

Wat motiveert mensen in hun werk?
Hoe kunnen ze optimaal presteren?
In deze bijdrage benaderen Dagmar
Beudeker cs. deze vragen vanuit het
perspectief van de Regulatory Focus
Theory (RFT) van Higgins (1997).
Onderhavig artikel is gebaseerd op
meerdere studies waarin de relatie
tussen zelfregulatie-oriëntaties
en werkprestaties van mensen in
complexe organisaties nader is
onderzocht.

PREVENTIE-ORIËNTATIE DRAAGT BIJ AAN PRESTATIE VAN
MEDEWERKERS EN ORGANISATIE ALS GEHEEL

ZELFREGULATIE- ORIËNTATIES EN WERKPRESTATIES

W at motiveert mensen in hun werk, en hoe kunnen ze optimaal presteren? Dit zijn belangrijke vragen waar veel psychologen in de praktijk mee te maken hebben. In deze bijdrage benaderen we deze vragen vanuit het perspectief van de Regulatory Focus Theory (RFT) van Higgins (1997). RFT gaat uit van twee systemen die het doelgerichte gedrag van mensen sturen; een *preventie*-oriëntatie en een *promotie*-oriëntatie. Wanneer iemand een preventie-oriëntatie heeft, is deze persoon gericht op het nakomen van verplichtingen en op het voorkomen van fouten. Wanneer iemand een promotie-oriëntatie heeft, ligt de nadruk juist op het verwzenlijken van idealen en is men op zoek naar kansen om dit succes te bereiken.

De zelfregulatie-oriëntaties die mensen in het werk hanteren kunnen helpen hun werkprestaties te optimaliseren. Deze oriëntaties beïnvloeden namelijk de manier waarop mensen aan hun taken werken en hoe ze proberen om goede resultaten te behalen (Crowe & Higgins, 1997; Friedman & Förster, 2001; Förster, Higgins & Taylor Bianco, 2003; Seibt & Förster, 2004*). Beide soorten oriëntaties zijn van belang voor goede prestaties op het werk. Enerzijds vraagt veel werk (bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe

producten of diensten) om een creatieve aanpak en een innovatieve instelling, die verband houdt met een promotie-oriëntatie. Aan de andere kant is het ook vaak belangrijk om zorgvuldig te werken en risico's te vermijden (denk aan het maken van planningen of financiële overzichten), wat juist bevordert wordt door een preventie-oriëntatie.

Uit onderzoek is al veel bekend over de rol die zelfregulatie oriëntaties spelen bij prestaties op specifieke taken in experimentele omstandigheden. Het is de vraag of we deze kennis één op één kunnen toepassen in organisaties om de werkprestatie van medewerkers te verbeteren. Immers, op de werkvloer spelen meerdere factoren een rol, en interacteren de persoonlijke voorkeuren van medewerkers met de kenmerken van de taken die ze hebben, en de manier waarop hun leidinggevende hen benadert. Er is tot nu toe nog niet veel bekend over hoe al deze verschillende factoren van invloed zijn op de prestaties van medewerkers en op de prestaties van organisaties als geheel. In ons onderzoeksproject hebben wij in een serie van studies de relatie tussen zelfregulatie-oriëntaties en werkprestaties van mensen in complexe organisaties nader onderzocht.

ZELFREGULATIE EN PRESTATIE

Zelfregulatie is de vaardigheid om cognitie, emotie en gedrag (bewust en onbewust) aan de situatie aan te passen, om zo de

gestelde doelen te bereiken (Karoly, 1993). Een invloedrijke zelfregulatietheorie van dit moment is zoals gezegd de RFT van Higgins (1997). De RFT stelt dat het doelgerichte gedrag van mensen wordt gestuurd vanuit twee verschillende systemen: een preventie- en een promotie-oriëntatie.

Wanneer mensen hun doelgerichte gedrag reguleren vanuit de *preventie-oriëntatie*, dan doen ze dit om hun behoefte aan veiligheid en zekerheid te bevredigen. Mensen die een preventie-oriëntatie hanteren, formuleren hun doelen (in hun werk of in hun leven) doorgaans als een verplichting of als een noodzaak. Dit resulteert in een gedegen, risicomijdende manier van werken, gericht op het

voorkomen van fouten (Crowe & Higgins, 1997; Förster, Higgins & Taylor-Bianco, 2003). Uit onderzoek blijkt dat deze werkwijze zorgt voor een goede werkprestatie op taken waarbij een analytische denkwijze nodig is (Seibt & Förster, 2004), taken die nauwkeurigheid vereisen (Beudeker et al., 2014), of taken die baat hebben bij het nakomen van regels (bijvoorbeeld voor de veiligheid op de werkvloer; Wallace & Chen, 2006; Wallace, Johnson & Frazier, 2009). Het kan wel zo zijn dat een hoge mate van nauwkeurigheid gepaard gaat met een lager werktempo (Förster et al., 2003).

Reguleren mensen hun doelgerichte gedrag vanuit de *promotie-oriëntatie*, dan zijn ze gemotiveerd om de behoefte



aan zelfontwikkeling en succes te bevredigen. Mensen formuleren hun doelen dan graag als idealen die zij hopen te bereiken of als winst die men wil behalen. Men werkt op een gretige manier naar deze doelen toe, en neemt daarbij risico (Crowe & Higgins, 1997). Onderzoek laat zien dat deze werkwijze resulteert in een goede werkprestatie op taken waarbij creativiteit nodig is (Friedman & Förster, 2001), of waarbij ambitieuze productiedoelen moeten worden behaald (Wallace & Chen, 2006; Wallace et al., 2009). Door deze risicovolle manier van werken zijn mensen die een promotie-oriëntatie gebruiken minder nauwkeurig (Forster et al., 2003) en hebben ze minder oog voor veiligheidsaspecten (Wallace & Chen, 2006; Wallace et al., 2009). Zie kader 1 voor een aantal typerende uitspraken van medewerkers met een promotie-oriëntatie of een preventie-oriëntatie.

Mensen hebben over het algemeen een voorkeur voor één van de twee regulatieve oriëntaties, en gebruiken deze het vaakst in hun werk (Brockner & Higgins, 1997). Toch is er steeds meer onderzoek dat laat zien dat je ook kunt beïnvloeden welke zelfregulatie-oriëntatie mensen gebruiken. Zo is aangetoond dat leidinggevend (Neubert et al., 2008; Wu et al., 2008), het soort taken dat men uitvoert (Van Dijk & Kluger, 2011), doelstellingen van het team (Faddegon, Scheepers & Ellemers, 2008) en de manier waarop men wordt beloond (Faddegon, Ellemers & Scheepers, 2009) een zelfregulatie-oriëntatie op kunnen roepen, die niet vanzelfsprekend voortkomt uit de persoonlijke voorkeur die mensen hebben.

Recentelijk is gesuggereerd dat ook *taken* regulatieve kenmerken of doelen kunnen hebben (Van Dijk & Kluger, 2011). 'Promotietaken' zijn taken waarbij een goede prestatie erg in het oog springt en daarmee positief bijdraagt aan de prestatie van de organisatie als geheel, terwijl een slechte prestatie niet zo opvalt noch veel schade aanricht (Jacobs, 1981). 'Preventietaken' zijn taken waarbij een slechte prestatie erg opvalt en mogelijk negatieve gevolgen heeft voor het presteren van de gehele organisatie, terwijl een goede prestatie niet direct zichtbaar is en niet direct lijkt bij te dragen aan de prestatie van de organisatie (zie kader 2 voor voorbeelden van beide soorten taken).

Als de zelfregulatie-oriëntatie van het individu overeenkomt met de manier die wordt gebruikt om aan een doel of een taak te werken, is er sprake van 'regulatieve fit' (Higgins, 2000). Wanneer mensen regulatieve fit ervaren, dan voelen zij zich gelukkiger als zij aan hun doelen werken (Higgins, 2000; Freitas & Higgins, 2002), zijn ze gemotiveerder (Higgins, Shah & Friedman, 1998) en presteren ze beter

(Friedman & Förster, 2001; Seibt & Förster, 2004). Het is onvermijdelijk dat medewerkers in hun banen ook geconfronteerd worden met taken die niet van nature bij hun zelfregulatie-oriëntatie en werkwijze passen. Het is belangrijk dat de prestatie op deze taken niet te sterk terugloopt; dit kan namelijk ook negatieve gevolgen hebben voor de prestatie van de organisatie als geheel (Lepak & Schnell, 2002). Toch is tot dusver niet erg duidelijk hoe dit bewerkstelligd kan worden.

De conclusie uit het onderzoek tot nu toe is dus dat er geen 'beste zelfregulatie-oriëntatie' bestaat om (werk) prestaties te verhogen. Beide oriëntaties dragen bij aan individuele en organisatieprestatie, al naargelang de aard van de taken die worden uitgevoerd. Het lijkt waarschijnlijk dat in veel banen zowel preventietaken als promotietaken voorkomen. Dus zijn beide zelfregulatie-oriëntaties en daaruit voortvloeiende werkwijzen nodig voor medewerkers, om in complexe werkomgevingen tot een goede prestatie te komen. Beide zelfregulatie-oriëntaties verdienen daarom gelijke aandacht en beloning. Gek genoeg lijkt dit in veel organisaties niet het geval te zijn.

VOORKEUR VOOR PROMOTIE-ORIËNTATIE

In veel organisaties is sprake van een duidelijke voorkeur voor medewerkers met een promotie-oriëntatie. Deze oriëntatie wordt in onderzoek in verband gebracht met innovatief werkgedrag, en innovatieve medewerkers zijn belangrijk voor het voortbestaan van organisaties (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

Medewerkers hebben op hun beurt weer goed door dat

KADER 1: TYPERENDE UITSPRAKEN MEDEWERKERS

Promotie-oriëntatie	Preventie-oriëntatie
"We gaan ervoor!"	"Ik weet niet of we dit wel moeten doen."
"Het komt wel goed."	"We moeten ervoor zorgen dat het niet misgaat."
"Leuk idee, wanneer beginnen we?"	"Ik twijfel of dit idee zo goed is, laten we 't nog eens overdenken."

creatieve kwaliteiten gewild zijn binnen bedrijven. Data van 259 miljoen LinkedIn gebruikers van over de hele wereld illustreert dit. In zowel 2011 als in 2012 werd 'creatief' het vaakst gebruikt om de eigen kwaliteiten te omschrijven. Voor het gebruik van de preventie oriëntatie en bijbehorend werkgedrag lijkt echter het tegenovergestelde te gelden. Medewerkers die bij voorkeur gebruik maken van deze zelfregulatie-oriëntatie worden snel gezien als 'moeilijk' of 'pessimistisch', omdat ze waakzaam zijn en niet meteen enthousiast reageren op nieuwe ideeën (Lieberman et al., 1999; Ellemers & De Gilder, 2012). Deze duidelijke afkeer van de preventie-oriëntatie kan ertoe leiden dat medewerkers de promotie-oriëntatie vaker gaan gebruiken om erbij te horen – zelfs wanneer dit niet de oriëntatie is die van nature bij hen of hun taken past.

KADER 2: VOORBEELDEN PROMOTIE- EN PREVENTIETAKEN IN VERSCHILLENDE SOORTEN FUNCTIES:

Functie	Promotietaak	Preventietaak
Onderzoeker TNO	Ontwikkelen innovatieve producten	Rapporten controleren voordat ze de deur uit gaan
Secretaresse	Nieuw archief-systeem opzetten	Belangrijke documenten archiveren
Medewerker architecten-bureau	Binnenhalen grote opdracht	(Juridische) afspraken met aannemer maken
Leidinggevende	Kwaliteiten van medewerkers onderkennen en versterken	Zorgen dat medewerkers zich aan gestelde deadlines houden
Medewerker belasting-dienst	Informatie verzamelen om belastingfraude op te sporen	Afhandelen bezwaarschriften
Beveiligings-beambte Schiphol	Nieuwe bodyscanner leren bedienen	Checken van bagage op verboden goederen

Een gebrek aan waardering voor preventietaken kan ontstaan omdat het moeilijk is om je te onderscheiden op dit soort taken. Immers, bij preventietaken valt een goede prestatie niet op, maar een slechte prestatie des te meer. Veel organisaties werken tegenwoordig met een individuele beoordelingssystematiek. Voor het behoud van de baan of om bevorderd te kunnen worden, is het belangrijk dat de bijdragen van de medewerker aan de organisatieprestatie duidelijk zichtbaar – en dus te beoordelen – zijn. Deze situatie kan ertoe leiden dat medewerkers liever aan promotietaken werken, al was het maar om de waardering te krijgen die ze verdienen.

Eenzelfde voorkeur voor het gebruik van de promotie-oriëntatie zien we bij leidinggevend. Leidinggevend voeren zowel preventietaken uit (bijvoorbeeld 'controleren van werk van medewerkers' of 'beheren van budgetten') als promotietaken (bijvoorbeeld 'het ontwikkelen van het strategisch plan voor de organisatie' en 'het oppikken en stimuleren van talent van medewerkers'). Maar: er zijn een aantal factoren in organisaties die ervoor zorgen dat het gebruik van de promotie-oriëntatie in leiders prevaleert boven dat van de preventie-oriëntatie.

Gedragingen die men over algemeen verwacht van leidinggevend (zoals het nemen van initiatief, het voorstellen van nieuwe ideeën en vol vertrouwen beslissingen nemen), horen meer bij het gebruik van de promotie-oriëntatie dan de preventie-oriëntatie (Galinsky & Kilduff, 2013). Zodoende kan bij medewerkers de verwachting ontstaan dat leidinggevend vooral aansturen vanuit de promotie-oriëntatie. Leiders op hun beurt kunnen dan weer druk van medewerkers ervaren om vooral deze oriëntatie te gebruiken. Daarbij komt dat onderzoek laat zien dat mensen die de voorkeur geven aan het gebruik van de promotie-oriëntatie om hun doelen te bereiken, zich over het algemeen ook meer aangetrokken voelen tot een leiderschapspositie (Sassenberg, Scheepers & Ellemers, 2012).

Ook de hiërarchische positie van leiders kan een promotie-oriëntatie induceren (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003). Een leiderschapspositie gaat vaak gepaard met een grote mate van autonomie (leiders leggen slechts op een generiek niveau verantwoording af voor hun daden; Keltner et al., 2003). Tegelijkertijd zijn beloningen, zowel financieel als sociaal (denk aan lof over het functioneren of vleierij van ondergeschikten), in belangrijke mate aanwezig. Uit onderzoek blijkt dat een grote mate van autonomie, gepaard met de aanwezigheid van beloningen, ervoor zorgt dat mensen meer actiegericht worden (Fiske, 1993).

Iemand met een preventie-oriëntatie is gericht op het nakomen van verplichtingen en op het voorkomen van fouten

Verder is het voor leiders van belang om in korte tijd kennis te nemen van grote hoeveelheden informatie over het functioneren van medewerkers en organisatieonderdelen (Fiske, 1993). Om dit te kunnen doen is een globale manier van informatie verwerken nodig, die over het algemeen volgt uit het gebruik van een promotie-oriëntatie (Förster & Dannenberg, 2010). Tot slot worden ook leiders beoordeeld volgens individuele beoordelingssystematiek. Het is hen er dus ook aan gelegen om hun prestaties zichtbaar te maken. Dit kan ertoe leiden dat zij de nadruk zullen leggen op hun promotietaken, ten koste van de preventietaken.

Leidinggeven vanuit een promotie-oriëntatie heeft bewezen voordelen en het is zeker niet onze bedoeling om deze in twijfel te trekken. Zo blijkt uit onderzoek dat leiders die aansturen vanuit een promotie-oriëntatie, creativiteit en innovatief werkgedrag stimuleren in medewerkers (Wu et al., 2008). De taken die een leider doorgaans uitvoert zijn echter veelomvattender dan alleen het stimuleren van innovatief werkgedrag in medewerkers. In veel organisaties hebben de kerntaken niet veel met innovatie te maken. Je zou zelfs kunnen stellen dat het merendeel van de taken in organisaties (met name in de publieke sector) onder de noemer 'preventietaken' kan worden geschaard. Deze taken moeten worden uitgevoerd zonder fouten, binnen een afgesproken tijd en een goede prestatie is lastig zichtbaar te maken. Ons uitgangspunt was daarom dat de werkprestatie binnen (dit soort) organisaties gebaat zou zijn bij een leider die ook gebruik maakt van de preventie-oriëntatie.

REGULATIEVE TAAKHETEROGENITEIT

Om dit nader te bestuderen hebben we als eerste stap een studie uitgevoerd onder 109 medewerkers van een afdeling van een belastingdienst in Nederland. Hierin werd onderzocht of medewerkers inderdaad ervaren dat er in hun baan zowel preventietaken als promotietaken voorkomen. Medewerkers werd gevraagd om alle taken uit hun baan op aparte post-its te schrijven, en deze post-its vervolgens op een groot vel papier te plakken (zie ook Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Vervolgens werd medewerkers gevraagd om bij iedere taak te bedenken of dit een preventie-taak was of een promotietaak. Om medewerkers hierbij te helpen gaven we ze de definities van elke soort taak (eerder beschreven in de paragraaf 'literatuuroverzicht'; Van Dijk & Kluger, 2011; Jacobs, 1981). Vervolgens namen we de vellen papier in en hebben we de data geanalyseerd.

Uit de analyse bleek dat 81% van de medewerkers inderdaad ervoer dat zij in de baan aan zowel promotie- als

aan preventietaken werkten. Ook lieten de resultaten zien dat medewerkers de helft van hun taken aanduiden als 'preventietaken' en een kwart van hun taken als 'promotietaken'. Het overige kwart van de taken had volgens de medewerkers zowel kenmerken van promotie- als preventietaken, of kon niet worden ondergebracht bij één van beide typen. Zo vielen taken als 'het lezen van email' onder deze categorie.

Naast het onderzoek naar het bestaan van regulatieve taakheterogeniteit (RTH) waren we ook benieuwd hoe deze vorm van taakvariëteit (verscheidenheid in taken binnen een baan) zou samenhangen met drie belangrijke werkaspecten: het innovatief werkgedrag, de ervaren taakduidelijkheid en de ervaren vermoeidheid na een dag werken. Deze aspecten zijn in eerder onderzoek ook in verband gebracht met taakvariëteit (Chung-Yan, 2010; Desombre et al., 2006; Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005; Hammond et al., 2011; Shalley, Gilson & Blum, 2000; Xie & Johns, 1995). Voordat medewerkers van de belastingdienst de kenmerken van hun taken beoordeelden, beantwoordden zij daarom vragen over de drie werkaspecten. Uit deze resultaten blijkt dat een meer heterogene baan (hoog in RTH) positief gerelateerd is aan het innovatief werkgedrag van medewerkers. Aan de andere kant blijkt dat meer RTH samenhangt met een verminderde perceptie van taakduidelijkheid en toegenomen gevoelens van vermoeidheid in medewerkers.

Het onderzoek naar regulatieve taakheterogeniteit bevestigt dat in de banen van de meeste medewerkers uit de onderzochte organisatie zowel promotie- als preventietaken voorkomen. De banen die hierbij zijn onderzocht waren verschillend qua inhoud van het werk en qua complexiteit van het werk (variërend van administratief medewerkers tot IT-specialisten). Ze suggereren dat medewerkers en leidinggevend in organisaties gebruik moeten maken van *beide* zelfregulatie-oriëntaties (al naargelang de taak die wordt uitgevoerd) om optimaal te kunnen presteren in het werk.

PREVENTIE-ORIËNTATIE LEIDINGGEVENDEN

Binnen organisaties zijn er verschillende factoren die vooral het gebruik van de promotie-oriëntatie faciliteren; met name bij leidinggevend. Wij vermoeden daarom dat vooral leidinggevend die gebruik maken van de preventie-oriën-

tatie van meerwaarde kunnen zijn voor werkprestatie van medewerkers en voor de organisatieprestatie als geheel. Deze hypothese is onderzocht in twee studies, waarin zowel objectieve prestatie-maten als subjectieve (door medewerkers zelf gerapporteerde) prestatie-maten werden bestudeerd.

Een studie werd uitgevoerd onder werkcoaches van vier verschillende UWV-werkbedrijven in Nederland. Deze werkcoaches hebben als belangrijkste taken om recent werkloos geraakte mensen weer aan een baan te helpen en om werkgevers te bewegen cliënten van het UWV in dienst te nemen. De zelfregulatie-oriëntatie van leidinggevers werd gemeten door de werkcoaches te vragen naar hoe de leidinggevende hen aanstuurt op het werk. Deze waargenomen zelfregulatie-oriëntaties van leiders hebben we vervolgens gerelateerd aan twee prestatie-maten. In dit geval bestond de objectieve prestatie-maat uit de individuele prestatiedoelstelling per werkcoach in 2010. Per jaar wordt een target vastgesteld wat het aantal mensen inhoudt dat dat jaar door de desbetreffende werkcoach aan een baan moet worden geholpen. Als prestatie-maat is gekeken naar het percentage van het target wat in 2010 door de desbetreffende werkcoach is gehaald. De subjectieve prestatie-maat die is gebruikt in deze studie, was de mate waarin medewerkers nieuwe initiatieven ontplooiën op de werkvloer.

De resultaten van deze studie laten zien dat aansturing door leidinggevers die gebruik maken van een promotie-oriëntatie, positief gerelateerd is aan de mate waarin medewerkers nieuwe initiatieven ontplooiën. De promotie-oriëntatie van leiders was niet significant gerelateerd aan objectieve werkprestatie van medewerkers, de preventie-oriëntatie van leiders was dat wél. Deze resultaten bevestigen dus het vermoeden dat het gebruik van de promotie-oriëntatie in de aansturing door leidinggevers bijdraagt aan de werkprestaties van medewerkers, zij het aan een zeer specifiek deel hiervan. Het gebruik van de preventie-oriëntatie in de aansturing lijkt een bredere relevantie te hebben. Deze oriëntatie hangt namelijk positief samen met de kans dat gestelde prestatiedoelstellingen behaald worden.

In een ander onderzoek hebben we de relatie tussen de zelfregulatie-oriëntatie van leidinggevers en prestatie van de gehele organisatie bestudeerd. Bij deze studie waren 50 leidinggevers van 34 sociale diensten uit Nederland betrokken. Deze leidinggevers beoordeelden de mate waarin zij in de aansturing gebruik maakten van de promotie- en van de preventie-oriëntatie. Om de objectieve prestaties van de sociale diensten vast te stellen, verzamelden we kwantitatieve data over het aantal mensen dat over

Wanneer iemand een promotie-oriëntatie heeft, ligt de nadruk op het verwezenlijken van idealen

een periode van drie maanden in 2010 aan een baan was geholpen (als percentage van het totaal aantal werklozen geregistreerd bij die sociale dienst). Als subjectieve prestatie-maten vroegen we de leiders hoe goed zij dachten dat hun organisatie presteerde en om het innovatieve werkklimaat in de organisatie te beoordelen.

De resultaten van deze studie laten wederom zien dat het gebruik van de preventie-oriëntatie in de aansturing door leiders positief gerelateerd is aan objectieve prestatie van de organisatie. Het gebruik van de promotie-oriëntatie door leiders was niet gerelateerd aan de objectieve prestatie van de sociale diensten. Interessant is echter dat, ondanks de significante relatie tussen het gebruik van de preventie-oriëntatie en objectieve organisatieprestatie, geen positieve relatie werd gevonden tussen het gebruik van de preventie-oriëntatie en subjectieve prestatie. Leiders lijken zich dus niet te beseffen dat het gebruik van de preventie-oriëntatie wel degelijk een positieve bijdrage kan leveren aan de belangrijkste prestatiedoelen van de organisatie. Sterker, leiders geloofden dat vooral een innovatief organisatieklimaat bijdraagt aan betere prestaties. Toch konden we deze relatie niet terugvinden wanneer we het verband tussen een innovatief klimaat en objectieve organisatieprestatie onderzochten.

De resultaten van beide studies suggereren dus dat leidinggevers en medewerkers ervan kunnen profiteren als het gebruik van de preventie-oriëntatie meer aandacht krijgt in complexe werkcontexten, waar al voldoende aandacht wordt besteed aan de promotie-oriëntatie. Onze onderzoeken hebben plaatsgevonden in publieke organisaties, waarin de nadruk ligt op preventiegericht werk, ook omdat verantwoording moet worden afgelegd aan de belastingbetaler. Wij verwachten echter niet dat onze resultaten uniek zijn voor dit type organisaties. Dit komt omdat ook in meer private werkomgevingen veel preventietaken voorkomen. Zelfs in zeer innovatieve omgevingen, zoals bij een reclamebureau, zijn er een groot aantal administratieve taken (bijvoorbeeld de financiële administratie) en juridisch georiënteerde taken (het opstellen van contracten), waarbij een preventie-oriëntatie noodzakelijk is.

STIMULEREN WERKPRESTATIE OP REGULATIEVE TAKEN

Wat nu als medewerkers taken hebben waarvan de regulatieve kenmerken niet goed passen bij hun favoriete zelfregulatie-oriëntatie? Kunnen leidinggevendenden hun medewerkers helpen toch goed te presteren op dit soort taken? Om dit uit te zoeken hebben we twee interventies uitgetest, die als doel hadden om de werkprestatie te verbeteren op taken met regulatieve kenmerken. Hierbij richtten wij ons specifiek op situaties waarin de kenmerken van de taak niet overeenkomen met de zelfregulatie-oriëntatie van het individu. Deze interventies werden uitgetest in het lab, met studenten als onderzoekdeelnemers.

De 'klassieke' manier om fit te vergroten is door die taakkenmerken te benadrukken die het beste aansluiten bij de regulatieve oriëntatie van de persoon. Bijvoorbeeld door tegenover mensen met een promotie-oriëntatie te benadrukken welke winst met de taak te behalen valt, en bij mensen met een preventie-oriëntatie aandacht te besteden aan de vraag welk onheil ze kunnen vermijden door goed te presteren. Wanneer een taak echter duidelijke regulatieve kenmerken heeft, bepalen deze hoe zo'n taak moet worden aangepakt en is het waarschijnlijk minder zinvol te proberen aan te sluiten bij de voorkeur van de persoon. In dit soort gevallen is het wellicht beter de persoon en zijn/haar werkwijze beter aan te laten sluiten bij wat de taak vraagt.

In ons onderzoek hebben we de effectiviteit van beide soorten ingrepen met elkaar vergeleken, door te kijken naar prestaties op taken die een focus op promotie of preventie vragen. Deze taken werden specifiek voor dit doel door ons ontwikkeld. We vroegen deelnemers zich voor te stellen dat zij de eigenaar waren van een biologische snackbar. Als promotietaak werd hen gevraagd zoveel mogelijk creatieve reclame-uitingen te bedenken. Als preventietaak moesten zij een lange lijst met producten controleren, om te kijken welke producten niet langer houdbaar waren.

De interventie werd op twee verschillende manieren vormgegeven. Eerst werd getoetst of het de deelnemers hielp als de doelen van de taak expliciet werden aangegeven. Bij de preventietaak werd uitgelegd wat er moest worden vermeden (bijvoorbeeld niet voldoen aan de eisen voor een hygiëncertificaat, waardoor het bedrijf klanten misloopt en er minder winst kan worden gemaakt). Bij de promotietaak werd juist benadrukt welke winst er kon worden behaald (bijvoorbeeld een originele reclamecampagne verzinnen waardoor extra klanten worden aangetrokken en meer winst kan worden gemaakt; zie ook Latimer et al. 2008; Updegraff

et al., 2007). Hiernaast onderzochten we een interventie die benadrukte met welke strategie het best aan de taak gewerkt kon worden. Voor een preventietaak was dit een strategie waarin men nauwkeurig werkt en probeert fouten te vermijden. Voor een promotietaak is dit een strategie waarbij verschillende dingen werden uitgetest en het doel was om de idealen te bereiken – zie kader 3 voor de instructie die hiervoor gebruikt werd (zie ook Sassenberg & Hansen, 2007).

De resultaten van verschillende studies laten significante effecten zien van beide interventies, maar alleen op de preventietaken. Proefpersonen waren accurater in het selecteren van bedorven producten wanneer voorafgaand aan de taak werd benadrukt wat er in de taak vermeden moest worden, of wanneer was uitgelegd hoe zij een preventie-werkstrategie konden gebruiken. Als er geen gerichte aanwijzingen werden gegeven, presteerden de proefpersonen met een promotie-oriëntatie significant slechter op de preventietaak. Maar met behulp van één van onze interventies presteerden proefpersonen met een voorkeur voor de promotie-oriëntatie goed op de preventietaak, ook al paste deze niet goed bij hun regulatievoorkeur. Ook proefpersonen met een natuurlijke voorkeur voor de preventie-oriëntatie gingen (nog) beter presteren op de

KADER 3: TAAKINSTRUCTIE PREVENTIETAAK

Onderdelen van de taakinstructie waarin de werkstrategie voor de preventietaak werd benadrukt:

Algemene informatie over de taak:

Het nalopen van de freezer is het type taak waarbij een accurate check op de producten niet zo opvalt. Echter, als je een product over het hoofd ziet, en dit product wordt in de snackbar verkocht, dan kunnen mensen ziek worden en staat de goede naam van je snackbar op het spel. Kortom, bij een slechte prestatie op deze taak kunnen de gevolgen voor jouw zaak groot zijn.

Preventiestrategie-instructie:

Dus, streef naar zekerheid, volg vaste regels, denk grondig door, richt je op je verplichtingen, doe wat je moet doen, laat het in ieder geval niet mislukken, verklein het risico op falen en doe wat anderen van jou verwachten.

Promotiestrategie-instructie:

Dus, streef naar succes, probeer dingen uit, volg je eerste indruk, richt je op je idealen, streef het hoogst haalbare na, probeer succes te hebben, vergroot de kans op succes en doe wat jij zelf het liefste wilt.

preventietaak als de interventie het preventiekarakter van de taak had benadrukt.

Op de promotietaken presteerden proefpersonen met een preventie-oriëntatie net zo goed als mensen met een promotie-oriëntatie, met of zonder interventie. Deze resultaten geven een eerste indicatie dat met name de mensen met een promotie-oriëntatie hulp kunnen gebruiken om goed te presteren op preventietaken in het werk.

Hoewel de interventie deelnemers hielp hun prestaties te verbeteren op preventietaken, hadden zij niet in de gaten dat zij extra goed gepresteerd hadden, ze voelden zich ook niet extra gemotiveerd door de taakinstructie. Deze resultaten laten zien dat het belangrijk is dat mensen hun werkstrategie aanpassen bij de kenmerken van de taak, en geven aan hoe ze hierbij geholpen kunnen worden, ook als zij de meerwaarde hiervan zelf niet direct inzien.

BESLUIT

In organisaties ligt de nadruk al snel op het gebruik van de promotie-oriëntatie, met name voor leidinggevend. De resultaten van ons onderzoeksprogramma laten echter zien dat het gebruik van de preventie oriëntatie wezenlijk bijdraagt aan de prestatie van medewerkers en de organisatie als geheel. Veel medewerkers hebben een functie waarbij verschillende taken een specifieke aanpak vergen, gericht op promotie of preventie. Het is belangrijk medewerkers te helpen dit te onderkennen, en hun werkstrategie steeds aan te laten passen bij wat de taak van hen vraagt.

Om hen hierbij te ondersteunen is op basis van het hier beschreven onderzoek in samenwerking met TNO de Taakfocus Interventie ontwikkeld. In deze interventie inventariseren deelnemers door middel van de 'post-it methode', die we ook in ons onderzoek hebben gebruikt, de regulatieve kenmerken van hun taken. Vervolgens worden de deelnemers gevraagd te reflecteren op hun werkwijzen; benut men de ruimte om innovatief te zijn zonder de voor het werk essentiële regels en procedures te negeren? De TNO Taakfocus Interventie biedt een realistische innovatie-aanpak, gericht op het verbeteren van werkprestaties in zogenaamde 'high-reliability' beroepen. Innovatief waar het kan, verantwoordelijk waar het moet.

OVER DE AUTEURS

Dr. Dagmar Beudeker is gepromoveerd aan de Universiteit Leiden (project in samenwerking met TNO) en werkt thans als HR Business Partner bij TNO. Naomi Ellemers is hoogleraar in de Sociale en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Leiden. Dr. Floor Rink werkt als universitair hoofddocent aan de Rijksuniversiteit Groningen (faculteit Economie en Bedrijfskunde). Dr. Roland Blonk werkt als principal scientist voor TNO (afdeling Sustainable Productivity and Employability) en als bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Utrecht (afdeling Sociale en Organisatiepsychologie). Correspondentie aangaande dit artikel via Dagmar Beudeker, Ana van Buerenplein 1, 2595 DA Den Haag, tel. 06-21183656. E-mail: dagmar.beudeker@tno.nl.

Noot

* De ingediende klachten over het werk van Jens Förster, als hoogleraar Sociale Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam verbonden geweest, hebben betrekking op een specifieke serie studies die in een bepaalde periode van zijn loopbaan zijn uitgevoerd. Deze worden thans nader onderzocht. Het geciteerde werk van Förster in dit artikel hoort hier niet bij.

Summary

SELFREGULATION ORIENTATIONS AND WORK PERFORMANCE

D.A. BEUDEKER, N. ELLEMERS, F.A. RINK & R.W.B. BLONK

What motivates people, and when do they perform optimally at work? In this contribution, we take a regulatory focus perspective (RFT, Higgins, 1997) to provide answers to these important questions. We report the results of multiple studies, conducted in complex organizational environments. In many of those environments, there is a clear preference for promotion oriented employees and leaders. Yet, many jobs contain both promotion and prevention tasks. Our results show that the use of the prevention orientation contributes importantly to both individual and organizational performance.

Literatuur

- Anderson, N., De Dreu, C.K.W. & Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Berg, J.M., Dutton, J.E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B.J. Dik, Z.S. Byrne & M.F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Beudeker, D.A., Ellemers, N., Rink, F.A. & Blonk, R.W.B. (2014). *Testing the effectiveness of interventions to enhance performance on regulatory oriented tasks*. Doctoral Dissertation, Universiteit Leiden.
- Chung-Yan, G.A. (2010). The non-linear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 237-251.
- Crowe, E. & Higgins, E.T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117-132.
- Desombre, T., Kelliher, C., MacFarlane, F. & Ozbilgin, M. (2006). Re-organizing work roles in health care: Evidence from the implementation of functional flexibility. *British Journal of Management*, 17, 139-151.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 129-141.
- Ellemers, N. & De Gilder, D. (2012). Je werkt anders dan je denkt. *Business Contact*.
- Faddegon, K., Scheepers, D. & Ellemers, N. (2008). 'If we have the will, there will be a way: regulatory focus as group identity'. *European Journal of Social Psychology*, 38, 880-895.
- Faddegon, K., Ellemers, N. & Scheepers, D. (2009). Eager to be the Best, or Vigilant Not to Be the Worst: The Emergence of Regulatory Focus in Disjunctive and Conjunctive Group Tasks. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12, 653-671.
- Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: the impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.
- Förster, J., Higgins, E.T. & Bianco A.T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built in trade-off or separate strategic concerns. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 148-164.
- Förster J. & Dannenberg, L. (2010). GLOMO-sys: A systems account of global versus local processing. *Psychological Inquiry*, 21, 175-197.
- Freitas, A.L. & Higgins, E.T. (2002). Enjoying goal-directed action: The role of regulatory fit. *Psychological Science*, 13, 1-6.
- Friedman, R.S. & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81, 1001-1013.
- Galinsky, A.D. & Kilduff, G.J. (2013). Be seen as a leader. *Harvard Business Review*, 91, 127-130.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 90-105.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E.T., Shah, J.Y. & Friedman, R. (1998). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 515-525.
- Higgins, E.T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217-1230.
- Jacobs, D. (1981). Toward a theory of mobility and behavior in organizations: An inquiry into the consequences of some relationships between individual performance and organizational success. *The American Journal of Sociology*, 87, 684-707.
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: a systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H. & Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284.
- Latimer, A.E., Rivers, S.E., Rench, T.A., Katulak, N.A., Hicks, A., et al. (2008). A field experiment testing the utility of regulatory fit messages for promoting physical activity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 826-832.
- Lepak, D.P. & Schnell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Lieberman, N., Idson, L.C., Camacho, C.J. & Higgins, E.T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality & Social Psychology*, 77, 1135-1145.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, M.K., Chonko, L.B. & Roberts, J.A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220-1233.
- Sassenberg, K. & Hansen, N. (2007). The impact of regulatory focus on affective responses to social discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 37, 421-444.
- Sassenberg, K., Scheepers, D. & Ellemers, N. (2012). 'The attraction of social power: The influence of construing power as opportunity versus responsibility'. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(2), 550-555.
- Seibt, B. & Förster, J. (2004). Stereotype threat and performance: How self-stereotypes influence processing by inducing regulatory foci. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 38-56.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. & Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.
- Updegraff, J.A., Sherman, D.K., Luyster, F.S. & Mann, T.L. (2007). The effects of message quality and congruency on perceptions of tailored health communications. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 249-257.
- Van Dijk, D. & Kluger, A.N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084-1105.
- Wallace, J.C. & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59, 529-557.
- Wallace, J.C., Johnson, P.D. & Frazier, M.L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the Regulatory Focus at Work Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 805-831.
- Wu, C., McMullen, J., Neubert, M. & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23, 587-602.
- Xie, J.L. & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38, 1288-1309.