

Effectief Complimenteren als Leider:
De Interactie tussen Complimentstijl van Leaders en Doeloriëntatie van Medewerkers op het
Gevoel van Competentie, Waardering en Vertrouwen.

Daan Klever

Universiteit van Amsterdam

Masterthese: Sport & Prestatiepsychologie

Studentnummer: 6214517

Eerste begeleider: Dhr. Dr. M.R.W. Hamstra

Tweede begeleider: Mevr. Dr. A.C. Homan

Inleverdatum: 29.10.2014

Aantal bladzijden: 46

Abstract

In dit onderzoek werd gekeken naar het belang van compatibiliteit tussen complimenten die leidinggevenden aan medewerkers geven en de doeloriëntaties van medewerkers. Verwacht werd dat medewerkers zich competenter voelen, zich meer gewaardeerd voelen door de leidinggevende, en de leidinggevende meer vertrouwen wanneer een compliment aansluit bij hun doeloriëntatie. Mastery doelen impliceren dat medewerkers zelf geneigd zijn eigen prestaties toe te schrijven aan inzet en in lijn hiermee werd gevonden dat sterk mastery-georiënteerde medewerkers zich competenter voelden wanneer zij gecompimenteerd werden op hun *inzet*, maar alleen wanneer zij niet een hoge performance-oriëntatie hadden. Performance doelen impliceren dat medewerkers zelf geneigd zijn eigen prestaties toe te schrijven aan talent en in lijn hiermee werd gevonden dat sterk performance-georiënteerde medewerkers zich competenter voelden wanneer zij gecompimenteerd werden op hun *bekwaamheid*, maar alleen wanneer zij niet een hoge mastery-oriëntatie hadden. Uit de resultaten bleek vooral dat performance-georiënteerde mensen hypergevoelig zijn voor beide soorten complimenten. Dit onderzoek geeft leiders inzicht welk type compliment zij het beste kunnen gebruiken bij welke specifieke medewerker.

Effectief Complimenteren als Leider: De Interactie tussen Complimentstijl van Leiders en Doeloriëntatie van Medewerkers op het Gevoel van Competentie, Waardering en Vertrouwen.

Een compliment – verbaal of non-verbaal – is een lovende of vleierende uiting van waardering voor een geleverde prestatie. Een compliment wordt vaak gegeven om mensen te voorzien in de behoefte om zich erkend en gewaardeerd te voelen en kan daarbij functioneren als een positieve bekrachtiging voor gewenst gedrag (Blase & Kirby, 1992; Delin & Baumeister, 1994). Uit eerder onderzoek blijkt dan ook dat bij het ontvangen van complimenten op het werk de motivatie toeneemt en de prestaties verbeteren (Koestner, Zuckerman, & Koestner, 1987). Een compliment zorgt daarbij voor een toename in het zelfvertrouwen, een verhoogd competentiegevoel en meer tevredenheid op het werk (Weiner, 1972; Weiner, Heckhausen, & Meyer, 1972). Uit deze verhoogde motivatie en verbeterd welzijn van medewerkers blijkt dat organisaties er baat bij hebben wanneer er op de werkvloer wordt gecompimenteerd. Dit gegeven lijkt helemaal op te gaan wanneer medewerkers complimenten van *leidinggevenden* krijgen. Deze complimenten worden nog belangrijker gevonden dan complimenten van collega's omdat leidinggevenden vaak hogere macht en status hebben (Blase & Kirby, 1992; Chen, Lam, & Zhong, 2007). Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd, voelen zich meer competent en rapporteren meer vertrouwen in de leider (Blase & Kirby, 1992; Brown, Hyatt, & Benson, 2010; Chen, Lam, & Zhong, 2007; Earley, 1986; McEvily & Tortoriello, 2011; Weiner, 1972).

Complimenten van leiders lijkt echter ook nadelige effecten te kunnen hebben. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld wantrouwig zijn tegenover complimenteus gedrag van leidinggevenden, de oprechtheid ervan niet geloven of denken dat het compliment gebruikt wordt om iets van hen gedaan te krijgen (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Kohn, 1993). Ook wanneer er gecompimenteerd wordt voor het slagen van een eenvoudige taak, voelen medewerkers zich vaak te laag ingeschat, ervaren dit als neerbuigend of beledigend waardoor complimenten ook ten koste kunnen gaan van hun competentiegevoel en de mate waarin zij zich gewaardeerd voelen door de leider (Bear, 2013; Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Tevens kunnen

impliciete verwachtingen - die mogelijk door complimenten worden veroorzaakt - leiden tot spanning en faalangst en het vermijden van risico's (Bear, 2013; Herzberg, 1986; Kohn, 1993; McEvily & Tortoriello, 2011).

De nuance waarmee leidinggevenden hun medewerkers idealiter zouden benaderen, zoals de oprechtheid en doeltreffendheid van het compliment, lijkt van belang. Tevens zou het nuttig kunnen zijn om te kijken naar verschillende *typen* complimenten. Het huidige onderzoek probeert hier een eerste aanzet toe te geven en daarmee het belang van een meer genuanceerde conceptualisering van complimenten te onderschrijven. Leaders zijn zich wellicht niet bewust van wat voor type complimenten zij kunnen geven en wat voor invloed dit kan hebben op medewerkers (Dweck, Blackwell, & Trzesniewski, 2007; Lam, Yim, & Ng, 2008). Medewerkers zijn immers verschillend en het is aannemelijk dat niet elke medewerker gevoelig is voor hetzelfde type compliment. Door te onderzoeken of de sterkte van positieve consequenties van complimenten varieert op basis van het type compliment, kan dit onderzoek inzicht geven in wanneer en waarom complimenten in sterkere of mindere mate positieve consequenties hebben.

Het type compliment dat een leidinggevende aan zijn of haar medewerker geeft, kan door de medewerker geïnterpreteerd worden als een signaal van het type attributie dat de leidinggevende maakt over de oorzaak van de goede prestatie van de medewerker (Weiner, 1986). Zo lijkt het aannemelijk dat een compliment over talent dat door een leider aan een medewerker wordt gegeven, door de medewerker wordt ervaren als een signaal dat de leider meent dat talent de oorzaak van deze prestatie is (Dweck, 1986). Echter, de medewerker kan in tegenstelling tot de leidinggevende de goede prestatie op geheel andere wijze intern toeschrijven. Zo vindt de medewerker wellicht dat de eigen prestatie te wijten is aan de hoeveelheid inzet die hij of zij getoond heeft (Dweck, 1986). De manier waarop verschillende types complimenten van leidinggevenden door medewerkers geaccepteerd of gewaardeerd worden, zou af kunnen hangen van wat medewerkers zien als de oorzaak van hun eigen succes en dit hangt sterk samen met hun *prestatie-doeloriëntatie*. In dit onderzoek werd gekeken naar

de relatie tussen complimentstijlen van de leider (inzetcomplimenten vs. bekwaamheidscomplimenten) en medewerkers' gevoel van competentie, het gevoel van waardering door de leider en de mate van vertrouwen in de leider en of dit afhankelijk is van de doeloriëntatie (mastery-oriëntatie vs. performance-oriëntatie) van medewerkers.

Doeloriëntatie: Mastery-oriëntatie en Performance-oriëntatie

De manier waarop mensen naar eigen prestaties kijken wordt bepaald door de persoonlijke doeloriëntatie. Volgens de *achievement goal theorie* zijn mensen mastery-georiënteerd of performance-georiënteerd met betrekking tot het behalen van hun eigen doel in de context van competentie en prestatie (Chi, 2004; Elliot, 2005; Heyman & Dweck, 1992; Nicholls, Cheung, Lauer, & Patashnick, 1989). Volgens Elliot (2005) staat *competentie* als behoefte centraal bij prestatiedoelen en varieert de manier waarop mensen competentie definiëren tussen de verschillende doelen. Competentie slaat op wat mensen kunnen, hun vaardigheid, of wat ze weten in een bepaald domein (Elliot, 2005).

Mastery-georiënteerde mensen zijn tijdens het nastreven van een doel gericht op het verbeteren van hun eigen competentie. Het gevoel of een prestatie een succes is of niet wordt gebaseerd op de mate van ontwikkeling, leren, en groeien in de taak. Hoe meer ze het gevoel hebben te hebben geleerd en verbeterd, hoe competenter ze zich voelen. Deze mastery-doeloriëntatie wordt gekenmerkt door een sterke mate van plezier in het uitvoeren van de taak, een hoge mate van zelfvertrouwen, een hoge inzet en weinig behoefte aan het vergelijken van prestaties met anderen (Elliot, 2006; Janssen & Van Yperen, 2004; Van Yperen, 1999). Performance-georiënteerde mensen zijn daarentegen gericht op het demonstreren van hun competentie in vergelijking met andere mensen. Eigen succes wordt dan ook bepaald door het beter presteren dan anderen. Hoe beter ze presteren in vergelijking met anderen, hoe competenter zij zich voelen. Performance-georiënteerde mensen halen niet zozeer plezier uit de taak, maar meer uit het resultaat (Elliot, 2006; Skaalvik, 1997). Hoewel de doeloriëntaties op een contrasterende manier gedefinieerd lijken te worden, is het theoretisch niet het geval dat deze op twee uiteinden van een dimensie worden gezien. Sterker nog, de twee oriëntaties laten

in onderzoek meestal een gematigd positieve correlatie zien (zie bijvoorbeeld Elliot & McGregor, 2001).

Tevens kunnen zowel mastery-georiënteerde als performance-georiënteerde mensen verschillen in de valentie van de doelen die zij hanteren (Chi, 2004; Dweck, 1986; Elliot, 2005; Nicholls et al., 1989). Zo kunnen er doelen gesteld worden om gewenste uitkomsten na te streven (*approach*), maar kunnen er ook doelen gesteld worden om ongewenste uitkomsten te ontlopen (*avoidance*). Dit onderzoek richt zich op de *approach* varianten van mastery- en performance-oriëntaties omdat deze over mogelijke positieve uitkomsten gaan en omdat complimenten *ook* over positieve uitkomsten gaan. Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over mastery-oriëntatie, wordt daarmee *mastery-approach* bedoeld. Wanneer er gesproken wordt over performance-oriëntatie, wordt daarmee *performance-approach* bedoeld.

Performance- en mastery-georiënteerde medewerkers *definiëren* dus wat zij voor zichzelf als competentie beschouwen op twee verschillende manieren: in vergelijking met een inter-persoonlijk of in vergelijking met een intra-persoonlijke standaard. Dat wil zeggen dat performance-georiënteerde mensen zichzelf competent vinden wanneer ze het goed doen in vergelijking met anderen, terwijl mastery-georiënteerde mensen zichzelf competent vinden wanneer zij het goed doen in vergelijking met zichzelf of hun eigen ontwikkelingsniveau. Dit is echter niet het enige verschil tussen performance-georiënteerde en mastery-georiënteerde mensen want verscheidene onderzoekers veronderstellen dat het aannemen van het ene of het andere doel afhangt van motieven die mensen hebben, overtuigingen over wat de oorzaak van succes is, en impliciete aannames over intelligentie en competentie (Dweck, 1986; Dweck & Mueller, 1998; Nicholls, 1984).

Volgens Nicholls (1984) zijn mastery-georiënteerde mensen op de wereld om te groeien en zijn performance-georiënteerde mensen op de wereld om te concurreren. Bij mastery-oriëntatie hoort volgens hem de overtuiging dat je succes bereikt door hard te werken, oftewel door *inzet* te tonen. Bij een performance-oriëntatie hoort de overtuiging dat succes bereikt wordt door beter te zijn dan anderen en hen te overtreffen, oftewel door *bekwaamheid* te tonen.

Ook Dweck (1986) stelt met haar *implicit theories* dat de twee type doeloriëntaties voortkomen uit twee verschillende innerlijke overtuigingen. Mastery-georiënteerde mensen zien hun eigen kunnen als iets wat veranderbaar is en wat ze kunnen ontwikkelen, zij hebben een zogenaamde *incremental theory of ability*. Ze geloven dat je met veel oefenen en door veel te herhalen beter wordt. Een behaald resultaat of een prestatie wordt dus vooral gezien als een kwestie van inspanning. Oftewel, mensen met een mastery-oriëntatie en dus een *incremental theory* geloven dat het *inzet* is dat tot succes leidt. Performance-georiënteerde mensen zien hun eigen kunnen meer als een vastliggende eigenschap, iets wat relatief stabiel en onveranderbaar is. Men heeft een bepaalde mate van eigen kunnen en hier kan niet veel aan veranderd worden: zij hebben een zogenaamde *entity theory of ability*. Zij geloven dat je met extra inzet en oefenen niet perse beter wordt, maar dat talent bepalend is voor succes. Oftewel, mensen met een performance-oriëntatie en dus een *entity theory* geloven dat het *bekwaamheid* is dat tot succes leidt.

Dweck en Mueller (1998) veronderstellen in hun onderzoek dat wanneer kinderen geprezen worden voor hun bekwaamheid, dit de intrinsieke motivatie ondermijnt en leidt tot het nastreven van performance doelen. Wanneer kinderen geprezen worden voor hun inzet komt dit de intrinsieke motivatie ten goede en leidt dit tot het nastreven van mastery doelen. Dit impliceert dat men de doeloriëntatie van kinderen zou kunnen manipuleren en ontwikkelen door het geven van verschillende soorten feedback. Dit zou van grote waarde kunnen zijn, aangezien het hebben van een mastery-oriëntatie op lange termijn als een sterkere intrinsieke (en daardoor meer bevorderlijke) regulator van gedrag wordt gezien (Barron & Harackiewicz, 2001; Dweck & Mueller, 1998; Elliot, 2005). Uit eerder onderzoek blijkt tevens dat de doeloriëntatie van volwassenen ook vatbaar is voor sociale beïnvloeding (Hamstra, Van Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014). Zo zouden leiders die medewerkers belonen voor het laten zien van bekwaamheid en het vermijden van onbekwaamheid door beloningen en negatieve feedback saillant te maken, aanmoedigen tot het nastreven van performance doelen, terwijl leiders die zich meer op inzet richten medewerkers aanmoedigen tot het hebben van mastery doelen. Deze resultaten geven aan dat er inderdaad een conceptueel verband bestaat tussen doeloriëntatie en

verschillende typen feedback. Waar echter nog geen rekening mee is gehouden in bestaand onderzoek is het gegeven dat niet alleen een compliment de ontwikkeling van een doeloriëntatie kan beïnvloeden, maar dat ook gekeken kan worden naar hoe medewerkers met een reeds ontwikkelde, chronische doeloriëntatie effectief gecompimenteerd kunnen worden door het compliment hierop aan te laten sluiten.

Complimenten die Aansluiten op Chronische Doeloriëntaties

In het huidige onderzoek wordt verondersteld dat performance-georiënteerde en mastery-georiënteerde medewerkers gevoelig zijn voor verschillende types complimenten omdat deze mensen verschillende impliciete theorieën hebben over de oorzaak van een goede prestatie. Verwacht wordt dat complimenten van de leidinggevende die aansluiten bij wat medewerkers zelf geloven over de oorzaak van een goede prestatie het best zullen werken, met andere woorden dat bij de medewerker een gevoel van competentie, waardering en vertrouwen ontstaat. Enerzijds, een leidinggevende die complimenteert op bekwaamheid zegt bijvoorbeeld "Wat ben je slim!" en dit sluit beter aan op het geloof van performance-georiënteerde medewerkers. Anderzijds, een leidinggevende die complimenteert op inzet zegt bijvoorbeeld "Wat heb je hard gewerkt!" en dit sluit beter aan op het geloof van mastery-georiënteerde medewerkers. Daarop volgt dat dit passende compliment kan zorgen voor een hoger gevoel van competentie bij de medewerker.

Gevoel van competentie slaat op de gedachte dat men iets kan, dat men in staat is om iets tot een succesvol einde te brengen (Elliot, 2005; Van Yperen, 2003, 2005) en een compliment in het algemeen blijkt al voor een verhoogd competentiegevoel te zorgen (Weiner, 1972; Weiner, Heckhausen, & Meyer, 1972). Immers, complimenten slaan op geuite waardering voor een succesvolle prestatie: een gebeurtenis waarmee mensen ofwel competentie hebben ontwikkeld ofwel competentie hebben gedemonstreerd. Als een compliment ook nog eens een compatibel compliment is van een leidinggevende, oftewel een compliment dat aansluit op de werknemers' impliciete aannames over competentie en op de overtuiging van wat de oorzaak van succes is, zou dit compliment een nog betere indicatie van eigen competentie vertegenwoordigen: Dat wil

zeggen, als iemand zelf denkt dat een goede prestatie te wijten is aan talent en men krijgt van de leidinggevende een compliment voor dit talent, dan wordt men dus bekrachtigd in het geloof in eigen competentie omdat het compliment betrekking heeft op de bron waaraan eigen prestatie wordt toegeschreven.

Verondersteld wordt echter dat de implicaties van een passend compliment verder zouden kunnen gaan dan alleen het gevoel van competentie. Een passend compliment zou ook kunnen signaleren dat de medewerker in zijn of haar fundamentele overtuiging (over veranderlijkheid of stabiliteit van competentie) herkend en erkend wordt en de medewerker het gevoel krijgt dat de leidinggevende hem of haar op waarde schat wegens dezelfde reden als waar de medewerker zelf waarde aan hecht. Een gevoel gewaardeerd te worden heeft betrekking op de perceptie dat men erkend wordt voor wie men is, door anderen belangrijk gevonden wordt en er toe doet (Yukl, 2012). Dat wil zeggen, als iemand diep van binnen gelooft dat prestaties worden veroorzaakt door inzet dan zal men zich door de leidinggevende meer erkend voelen in termen van wat men diep van binnen gelooft wanneer men een compliment over inzet krijgt. De persoon zal bevestiging krijgen van diens geloof en het gevoel krijgen dat diens overtuigingen er toe doen. Met andere woorden, een passend compliment zou er ook voor kunnen zorgen dat de medewerker zich meer *gewaardeerd* voelt voor wie hij of zij van binnen is. Ten slotte, wanneer de medewerker zich competent voelt en gewaardeerd voelt door de leider zal de medewerker de leidinggevende wellicht ook meer *vertrouwen*. Vertrouwen kan gedefinieerd worden als het geloof dat iemand anders het beste met de persoon voor heeft en de persoon niet zal schaden waardoor de persoon zich veilig kwetsbaar en afhankelijk op kan stellen (McEvily & Tortoriello, 2011). De medewerker vindt erkenning van zichzelf in het compliment en hecht daardoor meer waarde aan het oordeel van de leidinggevende. Door de positieve aard van het passende compliment zal de medewerker eveneens denken dat de leider het beste met hem of haar voor heeft en zal hierdoor meer vertrouwen in de leider kunnen krijgen (Earley, 1986; McEvily & Tortoriello, 2011).

Overzicht van het Huidige Onderzoek

Uit de motivatieliteratuur blijkt dat iedere medewerker een bepaalde doeloriëntatie heeft met een onderliggende *implicit theory of ability*. Waar mastery-geörienteerde mensen geloven dat succes toe te schrijven is aan hun harde werk en inzet, geloven performance-geörienteerde mensen dat succes toe te schrijven is aan hun eigen talent en bekwaamheid. Op basis hiervan valt te beredeneren dat men mastery-georiënteerde medewerkers het beste kan complimenteren op basis van *inzet* en performance-georiënteerde medewerkers het beste kan complimenteren op basis van *bekwaamheid*. Als men dit zou doen sluit het compliment van de leider aan op dat gene waar de medewerker in gelooft en, zo wordt verwacht, zullen medewerkers zich meer competent voelen, zich meer gewaardeerd voelen en meer vertrouwen in de leider verkrijgen.¹

Specifieker wordt in het huidige onderzoek verwacht dat sterk mastery-georiënteerde medewerkers meer gevoel van waardering, competentie en vertrouwen ervaren naarmate zij meer gecompimenteerd worden op hun *inzet*. Tevens wordt verwacht dat sterk performance-georiënteerde medewerkers meer gevoel van waardering, competentie en vertrouwen ervaren naarmate zij meer gecompimenteerd worden op hun *bekwaamheid*. De twee oriëntatie zijn theoretisch geen uitersten van één dimensie maar zijn oriëntaties op zichzelf (Elliot & McGregor, 2001) en daarom wordt de vergelijking gemaakt met tussen mensen die hoog versus laag op de afzonderlijke oriëntaties scoren. Met andere woorden, verwacht wordt dat inzetcomplimenten positief gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen (competentie, waardering en vertrouwen), wanneer medewerkers een sterke mastery-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke mastery-oriëntatie hebben. Bekwaamheidscomplimenten, zo wordt verwacht, zijn positief gerelateerd aan de afhankelijke variabelen wanneer medewerkers een sterke performance-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke performance-oriëntatie hebben.

Dit onderzoek bestaat uit twee studies. Aangezien er nog geen vragenlijst bestaat die complimenten meet, laat staan een vragenlijst die onderscheid maakt tussen bekwaamheidscomplimenten en inzetcomplimenten, zal in Studie 1 een vragenlijst ontworpen

en gepilot-test worden. De hypothesen die geformuleerd zijn veronderstellen immers dat er een onderscheid kan worden gevonden tussen twee types complimenten. Het is daarom allereerst belangrijk om te onderzoeken of dit onderscheid in de werkelijkheid, in relatie tot leidinggevenden, ook teruggevonden kan worden en meetbaar is. Studie 2 zal op basis van de in Studie 1 ontwikkelde vragenlijst de validiteit proberen te testen van de geformuleerde hypothesen.

Studie 1

Het doel van Studie 1 was om een vragenlijst te ontwerpen en te pilottesten waarmee de mate waarin leidinggevenden complimenten op bekwaamheid of inzet geven gemeten kan worden. Omdat systematisch onderzoek naar complimenten eigenlijk nog niet verricht is, bestaat er om complimenten te meten geen vragenlijst. Nog pertinenter voor dit onderzoek is dat in het bijzonder voor het onderscheiden van inzetcomplimenten en bekwaamheidscomplimenten ook geen vragenlijst bestaat en dat dientengevolge niet duidelijk is of de twee types complimenten überhaupt empirisch kunnen worden onderscheiden. Om te onderzoeken of deze complimentstijlen verschillende uitkomsten voorspellen bij medewerkers met verschillende typen doeloriëntatie werden er, op basis van de eerder besproken theorieën, items geformuleerd die een betrouwbaar onderscheid beoogde te maken tussen de twee dimensies van complimenteren die in dit onderzoek centraal staan. Deze items werden vervolgens empirisch getest.

Methode

Deelnemers. De totale verkregen steekproef bestond uit 120 Amerikaanse werknemers die een baan hadden waarin zij een directe leidinggevende hadden. Deelnemers werden geworven via het online platform Mechanical Turk (Bohannon, 2011). Drieënzestig deelnemers (52,5%) waren man en 57 (47,5%) waren vrouw. Deelnemers verschilden in leeftijd van 19 tot 67 jaar ($M_{leeftijd} = 33.59$, $SD_{leeftijd} = 19.67$). Het aantal jaren waarin zij hun functie bekleedden verschilden van 3 tot 20 jaar ($M_{baan} = 4.72$, $SD_{baan} = 3.71$)

Procedure. Om de twee typen complimenten (inzet vs. bekwaamheid) te kunnen pilottesten, werd gebruik gemaakt van het online vragenlijstprogramma *Qualtrics*. De items werden hier aangeboden aan werknemers die tegen een vergoeding de vragenlijst invulden. De deelnemers kregen een korte introductie met betrekking tot de inhoud en de duur van de vragenlijst. Na deze geïnformeerde toestemming kregen deelnemers een eerste vraag die werd gebruikt om te testen of deelnemers ook daadwerkelijk serieus meededen aan het onderzoek. Zo luidde de vraag: "Regardless of whether one of the options listed below applies to you, please select the none option". Deelnemers die onjuist antwoordden op deze vraag werden niet meegenomen in de analyse. Dit was 11.2% van de initiële steekproef van 136, een percentage dat vergelijkbaar is met eerdere onderzoeken waarin dit soort checks werden gebruikt (Paolacci, Chandler, & Ipeirotis, 2010). Onderzoek ondersteunde de claim dat deze vraag kwaliteit van de data waarborgde zonder systematische bias te veroorzaken (Oppenheimer, Meyvis, & Davidenko, 2009). Vervolgens beantwoordden deelnemers de items over de complimentstijlen van hun leidinggevende. Ten slotte werd er gevraagd naar een aantal demografische gegevens, zoals het aantal jaren werkervaring in hun huidige positie, leeftijd en sekse.

Materialen. Na het genereren van een groot aantal items werden in totaal 22 items geselecteerd om mee te nemen in het pilot-onderzoek. In de vragenlijst werd gevraagd naar de manier waarop deelnemers door hun leidinggevende gecompimenteerd werden, nadat zij een succes hadden behaald. Deelnemers gaven op een schaal van 1 (*Almost Never*) tot 5 (*Very frequently or Always*) aan in hoeverre hun leidinggevende een bepaald type compliment aan hen gaf. Door dit op een frequentieschaal te meten werd direct gemeten hoe vaak er überhaupt door de leidinggevende gecompimenteerd werd. Elf items werden hierbij op het complimenteren van inzet getest. Een voorbeeld van een item waarmee complimenten op inzet werden gemeten was: "My supervisor praises my hard work". Elf items werden op het complimenteren van bekwaamheid getest. Een voorbeeld van een item die voor complimenten over bekwaamheid werd getest was: "My supervisor praises me because of my skill".

Resultaten

Er werd een exploratieve factor analyses uitgevoerd waarbij gebruik werd gemaakt van een “oblique” rotatie. Hierbij konden de factoren met elkaar correleren en konden de items van één factor ook met de andere factor correleren. De interpretatie geschiedde aan de hand van de unieke correlaties (factorladingen) tussen de items en de factoren. Door een aantal van deze analyses uit te voeren kon bepaald worden wat de meest consistent samenhangende items waren. In de uiteindelijk oplossing bleken de unieke factorladingen op de gewenste factoren allen groter dan .650 te zijn en waren de kruisladingen allen kleiner dan |.220|. Deze twee-factor oplossing verklaarde in totaal 74.57% van de totale variantie.

Uiteindelijk werden 15 items valide bevonden als meetinstrument (zie Tabel 1). Daarvan waren zes items voor bekwaamheid en negen voor inzet. De interne consistentie voor de subschaal over bekwaamheid ($\alpha = .916$) en over inzetcomplimenten ($\alpha = .957$) waren beide hoog. De correlatie tussen de twee schalen was daarbij significant, $r(120) = .793, p < .01$.

Discussie

De resultaten van Studie 1 ondersteunen het onderscheid tussen inzetcomplimenten en bekwaamheidscomplimenten. Hoewel er vanuit gegaan werd dat dit onderscheid bestaat, is het belangrijk om aan te tonen dat dit ook op empirische basis ondersteund kan worden. Een punt van discussie is de mate waarin beide complimentstijlen hoog met elkaar correleren. Hoewel de schalen intern zeer consistent waren en de factoranalyse duidelijk twee factoren liet zien, zijn de twee stijlen wel hoog met elkaar gecorreleerd. Dit valt ook te verwachten aangezien beide subschalen gaan over het geven van complimenten. Naast de resultaten van de factor-analyse (welke duidelijk twee afzonderlijke factoren aangeeft) was op het oog ook te zien dat de inter-correlatie tussen de twee schalen alsnog lager was dan de Cronbach's alpha van de aparte schalen, hetgeen een minimum vereiste is voor zo een combinatie.

Studie 2

Op basis van de in Studie 1 ontwikkelde meetinstrumenten, kon in Studie 2 worden gekeken naar de interactie tussen de twee complimentstijlen van leiders en de twee

verschillende doeloriëntaties van medewerkers op het gevoel van competentie, waarderingen en het vertrouwen van medewerkers. Ter herhaling, verwacht werd dat inzetcomplimenten positief gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen (competentie, waardering en vertrouwen), wanneer medewerkers een sterke mastery-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke mastery-oriëntatie hebben. Bekwaamheidscomplimenten, zo werd verwacht, zijn positief gerelateerd aan de afhankelijke variabelen, wanneer medewerkers een sterke performance-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke performance-oriëntatie hebben.

Methode

Deelnemers. Deelnemers aan dit onderzoek werden gerekruteerd via de consultancy organisatie waar ik stage liep. Leidinggevend werd per e-mail gevraagd of hun medewerkers wilden deelnemen aan het onderzoek. De totaal verkregen steekproef bestond uit 125 (35.2% vrouw; $M_{leeftijd} = 38.01$, $SD_{leeftijd} = 11.99$) medewerkers, ondergeschikt aan 39 leidinggevend uit diverse organisaties in Nederland. De medewerkers verschilden in werkervaring van 1 tot 40 jaar ($M_{ervaring} = 18.19$, $SD_{ervaring} = 10.72$). Voor het genereren van intersubjectief meer betrouwbare indicatoren van de complimentstijlen werd gebruik gemaakt van de gemiddelde ratings van medewerkers over eenzelfde leider (interbeoordelaar betrouwbaarheden zijn in de resultaten sectie gerapporteerd). Er kon in dit geval gebruik worden gemaakt van data van een totaal van 63 medewerkers (36.5% vrouw; $M_{leeftijd} = 37.00$, $SD_{leeftijd} = 11.69$) die daarbij rapporteerden over 16 verschillende leidinggevend waarvan 2 tot 11 medewerkers de vragenlijst over eenzelfde leider invulden. Deze medewerkers verschilden van 3 tot 39 jaar in werkervaring ($M_{ervaring} = 17.29$, $SD_{ervaring} = 10.37$).

Procedure. Bij goedkeuring van de leidinggevend werd er een e-mail met instructies en een link van de online vragenlijst naar de medewerkers verstuurd. Medewerkers werden in deze vragenlijst gevraagd naar de manier waarop zij door hun leidinggevend gecompimenteerd werden en naar hun eigen doeloriëntatie. Ook werden medewerkers gevraagd naar hun gevoel van competentie, hoeveel waardering zij ervoeren van deze leidinggevend en naar het

vertrouwen in hun leider. Tevens werd er gevraagd naar een aantal demografische gegevens, zoals aantal jaren werkervaring, leeftijd en sekse. Medewerkers hadden een periode van twee maanden waarop zij de vragenlijst online konden invullen. Gegevens werden, net als in Studie 1, verzameld met het programma *Qualtrics*. Aan medewerkers werd in dit geval gevraagd naar de naam van hun directe leidinggevende. Dit diende om de gegevens van meerdere ondergeschikten van dezelfde leider aan elkaar te kunnen koppelen. Leidinggevend en medewerkers werden ervan op de hoogte gesteld dat de gegevens vertrouwelijk behandeld werden en niemand binnen hun organisatie individuele gegevens te zien zou krijgen. Deelname geschiedde op vrijwillige basis.

Meetinstrumenten

Complimentstijlen werden gemeten aan de hand van items die werden geconstrueerd tijdens de eerder beschreven pilot-studie. Medewerkers gaven op een schaal van 1 (*bijna nooit*) tot 5 (*heel vaak of altijd*) aan in hoeverre hun leidinggevende een bepaald type compliment aan hen gaf. Hiervan maten negen items inzetcomplimenten ($M = 3.05$, $SD = 0.88$, $\alpha = .949$), bijvoorbeeld, "Wanneer ik een succes behaal vertelt mijn leidinggevende hoeveel hij/zij mijn harde werken waardeert". Bekwaamheidscomplimenten werd gemeten aan de hand van zes items ($M = 2.32$, $SD = 0.90$, $\alpha = .919$), bijvoorbeeld, "Wanneer ik een succes behaal vertelt mijn leidinggevende dat ik slim ben". Net als in de pilot-studie correleerden deze twee type complimenten met elkaar, $r(63) = .615$, $p < .01$. Vanwege enige moeilijkheden met het vertalen van specifieke woorden in de items van het Engels naar het Nederlands werd soms gekozen voor een licht aangepaste versies van items en voor het meenemen van een extra item. Exploratieve factor analyse liet wederom consistente resultaten zien waarbij de factorladingen op de bedoelde factoren allen hoger waren dan .673 en de kruisladingen allen lager waren dan .38. Het totale percentage verklaarde variantie van de twee-factor oplossing was 71.44%.

Doeloriëntatie werd bij medewerkers gemeten aan de hand van zes items uit de vragenlijst van Elliot en Muruyama (2008). Hiervan maten drie items mastery-oriëntatie ($M = 6.20$, $SD = 0.87$, $\alpha = .645$), bijvoorbeeld, "In mijn werk streef ik ernaar om de inhoud van mijn

taken zo goed mogelijk te begrijpen". Performance-oriëntatie werd gemeten aan de hand van de andere drie items ($M = 4.48, SD = 1.48, \alpha = .846$), bijvoorbeeld, "Mijn doel is om het in mijn werk beter te doen dan andere collega's". Deelnemers beantwoordden deze items op een schaal van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 6 (*helemaal mee eens*). De twee typen doeloriëntaties correleerden matig met elkaar, $r(63) = .338, p < .01$.

Gevoel van competentie van werknemers werd gemeten aan de hand van zes items ($M = 4.93, SD = 0.58, \alpha = .810$), gebaseerd op de *perceived competence scale* (Williams & Deci, 1996) en op basis van eerder onderzoek naar perceived competence in het kader van prestatiedoelen (zie Van Yperen, 2004), zoals "Tijdens mijn werk voel ik mij competent". Deelnemers beantwoordden deze items op een schaal van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 6 (*helemaal mee eens*).

Gevoel van waardering van werknemers werd gemeten aan de hand van vijf items ($M = 4.78, SD = 1.05, \alpha = .939$), zoals "Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel dat ik gewaardeerd word". Deze items waren gebaseerd op items die gebruikt zijn in eerder onderzoek (Hamstra, Sassenberg, Van Yperen & Wisse, 2014). Deelnemers beantwoordden deze items op een schaal van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 6 (*helemaal mee eens*).

Vertrouwen in de leidinggevende werd gemeten aan de hand van zeven items, op basis van onderzoek van Mayer, Schoorman en Davis (2007; $M = 4.66, SD = 0.80, \alpha = .827$), zoals "Ik vertrouw mijn toekomst in dit bedrijf toe aan mijn leidinggevende". Deelnemers beantwoordden deze items op een schaal van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 6 (*helemaal mee eens*).

Resultaten

Analyse Strategie. De hypothesen stellen dat medewerkers met een (sterke versus zwakke) mastery-oriëntatie meer gevoel van competentie, waardering en vertrouwen ervaren wanneer zij gecompimenteerd worden op hun *inzet*, terwijl medewerkers met een (sterke versus zwakke) performance-oriëntatie meer gevoel van competentie, waardering en vertrouwen ervaren wanneer zij gecompimenteerd worden op hun *bekwaamheid*. Er wordt dus een positieve relatie tussen inzetcomplimenten en de afhankelijke variabelen verwacht wanneer medewerkers hoog mastery-georiënteerd zijn, maar niet wanneer ze laag mastery-georiënteerd

zijn. Parallel daaraan werd een positieve relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en de afhankelijke variabelen verwacht wanneer medewerkers hoog performance-georiënteerd zijn, maar niet wanneer ze laag performance-georiënteerd zijn. Deze hypothesen impliceren in statistische termen twee-weg interacties tussen de complimentstijlen (inzet vs. bekwaamheid) en doeloriëntaties (mastery-oriëntatie vs. performance-oriëntatie) op de drie afhankelijke variabelen (competentie, waardering en vertrouwen). Om te kunnen testen dat een interactie aan één bepaald doel te wijten is en niet aan een algemeen effect van het sterker nastreven van “een” doel, worden in de analyses ook de interacties met de andere doelen meegenomen.

Deze hypothesen werden getoetst aan de hand van cross-level interacties in een multi-level analyse (zie Tabel 2). Dat wil zeggen, voor de complimentstijlen werd gebruik gemaakt van de gemiddelde ratings van meerdere teamleden over dezelfde leider, om gebruik te kunnen maken van intersubjectief meer betrouwbare variabelen. Omdat de moderatoren (doeloriëntaties) en afhankelijke variabelen individuele constructen zijn werden deze ook op niveau 1 gemodelleerd. In alle analyses werden werkervaring, leeftijd en sekse meegenomen als controlevariabelen. Deze bleken bij initiële inspectie van de data significant met sommige afhankelijke variabelen te correleren (zie Tabel 2). Wanneer interacties significant waren, werden deze opgevolgd door analyses van de conditionele relaties bij een hoge waarde (+1 *SD*) en een lage waarde (-1 *SD*) van de moderatoren (Aiken & West, 1991).

Om te kunnen verantwoorden dat de complimentstijlen van de gemiddelde ratings van medewerkers over eenzelfde leider te aggregeren zijn en als niveau 2 variabele kunnen worden beschouwd, werden er een aantal analyses uitgevoerd. Er werd gekeken of tussengroepvariantie aanwezig was bij beide complimentstijlen. Een een-wegvariantie analyse (ANOVA) liet significante resultaten zien voor inzetcomplimenten, $F(15, 47) = 2.036$ $p = .032$, en bekwaamheidscomplimenten, $F(15, 47) = 3.849$, $p < .001$. Het percentage tussengroepvariantie voor inzetcomplimenten, $ICC(1)$, was daarbij .21 en voor bekwaamheidscomplimenten was dit .43. Beide impliceerden significante hoeveelheden variantie en waren vergelijkbaar met wat normaliter in dit type onderzoek werd gevonden (cf., Bliese, 2000).

De binnen-groep betrouwbaarheid van het gemiddelde, ICC(2) voor inzetcomplimenten was .52 en voor bekwaamheidscomplimenten was dit .75, wat acceptabele betrouwbaarheid indiceerde van de groepsgemiddelden (cf., Bliese 2000; LeBreton and Senter 2008). De significante variantie tussen groepen (leiders) en de betrouwbaarheid binnen groepen (leiders) bieden een acceptabele verantwoording voor het aggregeren van de complimentstijlen van het individuele niveau naar groepsniveau. Echter, in het geval van de inzetcomplimenten is de ICC2 wellicht op het randje van acceptabel maar de ICC1 indiceert dat meer dan 20% van de variantie in ratings van inzetcomplimenten gedeeld is tussen de verschillende medewerkers die dezelfde leider hebben, hetgeen een aanzienlijk percentage is en in dit geval als afdoende ondersteuning voor aggregatie wordt geïnterpreteerd.

Hypothese Toetsing. Geen van de verwachte twee-weg interactie-effecten op gevoel van *waardering* door de leidinggevende of *vertrouwen* in de leidinggevende waren significant of vertoonden een patroon consistent met de hypothesen (voor waardering: inzetcompliment met mastery-oriëntatie, $p = .271$, inzetcompliment met performance-oriëntatie, $p = .572$, bekwaamheidscompliment met mastery-oriëntatie, $p = .339$, en bekwaamheidscompliment met performance-oriëntatie, $p = .179$; voor vertrouwen: inzetcompliment met mastery-oriëntatie, $p = .093$, inzetcompliment met performance-oriëntatie, $p = .963$, bekwaamheidscompliment met mastery-oriëntatie, $p = .292$, en bekwaamheidscompliment met performance-oriëntatie, $p = .667$).

Ook op het gevoel van competentie waren de twee-weg interacties niet significant (zie Tabel 3; inzetcompliment met mastery-oriëntatie, $p = .125$, inzetcompliment met performance-oriëntatie, $p = .084$, bekwaamheidscompliment met mastery-oriëntatie, $p = .263$, en bekwaamheidscompliment met performance-oriëntatie, $p = .132$). Op het gevoel van competentie bleken drie van de vier interacties echter marginaal of duidelijke trends te zijn en alle vier de interacties liepen in een richting die niet tegenstrijdig was met wat men zou kunnen verwachten op basis van de hypothesen (zie Tabel 3). Bovendien was in deze analyses te zien dat er *negatieve* interacties waren tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie en tussen

bekwaamheidscomplimenten en mastery-oriëntatie op het gevoel van competentie. Deze “misfit” interacties kunnen erop duiden dat de relatie tussen bijvoorbeeld inzetcomplimenten en competentieperceptie niet alleen gemodereerd wordt door de mastery-oriëntatie, maar dat deze relatie *ook* nog afhangt van de performance-oriëntatie.

Dit geldt voor de andere interacties ook. Immers, de negatieve interactie tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie duidt erop dat performance-oriëntatie een mogelijke positieve relatie tussen complimenteren op inzet en competentiegevoelens verzwakt of zelfs negatief maakt. Omdat mensen tegelijk hoog performance-georiënteerd en hoog mastery-georiënteerd kunnen zijn suggereert dit dat performance-oriëntatie bijvoorbeeld ook de twee-weg interactie tussen inzetcomplimenten en mastery-oriëntatie modereert (en vice versa voor bekwaamheid, performance-oriëntatie en mastery-oriëntatie). Zoals in de methode sectie vermeld is: de correlatie tussen mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie was matig maar statistisch significant ($r = .338, p < .01$).

Om te controleren of de ene doeloriëntatie een mogelijke moderator is van de interactie tussen de andere doeloriëntatie en de respectievelijke complimentstijlen op het gevoel van competentie, werden er drie-weg interacties getest. Uit deze analyse bleek, inderdaad, dat de drie-weg interactie tussen inzet, performance-oriëntatie en mastery-oriëntatie significant was, $\gamma = 0.30, SE\gamma = 0.12, t = 2.58, p = .012$ (zie Tabel 3 en Figuur 1). Ook was de interactie tussen bekwaamheid, performance-oriëntatie en mastery-oriëntatie significant, $\gamma = -0.31, SE\gamma = 0.11, t = -2.76, p = .008$ (zie Tabel 3 en Figuur 2). Deze zelfde drie-weg interacties waren niet significante voorspellers van het gevoel van waardering (de drie-weg interactie met inzet, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie, $p = .744$, en de drie-weg interactie met bekwaamheid, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie, $p = .785$) of van vertrouwen in de leider (de drie-weg interactie met inzet, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie, $p = .803$, en de drie-weg interactie met bekwaamheid, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie, $p = .459$).

In de analyse van de drie-weg interacties die competentie voorspelden bleek dat ook alle twee-weg interacties significant waren. Dit duidt erop dat deze interacties significant zijn bij een

gemiddelde waarde van de derde variabele (de “andere” doeloriëntatie) en dat de drieweg interacties inderdaad van groot belang zijn. Echter, op basis van deze significante drie-weg interacties en de significante twee-weg interacties bij gemiddelde waarden van de derde variabelen, werd nog niet voldoende duidelijk omtrent de relatie tussen de manier van complimenteren en het gevoel van competentie, wanneer teamleden variëren in hun mate van performance-oriëntatie *en* mastery-oriëntatie. Om het specifieke effect van de moderatie van het ene type doeloriëntatie op de interactie tussen het andere type doeloriëntatie en complimentstijl op het gevoel van competentie te duiden, werd ook gekeken naar de gevonden twee-weg interacties bij zowel een lage als hoge waarde van de derde variabele. Deze interacties zijn grafisch weergegeven in Figuur 1 en 2. De specifieke statistieken worden hieronder gerapporteerd alsmede de ‘simple slopes’ wanneer twee-weg interacties significante resultaten lieten zien.

Inzetcomplimenten en Competentieperceptie. Uit de analyse bleek, zoals eerder gerapporteerd, dat de drie-weg interactie tussen inzet, performance-oriëntatie en mastery-oriëntatie significant was, $\gamma = 0.30$, $SE\gamma = 0.12$, $t = 2.58$, $p = .012$ (Figuur 1). Deze drie-weg interactie betekent dat de twee-weg interacties gemodereerd worden. Dat wil zeggen dat de interactie tussen inzetcomplimenten en mastery-oriëntatie significant varieert als functie van de waarde van performance-oriëntatie of dat de interactie tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie significant varieert als functie van mastery-oriëntatie. Hierbij was de twee-weg interactie tussen inzetcomplimenten en mastery-oriëntatie niet significant wanneer medewerkers een *lage* performance-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.07$, $SE\gamma = 0.11$, $t = .63$, $p = .53$, maar wel significant wanneer medewerkers een hoge performance-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.67$, $SE\gamma = 0.21$, $t = 3.16$, $p = .002$ (zie Figuur 1). Wanneer medewerkers (bij een hoge performance-oriëntatie) een lage mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie negatief, $\gamma = -1.08$, $SE\gamma = 0.34$, $t = -3.13$, $p = .003$ (zie Figuur 1). Wanneer medewerkers (bij een hoge performance-oriëntatie) een hoge mastery-oriëntatie hadden, was de relatie positief maar niet significant, $\gamma = 0.26$, $SE\gamma = 0.26$, $t = 1.01$, $p = .32$ (zie Figuur 1). De

interactie tussen inzetcomplimenten en mastery-oriëntatie, bij een gemiddelde waarde van performance-oriëntatie, was ook significant, $\gamma = 0.37$, $SE\gamma = 0.12$, $t = 3.03$, $p = .004$. Wanneer medewerkers (bij een gemiddelde performance-oriëntatie) een hoge mastery-oriëntatie hadden, werd er een marginaal positieve relatie gevonden tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie, $\gamma = 0.26$, $SE\gamma = 0.15$, $t = 1.66$, $p = .10$. Wanneer medewerkers (bij deze gemiddelde performance-oriëntatie) een lage mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie negatief, $\gamma = -0.48$, $SE\gamma = 0.21$, $t = -2.33$, $p = .02$. De algemene conclusie die getrokken kan worden uit deze drie twee-weg interacties tussen inzetcomplimenten en mastery-oriëntatie, bij lage, gemiddelde en hoge waarden van performance-oriëntatie, is dat de marginaal positieve relatie tussen inzetcomplimenten en het gevoel van competentie bij een hoge waarde van mastery-oriëntatie min of meer hetzelfde blijft, maar verzwakt naarmate men sterker performance-georiënteerd is. Echter, wanneer mensen een *lage* mastery-oriëntatie hebben, wordt de relatie tussen inzetcomplimenten en competentie negatiever wanneer deze mensen *ook* een gemiddelde of hoge performance-oriëntatie hebben.

De twee-weg interactie tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie was significant negatief wanneer medewerkers een lage mastery-oriëntatie hadden, $\gamma = -0.48$, $SE\gamma = 0.21$, $t = -2.33$, $p = .02$ maar niet wanneer medewerkers een hoge mastery-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.01$, $SE\gamma = 0.14$, $t = .04$, $p = .97$. Wanneer medewerkers (bij een lage mastery-oriëntatie) een lage performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie niet significant, $\gamma = 0.11$, $SE\gamma = 0.19$, $t = .61$, $p = .54$. Wanneer medewerkers (bij een lage mastery-oriëntatie) een hoge performance-oriëntatie hadden was de relatie tussen inzetcomplimenten en het gevoel van competentie sterk negatief, $\gamma = -1.08$, $SE\gamma = 0.34$, $t = -3.13$, $p = .003$ (zie Figuur 1).

Aanvullend hierop kan ook opgemerkt worden dat de interactie tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie, wanneer medewerkers een gemiddelde waarde van mastery-oriëntatie hadden, ook significant was, $\gamma = -0.29$, $SE\gamma = 0.12$, $t = -2.51$, $p = .015$. Wanneer medewerkers (bij deze gemiddelde waarde van mastery-oriëntatie) een lage

performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie positief, maar niet statistisch significant, $\gamma = 0.18$, $SE\gamma = 0.13$, $t = 1.44$, $p = .16$. Wanneer medewerkers hier een hoge performance-oriëntatie hadden, werd er een marginaal negatieve relatie gevonden tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie, $\gamma = 0.41$, $SE\gamma = 0.22$, $t = -1.85$, $p = .07$.

De algemene conclusie die getrokken kan worden uit deze drie twee-weg interacties tussen inzetcomplimenten en performance-oriëntatie, bij lage, gemiddelde en hoge waarden van mastery-oriëntatie, is dat de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie bij een lage waarde van performance-oriëntatie min of meer hetzelfde blijft, wat verandert, maar nooit sterker dan marginaal wordt. Echter, wanneer medewerkers een *hoge* performance-oriëntatie hebben, wordt de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie sterker negatief naarmate deze medewerkers *ook* een lagere mastery-oriëntatie hebben. Samengenomen met de eerste twee-weg interactie suggereert dit dat de relatie tussen inzetcomplimenten en competentiegevoelens (marginaal) positief is voor mensen met een mastery-oriëntatie, tenzij bij deze mensen ook performance-oriëntatie hoog is. Wanneer medewerkers een performance-oriëntatie hebben, is de relatie tussen inzetcomplimenten en competentieperceptie negatief, tenzij ze ook een hoge mastery-oriëntatie hebben.

Bekwaamheidscomplimenten en Competentieperceptie. Uit de analyse bleek ook dat de interactie tussen bekwaamheid, performance-oriëntatie en mastery-oriëntatie significant was, $\gamma = -0.31$, $SE\gamma = 0.11$, $t = -2.76$, $p = .008$ (zie Figuur 2). Hierbij was de twee-weg interactie tussen bekwaamheidscomplimenten en mastery-oriëntatie niet significant wanneer medewerkers een lage performance-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.15$, $SE\gamma = 0.15$, $t = 1.01$, $p = .32$, maar wel significant wanneer medewerkers een hoge performance-oriëntatie hadden, $\gamma = -0.59$, $SE\gamma = 0.19$, $t = -3.05$, $p = .003$ (zie Figuur 2). Wanneer medewerkers (bij deze hoge performance-oriëntatie) een lage mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie sterk positief, $\gamma = 1.19$, $SE\gamma = 0.31$, $t = 3.78$, $p < .001$ (zie Figuur 2). Wanneer medewerkers (bij deze hoge performance-oriëntatie) een

hoge mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie niet significant, $\gamma = 0.01$, $SE\gamma = 0.24$, $t = .06$, $p = .957$ (zie Figuur 2). De interactie tussen bekwaamheidscomplimenten en mastery-oriëntatie, bij een gemiddelde waarde van performance-oriëntatie, was ook significant, $\gamma = -0.27$, $SE\gamma = 0.11$, $t = -2.40$, $p = .019$. Wanneer medewerkers (bij deze gemiddelde performance-oriëntatie) een lage mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie positief, $\gamma = 0.65$, $SE\gamma = 0.20$, $t = 3.28$, $p = .002$. Wanneer medewerkers (bij deze gemiddelde performance-oriëntatie) een hoge mastery-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie niet significant $\gamma = 0.10$, $SE\gamma = 0.16$, $t = .63$, $p = .53$. De algemene conclusie die getrokken kan worden uit deze drie twee-weg interacties tussen bekwaamheidscomplimenten en mastery-oriëntatie, bij lage, gemiddelde en hoge waarden van performance-oriëntatie, is dat de positieve relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie bij een lage waarde van mastery-oriëntatie min of meer hetzelfde blijft, positief is, maar sterker wordt wanneer mensen een hogere performance-oriëntatie hebben. Bij een hoge mastery-oriëntatie lijkt de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentiegevoelens consistent niet significant te zijn.

De twee-weg interactie tussen bekwaamheidscomplimenten en performance-oriëntatie was significant positief wanneer medewerkers een lage mastery-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.54$, $SE\gamma = 0.17$, $t = 3.21$, $p = .002$ maar niet wanneer medewerkers een hoge mastery-oriëntatie hadden, $\gamma = 0.10$, $SE\gamma = 0.16$, $t = .63$, $p = .53$. Wanneer medewerkers (bij een lage mastery-oriëntatie) een lage performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie niet significant, $\gamma = 0.11$, $SE\gamma = 0.19$, $t = .58$, $p = .565$. Wanneer medewerkers hier een hoge performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie sterk positief, $\gamma = 1.19$, $SE\gamma = 0.31$, $t = 3.78$, $p < .001$ (zie Figuur 2).

Aanvullend hierop kan ook opgemerkt worden dat de interactie de interactie tussen bekwaamheidscomplimenten en performance-oriëntatie, wanneer medewerkers een

gemiddelde waarde van mastery-oriëntatie hadden, ook significant was, $\gamma = 0.23$, $SE\gamma = 0.11$, $t = 2.07$, $p = .043$. Wanneer medewerkers (bij deze gemiddelde waarde van mastery-oriëntatie) een lage performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie niet significant, $\gamma = 0.15$, $SE\gamma = 0.15$, $t = 1.01$, $p = .32$. Wanneer medewerkers hier een hoge performance-oriëntatie hadden, was de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie positief en significant, $\gamma = 0.60$, $SE\gamma = 0.20$, $t = 2.96$, $p = .005$.

De algemene conclusie die getrokken kan worden uit deze drie twee-weg interacties tussen bekwaamheidscomplimenten en performance-oriëntatie, bij lage, gemiddelde en hoge waarden van mastery-oriëntatie, is dat de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie bij een lage waarde van performance-oriëntatie min of meer hetzelfde blijft – niet significant. Echter, wanneer medewerkers een *hoge* performance-oriëntatie hebben, wordt de relatie tussen bekwaamheidscomplimenten en competentieperceptie positiever naarmate medewerkers een lagere mastery-oriëntatie hebben.

Algemene Discussie

In dit onderzoek werd gekeken naar de relatie tussen complimentstijlen van de leider en gevoel van competentie van de medewerkers, gevoel van waardering door de leider, vertrouwen in de leider en of deze relaties afhankelijk waren van de doeloriëntatie van de medewerkers. Omdat systematisch onderzoek naar verschillende soorten complimenten nog niet verricht is, laat staan onderzoek naar het onderscheiden van inzetcomplimenten en bekwaamheidscomplimenten, werd in Studie 1 een vragenlijst ontwikkeld en gepilottest waarmee de mate waarin leiders hun medewerkers op bekwaamheid of inzet complimenteren kon worden gemeten. Hoewel de twee typen complimenten sterk met elkaar correleerden, bleek uit de analyse dat ze empirisch onderscheiden konden worden. Deze resultaten gaven, naast een initiële test voor de vragenlijst, ondersteuning voor de gedachte dat het theoretisch en empirisch nuttig is om een onderscheid te maken tussen deze twee types complimenten. Op basis van deze vragenlijst konden vervolgens in Studie 2 de hypothesen worden getoetst.

Er werd verwacht dat inzetcomplimenten positief gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen (competentie, waardering en vertrouwen), wanneer medewerkers een sterke mastery-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke mastery-oriëntatie hebben. Tevens werd verwacht dat bekwaamheidscomplimenten positief gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen, wanneer medewerkers een sterke performance-oriëntatie hebben, maar niet wanneer zij een zwakke performance-oriëntatie hebben. Hoewel de hypothesen niet exact in lijn met deze verwachtingen ondersteund worden, wijzen de gevonden relaties toch sterk in de verwachte richting met betrekking tot het gevoel van *competentie*. Echter uit de analyses bleek niet het exacte patroon zoals in de hypothesen geformuleerd is, maar bleek een complexere interactie dan in eerste instantie verondersteld. Omdat medewerkers variëren in hun mate van performance-oriëntatie *en* mastery-oriëntatie is verder gekeken naar het specifieke effect van de *ene* doeloriëntatie op de interactie tussen de *andere* doeloriëntatie en complimentstijlen op het gevoel van competentie: er werd gekeken naar de drie-weg interacties en vervolgens werden de twee-weg interacties geanalyseerd bij een lage, gemiddelde en hoge waarde van de derde variabele en (indien interacties significant waren) werd er gekeken naar de 'simple slopes' binnen de twee-weg interacties.

Sterk mastery-georiënteerde medewerkers (met een gemiddelde performance-oriëntatie) voelden zich competenter naarmate zij meer gecompimenteerd werden op hun inzet. Dit gold niet voor zwak mastery-georiënteerde medewerkers. Sterk performance-georiënteerde medewerkers (met een gemiddelde mastery-oriëntatie) voelden zich competenter naarmate zij meer gecompimenteerd werden op hun bekwaamheid. Dit gold niet voor zwak performance-georiënteerde medewerkers. Uit de resultaten bleek tevens dat sterk performance-georiënteerde medewerkers in zowel positieve als negatieve zin zeer gevoelig waren voor beide typen complimenten. Sterk performance-georiënteerde medewerkers voelden zich competenter naarmate zij meer bekwaamheidscomplimenten kregen en dit gevoel werd nog sterker naarmate deze performance-oriëntatie gepaard ging met een minder hoge mastery-oriëntatie. Daarentegen voelden zij zich *minder* competent naarmate zij meer

inzetcomplimenten kregen en dit gevoel van incompetentie werd nog sterker naarmate performance-oriëntatie gepaard ging met een minder hoge (gemiddelde of lage) mastery-oriëntatie.

Sterk mastery-georiënteerde medewerkers waren minder gevoelig voor beide typen complimenten. Zij voelden zich marginaal competent na het krijgen van inzetcomplimenten maar zij voelden zich niet minder competent na het krijgen van bekwaamheidscomplimenten. De mate waarin mastery-georiënteerde medewerkers in positieve en negatieve zin gevoelig waren voor beide typen complimenten lijkt dan ook voornamelijk af te hangen van de mate waarin zij tevens performance-georiënteerd waren. Dat wil zeggen, inzetcomplimenten lijken een minder positief competentiegevoel te geven voor mensen met een sterke mastery-oriëntatie die eveneens een sterke performance-oriëntatie hebben. Bekwaamheidscomplimenten lijken noch positief noch negatief te zijn voor medewerkers met een sterke mastery-oriëntatie. Ten slotte, medewerkers met een sterke performance-oriëntatie voelden zich minder competent naarmate zij meer op inzet werden gecompimenteerd *tenzij* deze medewerkers ook sterk mastery-georiënteerd zijn. Met andere woorden, de negatieve competentiegevoelens die performance-georiënteerde medewerkers ervaren na inzetcomplimenten kunnen gebufferd worden wanneer medewerkers ook een hoge mastery-oriëntatie hebben.

Zoals hierboven beschreven, worden beide hypothesen strikt genomen niet ondersteund voor het gevoel van competentie, maar worden relaties in de verwachte richting gevonden wanneer rekening wordt gehouden met de 'andere' doeloriëntatie – bijvoorbeeld bij een gemiddelde waarde van de andere doeloriëntatie. Tevens geven de analyses bij lage en hoge waarden van de andere doeloriëntatie extra draagvlak voor dit patroon en genereren duidelijke praktische aanbevelingen over hoe een leider zijn of haar medewerkers effectief kan complimenteren. Zo zouden leiders hun sterk performance-georiënteerde medewerkers competentier kunnen laten voelen door op bekwaamheid te complimenteren, maar vooral niet op inzet. Leiders kunnen sterk mastery-georiënteerde medewerkers competentier laten voelen door te complimenteren op inzet zolang medewerkers niet ook sterk performance-georiënteerd

zijn.

Wat betekenen de interacties tussen mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie? Hoewel door deze interacties te testen geen directe vergelijking of contrast *tussen* de twee doelen wordt gemaakt, geven de test wel inzicht in situaties waarin mensen het ene doel sterk nastreven en het andere zwak. Zoals eerder genoemd bleken vooral mensen met de combinatie van een sterke performance oriëntatie en een *zwakke* mastery-oriëntatie gevoelig te zijn voor beide complimenten – maar dan voor het ene in positieve zin en voor het andere in negatieve zin. In de literatuur wordt meestal gekeken naar de simpele effecten of correlaties van doelen op uitkomstvariabelen zoals motivatie, en wordt in het algemeen weinig aandacht besteed aan de interactie *tussen* verschillende doelen. Een uitzondering daarop zijn zogenaamde multiple goal models (Barron & Harackiewicz, 2001). Multiple goal models lijken er vanuit te gaan dat het nuttig is om meerdere doelen te hebben (bijvoorbeeld zowel performance-doelen als mastery-doelen) en het huidige onderzoek levert hieraan een bijdrage door te laten zien dat mensen die slechts op één doeloriëntatie hoog scoren gevoeliger of zelfs kwetsbaarder zijn, vooral wanneer dit een performance-oriëntatie is. Voor deze mensen had het juiste compliment een zeer positieve werking, maar het onjuiste compliment een zeer negatieve werking. Wanneer beide oriëntaties hoog waren leek er geen sterke gevoeligheid te zijn voor het ene of het andere type compliment. Dus, het hebben van meerdere doelen lijkt mensen minder gevoelig te maken en kan zodoende als een voordeel worden bestempeld.

Implicaties

De resultaten van de huidige studie geven steun aan de basisassumptie van Dweck (1986) dat mensen met verschillende doeloriëntaties verschillende impliciete theorieën hebben over de oorzaak van een goede prestatie en, zoals in het huidige onderzoek verondersteld, daardoor gevoeliger zijn voor een specifiek type compliment. Het huidige onderzoek heeft dit in realistische context, buiten het lab, onderzocht en heeft, op basis van vragenlijstconstructie, de twee typen complimenten empirisch van elkaar weten te onderscheiden (Studie 1). De bevindingen van Studie 2 impliceren dat medewerkers die variëren in de mate van

performance-oriëntatie *en* mastery-oriëntatie, variërende gevoelens van competentie ervaren als functie van de twee verschillende type complimenten. Verhoogde competentiegevoelens van de medewerker lijken bepaald te worden door de mate waarin een compliment van een leidinggevende compatibel is, de mate waarin het compliment in overeenstemming is met de impliciete aannames van de medewerker over wat de oorzaak van eigen succes is. De medewerker krijgt hierdoor voor zijn of haar gevoel een nog betere indicatie over eigen competenties en zal zich hierdoor ook competentier voelen.

Uit de motivatieliteratuur blijkt dat complimenteren zowel positieve als negatieve consequenties hebben. Zo wordt er gesteld dat complimenteren kan leiden tot het verkrijgen van een hoger competentiegevoel (Weiner, 1972; Weiner, Heckhausen, & Meyer, 1972), maar tevens voor een verlies van competentiegevoel kan zorgen (Bear, 2013; Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Uit het huidige onderzoek blijkt dan ook dat complimenteren niet altijd leidt tot een verhoogd gevoel van competentie, maar tevens voor een gevoel van incompetentie kan zorgen. Leaders lijken dus niet zomaar argeloos te kunnen complimenteren en men zou er in dit opzicht niet vanuit hoeven gaan dat complimenteren sowieso positieve consequenties met zich mee brengt. De urgentie van het gebruik van het juiste compliment voor een bepaald type medewerker lijkt dus gegrond. Het huidige onderzoek geeft leiders suggesties hoe zij medewerkers compatibel kunnen complimenteren, aldus hoe zij de keuze kunnen maken tussen het geven van inzetcomplimenten of bekwaamheidscomplimenten op basis van de persoonlijke doeloriëntatie van de medewerker om het competentiegevoel van medewerkers te vergroten.

Dweck en Mueller (1998) meenden dat verschillende vormen van praise (complimenten) invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van de doeloriëntatie van kinderen, maar hielden er geen rekening mee dat volwassenen wellicht een reeds ontwikkelde en chronische doeloriëntatie hebben waarmee zij prestatiesituaties bekijken en aangaan. Hamstra en collega's (2014) deden wel onderzoek naar de sociale beïnvloeding van chronische doeloriëntaties van volwassenen en meenden dat leiders op de werkvloer beide typen doeloriëntaties van medewerkers kunnen aanmoedigen door hen te belonen op inzet of het tonen van

bekwaamheid, maar keken vervolgens niet naar de positieve en negatieve consequenties die gepaard kunnen gaan met deze manipulatie in combinatie met chronische doeloriëntaties. De huidige studie keek dan ook naar hoe leiders hun medewerkers het meest effectief kunnen complimenteren op basis van hun chronische doeloriëntatie.. Uit de resultaten blijkt dat de chronische doeloriëntaties inderdaad belangrijk zijn voor de implicaties van complimenteren, hetgeen een belangrijke nuancering is van de klassieke bevindingen van Dweck en Mueller (1998). Tevens zou men zich mogen behoeden voor het willen beïnvloeden van de huidige doeloriëntatie zoals in het onderzoek van Hamstra en collega's (2014) wordt beweerd, aangezien men op basis van de huidige studie zou kunnen speculeren dat wanneer leiders een mastery-oriëntatie aanmoedigen door inzet te prijzen dit bij hoog performance-georiënteerde medewerkers lijkt te resulteren in juist een gevoel van incompetentie.

Beperkingen en Sterke Aspecten

In het huidige onderzoek werd als afhankelijke variabelen, naast competentiegevoel, ook gekeken naar de mate waarin de medewerker het gevoel heeft door de leider te worden gewaardeerd en de mate waarin de medewerker de leider vertrouwt. Ondanks nieuwe inzichten uit dit onderzoek omtrent welke typen complimenten gerelateerd zijn aan competentiegevoel bij verschillende medewerkers, bleken de interacties tussen complimentstijlen en doeloriëntaties niet op te gaan voor de mate waarin medewerkers zich meer gewaardeerd voelen door de leider noch de mate waarin men de leider meer vertrouwt. De verwachting dat een passend compliment de medewerker aanspreekt op een manier die congruent is met zijn of haar fundamentele overtuiging waardoor men zich meer gewaardeerd voelt voor wie hij of zij is (Yukl, 2012) lijkt dus niet op te gaan. Dit geldt ook voor het gevoel van vertrouwen. Een compatibel compliment lijkt niet voor meer gevoel van erkenning te zorgen, men lijkt niet meer waarde te hechten aan het oordeel van de leidinggevende en men lijkt daardoor ook niet meer vertrouwen te krijgen in de leider (Earley, 1986; McEvily, 2011). Wellicht wordt een compliment in het algemeen als een uiting van waardering ervaren en geeft dit een bepaalde mate van vertrouwen, maar maakt het niet uit welk type compliment men krijgt en welke doeloriëntaties

medewerkers hebben. Replicatie van dit onderzoek gepaard met het gebruik van meer participanten of het herzien van de itemconstructie zou meer inzicht kunnen geven in de relatie met betrekking tot deze afhankelijke variabelen.

Uit de resultaten van het huidige onderzoek bleek dat de *slope* voor inzetcomplimenten bij medewerkers met een hoge mastery-oriëntatie niet heel sterk was – naar verwachting was deze positief, echter slechts marginaal significant. Om een hoger competentiegevoel te genereren zou het kunnen zijn dat er meer nodig is dan alleen een compliment op inzet. Echter, sterk mastery-georiënteerde medewerkers zullen zich niet competentier gaan voelen naarmate zij ook bekwaamheidscomplimenten krijgen. Mastery-georiënteerde medewerkers zouden dus wellicht nog iets anders nodig hebben om hun gevoel van competentie te vergroten. Alhoewel er een lichte stijging van competentiegevoel optreedt, zou het mogelijk zijn dat inzetcompliment geen of te weinig bevestiging geven in het gevoel te hebben geleerd en zichzelf te hebben verbeterd, waar mastery-georiënteerde medewerkers volgens de achievement goal theorie ook naar streven (Chi, 2004). Naast het geven van inzetcomplimenten is toekomstig onderzoek nodig om te onderzoeken of leiders tevens gebaat zouden zijn bij het geven van inhoudelijke feedback over de ontwikkeling van mastery-georiënteerde medewerkers.

Deze studie heeft het belang van genuanceerde conceptualisering van complimenten onderschreven, gebaseerd op correlatief onderzoek. In dit geval spreekt men dus van eenduidige relaties en verbanden met betrekking tot de gevonden resultaten en conclusies. Of er echter een causaal effect van de interactie tussen complimentstijlen en doeloriëntaties op het gevoel van competentie is, zal door experimenteel onderzoek moeten worden uitgewezen. Dit kan een grote bijdrage leveren in de empirische ondersteuning van de huidige onderzoeksvraag. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een experimenteel design waarbij participanten hun prestatie en succes bereiken aan de hand van een computertaak en computergestuurde feedback krijgen gericht op hun inzet of bekwaamheid. Door vooraf een vragenlijst af te nemen omtrent doeloriëntatie en achteraf het gevoel van competentie kan het werkelijke effect van

complimentstijl op het gevoel van competentie bij zowel mastery-georiënteerde als performance-georiënteerde mensen worden aangetoond.

Een andere beperking van dit onderzoek waaraan door experimentele replicatie zou kunnen worden tegemoet gekomen is methodevariantie. Wanneer concepten allen door middel van vragenlijsten worden gemeten bij dezelfde deelnemers bestaat de kans op bias in de correlaties tussen variabelen (Spector, 2006). In het huidige onderzoek is hiervoor deels gecontroleerd door gebruik te maken van geaggregeerde complimentstijlen: gemiddelde beoordelingen van meerdere medewerkers van dezelfde leidinggevende. Eveneens ging het in dit onderzoek niet om correlaties maar om interacties (die niet door methodevariantie worden beïnvloed aldus Spector [2006]). Desalniettemin is de enige manier om bias volledig uit te sluiten door bepaalde centrale verklarende variabelen experimenteel te manipuleren.

Alhoewel dit onderzoek door middel van de gebruikte vragenlijst een goede indicatie heeft kunnen geven van de mate waarin leidinggevendenden hun medewerkers op verbale wijze complimenteren, werd er geen rekening gehouden met het onderlinge verschil in non-verbale communicatie die leiders gebruiken tijdens het complimenteren van hun medewerkers, zoals het geven van een schouderklopje of een sympathieke glimlach. Leiders lijken immers te verschillen in de stijlen waarmee ze non-verbaal communiceren (zie Bakker-Pieper, 2013). Om een zo een goed mogelijk beeld te verkrijgen over de wijze waarop de typen complimenten door leidinggevendenden worden gebruikt, zal men ook in dit opzicht in een meer experimentele omgeving het effect van non-verbale communicatie kunnen duiden.

Een laatste punt van beperking is de steekproefgrootte van het huidige onderzoek. Naarmate steekproeven kleiner worden vergroot dit de kans op Type 2 fouten, wat betekent iets *niet* vinden wanneer dit *wel* het geval is. Het is goed mogelijk dat bij een grotere steekproef de twee-weg interacties tussen complimenten en doeloriëntaties *wel* significant zouden zijn, echter kunnen hierover niet met enige zekerheid conclusies worden getrokken. Kleine steekproeven kunnen in principe ook de kans op een Type 1 fout vergroten, iets *wel* vinden wanneer het *niet* het geval is, alleen zou dit dan niet veroorzaakt worden door een beperking van de grootte van

de steekproef maar eerder door representativiteit. Bijvoorbeeld, als een kleine steekproef enkel uit één organisatie is gekomen, dan zou moeilijk uit te sluiten zijn dat een gevonden effect niet toe te schrijven is aan een aspect dat uniek is voor die organisatie. In dit kader kan opgemerkt worden dat de huidige steekproef weliswaar klein was, maar uit verschillende organisaties afkomstig. Desalniettemin, zeker vanwege het gegeven dat er complexe interacties worden gevonden, is het van groot belang om dit onderzoek direct te repliceren in een grotere steekproef.

Suggesties voor Vervolgonderzoek

De bevindingen, verworven in de huidige studie, zijn in de praktijk toe te passen. Zo kunnen leidinggevenden aan de hand van het afnemen van een vragenlijst (Elliot & Muruyama, 2008) de doeloriëntatie van medewerkers meten en op basis hiervan de manier van complimenteren aanpassen op de desbetreffende persoon. Echter, om de daadwerkelijke praktische relevantie van dit onderzoek aan de kaak te stellen, is het van belang om te kijken in hoeverre leidinggevende al van nature hun complimenteus gedrag aanpassen aan verschillende typen medewerkers. Er kan gekeken worden in welke mate leiders reeds herkennen wat voor type compliment het beste werkt bij verschillende typen medewerkers. Daarbij kan, in lijn met de huidige studie, onderzocht worden of leidinggevende in eerste instantie al bepaalde typen doeloriëntaties herkennen, waarbij vervolgens kan worden gevraagd welk type compliment (bekwaamheid of inzet) zij daarop zullen geven.

Zoals beschreven, kan complimenteren ook nadelige consequenties hebben, zoals het ervaren van spanning, faalangst en het vermijden van (mogelijke nuttige) risico's (Bear, 2013; Herzberg, 1986; Kohn, 1993). Op basis van de bevindingen uit het huidige onderzoek, die suggereren dat medewerkers met verschillende doeloriëntaties gevoelig zijn voor een verschillend type compliment, kan in vervolgonderzoek na worden gegaan welke medewerker, oftewel met welk type doeloriëntatie, deze nadelige consequenties het meest ondervindt. In het huidige onderzoek blijkt namelijk dat met name performance-georiënteerde medewerkers (wanneer zij niet ook een hoge mastery-oriëntatie hebben) hypergevoelig zijn voor zowel

inzetcomplimenten (in negatieve zin) als bekwaamheidscomplimenten (in positieve zin). Zo ervaren zij veel competentie wanneer zij een bekwaamheidscompliment krijgen, maar voelen zij zich erg incompetent wanneer zij een inzetcompliment krijgen. Een ‘verkeerd’ compliment lijkt voor performance-georiënteerde medewerkers dus zeer nadelig te zijn voor hun gevoelens van competentie. In lijn met deze bevinding zou verwacht kunnen worden dat sterk performance-georiënteerde medewerkers ook meer spanning ervaren, meer faalangst hebben of risico’s vermijden wanneer zij gecompimenteerd worden op hun inzet (Bear, 2013; Herzberg, 1986; Kohn, 1993). Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of performance-georiënteerde en mastery-georiënteerde medewerkers onderling verschillen in de mate waarop zij negatieve en positieve consequenties van complimenteren ervaren.

Een eventuele verklaring voor de gevoeligheid voor complimenten bij performance-georiënteerde medewerkers ligt bij het feit dat zij eigen competentie continu vergelijken met anderen. Zij hechten veel waarde aan wat anderen van hen denken, zoeken daardoor naar erkenning en nemen een compliment daardoor serieus (Elliot, 2006; Skaalvik, 1997). Uit onderzoek van Morf, Weir en Davidov (2000) bleek dat ook dat de motivatie van performance-georiënteerde mensen om beter te zijn dan anderen, gerelateerd is aan narcisme. Echter, een belangrijk verschil tussen narcistische en performance-georiënteerde mensen is dat de eerste *mensen* dat ze speciaal zijn en beter zijn dan anderen, terwijl de tweede hier vooral naar streven en, aldus de theorie, niet per definitie in hun eigen superioriteit geloven. Het is dus theoretisch belangrijk om te onderzoeken waaraan de gevoeligheid van performance-georiënteerde mensen toegeschreven kan worden door ook te kijken naar hoe narcisten op complimenten reageren. Bij replicatie van het huidige onderzoek zou narcisme als variabelen meegenomen kunnen worden.

Een terugkomend probleem bij complimenteren is dat medewerkers het compliment van de leidinggevende wantrouwen, de oprechtheid ervan niet geloven of denken dat het gebruikt wordt om iets van hen gedaan te krijgen (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Kohn, 1993). Medewerkers zijn dan ook zeer vatbaar voor de intentie waarmee een leidinggevende complimenteert (Kohn, 1993; McEvily, 2011). De intentie lijkt dan ook van groot belang met

betrekking tot de overweging die medewerkers maken om het compliment serieus te nemen of te geloven. Het in dit onderzoek verworven inzicht – het nut van het geven van een bepaald type compliment aan een bepaald type medewerker – biedt daarbij aanknopingspunten aangezien het compliment het best lijkt te werken wanneer het in overeenstemming is met datgene waarin medewerkers zelf geloven. Toch zal dit wellicht niet volledig opwegen tegen de overtuigingskracht en de oprechtheid waarmee de leidinggevende complimenteert. In dit kader is het van toegevoegde waarde om in vervolgonderzoek te kijken naar andere variabelen die de geloofwaardigheid van de leider kunnen beïnvloeden. Zo kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar de competentie van de leider *zelf*. Als medewerkers denken dat de leider incompetent is zal een compliment wellicht minder waarde hebben voor de medewerker; incompetentie van de leider zal afdoen aan de geloofwaardigheid van het compliment. Ook kan er gekeken worden naar andere aspecten die de geloofwaardigheid beïnvloeden, zoals de mate van manipulativiteit van een leider. Een interessante variabele is dus machiavellianisme (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009), de neiging tot het bedriegen en manipuleren van mensen voor persoonlijk gewin.

In zowel deze studie als in de motivatieliteratuur wordt gesuggereerd dat medewerkers met verschillende doeloriëntaties verschillende impliciete theorieën hebben over de aard van competentie en de oorzaak van een goede prestatie. Vervolgonderzoek zal zich kunnen toespitsen op het meten van deze impliciete theorieën om vervolgens het huidige onderzoek te repliceren, zodanig dat de twee typen impliciete theorieën, in plaats van de doeloriëntaties, worden gebruikt als moderator van de relatie tussen complimentstijl en competentie (of andere mogelijke afhankelijke variabelen). Dit kan tevens een nog duidelijker verband leggen tussen doeloriëntatie en impliciete theorieën. Empirisch en praktisch zou dit van belang zijn, zeker wanneer blijkt dat impliciete theorieën het gevoel van competentie na complimenten beter voorspellen dan de doeloriëntaties.

Conclusie

Uit dit onderzoek blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen inzetcomplimenten en bekwaamheidscomplimenten. Medewerkers variëren in het gevoel van

competentie wanneer zij deze verschillende typen complimenten krijgen. Dit gevoel van competentie lijkt afhankelijk van de mate waarin medewerkers mastery-georiënteerd *en* performance-georiënteerd zijn. Deze studie impliceert dat leidinggevendenden effectiever kunnen complimenteren door inzicht te krijgen in de doeloriëntaties van hun medewerkers, vervolgens het type compliment te geven dat bij de medewerker past, zodanig dat medewerkers een hoger gevoel van competentie ervaren. Deze studie hoopt bij te kunnen dragen aan een effectieve, gelukkige en gezonde werkomgeving.

Literatuurlijst

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bakker-Pieper, A. (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance*, 26, 1-19. doi:10.1080/08959285.2012.736900
- Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 706-722. doi:10.1037//0022-3514.80.5.706
- Bear, G. G. (2013). Teacher resistance to frequent rewards and praise: Lack of skill or a wise decision?. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 23, 318-340. doi:10.1080/10474412.2013.845495
- Blase, J., & Kirby, P. C. (1992). The power of praise – A strategy for effective principals. *Nassp Bulletin*, 76, 69-77.
- Bohannon, J. (2011). Social science for pennies. *Science*, 334, 307. doi:10.1126/science.334.6054.307
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39, 375-396. doi/full/10.1108/00483481011030557
- Chen, Z., Lam, Y., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212. doi:10.1007/s11782010-0007-1
- Chi, L. (2004). Achievement goal theory. In T. Morris & J. Summers (Eds.), *Sport psychology: Theory, applications, and issues* (pp. 152-174). Sydney: Wiley.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627

- Delin, C. R., & Baumeister, R. F. (1994). Praise: More than just social reinforcement. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, *24*, 219-241. doi:10.1037/0033-2909.128.5.774
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*, 1040-1048.
- Dweck, C. S., & Mueller, C. M. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*, 33-52.
- Dweck, C. S., Blackwell, L. S., & Trzesniewski, K. H. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, *78*, 246-263.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, *12*, 457-473.
- Elliot, A. J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 52-72). New York: Guilford Press.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, *30*, 111-116. doi:10.1007/s11031-006-9028-7
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*, 501-519. doi:10.1037/0022-3514.80.3.501
- Elliot, A. J., & Murayama, K. (2008). On the measurement of achievement goals: Critique, illustration, and application. *Journal of Educational Psychology*, *100*, 613-628. doi:10.1037-/0022-0663.100.3.613
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
- Hamstra, M.R.W., Sassenberg, K., Van Yperen N.W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued – When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers'

- regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 34-40. doi:10.1016/j.jesp.2013.11.003
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees? In J. N. Williamson (Ed.), *The leader-manager* (pp. 433-448). New York: John Wiley & Sons.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16, 231-247.
- Hong, Y. Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 588-599. doi:0022-3514/99/\$3.00
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384. doi:2048/stable/20159587
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Koestner, R., Zuckerman, M., & Koestner, J. (1987). Praise, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 383-390.
- Kohn, A. (1994). *The risks of rewards*. ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, University of Illinois.
- Lam, S. F., Yim, P. S., & Ng, Y. L. (2008). Is effort praise motivational? The role of beliefs in the effort-ability relationship. *Contemporary Educational Psychology*, 33, 694-710. doi:10.1016/j.cedpsych.2008.01.005
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1, 23-63. doi:10.1080/21515581.2011.552424
- Morf, C. C., Weir, C., & Davidov, M. (2000). Narcissism and intrinsic motivation: The role of goal congruence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 424-438. doi:10.1006/jesp.1

999.1421

- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review, 91*, 328-346.
- Nicholls, J. G., Cheung, P. C., Lauer, J., & Patashnick, M. (1989). Individual differences in academic motivation: Perceived ability, goals, beliefs, and values. *Learning and Individual Differences, 1*, 63-84. doi:10.1016/1041-6080(89)90010-1
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*, 867-872. doi:10.1016/j.jesp.2009.03.009
- Paolacci, G., Chandler, J., & Ipeirotis, P. G. (2010). Running experiments using Amazon Mechanical Turk. *Judgment and Decision Making, 5*, 411-419.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review, 32*, 344-354. doi:10.2307/201-59304
- Skaalvik, E. M. (1997). Self-enhancing and self-defeating ego orientation: Relations with task and avoidance orientation, achievement, self-perceptions, and anxiety. *Journal of Educational Psychology, 89*, 71-89. doi:0022-0663/97/\$3.00
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods, 9*, 221-232.
- Van Yperen, N. W., & Duda, J. L. (1999). Goal orientations, beliefs about success, and performance improvement among young elite Dutch soccer players. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 9*, 358-364. doi:10.1111/j.1600-0838.1999.tb00257.x
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of Educational Research, 42*, 203-215.
- Weiner, B., Heckhausen, H., & Meyer, W. (1972). Causal ascriptions and achievement behavior: A conceptual analysis of effort and reanalysis of locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology, 21*, 239-248.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviors: What we know and what questions need more attention?. *The Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088

EFFECTIEF COMPLIMENTEREN ALS LEIDER

Tabel 1

Geselecteerde Items voor de Complimentstijlen Inzet en Bekwaamheid.

Inzetcomplimenten	Bekwaamheidscomplimenten
When I achieve a succes, my supervisor...	
<i>... compliments me because of the effort I put into it.</i>	<i>... tells me that I'm very smart.</i>
<i>... praises my hard work.</i>	<i>... applauds my intelligence.</i>
<i>... commends me because I did my best.</i>	<i>... tells me how much he/she appreciates my intelligence.</i>
<i>... tells me that I am a very hard worker.</i>	<i>... compliments my cleverness.</i>
<i>... applauds my hard work.</i>	<i>... expresses approval of my competence.</i>
<i>... commends me because of my effort.</i>	<i>... applauds my capacities.</i>
<i>... tells me how much he/she appreciates my exertion.</i>	
<i>... expresses approval of my persistence.</i>	
<i>... applauds my effort.</i>	

EFFECTIEF COMPLIMENTEREN ALS LEIDER

Tabel 2

Correlaties tussen de gemeten variabelen op het individuele niveau (N = 63)

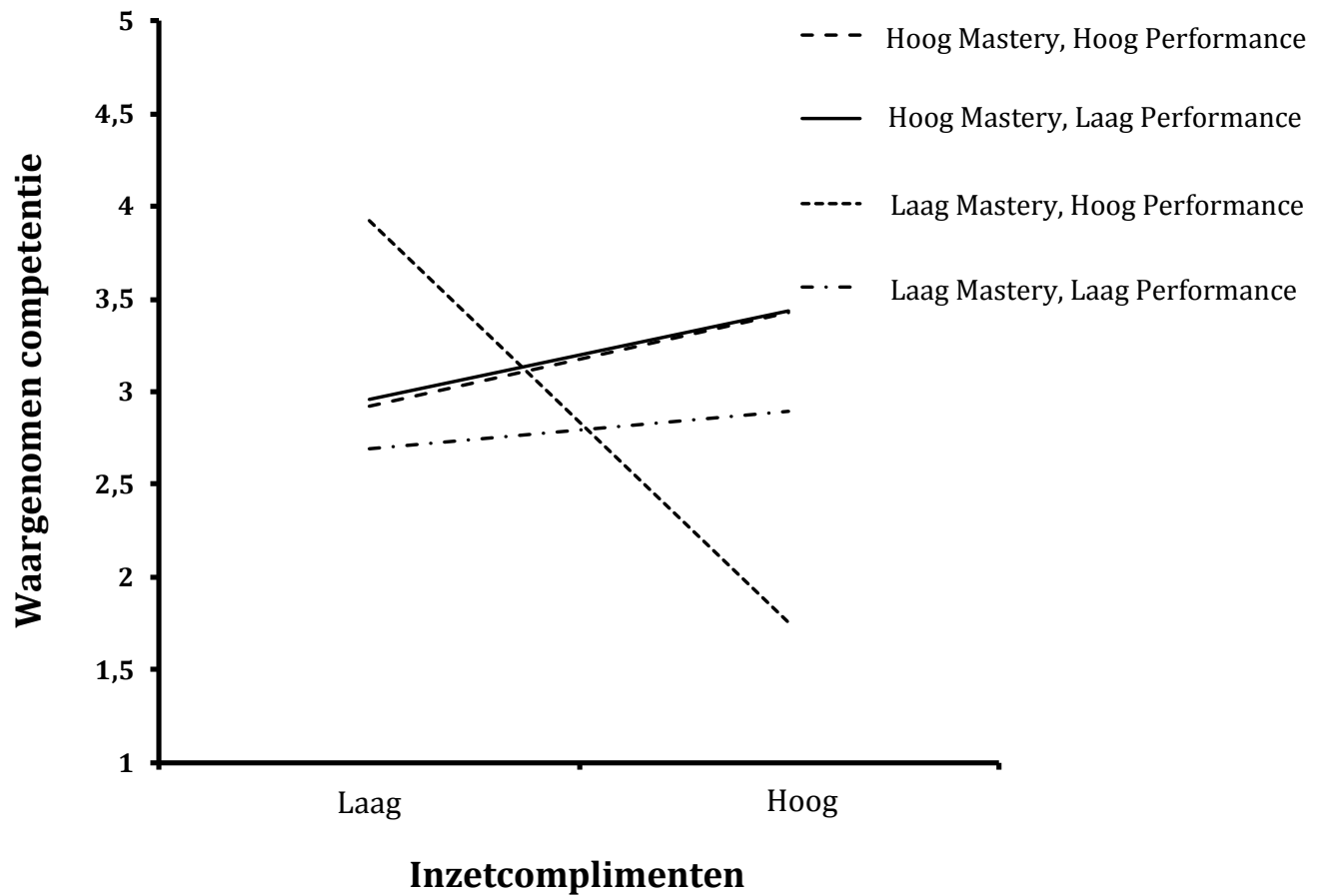
	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>1 Leeftijd</i>	38.01	11.99	-								
<i>2 ervaring</i>	17.29	11.68	.790**	-							
<i>3 Mastery</i>	6.20	0.86	-.250*	-.236	.645						
<i>4 Performance</i>	4.48	1.48	-.286*	-.149	.338**	.846					
<i>5 Inzet</i>	3.05	0.88	-.247	-.297*	.382**	.216	.949				
<i>6 Bekwaamheid</i>	2.32	0.90	-.268*	-.228	.244	.338**	.615**	.919			
<i>7 Competentie</i>	4.93	0.58	.142	-.046	.214	.096	.256*	.197	.810		
<i>8 Vertrouwen</i>	4.66	0.80	.025	-.049	.137	.057	.556**	.505**	.466**	.827	
<i>9 Waardering</i>	4.78	1.05	.085	-.005	.108	.021	.495**	.430**	.410**	.808**	.939

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001; Cronbach's alpha's staan dikgedrukt op de diagonaal van de tabel.

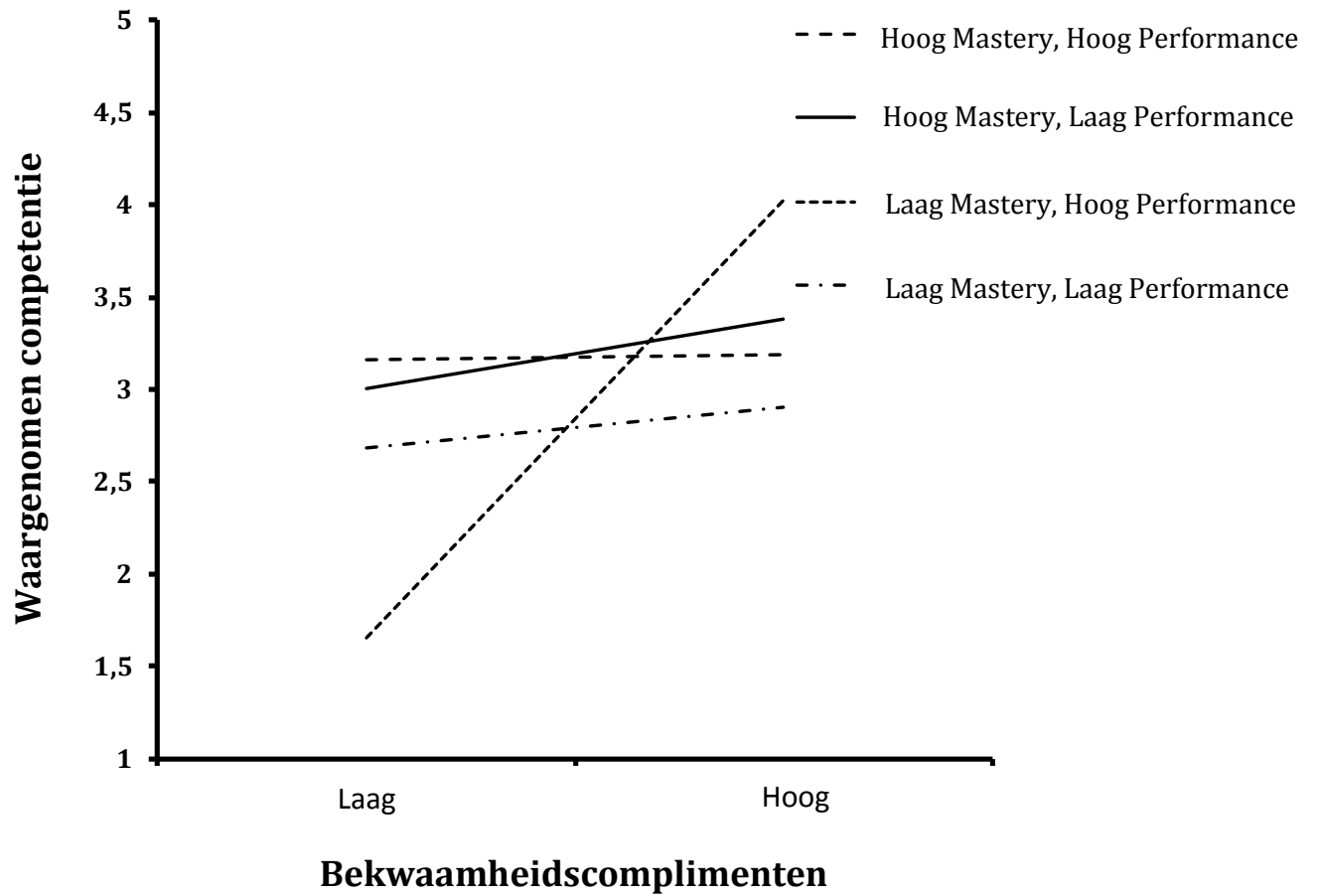
Tabel 3

Regressieanalyses: controle variabelen, hoofdeffecten en twee- en drie-weg interacties tussen doeloriëntatie en complimentstijl op het gevoel van competentie.

	<i>Stap 1</i>			<i>Stap 2</i>			<i>Stap 3</i>			<i>Stap 4</i>		
	γ	SE γ	<i>p</i>	γ	SE γ	<i>p</i>	γ	SE γ	<i>p</i>	γ	SE γ	<i>p</i>
<i>Stap 1</i>												
<i>Geslacht</i>	.051	.152	.738	-.021	.151	.891	-.054	.135	.689	-.102	.130	.436
<i>Leeftijd</i>	.022	.010	.034	.028	.010	.006	.046	.010	.000	.050	.009	.000
<i>Ervaring</i>	-.022	.012	.060	-.021	.011	.057	-.038	.010	.000	-.040	.009	.000
<i>Stap 2</i>												
<i>Mastery</i>				.091	.075	.227	-.363	.431	.403	.185	.071	.012
<i>Performance</i>				.045	.075	.548	.603	.477	.211	.006	.064	.920
<i>Inzet</i>				.091	.091	.321	-.201	.279	.480	-.122	.136	.417
<i>Bekwaamheid</i>				.059	.087	.504	.519	.229	.032	.375	.140	.012
<i>Stap 3</i>												
<i>Mastery x Performance</i>							-.007	.062	.910	-.017	.061	.784
<i>Inzet x Mastery</i>							.288	.185	.125	.369	.122	.004
<i>Inzet x Performance</i>							-.391	.222	.084	-.295	.118	.015
<i>Bekwaamheid x Mastery</i>							-.179	.159	.263	-.274	.114	.019
<i>Bekwaamheid x Performance</i>							.262	.171	.132	.225	.109	.043
<i>Stap 4</i>												
<i>Inzet x Mastery x Performance</i>										.300	.116	.012
<i>Bekwaamheid x Mastery x Performance</i>										-.313	.113	.008



Figuur 1. De drie-weg interacties tussen inzetcomplimenten, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie op het gevoel van competentie van medewerkers.



Figuur 2. De drie-weg interacties tussen bekwaamheidscomplimenten, mastery-oriëntatie en performance-oriëntatie op het gevoel van competentie van medewerkers.

Voetnoot

¹Om dit uitgangspunt kracht bij te zetten werd in dit onderzoek ook gekeken naar hoe de manier van complimenteren aansluit op de eigen doeloriëntatie van de leiders. Wellicht complimenteren leiders hun medewerkers op basis van hun eigen impliciete gedachten, omdat zij overtuigd zijn dat dit de beste manier is om hun medewerkers aan te sturen. Leiders zullen hun medewerkers dan meer op *inzet* complimenteren wanneer leiders zelf een mastery-oriëntatie hebben en zullen hun medewerkers meer op *bekwaamheid* complimenteren wanneer leiders zelf ook performance-georiënteerd zijn. Helaas kon er niet genoeg data verzameld worden om uitspraken te doen over deze hypothese en deze is dan ook weggelaten uit het verslag.

