke variabelen (leeftijd, diensttijd, functieniveau, gefixeerde overtuigingen van de medewerker en ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende) liet een significante multiple correlatie tussen de predictoren en de afhankelijke variabele zien ( $R^2 = .27$ ;  $F(5, 50) = 3.60$ ,  $p = .05$ ). Functieniveau ( $\beta = .56$ ,  $p = .05$ ) en ontwikkelstimulans van de leidinggevende ( $\beta = .44$ ,  $p = .05$ ) hingen positief samen met de ontwikkelbereidheid van medewerkers (zie tabel 4).

Bovenstaande resultaten zijn gebaseerd op (logistische) regressieanalyses waarbij de hypothesen afzonderlijk werden getoetst. In een laatste analyse hebben we de relaties tussen de variabelen als geheel onderzocht. Met behulp van een bootstrap pad-analyse (Mplus versie 5.0, Muthén & Muthén, 1998-2007) is het model getoetst zoals dit staat weergegeven in figuur 2. Dit model omvat hypothesen 1a, 2a, 2b, 3 en 4, maar op grond van de regressieanalyses werd er ook een relatie tussen gefixeerde overtuigingen en ontwikkelbereidheid geschat. Het model liet een goede fit zien ( $RMSEA = .00$ ,  $df = 11^2$ ). Leeftijd hing negatief samen met besproken ontwikkeling in het afstemmingsgesprek ( $\beta = -.60$ ,  $p = .01$ ). De relatie tussen leeftijd van de medewerkers en ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende werd significant gemodereerd door gefixeerde overtuigingen van medewerkers ( $\beta = -.36$ ,  $p = .00$ ), maar gefixeerde overtuigingen hadden ook een direct en negatief verband met ervaren stimulans van de leidinggevende ( $\beta = -.21$ ,  $p = .05$ ). Het bespreken van ontwikkeling tijdens het afstemmingsgesprek hing positief samen met de door de medewerker ervaren ontwikkelstimulans van de

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

leidinggevende ( $\beta = -.33, p = .001$ ) en deze ervaren stimulans hing op zijn beurt positief samen met de ontwikkelbereidheid van medewerkers ( $\beta = .45, p = .001$ ).

**Tabel 2** Logistische regressieanalyse met demografische variabelen als onafhankelijke variabelen en gespreksonderwerpen als afhankelijke variabelen

	a			b			c			d		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
<u>Totale sample (N = 85)</u>												
Leeftijd	-.07	5.09	.94*	.00	.00	1.00						
Diensttijd	-.01	.21	.99	.02	.27	1.02						
Functioniveau	.57	1.28	1.76	1.30	6.11	3.68*						
R <sup>2</sup> (Cox & Schnell)	.13			.08								
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	.18			.11								
Hosmer & Lemeshow $\chi^2$	4.15			11.01								
<u>Deelsample (N = 56)</u>												
Leeftijd	-.10	6.08	.91*	-.01	.03	.99	-1.13	6.07	.33*	.00	.00	1.0
Diensttijd	.00	.00	1.00	-.01	.08	.99	.02	.00	1.02	-.13	.09	.87
Functioniveau	1.18	2.95	3.25+	2.23	8.91	9.26**	1.16	2.6	3.20	2.35	8.99	10.52**
Gefixeerde overtuigingen							-.04	.01	.96	.10	.09	1.11
Leeftijd x overtuigingen							.03	.00	1.03	.30	.73	1.35
R <sup>2</sup> (Cox & Schnell)	.22			.18			.22		.20			
R <sup>2</sup> (Nagelkerke)	.30			.27			.30		.29			
Hosmer & Lemeshow $\chi^2$	9.95			2.77			9.77		2.44			

\*\* $p < .01$  (tweezijdig), \*  $p < .05$  (tweezijdig), +  $p < .10$  (tweezijdig).<sup>a</sup> Omnibus test totale sample  $p = .01$ , deelsample  $p = .00$ ;  
<sup>b</sup> Omnibus test totale sample  $p = .09$ , deelsample  $p = .01$ ; <sup>c</sup> Omnibus test deelsample  $p = .02$ ; <sup>d</sup> Omnibus test deelsample  $p = .03$

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

**Tabel 3** *Regressieanalyse (N = 56) met als afhankelijke variabele de door medewerkers ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende*

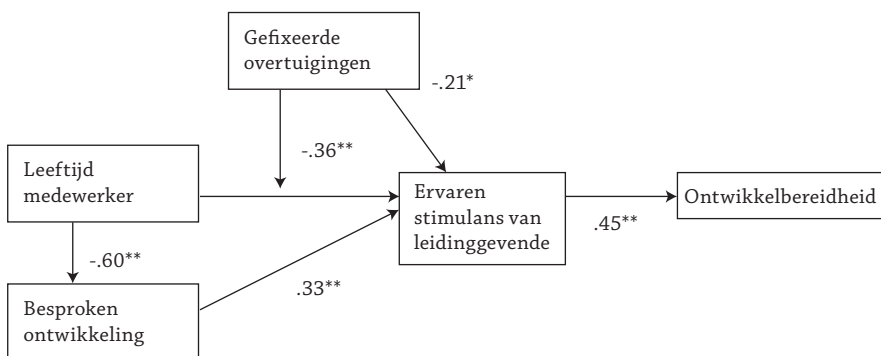
Variabele	B	SE B	β
Leeftijd	-.37**	.13	-.47
Diensttijd	.24*	.12	.30
Functieniveau	-.19	.19	-.12
Besproken ontwikkeling	.46*	.20	.28
Gefixeerde overtuigingen	-.19*	.09	-.24
Leeftijd x gefixeerde overtuigingen	-.33**	.09	-.39
R <sup>2</sup>	.43		
F (6, 49)	6.23**		

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

**Tabel 4** *Regressieanalyse (N = 56) met als afhankelijke variabele de ontwikkelbereidheid van medewerkers*

Variabele	B	SE B	β
Leeftijd	-.01	.02	-.08
Diensttijd	-.01	.02	-.14
Functieniveau	.56*	.27	.27
Gefixeerde overtuigingen	.03	.14	.03
Ervaren ontwikkelstimulans	.44*	.18	.35
R <sup>2</sup>	.27		
F (5, 50)	3.60*		

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



**Figuur 2** *Pad-analyse van onderzoeksvariabelen*

## 5 Discussie

Er is nog maar weinig empirisch onderzoek verricht naar de onderwerpen die leidinggevend en medewerkers in hun jaarlijkse functioneringsgesprekken de revue laten passeren. In deze studie hebben wij aan de hand van gespreksverslagen onderzocht welke onderwerpen er in het functioneringsgesprek van oudere en jongere medewerkers aan bod kwamen. Daarnaast zijn we nagegaan in hoeverre leeftijd en gefixeerde overtuigingen van medewerkers samenhangen met ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende en ontwikkelbereidheid.

De resultaten bevestigen onze verwachting dat de leeftijd van medewerkers van invloed is op het al dan niet bespreken van hun ontwikkeling. Met oudere medewerkers wordt significant minder over ontwikkeling en opleiding gesproken dan met jongere medewerkers. Dit impliceert dat naarmate medewerkers ouder worden hun ervaringsconcentratie navenant zal toenemen, een proces dat onvermijdelijk leidt tot inflexibiliteit en verminderde inzetbaarheid van oudere medewerkers. Zoals verwacht hangt het bespreken van ontwikkeling tijdens het functioneringsgesprek positief samen met de ervaren ontwikkelstimulans van de leidinggevende, wat weer positief bijdraagt aan de ontwikkelbereidheid van medewerkers. Deze laatste bevinding komt overeen met het eerdere onderzoek van Van Vianen et al. (2011), dat aantoonde dat de ontwikkelstimulans van de leidinggevende essentieel is voor de ontwikkelbereidheid van medewerkers.

De oudere medewerkers in ons onderzoek ondervonden minder ontwikkelstimulans van hun leidinggevende dan hun jongere collega's en dit gold vooral voor oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen. Deze overtuigingen kunnen op meerdere manieren het ervaren van ontwikkelstimulans van de leidinggevende ongunstig beïnvloeden. Allereerst kunnen medewerkers met gefixeerde overtuigingen, dus ook jongere medewerkers, minder ontwikkelstimulans ervaren omdat ze minder ontvankelijk zijn voor die stimulans en/of omdat ze hun leidinggevende ontmoedigen om hun die stimulans te geven. Toekomstig onderzoek kan nagaan of mensen met gefixeerde overtuigingen minder gevoelig zijn voor ontwikkelstimulans of dat hun overtuigingen anderen ervan weerhouden hen (nog langer) te enthousiasmeren voor ontwikkelactiviteiten. In het laatste geval is het belangrijk dat leidinggevend en zich van dit negatieve mechanisme bewust zijn. Het zijn immers juist de werknemers met gefixeerde overtuigingen die de ontwikkelstimulans van hun leidinggevende het hardst nodig hebben. Ten tweede zijn gefixeerde overtuigingen vooral in combinatie met een oudere leeftijd ongunstig voor het ervaren van ontwikkelstimulans. Mogelijk dat leidinggevend en vooral bij oudere werknemers met gefixeerde overtuigingen geen moeite doen om deze medewerkers aan te zetten tot ontwikkelactiviteiten. Het feit dat er met oudere medewerkers nauwelijks over ontwikkeling werd gesproken, lijkt deze gedachte te ondersteunen.

Een extra nadeel hiervan kan zijn dat ook de meer ontwikkelgerichte oudere werknemers minder ontwikkelsteun via het functioneringsgesprek krijgen dan waar ze mogelijk behoefte aan hebben. We hebben in dit onderzoek niet kunnen nagaan of de ontwikkeling van de (ontwikkelgerichte oudere) medewerker in het gesprek niet aan bod kwam juist omdat een medewerker al veel aan ontwikkeling

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

deed of al veel ontwikkelstimulans van de leidinggevende ervoer. In vervolgonderzoek kan dit nader worden bekeken.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de verwachtingen van leidinggevendenden dat oudere medewerkers bij voorkeur leersituaties vermijden, van invloed zijn op de ontwikkelbereidheid van oudere medewerkers (Van Vianen et al., 2011). Leidinggevendenden met dergelijke verwachtingen besteden mogelijk daadwerkelijk minder aandacht aan de ontwikkeling van hun oudere medewerkers. Daarnaast suggereert het onderzoek van Leisink en Knies (2011) dat direct leidinggevendenden minder aandacht besteden aan de ontwikkeling van ouderen omdat ze over te weinig vaardigheden beschikken om oudere medewerkers te coachen en omdat ze zelf weinig steun krijgen van het management om de competenties van medewerkers te monitoren. Toekomstig onderzoek kan de verwachtingen, vaardigheden en ervaringen van leidinggevendenden nader in kaart brengen.

Anders dan wij hadden verwacht, blijkt dat niet de leeftijd van de medewerker maar zijn of haar functieniveau voorspelt of in functioneringsgesprekken over comfort wordt gesproken. Evenmin hebben we steun gevonden voor onze veronderstelling dat de positieve relatie tussen leeftijd van de medewerkers en het bespreken van comfort door gefixeerde overtuigingen wordt gemodereerd. Uit de analyse van gespreksverslagen blijkt dat vooral met hoger opgeleide medewerkers jonger dan 45 jaar over comfortmaatregelen, zoals vermindering van taken, is gesproken. De redenen hiervoor liepen uiteen, van privéomstandigheden, de combinatie werk en gezin tot oriëntatie op de huidige functie en/of herbezinning op de eigen rol en taken. Hoger opgeleide medewerkers zijn mogelijk assertiever dan lager opgeleide medewerkers en stellen hogere eisen aan faciliterende voorzieningen in hun werk. Ook is het aannemelijk dat hoger opgeleiden meer autonomie hebben in hun werk en in hun functie dus gemakkelijker afspraken kunnen maken over zaken zoals werktijden en thuiswerken. Opgemerkt moet worden dat onze bevindingen op een relatief kleine sample zijn gebaseerd en om die reden gerepliceerd dienen te worden in vervolgonderzoek.

In toekomstig onderzoek moet worden nagegaan of de onderwerpen die in het functioneringsgesprek aan bod zijn gekomen, daadwerkelijk effect hebben op latere ontwikkelactiviteiten van medewerkers. Verder zal er meer aandacht moeten worden besteed aan de kenmerken en gedragingen van leidinggevendenden die bijdragen aan de ervaren ontwikkelstimulans van oudere werknemers. Het is bijvoorbeeld interessant om te onderzoeken of er een samenhang is tussen de leeftijd van de leidinggevende en de onderwerpen die in functioneringsgesprekken worden besproken. Mogelijk verschillen jongere en oudere leidinggevendenden van elkaar in hun gedrag en houding ten opzichte van oudere medewerkers. Oudere leidinggevendenden kunnen dezelfde belemmerende aannamen hebben als hun oudere medewerkers en zijn om die reden wellicht minder in staat voldoende ontwikkelstimulans te bieden. Jongere leidinggevendenden daarentegen hebben mogelijk meer moeite met het coachen van oudere medewerkers dan hun oudere collega's en zullen om die reden minder aandacht besteden aan de ontwikkeling van oudere medewerkers. Toekomstig onderzoek zou de mogelijke effecten van leeftijdsverschillen tussen medewerkers en hun leidinggevendenden nader kunnen ontrefelen.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

De zelfregulatiestrategieën die leidinggevendenden hanteren bij de aansturing van medewerkers, zijn van belang voor het gedrag en de prestaties van medewerkers (Wu, McMullen, Neubert & Yi, 2008). Als medewerkers waarnemen dat hun leidinggevende een promotiegerichte regulatiestrategie hanteert (zoals het nastreven van positieve uitkomsten, risico nemen, kansen benutten), zullen ze zelf meer initiatieven ontplooiën op het werk (Beudeker, Rink, Ellemers & Blonk, 2013). In onderzoek kan worden nagaan of en welke rolmodellen oudere werknemers nodig hebben om in beweging te komen.

### 5.1 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste, onze analyse van de inhoud van de gevoerde functioneringsgesprekken is gebaseerd op gespreksverslagen en bijvoorbeeld niet op letterlijke scripts van die (opgenomen) gesprekken. We kunnen om die reden niet uitsluiten dat ontwikkel- en comfortonderwerpen wel degelijk aan de orde zijn gesteld maar niet in het gespreksverslag terecht zijn gekomen. We vermoeden echter dat deze bias relatief gering zal zijn omdat de gevoerde gesprekken expliciet als doel hadden om leidinggevendenden en medewerkers met elkaar te laten praten over wederzijdse wensen en verwachtingen. Zowel leidinggevendenden als medewerkers waren zich door middel van een training of workshop goed bewust van dit doel. Bovendien was er voor de verslaglegging van dit gesprek door medewerkers van de afdeling P&O in nauw overleg met de afdelingshoofden en teamleiders een formulier ontwikkeld waarop deze ontwikkel- en comfortthema's expliciet werden onderscheiden. Wel moet worden opgemerkt dat ondanks dit standaard verslagformat de gespreksverslagen toch nog van elkaar verschilden. Sommige verslagen bevatten een uitgebreide toelichting bij elk van de onderwerpen op het gespreksformulier, terwijl in andere verslagen de gespreksonderwerpen slechts summier waren aangestipt.

Dit brengt ons bij een tweede beperking, namelijk de inhoudelijke analyse van de gespreksverslagen. Ondanks het feit dat de gespreksonderwerpen gedurende drie rondes door in totaal vijf verschillende beoordelaars zijn gecategoriseerd, kan enige subjectiviteit van de analyses niet worden uitgesloten (Saunders, Lewes & Thornhill, 2000).

Een derde beperking is dat wij alleen die gespreksverslagen hebben kunnen analyseren die ten tijde van het onderzoek in de personeelsdossiers bij de afdeling P&O beschikbaar waren. Dit betekent dat de steekproef niet aselekt is gekozen, waardoor onze data niet per definitie representatief zijn voor de totale onderzoekspopulatie. Omdat echter uitsluitend functioneringsgesprekken zijn gevoerd met medewerkers die goed functioneerden – met alle anderen is een beoordelingsgesprek gevoerd – is er geen reden om aan te nemen dat de gespreksverslagen in dit onderzoek inhoudelijk verschillen van de verslagen die op een later tijdstip beschikbaar kwamen. De tijdsduur tussen het gesprek c.q. gespreksverslag en de vragenlijst was van de huidige sample bovendien relatief gelijk, waardoor geen 'historievertekening' (*history effect*) heeft kunnen plaatsvinden.

Een vierde beperking is de relatief kleine steekproef (85 en 56 voor respectievelijk de gehele en de deelsample), waardoor het aantal onafhankelijke variabelen beperkt moest blijven. Kleine steekproeven kunnen willekeurige fluctuaties in de

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

data met zich meebrengen en de kans verkleinen om een werkelijk effect te vinden. De door ons gevonden effecten zijn echter over het algemeen sterk en consistent in de beide onderzoeksamples.

Een vijfde beperking is dat het vragenlijstonderzoek slechts eenmalig heeft plaatsgevonden, namelijk enkele maanden na het functioneringsgesprek. Omdat een voormeting ontbreekt, kan niet met zekerheid worden gesteld dat de ervaren ontwikkelstimulans en ontwikkelbereidheid door het functioneringsgesprek beïnvloed waren. Zo is ook niet uit te sluiten dat impliciete overtuigingen van medewerkers zijn beïnvloed door het functioneringsgesprek. Om die redenen was het beter geweest als overtuigingen, ervaringen en attitudes van medewerkers ook vóór het functioneringsgesprek waren gemeten. In een voormeting zou eveneens kunnen worden onderzocht of er in het verleden al functioneringsgesprekken hebben plaatsgevonden waarin met weinig succes de ontwikkeling van de medewerker wel aan de orde is gesteld. Een eenmalige meting heeft als belangrijk bijkomend nadeel dat de gevonden verbanden mogelijk zijn toe te schrijven aan gemeenschappelijke methode bias (*common method bias*), zoals het geval zou kunnen zijn voor de significante correlatie tussen de door respondenten gerapporteerde ervaren ontwikkelstimulans en ontwikkelbereidheid. We vermoeden dat de invloed van deze bias beperkt zal zijn omdat onze bevindingen overeenkomen met die uit eerder onderzoek (bijv. Van Vianen et al., 2011).

Tot slot merken wij op dat toekomstig onderzoek moet vaststellen of de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere organisaties, zoals private en commerciële organisaties. Het is denkbaar dat de technologische veranderingen en economische druk in deze organisaties nog groter is dan in publieke organisaties. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is uiteraard van belang voor alle organisaties, maar de urgentie ervan wordt mogelijk eerder gevoeld in private en commerciële organisaties. Toekomstig onderzoek moet leren of leidinggevend en (oudere) medewerkers in deze organisaties in hun functioneringsgesprekken meer aandacht besteden aan ontwikkelthema's dan in de huidige publieke organisatie het geval was.

## 5.2 Praktische implicaties

Organisaties zien de jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken als instrumenten om werknemers ontwikkelgerichte feedback te geven en competentie-ontwikkeling te bevorderen (Gregory, Levy & Jeffers, 2008). Veel leidinggevend en medewerkers beschouwen deze jaarlijkse gesprekken echter als een ritueel dat in de praktijk weinig toegevoegde waarde heeft (Feenstra & De Rooij, 2010; Feijs, Libbrecht, Anseel & Lievens, 2008). Het huidige onderzoek laat zien dat regelmatige functioneringsgesprekken zinvol zijn als leidinggevend en medewerkers deze gesprekken benutten om samen in gesprek te gaan over de toekomst, verdere ontwikkeling en daarmee blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Dergelijke functioneringsgesprekken kunnen eveneens de voortschrijdende ervaringsconcentratie van ouder wordende medewerkers een halt toeroepen doordat ze de flexibiliteit en inzetbaarheid van deze medewerkers bevorderen.

Dit onderzoek toont echter ook aan dat het bespreken van de ontwikkeling van oudere medewerkers bepaald niet vanzelfsprekend is, ook niet als er binnen de

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

organisatie vanuit het management expliciet aandacht is voor het thema ontwikkeling en om die reden de functioneringsgesprekken een nieuw jasje krijgen. Ongeacht de eigen ontwikkelovertuigingen van oudere medewerkers wordt er met hen minder over hun ontwikkeling gesproken dan met jongere medewerkers. Daarnaast ervaren oudere medewerkers – en vooral oudere medewerkers met gefixeerde overtuigingen – in het algemeen weinig ontwikkelstimulans van hun leidinggevende. Dat is jammer omdat die stimulans voor deze groep juist zo belangrijk blijkt te zijn.

Aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en een korte algemene training over het voeren van ontwikkelgerichte functioneringsgesprekken zijn weliswaar nuttig voor de ontwikkeling van jongere medewerkers, maar zijn kennelijk onvoldoende om leidinggevend en aan te zetten tot het voeren van een ontwikkelgesprek met oudere werknemers. Dit onderzoek en ander onderzoek dat concludeerde dat leidinggevend en de vaardigheden ontberen om oudere medewerkers te coachen (Leisink & Knies, 2011), suggereren dat een meer gerichte training over het voeren van coaching-gesprekken met oudere werknemers noodzakelijk is. Door middel van trainingen kunnen leidinggevend en leren om hun eigen impliciete overtuigingen en die van hun oudere medewerkers te herkennen. Bovendien kunnen ze door middel van training hun gespreksvaardigheden vergroten en leren op welke manieren oudere medewerkers kunnen worden gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Dergelijke trainingen kunnen ook bijdragen aan effectiever coachinggedrag van leidinggevend en in het dagelijkse werk. Als leidinggevend en consequent een ontwikkelgerichte mindset uitdragen en bijbehorend gedrag tonen, kunnen zij met dit gedrag tegenwicht bieden aan leeftijdsstereotiepe opvattingen over oudere medewerkers die bij management en medewerkers vaak bestaan.

Ook kunnen organisaties specifieke begeleidingsprogramma's ontwikkelen of individuele coaching aanbieden aan oudere medewerkers om hen op deze wijze te stimuleren om ontwikkelkansen te zien en te benutten. Ze kunnen via deze HR-instrumenten vaardigheden ontwikkelen om het initiatief te nemen en met hun leidinggevende in gesprek te gaan over hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Het is dan belangrijk dat ze zelf mogelijkheden zien om in te spelen op veranderingen in het werk en de werkomgeving, waarbij een voldoende match tussen (toekomstig) werk en hun eigen wensen, doelen en capaciteiten gewaarborgd blijft (Van Vianen, 2013). Alleen dan kan hun waarde voor de organisatie behouden blijven.

## 6 Conclusie

Voor zover ons bekend, is dit het eerste empirische onderzoek naar de inhoud van functioneringsgesprekken van leidinggevend en hun (oudere) medewerkers. De kans dat medewerkers in het functioneringsgesprek met hun direct leidinggevende over ontwikkeling spreken, neemt af naarmate ze ouder zijn. Dit onderzoek benadrukt de noodzaak van vervolgonderzoek naar de rol van de dialoog in het voeren van ontwikkelgesprekken met en coaching van oudere medewerkers. Bovendien is dit onderzoek een aanbeveling voor het structureel voeren

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

van gesprekken waarin medewerkers – jong en oud – gestimuleerd worden zich te blijven ontwikkelen.

### Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- In de jaarlijkse HR-cyclus in organisaties is het van belang om specifiek aandacht te besteden aan ontwikkelgesprekken met oudere medewerkers als mogelijkheid om concreet bij te dragen aan de inzetbaarheid van ouderen en de ontwikkeling van een employabilitycultuur in de organisatie.
- Ten eerste kan dit bereikt worden als leidinggevend:
  - door het management worden gestimuleerd om ook in hun gesprekken met oudere medewerkers expliciet in te gaan op hun ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid;
  - inzicht hebben in de aard en werking van belemmerende (gefixeerde) overtuigingen van henzelf en die van oudere werknemers;
  - worden getraind in het voeren van ontwikkelgesprekken met en coaching van oudere werknemers.
- Ten tweede kan dit bereikt worden als oudere werknemers:
  - de mogelijkheid wordt geboden om ontwikkelprogramma's te volgen of individuele coaching te krijgen waarin ze ontdekken wat hun ontwikkelkansen zijn;
  - leren hoe zij in dialoog kunnen gaan met hun direct leidinggevende over mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen, waarbij een goede match tussen (toekomstig) werk en eigen wensen, doelen en capaciteiten gerealiseerd kan worden.

### Noten

- 1 Door de organisatie aangeduid als afstemmingsgesprek.
- 2 De gewogen kleinste kwadratenmethode werd gebruikt omdat het model een categorische variabele (besproken ontwikkeling) bevat. De fit van het model kan dan niet met een Chi-kwadraat toets worden berekend.

### Literatuur

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

- Beudeker, D.A., Rink, F., Ellemers, N. & Blonk, W.B. (2013). Initiatiefrijke en functieinhoudelijke presteren. De zelfregulatiestrategieën van leiders in relatie tot het functioneren van medewerkers. *Gedrag en Organisatie*, 26, 277-292.
- Chiu, C.Y., Hong, Y.-Y. & Dweck, C.S. (1997). Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 19-30.
- Dalhoeven, A.G.W., Van Vianen, A.E.M. & De Pater, I.E. (2010). Leiderschap in organisaties, crisis in leiderschap – op zoek naar nieuwe wegen. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65, 43-58.
- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D. & Bongers, P.M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925-950.
- De Lange, A.H. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M. & Fischer, A.H. (2007). Uitdagende ervaringen als determinant van de beoordeling van groeipotentieel. *Gedrag en Organisatie*, 20, 41-56.
- Dweck, C.S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press
- Dweck, C.S. (2006). *The new psychology of succes*. New York: Random House.
- Dweck, C.S., Chiu, C. & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Dweck, C.S. & Molden, D.C. (2005). Self theories: Their impact on competence motivation and acquisition. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 122-140). New York: Guilford Press.
- Ebner, N., Freund, A.M. & Baltus, P.B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664-678.
- Feenstra, B. & De Rooij, A. (2010). *Verkenning functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk. Hoe kan het Rijk de kwantiteit en de kwaliteit van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende verhogen?* Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, DGOBR.
- Feijs, M., Libbrecht, N., Anseel, F. & Lievens, F. (2008). Relatiekwaliteit als moderator in de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en reacties op feedback in prestatiebeoordeling. *Gedrag en Organisatie*, 21, 430-450.
- Gregory, J.B., Levy, P.E. & Jeffers M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 42-56.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heckhausen, J. & Dweck, C.S. (1998). *Motivation and self-regulation across the life span*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Aging and the quality of worklife in de European Union*. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs, Helsinki.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2005). Work competence: A person-oriented approach. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 336-353). New York, NY: Guilford Press).
- Kirein, N.M. & Gold, M.A. (2000). Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 913-928.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam.
- Kooij, T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E. & De Lange, A.H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The Journal of Human Resource Management, Radboud Universiteit Nijmegen, Published online 14 Jan. 2014*, 1-21.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R. & Dijkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kooij, D., Dijkers, J., Jansen, P. & Van den Broeck, J. (2013). Human resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (p. 167-184). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011). Line manager's support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1902-1917.
- Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. (2012). Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4-year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resources Management*, 23, 1360-1375.
- Lyon, P. & Pollard, D. (1997). Perceptions of the older employee: Is anything really changing? *Personnel Review*, 26, 245-257.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- Maurer, T.J., Mitchell, D. & Barbeite, F. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 87-107.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87-107.
- Maurer, T.J., Wrenn, K.A., Pierce, H.R., Tross, S.A. & Collins, W.C. (2003). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: Relevance to job/task analysis, competence modeling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 107-131.
- Maurer, T.J., Wrenn, K.A. & Weiss, E.M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J.J. Martocchio & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources Management*, 22, 253-285). Stanford, CT: JAI Press.
- Muthén L.K. & Muthén, B.O. (1998-2007). *Mplus user's guide* (fifth edition). Los Angeles, CS: Muthén & Muthén.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer, Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Lange A.H. & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. *Gedrag en Organisatie* 23, 136-157.
- Nauta, A., Van Vianen, A.E.M., Van der Heijden, B., Van Dam, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The moderating

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

- impact of employability culture. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in developmental activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Preenen, P.Y.T. (2010). *Challenge at work, a matter of give and take*. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam.
- Preenen, P.T.Y., De Pater, I.E., Van Vianen, A.E. M. & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36, 308-345.
- Preenen, P.T.Y., Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E. & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk, ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag & Organisatie*, 24, 64-81.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 688-714.
- Robson, S.M. & Hansson, R.O. (2007). Strategic self development for successful aging at work. *International Journal of Aging & Human Development*, 64, 331-359.
- Rothwell, W.J., Sterns, H.L., Spokus, D. & Reaser, J.M. (2008). *Working longer, new strategies for managing, training and retaining older employees*. New York, NY: American Management Association.
- Saunders, M., Lewes, Ph. & Thornhill, A. (2000). Collecting primary data through observation. In E. Harlow (Ed.), *Research methods for business students* (pp. 218-236). Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Shalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (red.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.
- Shalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, H., De Witte, H., Kraus, K. & Stanov-Rosnagel, C. (2010). Moving European research on work and aging forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.
- Stoker, J.J. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28, 97-113.
- Van Dalen, E., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25, 6-19.
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138-153.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measure instrument of employability – and the impact of aging. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden: On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen.

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

- Van der Ven, C., Nauta, A., De Pater, I. & Van Vianen, A.E.M. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 79-102.
- Van Vianen, A.E.M. (2007). Onbegrensde loopbanen, een kwestie van persoon én organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 303-318.
- Van Vianen, A.E.M. (2013). *Dynamische loopbanen, een kwestie van vooruitkijken*. Assen: Van Gorcum.
- Van Vianen, A.E.M., Dalhoeven, A.G.W. & De Pater, I.E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 226-247.
- Warr, P. & Fay, D. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Wu, C., McMullen, J.S., Neubert, M.J. & Yi, X. *Journal of Business Venturing*, 23, 587-602.
- Yeats, D.E., Folts, W.E. & Knapp, J. (2000). Older workers' adaption to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. In A. de Lange & B. van der Heijden (Eds.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (p. 168-200). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

## **Bijlage 1: Thema's gespreksverslagen**

### **Ontwikkelonderwerpen**

#### **1. Nieuwe taken**

Wanneer gesproken is over een nieuwe taak of een nieuw resultaatgebied. Voorbeelden zijn: participeren in een nieuw project, samenwerken met collega's van andere afdelingen, een nieuw beleidsplan uitdragen, nieuwe contacten aangaan met instellingen en partners van de gemeente.

#### **2. Nieuwe functie**

Wanneer een medewerker nu of binnen 1 jaar een nieuwe functie zal bekleden. Voorbeelden zijn: doorgroei naar de rol van senior, doorgroei naar een allround functie in het huidige werk, doorgroei op termijn naar de functie van projectleider of leidinggevende.

#### **3. Verandering van werkomgeving**

Wanneer een medewerker gaat werken (1) op een andere afdeling binnen het gemeentekantoor, (2) in een andere projectomgeving, (3) buiten het gemeentekantoor in een van de andere kernen van deze fusiegemeente.

#### **4. Werken voor een andere organisatie**

Wanneer een medewerker gaat werken voor een andere – aan de gemeente gerelateerde – organisatie, zoals UWV, of wanneer diens werkzaamheden worden overgeheveld naar een grotere gemeente.

#### **5. Opleidingen algemene vaardigheden**

Wanneer een medewerker opleidingen kan volgen die hij/zij kan gebruiken in andere functies binnen of buiten de gemeente. Bijvoorbeeld een cursus time-management, assertiviteit, of adviesvaardigheden.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

## 6. Opleidingen vakgebied

Wanneer een medewerker opleidingen kan volgen die gericht zijn op het vergroten, verbreden of verdiepen van kennis en inzichten op zijn/haar huidige vakgebied. Het kan ook gaan om het deelnemen aan themabijeenkomsten op het werk die bedoeld zijn om gezamenlijk kennis op te frissen en/of kennis te nemen van ontwikkelingen op het vakgebied.

## 7. Loopbaanontwikkeling

Wanneer er met een medewerker gesproken is over (1) een volgende loopbaan­stap, (2) wensen, gedachten, ideeën, verwachtingen ten aanzien van de loopbaan van de medewerker, (3) een mogelijke reflectie op de eigen loopbaan, zoals via het regionale loopbaan­centrum en/of de personeels­consulent.

## 8. Persoonlijke ontwikkeling

Wanneer er met een medewerker gesproken is over ondersteuning van de leiding­gevende voor persoonlijke ontwikkeling en groei in het werk, zoals aansporing tot het ontwikkelen van algemene vaardigheden en feedback van de leiding­gevende over perfectionisme, assertiviteit of stijl van onderhandelen.

## Comfortonderwerpen

### 9. Minder taken

Wanneer er met een medewerker gesproken is over (1) vermindering van taken zoals bij herstel van ziekte, (2) afbakening van taken om ‘rust terug te vinden’, (3) het minder aantrekkelijk/lastiger worden van taken.

### 10. Minder zware functie

Wanneer er met een medewerker gesproken is over het ontzien van de medewerker vanwege gezondheidsklachten.

### 11. Thuiswerken

Wanneer er met een medewerker gesproken is over de mogelijkheid om een gedeelte van de werktijd thuis te werken.

### 12. Begrenzing van de loopbaan

Wanneer een medewerker aangeeft geen volgende loopbaan­stap te ambiëren of geen behoefte (meer) te hebben aan opleiding of training.

## Overige onderwerpen

### 13. Effectiviteitsverbetering

Wanneer er met een medewerker gesproken is over gedrag en houding van de medewerker in relatie tot de functie-eisen. Voorbeelden zijn tips om effectiever het werk uit te voeren of de samenwerking met anderen te verbeteren.

Waarover praten zij? Het functioneringsgesprek met oudere en jongere medewerkers over ontwikkeling en comfort

## Bijlage 2: Overzicht van variabelen en items

Bij elk van onderstaande uitspraken zijn de antwoordmogelijkheden: 'Mee oneens = 1; Enigszins mee oneens = 2; Noch oneens/noch mee eens = 3; Enigszins mee eens = 4; Mee eens = 5.

### Gefixeerde overtuigingen

1. Ieder mens heeft bepaalde kwaliteiten en daar is niet veel aan te veranderen	1 2 3 4 5
2. Als iemand ergens geen aanleg voor heeft, dan kan hij/zij datgene ook nooit goed leren	1 2 3 4 5
3. Iemand's prestaties worden in grote mate door aanleg (en niet door training) bepaald	1 2 3 4 5

### Ontwikkelstimulans van de leidinggevende

Mijn direct leidinggevende stimuleert mij om

1. me verder te ontwikkelen	1 2 3 4 5
2. flexibel inzetbaar te zijn	1 2 3 4 5
3. regelmatig van taken te wisselen	1 2 3 4 5
4. nieuwe vaardigheden te leren	1 2 3 4 5
5. hetzelfde werk te blijven doen als ik nu doe (-)	1 2 3 4 5

### Bereidheid om aan opleidingen en trainingen deel te nemen

Als het voor de organisatie nodig is, ben ik bereid om...

1. een opleiding te volgen die buiten mijn vakgebied ligt	1 2 3 4 5
2. meerdere opleidingen, cursussen en trainingen te volgen	1 2 3 4 5
3. opleidingen te volgen om mijn vakkennis te verbreden	1 2 3 4 5
4. opleidingen te volgen om mijn algemene vaardigheden te verbeteren	1 2 3 4 5
5. iets nieuws te leren	1 2 3 4 5

### What are they talking about? Developmental and comfort topics in the job evaluation conversations of older and younger employees

*Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater, Gedrag & Organisatie, volume 27, September 2014, nr. 3, pp. 241-268.*

In this study, we examined the relationship between employees' age and the topics they discussed with their supervisor in a job evaluation conversation. The reports of the job evaluation conversations of 85 employees were coded as 'developmental' (the conversation included developmental topics) or 'comfort' (the conversation included topics related to the facilitation of an employee's work). In addition, we measured employees' implicit beliefs (entity or incremental), experienced developmental support, and their training and development willingness.

Betty A.G.W. Dalhoeven, Annelies E.M. van Vianen & Irene E. De Pater

The results show that the job evaluation conversations of older employees included significantly fewer developmental topics than those of younger employees. Job level rather than age was associated with discussing comfort topics during job evaluation conversations. As expected, older employees – and particularly those with entity beliefs – experienced less developmental support from their supervisors than younger employees. We found a significant, positive association between employees' experienced developmental support from the supervisor and their training and developmental willingness.

*Key words:* job evaluation conversation, entity beliefs, incremental beliefs, perceived developmental support, training and development willingness