

Persoonskenmerken en carrière succes in management

Paul Jansen

Samenvatting In een loopbaan bestaande uit een hiërarchie van functies (zoals universitair docent, universitair hoofddocent, hoogleraar) zal de invloed van persoonlijke succescriteria (zoals intelligentie) veranderen bij opeenvolgende promoties. In een longitudinaal onderzoek is daarom het verband onderzocht tussen persoonskenmerken als intelligentie en ambitie enerzijds en de duur van promotie naar een functie in een hoger schaalniveau anderzijds. Op grond van eerder onderzoek en theorie geformuleerde verwachtingen werden ten dele bevestigd. Zo blijkt intelligentie (gemeten door middel van een test) vooral belangrijk voor promotie in het begin van de loopbaan, maar stressbestendigheid (gemeten in een assessment center) later in de loopbaan. Ook blijken vrouwen op den duur langzamer promotie te maken dan mannen.

1 Inleiding

De meeste mensen zijn werkzaam in een organisatie waarin sprake is van een hiërarchie van functies. Een klassiek voorbeeld is het leger: luitenant→majoor→kolonel→generaal. In zo'n organisatie worden functies door beschrijving en weging van functiebestanddelen geordend in oplopende klassen of schalen waarbinnen andere taken gesteld worden (bijvoorbeeld eerst probleemoplossing en later leidinggeven). Carrière

Prof.dr. Paul G.W. Jansen is als hoogleraar Bedrijfspsychologie verbonden aan de Afdeling Management en Organisatiekunde, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich momenteel op persoonlijke, organisatie- en omgevingsfactoren die van invloed zijn op zowel persoonlijke loopbaankeuzen als ook objectieve en subjectieve loopbaanuitkomsten in de context van een arbeidsorganisatie. Met dank aan Peter Dekker voor assistentie bij de data-analyses.

maken komt dan neer op zich het steeds weer eigen maken van die nieuwe taken. Ook professionele organisaties als de accountancy of de universiteit kennen dergelijke taakovergangen, maar daar is eerder sprake van een competentiehiërarchie in plaats van een bevelshiërarchie. Nog steeds is er echter sprake van essentiële verandering in taken bij de overgang van bijvoorbeeld controleleider naar manager naar vennoot, of van docent naar hoofddocent naar hoogleraar.

Loopbaansucces in een dergelijke omgeving wordt bepaald door persoonskenmerken (bijvoorbeeld ambitie) en omgevingskenmerken (bijvoorbeeld aard van de taak of norm voor effectieve taakvervulling). In deze empirische studie naar bepalende factoren van langdurig loopbaansucces richten we ons uitsluitend op de invloed van persoonskenmerken op succes in managementfuncties. In paragraaf 2 zal aan de hand van eerder onderzoek worden beargumenteerd dat tijdens een managementloopbaan verschillende taken worden gesteld (bijvoorbeeld aanvankelijk technische problemen oplossen en later leidinggeven aan professionals), die een beroep doen op verschillende persoonskenmerken (bijvoorbeeld eerst cognitief vermogen en later interpersoonlijke effectiviteit). Omdat de relevantie van persoonskenmerken voor managementprestaties varieert in de loop van de tijd, zal ook de relatie tussen persoonskenmerken en loopbaansucces variëren. Zo is de verwachting dat later in de managementloopbaan basale intelligentie in de zin van 'snapsnelheid' minder belang is. Vervolgens wordt in de paragrafen 3 en 4 longitudinaal onderzoek besproken waarin een relatie wordt gelegd tussen (1) persoonskenmerken als gemeten bij de start van de loopbaan en (2) snelheid van promotie door maximaal 6 schaalniveaus gedurende maximaal 13 jaar. Met behulp van correlatie- en regressieanalyse zal worden nagegaan welke persoonskenmerken op welk moment in de loopbaan de promotie-duur bepalen. Daarbij wordt gecontroleerd voor startjaar, totale werkduur en geslacht.

2 Persoonskenmerken, managementtaken en promotie

Managementtaken en promotie

Ohlott, et al. (1994; cf Van der Sluis en Jansen, 2001) zijn gedurende een reeks van onderzoeken nagegaan welke taakveranderingen plaatsvinden tijdens een managementloopbaan. Zo worden op den duur creëren van verandering, managen van meerdere functionele gebieden en omgaan met externe druk belangrijker. Volgens Keil en Cortina (2001) is dit proces van managementontwikkeling discontinu in de zin dat er bij complexe werksituaties een kwalitatieve leersprong in gedrag optreedt. Uit hun meta-onderzoek bleek ook dat intelligentie niet voldoende is voor managementleren; de invloed ervan daalde zelfs in de loop van de tijd. Dit is te begrijpen vanuit de bevinding van Steele-Johnson, et al. (2000): zij onderscheiden een fase van initiële prestatie gekenmerkt door gecontroleerde aandacht om nieuwe taken te leren, en een fase van rijpere, finale prestatie gekenmerkt door routinisering en minder noodzaak tot aandacht. Tijdens de overgang van gecontroleerd naar geautomatiseerd functiegedrag neemt de invloed van cognitief vermogen af omdat die in toenemende mate overschaduwd wordt door functie-ervaring (Farrell en McDaniel, 2001). Ook de relatie tussen interpersoonlijke sensitiviteit en werkeffectiviteit varieert met schaalniveau. Zo is in lagere schalen 'personal skill development' van belang, maar op hogere niveaus 'relational job learning' (begrip voor de afhankelijkheid van het eigen werk van wat anderen doen; Lankau en Scandura, 2002). Promotie maken kan dus worden gezien als het beklimmen van een trap (Keil en Cortina, 2001) waarbij elke trede staat voor een hoger/zwaarder functieniveau. De trap wordt naar boven toe smaller omdat er minder topfuncties zijn en ook managementondersteuning schaarser wordt. Omdat bovendien de promotie zich afspeelt in een 'toernooicontext' van toenemende mededingers en afnemende resources wordt omgaan met stress steeds belangrijker.

Persoonskenmerken en promotie

Uit het voorafgaande leiden wij het volgende af. Om effectief te zijn in een werkorganisatie is het nodig dat men een aantal vaardigheden beheerst: oplossen van problemen (dit doet een beroep op cognitief vermogen of *denkkracht*), sturend omgaan met personen (vereist *interpersoonlijke effectiviteit*), overwinnen van weerstand (*stevigheid*), voortdurend streven naar verbetering en zelfontwikkeling (*ambitie*) en het daadwerkelijk realiseren van ideeën door het afleveren van degelijk werk (*operationele kracht*). De relevantie van deze vaar-

digheden, en daarmee van de ermee samenhangende persoonskenmerken, voor de prestatie varieert afhankelijk van het hiërarchisch niveau van de managementfunctie. De relatie tussen persoonskenmerken en loopbaansucces wisselt dus. Onderzoek heeft geen eenduidigheid opgeleverd over het verband tussen *denkkracht* en loopbaansucces (Judge, et al., 2004). Zo is er slechts een zwakke samenhang met succes in, vooral later in de loopbaan voorkomende, leiderschaptaken (Hulin, et al., 1990). Wel is helder dat *interpersoonlijke effectiviteit* (Mitchel, 1975) en *stevigheid* (Hinrichs, 1978; Jansen en Stoop, 2001; Tziner, et al., 1993) op den duur belangrijker worden (zie ook Judge, et al., 2002). Verschillende onderzoekers wijzen bovendien op het constante belang van *ambitie* (Hogan en Holland, 2003; Reeve en Hakel, 2000) bij het voortdurend verwerven van domeinspecifieke kennis ('expertise') ten behoeve van optimaal presteren. *Operationele kracht* blijkt niet gerelateerd (Boudreau, et al., 2001) of negatief gerelateerd (Robertson, 2000) aan promotie.

Hypothesen

In de onderzochte organisatie worden jonge academici speciaal geworven voor een managementloopbaan. Daarbij worden zij geacht gemiddeld iedere 2 jaar promotie te maken, zodat de besten na ongeveer 10 jaar (dus na 5 schaalovergangen) op senior managementniveau zullen functioneren. In dat licht bezien valt een werkduur van 1-3 jaar in het *begin* van de loopbaan, van 4-7 jaar in het *midden* van de loopbaan, en van 8-10 *later* in de loopbaan. Omdat ook de besproken longitudinale studies (Hulin, et al., 1990; Mitchel, 1975; Hinrichs, 1978; Jansen en Stoop, 2001; Tziner, et al., 1993) een periode van maximaal 10 jaar bestrijken verwachten wij dat de onderzochte periode (personen zijn maximaal 13 jaar gevolgd) voldoende is om de verwachte relaties tussen persoonskenmerken en promotiesucces te zien optreden:

Hypothese 1. In het begin van de loopbaan hangt promotieduur negatief samen met *denkkracht* (bijvoorbeeld analytisch vermogen) en *operationele kracht* (bijvoorbeeld organisatievermogen): Personen die hoger scoren op beide kenmerken maken in het begin sneller promotie.

Hypothese 2. In het midden van de loopbaan hangt promotieduur negatief samen met *interpersoonlijke effectiviteit* (bijvoorbeeld beïnvloedingsvermogen).

Hypothese 3. Later in de loopbaan hangt promotieduur negatief samen met *stevigheid* (bijvoorbeeld stressbestendigheid).

Hypothese 4. Promotieduur hangt gedurende de hele loopbaan negatief samen met *ambitie* (bijvoorbeeld initiatief).

Wij hebben geen duidelijke hypothese geformuleerd ten aanzien van het effect van werkduur (aantal jaren in dienst) op promotie. Bij de keuze tussen twee personen kan een langere werkduur worden opgevat als een langer voortraject. Werkduur wordt in dat geval gezien als een indicator van een gebrek aan ambitie. Maar werkduur kan ook gezien worden als een indicatie van veel werkervaring. In het eerste geval is werkduur een positieve predictor van promotieduur (promotie neemt meer tijd), in het tweede geval een negatieve.

3 Methode

Onderzochte personen

Onderzocht zijn promotiegegevens over maximaal 13 jaar van 456 academici die hun loopbaan begonnen in de periode 1989-1996 in een groot Nederlands telecommunicatiebedrijf. Alle academici hadden geen noemenswaardige werkervaring en begonnen in dezelfde schaal. Studierichtingen waren (bedrijfs)economie (ongeveer 35%), (technische) bedrijfskunde (ongeveer 35%), technologie en ICT (ongeveer 25%) en overige (bijvoorbeeld rechten, geschiedenis of sociale wetenschappen). Eenderde was vrouw. Gemiddelde leeftijd bij de loopbaanstart was 24.7 jaar (SD = 2.4; mannen 24.9 jaar, vrouwen 24.2 jaar).

Selectieprocedure

De selectieprocedure bestond uit 5 stappen (zie tabel 1). Met uitzondering van de intelligentietest werden de volgende persoonskenmerken gemeten:

- 1 'Denkkracht' (cognitief functioneren in al zijn facetten: analytisch vermogen, probleemoplossend vermogen, verbeeldingskracht)
- 2 'Interpersoonlijke effectiviteit' (openstaan voor anderen, sensitiviteit, sociabiliteit)
- 3 'Stevigheid' (onafhankelijkheid, gedecideerdheid, stressbestendigheid)
- 4 'Ambitie' (motivatie, betrokkenheid, wilskracht, initiatief)
- 5 'Operationele kracht' (daadkracht, systematisch ingesteld zijn).

Tabel 2 geeft een overzicht van de verdeling van de kenmerken over de stappen. De beoordelingschaal liep van 1 'zwak'; 2 'matig'; 3 'gemiddeld'; 4 'goed', naar 5: 'zeer goed'. Na elke stap kregen kandidaten onmiddellijke en gemotiveerde terugkoppeling over door-

gaan naar de volgende stap. Daarnaast kwam het voor dat kandidaten er zelf voor kozen zich terug te trekken uit de procedure. Behalve van het klaarblijkelijke feit dat een kandidaat een eerdere stap positief had afgerond, was de selecteur of assessor niet op de hoogte van specifieke, concrete informatie die verkregen was in eerdere fasen. Kandidaten waren niet in competitie met elkaar. Iedere geschikte kandidaat werd een functie aangeboden. Predictoren waren de dimensiescores en totaalscores van de stappen. Totaalscores werden in een aantal gevallen (intelligentietest, assessment center) berekend uit de dimensiescores.

Criterium en methode van analyse

Per persoon werd bepaald hoeveel tijd de overgang van schaal $i-1$ naar schaal i in beslag nam ($i=10, \dots, 15$). Iedereen begon standaard onderaan in schaal 9. De database van de organisatie gaf alleen promotiegegevens op jaarbasis. Wanneer iemand in een jaar tijd meerdere schaalovergangen maakte, is het jaar evenredig opgedeeld. Schaalovergangen waren gebaseerd op: beschikbaarheid hogere functie, beoordeling huidige functioneren, 'audit' van doorgroeipotentieel en selectie door het ontvangende management (vrijwel uitsluitend door middel van interviews). De audit-inschatting

Tabel 1. Opbouw van selectieprocedure uit vijf selectiestappen (die werden in deze volgorde afgewikkeld)

1. Selectiegesprek met een (getrainde) 'recruitment officer' ('recruitment-interview'). Doel van het recruitmentinterview was inschatting van het doorgroeipotentieel van de kandidaat. De recruitment officers scoorden de vijf persoonskenmerken, en beslisten over doorgaan van de kandidaat naar de volgende stap.
2. Intelligentietest. Rapportage vond plaats op één eindscore, en vier factorscores: numerieke vaardigheid, analytisch vermogen, verbale intelligentie en creativiteit.
3. Selectiegesprek met de manager van de eenheid waar zich de vacante startfunctie bevond ('managementinterview'), gericht op zowel de 'fit' van de kandidaat met de functie in kwestie, als ook op de inschatting van diens doorgroeipotentieel. Beoordeling op de vijf persoonskenmerken.
4. Groepsdiscussie waarin kandidaten tot een gezamenlijke oplossing en aanpak van een fictief bedrijfsprobleem moesten komen. Tevoren kregen de kandidaten verschillende rollen, met deels strijdige belangen. Kandidaat-gedrag werd door alle assessoren waargenomen en beoordeeld op alleen de eerste drie persoonskenmerken.
5. Analyse/presentatie-opdracht: interview met twee assessoren naar aanleiding van een bedrijfsvraagstuk. In de analyse/presentatie-opdracht diende de kandidaat zowel tot een analyse van de problematiek, als ook tot een concreet plan van aanpak te komen. Na afloop vond onafhankelijke beoordeling plaats op alleen de eerste drie persoonskenmerken.

vond plaats in een gesprek tussen de directe manager en het hogere management en resulteerde in de uitspraak in welke mate de medewerker over doorgroei-potentieel richting management beschikte. Uit eerder onderzoek bleek dat beoordeling en audit-uitspraak niet voorspellend waren voor lange termijn groei (Jansen en Stoop, 1995) onder meer omdat ze nauwelijks discrimineerden: 99% kreeg een beoordeling van goed tot uitstekend, en het managementpotentieel werd voor 94% gunstig beoordeeld (en niemand kreeg 'onvoldoende'). Dit betekent dat het interview met de toekomstige manager beslissend is voor de promotie. Gegevens daarvan bleken niet verkrijgbaar.

Er vond regressie plaats van de duur van schaalovergang op de predictoren. Er was sprake van 6 afzonderlijke regressies (er zijn immers 6 schaalovergangen). Simultane analyse heeft als nadeel dat de onderzoeksgroep wordt gereduceerd tot degenen die alle schaalovergangen hebben doorgeemaakt (maximaal 76 personen). Factoranalyse wees uit dat de 5 selectiestappen onafhankelijk waren. Daarom is besloten de regressie-analyses in twee fasen uit te voeren: eerst per schaalovergang regressie van promotieduur op de eindscores van de 5 selectiestappen (tabel 4), daarna per schaalovergang regressie van promotieduur op dimensies van selectiestappen die volgens de eerste analyse voorspellend waren voor promotieduur (tabel 5). In de analyses is gecorrigeerd voor cohort omdat in een longitudinale studie de kans bestaat dat in de loop van de jaren het promotiebeleid verandert. Ook werd totale werkduur als aparte predictor van promotieduur meegenomen. Tot slot werd ook het effect van geslacht nagegaan omdat onderzoek consistent uitwijst dat op termijn het carrièresucces van vrouwen achterloopt vergeleken met data van mannen (Stroh, et al., 1992).

4 Resultaten

Vorbereidende analyses

Tabel 2 geeft de gemiddelden en standaarddeviaties van de predictoren. Er waren nauwelijks man/vrouwverschillen. Ratings van de groepsdiscussie en de analyse/presentatie-opdracht waren gecorreleerd.

Tabel 3 geeft gemiddelden en standaarddeviaties van promotieduur. Zo maakten van de 456 personen er 451 de overgang van (start)schaal 9 naar schaal 10 (99%). En van die laatste groep maakten 428 (95%) de overgang van schaal 10 naar schaal 11. Slechts 76 personen promoveerden uiteindelijk van schaal 14 naar schaal 15 (40%). Nu zijn deze overgangpercentages gebaseerd op alle cohorten. Maken we een uitsplitsing

voor twee cohorten: in dienst in de perioden 1989-1992 of 1993-1996, dan blijken promotieduren te variëren. De schaalovergangen 10→11, 11→12, 12→13 en 13→14 duurden significant korter voor het latere cohort 1993-1996. Dit bevestigt de noodzaak in de analyses te controleren voor cohort. Tabel 3 laat ook zien dat het aantal personen snel afneemt. Redenen voor deze afname zijn: (1) dataverzameling begon in 1989, (2) verloop nam toe met verblijfstijd, en (3) de afsplitsing van een groot bedrijfsonderdeel in 1997 (extra verlies van ongeveer 33%). Als verwacht was de correlatie tussen salarisniveau en vertrek sterk negatief (-0.47, N=456, p<0.001). Er was geen relatie tussen vertrek en geslacht.

Correlaties zijn berekend (hier niet weergegeven) tussen de duur van schaalovergang voor de hele onderzoeksgroep. Hoewel vergelijkbaarheid wordt bemoei-

Tabel 2 . Gemiddelde (M) en standaarddeviatie (SD) van de predictoren (N=364)

Selectiestap	M	SD
<i>Recruitmentinterview</i>		
Denkkracht	4.08	.42
Interpersoonlijke effectiviteit	4.09	.44
Stevigheid	4.14	.41
Ambitie	4.08	.45
Operationele kracht	4.22	.40
<i>Intelligentietest</i>		
Numeriek vermogen	3.04	.86
Analytisch vermogen	3.23	.74
Verbale intelligentie	3.02	.69
Creativiteit	3.32	.74
<i>Managementinterview</i>		
Denkkracht	3.99	.66
Interpersoonlijke effectiviteit	3.97	.71
Stevigheid	3.93	.69
Ambitie	3.81	.76
Operationele kracht	3.90	.76
<i>Groepsdiscussie</i>		
Denkkracht	3.76	.49
Interpersoonlijke effectiviteit	3.59	.61
Stevigheid	3.72	.59
<i>Analyse/presentatie-selectiestap</i>		
Denkkracht	3.70	.85
Interpersoonlijke effectiviteit	3.83	.77
Stevigheid	4.01	.75

Tabel 3. Aantallen (N), gemiddelde (M) en standaarddeviatie (SD) van promotieduur (tijdsduur van schaalovergang in eenheden van jaren) voor de totale groep en voor de cohorten 1989-1992 en 1993-1996

schaalovergang	Totale groep			Cohort 1989-1992			Cohort 1993-1996		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
9→10	451	2.7	1.6	252	2.7	1.8	199	2.7	2.4
10→11	428	1.6	1.3	248	1.8	1.4	180	1.2	1.2
11→12	406	2.6	2.7	243	2.9	2.9	163	2.3	2.4
12→13	324	4.6	4.1	199	5.1	4.3	125	3.8	3.5
13→14	191	6.5	4.9	116	7.4	5.3	75	5.2	3.9
14→15	76	7.8	4.8	44	7.8	5.8	32	7.8	3.2

Tabel 4. Overzicht van regressie-analyses van promotieduur op de eindscores van de selectiestappen, met startjaar, totale werkduur en geslacht als controls

Schaalovergang	9→10	10→11	11→12	12→13	13→14	14→15
N	358	342	324	252	143	54
(1) <i>Controls</i> (ΔR^2):	(.002)	(.06)	(.10)	(.04)	(.06)	(.04)
startjaar	-.01	-.28***	-.25***	-.24**	-.24*	.27
totale werkduur	.01	-.04	-.24***	-.06	.01	.38
geslacht	-.04	-.08	-.26***	-.17**	-.16*	-.09
(2) <i>Selectiestap</i> (ΔR^2):	(.02)	(.02)	(.02)	(.03)	(.13)	(.14)
recruitmentinterview	.02	-.11*	-.09	-.13*	-.06	-.11
intelligentietest	.04	.02	-.02	-.04	.06	-.23
managementinterview	-.08	-.08	-.10 ¹	-.05	.03	-.13
groepsdiscussie	-.04	-.08	-.08	-.09	-.27***	-.07
analyse/presentatie-opdracht	-.12*	-.02	.00	-.08	-.19*	-.28*
<i>Totale adjusted R</i>	.04	.25	.32	.21	.38	.20

Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zoals verkregen in de uiteindelijke analyse.

Geslacht is gecodeerd als: vrouw=-1, man=1. *p<0.05, tweezijdig; **p<0.01 tweezijdig; ***p<0.001, tweezijdig. ¹p=.07.

lijkt doordat de correlaties op verschillende aantallen zijn gebaseerd, steunen deze de verwachting dat geen sprake is van één onderliggende dimensie. Zo hangt de promotieduur van schaal 9→10 negatief samen met de promotieduur van schaal 10→11, maar is die laatste promotieduur positief geassocieerd met de promotieduur van schaal 11→12. Voorts zegt de promotieduur van schaal 13→14 niets over de promotieduur van schaal 14→15. Ter controle is een factoranalyse gedaan op de correlaties berekend over alleen die groep van (76) personen die aan de schaalovergang 14→15 zijn toegekomen. Die bevestigt dat de 6 promotieduren onafhankelijk zijn. Daarom: als er al een samenhang is tussen promotieduur en persoonskenmerk(en), varieert die per schaalovergang.

Regressie-analyses

Tabel 4 geeft de regressies van promotieduur op de 5 selectiestappen. Daarbij is gecontroleerd voor startjaar, totale werkduur en geslacht.

Latere cohorten maken sneller promotie in de middenrangen. Voorts heeft werkduur vrijwel geen effect op promotiesnelheid met uitzondering van de overgang van 11 naar 12. Die verloopt sneller naarmate men langer in het bedrijf is. Vooral in de hogere rangen maken vrouwen langzamer promotie dan mannen. Omdat voor geslacht gecorrigeerde correlaties tussen promotieduren vrijwel gelijk zijn aan de oorspronkelijke correlaties, is echter geslacht geen dominante factor bij schaalpromotie.

Tabel 4 laat zien dat personen die het beter deden in de analyse/presentatie-opdracht sneller promoveerden van schaal 9 naar schaal 10. Promotie van schaal 10 naar schaal 11 hangt samen met het recruitmentinterview, en van schaal 11 naar schaal 12 met het managementinterview ($p=.07$). Snelheid van schaalovergang van 12 naar 13 correleert met beoordelingen tijdens het recruitmentinterview, van 13 naar 14 met de beide assessment center opdrachten, en van 14 naar 15 met de analyse/presentatie-opdracht.

Vervolgens is nagegaan welke dimensies binnen een selectiestap betrokken waren bij de duur van schaalovergang. In tabel 5 staan de resultaten van de regressie van promotieduur op de dimensies uit die selectiestap die in de vorige analyse voorspellend bleek. Voor de schaalovergang 11-12 is de selectiestap met het sterkste gewicht gekozen, het managementinterview.

De controlvariabelen startjaar, werkduur en geslacht geven dezelfde resultaten als in de vorige regressie.

Tabel 5. Overzicht van regressie-analyses van promotieduur op dimensies van de selectiestappen, met startjaar, totale werkduur en geslacht als controls

Schaalovergang	9→10	10→11	11→12	12→13	13→14	14→15
N	417	399	371	296	160	65
(1) Controls (ΔR^2):	(.002)	(.06)	(.13)	(.05)	(.08)	(.01)
startjaar	.05	-.31***	-.29***	-.26***	-.26*	.18
totale werkduur	.02	-.10	-.26***	-.12	-.01	.19
geslacht	-.04	-.06	-.29***	-.15**	-.19*	-.06
(2) Predictoren (ΔR^2):	(.02)	(.01)	(.02)	(.04)	(.10)	(.09)
<i>Recruitmentinterview</i>						
Denkkracht		-.03		.04		
Interpersoonlijke effectiviteit		-.05		-.12		
Stevigheid		-.01		-.05		
Ambitie		-.03		-.13*		
Operationele kracht		-.05		.11		
<i>Managementinterview</i>						
Denkkracht			-.03			
Interpersoonlijke effectiviteit			.02			
Stevigheid			-.03			
Ambitie			-.13*			
Operationele kracht			.06			
<i>Groepsdiscussie</i>						
Denkkracht					-.01	
Interpersoonlijke effectiviteit					-.10	
Stevigheid					-.14	
<i>Analyse/presentatie-opdracht</i>						
Denkkracht	.03				-.01	-.07
Interpersoonlijke effectiviteit	-.14*				-.10	.11
Stevigheid	-.02				-.07	-.33*
Totale adjusted R	.08	.22	.36	.25	.36	.09

Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zoals verkregen in de uiteindelijke analyse.

Geslacht is gecodeerd als: vrouw=-1, man=1. * $p<0.05$, tweezijdig; ** $p<0.01$ tweezijdig; *** $p<0.001$, tweezijdig. ¹ $p=.06$.

Personen met hogere ratings op interpersoonlijke effectiviteit in de analyse/presentatie-opdracht promoveerden sneller van schaal 9 naar 10, en met hoge ratings op stevigheid uit dezelfde opdracht van schaal 14 naar 15. Ambitiescores als verkregen in het managementinterview en het recruitmentinterview voorspelden respectievelijk promotiesnelheid van schaal 11 naar 12, en van schaal 12 naar 13. Promotiesnelheid van de schalen 10 naar 11, en 13 naar 14 hing niet samen met specifieke subdimensies van recruitmentinterview (10→11), of beide assessment center opdrachten (13→14). Dat betekent dat het gedrag in de selectiestap als geheel (gemeten door een gewogen actuarisch gemiddelde) voorspellend was. Gelet op de regressiegewichten in tabel 5 domineren in die weging interpersoonlijke effectiviteit en stevigheid.

5 Discussie

De gemeten persoonskenmerken zijn redelijk constant in de tijd (Roberts & Delvecchio, 2000). Omdat de snelheid van schaalovergang laag correleerde over de 6 overgangen, spelen als verwacht verschillende persoonskenmerken een beslissende rol bij promotiesucces gedurende een loopbaan. De hypothesen worden deels bevestigd. Gelet op de regressie-analyses blijkt promotiesnelheid in het begin van de loopbaan vooral voor latere cohorten samen te hangen met hoge scores op de intelligentietest (dit is deels in overeenstemming met hypothese 1). Operationele kracht heeft echter geen enkel effect. Interpersoonlijke effectiviteit (als gemeten in het assessment center) voorspelt promotie in de beginperiode van en later in de loopbaan. Het gewicht ervan neemt toe bij langere werkduur. Dit is precies omgekeerd van wat werd verwacht (hypothese 2). Stevigheid (als gemeten in het assessment center) en in algemeen hogere assessment centerscores hangen samen met latere promoties (in overeenstemming met hypothese 3). In het begin van de loopbaan hangt promotiesnelheid samen met hogere totaalscores in het recruitmentinterview. Conform eerder onderzoek is de dragende dimensie van selectie-interviews ambitie. Inderdaad hangt ambitie (als gemeten in de interviews) samen met promotie in het midden van de onderzochte loopbaanperiode. Beide bevindingen bevestigen hypothese 4, met uitzondering van de invloed van ambitie later in de loopbaan.

Samenvattend vinden we als verwacht variatie in bepaalde persoonskenmerken voor schaalovergang. De aard daarvan is op onderdelen anders dan verwacht. In het algemeen is intelligentie beslissend in het begin van de loopbaan, en ambitie in het begin en in het midden.

Bij langere werkduur blijkt promotiesnelheid vooral bepaald te worden door interpersoonlijke effectiviteit en stevigheid. Operationele kracht doet er niet toe. We zien dus inderdaad een verschuiving van dragende dimensies in de onderzochte loopbaanperiode (maximaal 13 jaar).

Werkduur had ofwel geen effect ofwel, in het midden van de loopbaan, een positief effect op promotiesnelheid. Blijkbaar is op de middenniveaus werkduur een positieve indicator van promotiepotentieel, bijvoorbeeld als signaal van werkervaring of organisatietrouw. In overeenstemming met eerder onderzoek blijken vrouwen op den duur langzamer promotie te maken dan mannen; dit hangt echter samen met wisselende, in dit onderzoek niet gemeten factoren.

Tabel 3 laat zien dat met uitzondering van de overgang van schaal 9 naar 10 de gemiddelde promotieduur toeneemt met het schaalniveau. Deze toename hoeft niet alleen samen te hangen met wisseling van criteria. Hoger in de hiërarchie zijn nu eenmaal minder functies beschikbaar, en het duurt langer resultaten te boeken. Er is ook nog een cohorteffect: personen die later begonnen zijn gaan sneller door de middenrangen. Blijkbaar is het promotiebeleid in de loop van de tijd veranderd.

Omdat de bevindingen ten dele overeenkomen met de theoretisch gefundeerde verwachtingen blijven ze niet beperkt tot de onderzochte organisatie. De overgang in 'loopbaandrijvers' van brute intelligentie/basale operatonaliteit via interpersoonlijke effectiviteit naar stevigheid, en de permanente 'grondtoon' van ambitie, lijken van toepassing voor loopbaansucces in een breed scala aan werkdomeinen. Wel wisselt de specifieke domeinkennis van aard, en daarmee de doorslaggevende rol van, in dit onderzoek niet gemeten, affiniteit met de aard van het werk, bijvoorbeeld accountancy, personeelsmanagement of advocatuur.

Beperkingen

Promotieduur is een breed samengesteld criterium: de kandidaat moet de huidige functie goed doen, de kandidaat moet ook het potentieel hebben voor een volgende stap, dat potentieel moet correct ingeschat worden, er moet een functie beschikbaar zijn, er moeten geen externe belemmeringen zijn (bijvoorbeeld schoolgaande kinderen) et cetera. Zo vonden Jansen en Stoop (1997) dat in de onderzochte organisatie een gunstige managementpotentieel-*schatting* samenhang met zowel intern als extern georiënteerde, op mensen gerichte managementactiviteiten. Maar een *feitelijke* functieverandering hing samen met het klas-

sieke managementcluster 'plannen, organiseren, coördineren.' Ook dienen alternatieve predictoren van snelheid van schaalovergang meegenomen te worden, bijvoorbeeld onderhandelingsvaardigheid, nijpend gebrek aan potentieel, type organisatie (bijvoorbeeld de tijd die het kost om professional te worden) en gezinsituatie (wellicht biedt dat een betere verklaring voor de langzamere promotie van vrouwen).

Er is ook een ander kritiekpunt mogelijk bij dit onderzoek: de opvatting van een loopbaan als stijging in een organisatiehiërarchie in een situatie van precies gedefinieerde schalen. Er zijn immers meer groeipatronen in werk denkbaar (Nicholson en West, 1989). Hiertegen kan echter worden ingebracht dat in deze studie het maken van een loopbaan is opgevat als groei in taakbeheersing, en die kan evengoed in een klassiek-hiërarchische organisatie plaatsvinden als in een omgeving waarin geen sprake lijkt van een functiehiërarchie, zoals de artistieke wereld of het domein van sport of in het algemeen de zakelijke dienstverlening. De in het begin van paragraaf 2 besproken literatuur veronderstelt niet per se de achtergrond van een klassieke 'legerorganisatie'. Het gaat om wisseling in noodzakelijke persoonskenmerken als gevolg van andere eisen die nieuwe kritische werksituaties stellen. Zo wijst bijvoorbeeld onderzoek van het Limperg Instituut (Jansen en Weisfelt, 1999) eveneens op wisselingen in vereiste vakmatige, interpersoonlijke en zelfs morele competenties bij professionele groei in de accountancy (zoals van assistent naar manager naar partner).

Literatuur

- Boudreau, J.W., W.R. Boswell, en T.A. Judge (2001), Effects of personality on executive career success in the United States and Europe, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 53-81.
- Farrell, J.N. en M.A. McDaniel (2001), The stability of validity coefficients over time: Ackerman's (1988) model and the general aptitude test battery, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 60-79.
- Hinrichs, J.R. (1978), An eight-year follow-up of a management assessment center, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 596-601.
- Hogan, J. en B. Holland (2003), Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp. 100-112.
- Hulin, Ch.L., R.A. Henry, en S.L. Noon (1990), Adding a dimension: Time as a factor in the generalizability of predictive relationships, *Psychological Bulletin*, vol. 107, pp. 328-340.
- Jansen, P.G.W., en L.A.M. Stoop (1995), Validiteit van een Nederlandse assessment center selectie procedure, *Gedrag en Organisatie*, jg. 8, pp. 189-205.
- Jansen, P.G.W., en L.A.M. Stoop (1997), Wat effectieve managers werkelijk doen: Uitkomsten van zelfbeschrijvingen en observatie-onderzoek, *Gedrag en Organisatie*, jg. 10, pp. 78-94.
- Jansen, P.G.W., en L.A.M. Stoop (2001), The dynamics of assessment center validity: Results of a seven year study, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 741-753.
- Jansen, P.G.W., en M.E.W. Weisfelt (1999), Competentieprofiel: Concepten en een toepassing bij aankomend registeraccountants. In: F. Buskermolen, B. de la Parra en R. Slotman (Red.), *Het belang van competenties in organisaties*, Utrecht: Lemma, pp. 177-187.
- Judge, T.A., J.E. Bono, R. Ilies, en M.W. Gerhardt (2002), Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 765-780.
- Judge, T.A., A.E. Colbert, en R. Ilies (2004), Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 542-552.
- Keil, C.T., en J.M. Cortina (2001), Degradation of validity over time: A test and extension of Ackerman's model, *Psychological Bulletin*, vol. 127, pp. 673-697.
- Lankau, M.J., en T.A. Scandura (2002), An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences, *Academy of Management Journal*, vol. 45, pp. 779-790.
- Mitchel, J.O. (1975), Assessment center validity: A longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 573-579.
- Nicholson, N., en M. West (1989), Transitions, work histories, and careers. In: M.B. Arthur, D.T. Hall, en B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 181-201.
- Ohlott, P.J., M.N. Ruderman, en C.D. McCauley (1994), Gender differences in managers' developmental job experiences, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 46-67.
- Reeve, C.L., en M.D. Hakel (2000), Toward an understanding of adult intellectual development: Investigating within-individual convergence of interest and knowledge profiles, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 897-908.
- Roberts, B.W., en W.F. Delvecchio (2000), The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies, *Psychological Bulletin*, vol. 126, pp. 3-25.
- Robertson, I.T. (2000), Conscientiousness and managerial performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, pp. 171-180.
- Sluis, L. van der, en P.G.W. Jansen (2001), Interne en externe flexibiliteit door werkplekieren, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 75 (nr.11, november), pp. 471-478.
- Steele-Johnson, D., H.G. Osburn, en K.F. Pieper (2000), A review and extension of current models of dynamic criteria, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, pp. 110-136.
- Stroh, L.K., J.M. Brett, en A.H. Reilly (1992), All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression, *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 251-260.
- Tziner, A., S. Ronen, en D. Hacoen, D. (1993), A four-year validation study of an assessment center in a financial corporation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, pp. 225-237.