

Performance Management *Do It Yourself!*



Myriam de Vries

Student	Myriam de Vries
Departement	Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master	Strategisch Human Resource Management
Studentnummer	5541255
Begeleider USBO	Marian Thunissen
Tweede lezer	Rik van Berkel
Opdrachtgever	ABN Amro
Begeleiders ABN Amro	Thomas van Tilburg en Nathalie Hazenberg
Datum	7-1-2015



Voorwoord

Aan elk begin komt een einde. Zes jaar geleden, toen ik begon met studeren, had ik nooit verwacht dat ik in Strategisch Human Resource Management zou afstuderen. Ik begon mijn ontdekkingsreis van studeren namelijk in het bèta domein. Dit bleek echter, na vele biologische en anatomische termen, niet bij mijn aard te passen. Dan maar iets doen wat ik echt leuk vind, was de gedachte. Al snel kwam de HBO studie Human Resource Management op het pad. Na drie jaren feesten en een beetje studeren had ik toch behoefte aan wat meer uitdaging. Gelukkig kon ik via een pre-master mijn HBO studie koppelen aan de Master Strategisch HRM. Het eerste half jaar van de master verliep voorspoedig, totdat mijn échte uitdaging in beeld kwam, de masterthesis.

Aan elk begin komt een einde. Dat was ook de gedachte die halverwege mijn masterthesis bijna elke dag door mijn hoofd ging. Want toen ik begon met mijn onderzoek in april 2015, had ik de verwachting dat deze aan het begin van de zomervakantie toch wel af zou zijn. Niets bleek minder waar, de dataverzameling duurde toch wel wat langer, de koppeling met de theorie was nog niet helemaal goed, de methodologische stappen waren nog niet duidelijk en de analyse kon nog wel wat sterker. Kortom, de afgelopen maanden hebben zowel mijn mentale als emotionele capaciteiten op de proef gesteld. Nu het proces dan eindelijk tot zijn einde is in januari 2016 en ik tevreden ben met mijn eindresultaat, wil ik graag een aantal mensen bedanken die mij ondersteund hebben gedurende het proces.

Allereerst wil ik mijn begeleider Marian bedanken voor haar begeleiding gedurende het gehele proces. Ik wil je bedanken voor je scherpe feedback en voor de vele tips die je mij gaf gedurende het proces. Daarnaast wil ik je bedanken voor het vertrouwen wat je in mij gaf en voor de steuntjes in de rug op de momenten wanneer ik die het hardst nodig had.

Tevens wil ik een aantal mensen in mijn persoonlijke kring bedanken. Mijn ouders, vanwege hun steun en toeverlaat de afgelopen zes jaar. Mijn vriendje, omdat hij met zijn grote dosis humor en geduld er voor heeft gezorgd dat ik mijn scriptie met opgeheven hoofd kan inleveren. Juliëtte, voor haar mooie illustratie op mijn voorblad. En last but not least, mijn bieb buddy's, Elise, Wieger en Annemieke. Dank voor de vele koffietjes, mentale steun, nuttige gesprekken, maar ook vooral voor de waardeloze gesprekken. Door jullie kijk ik terug op een mooie tijd.

Tot slot wil ik mijn begeleiders van ABN AMRO bedanken, Thomas en Nathalie. Dankzij jullie heb ik veel inzichten kunnen opdoen, heb ik de organisatie goed leren kennen en heb ik nu een fantastische baan! Zo blijkt, *elk einde is ook weer een nieuw begin.* Vanaf oktober ben ik aan de slag gegaan bij ABN AMRO en mag ik mijn opgedane kennis van de afgelopen jaren toepassen in de praktijk!

Samenvatting

In de wetenschappelijke literatuur, maar ook in de praktijk, is Performance Management (PM) een veel besproken onderwerp. PM wordt namelijk binnen organisaties ingezet om de prestaties van de organisaties te verbeteren. Het is echter gebleken dat PM systemen ook negatieve uitwerkingen met zich mee kunnen brengen. Vaak ziet men het nut niet in van een dergelijk systeem, waardoor werknemers ontevreden en niet gemotiveerd worden door het systeem. Vanuit de literatuur kan verwacht worden dat als medewerkers zeggenschap krijgen in het design van een PM systeem, zij eerder tevreden zullen zijn over het systeem. Daarom is in dit exploratieve onderzoek gekeken wat het effect is op de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van PM wanneer medewerkers worden betrokken bij de inrichting van een PM systeem. Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Wat is de invloed van werknemersparticipatie op de inrichting van PM binnen de teams, en wat is de invloed van participatie en de gekozen inrichting op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?*

De hoofdvraag is kwalitatief onderzocht bij ABN AMRO. In deze organisatie hadden tien teams de vrijheid gekregen om zelf hun PM systeem in te richten en te implementeren. Middels semigestructureerde en groepsinterviews is de data verzameld.

Gebleken is dat de manier waarop medewerkers participeren in de besluitvorming van het inrichtingsproces en de manier waarop PM wordt benaderd van invloed zijn op de perceptie en motivatie van de teamleden en niet zozeer de inrichting van het systeem zelf. Wanneer werknemers betrokken zijn geweest of zich betrokken voelden tijdens het proces en PM via een zachte HRM benadering (de focus ligt op de ontwikkeling en motivatie van de werknemer) wordt benaderd worden de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM positief beïnvloed.

Daarnaast is gebleken dat als werknemers participeren in de besluitvorming rondom een PM systeem, dit leidt tot minder doelstellingen, een grotere aanwezigheid van ontwikkeldoelen in plaats van prestatiedoelen en tot een integratie van teamdoelstellingen. Tevens willen de werknemers vaker geëvalueerd worden dan één keer in het half jaar.

Deze inzichten geven een aanleiding dat als werknemers betrokken worden bij de inrichting van een PM systeem, dit leidt tot een grotere tevredenheid over het systeem. Echter is het van belang dat vervolgonderzoek ook kijkt naar de effecten op de langere termijn. Verwacht kan worden dat slechts de participatie in de beginfase een rol speelt, maar dat de inrichting van PM in de toekomst een belangrijkere rol speelt.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Wetenschappelijke relevantie	4
1.4	Praktische relevantie	5
1.5	Leeswijzer	5
2	Casusbeschrijving	7
2.1	Onderzoeksorganisatie	7
2.2	Context experiment Performance Management	7
3	Theoretisch kader	9
3.1	Wat is er in de literatuur bekend over participatie van werknemers?	9
3.2	Wat is er in de literatuur bekend over PM?	11
3.3	Wat is er in de literatuur bekend over de perceptie en motivatie van werknemers?.....	16
3.4	Conclusie en conceptueel model	20
4	Methoden	23
4.1	Benadering en aard van het onderzoek	23
4.2	Onderzoeksontwerp	24
4.3	Methode van dataverzameling	25
4.4	Kwaliteit van het onderzoek	28
5	Resultaten	31
5.1	Mate van werknemersparticipatie	31
5.2	Inrichting van het PM systeem	34
5.3	Invloed werknemersparticipatie op perceptie en motivatie	44
5.4	Invloed PM systeem op perceptie en motivatie	48
5.5	Analyse	53
6	Conclusie en discussie	55
6.1	Beantwoording empirische deelvragen	55
6.2	Beantwoording hoofdvraag	57
6.3	Reflectie op belangrijkste bevindingen	58

6.4	Beperkingen van het onderzoek.....	62
6.5	Theoretische implicaties.....	64
6.6	Praktische implicaties.....	65
	Literatuurlijst.....	69
	Bijlage I: Interviewprotocol Manager.....	75
	Bijlage II: Interviewprotocol medewerkers.....	79
	Bijlage III: Codeboom	83
	Bijlage IV: Business Principles ABN AMRO	87
	Bijlage V: Paper Publieke Dimensie ABN AMRO	89

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1	Model HRM en Performance vanuit een PM perspectief (Den Hartog et. al., 2004).....	12
Figuur 2	Conceptueel model.....	21
Figuur 3	Invloed van combinatie op perceptie en motivatie	53
Figuur 4:	Vier organisatorische posities (Noordergraaf & Teeuwen, 2003).....	91

Tabellen

Tabel 1	Harde en zachte PM benadering (aangepast model Balanced PM approaches (Boselie, 2010)).....	16
Tabel 2	Theoretische kernconcepten	20
Tabel 3	Onderzoeksteams	24
Tabel 4	Kerntopics.....	26
Tabel 5	Mate van werknemersparticipatie	33
Tabel 6	De mate en toepassing van werknemersparticipatie en de benadering van PM door de teams	35
Tabel 7	Kenmerken PM systemen.....	43
Tabel 8	Vergelijking tussen de PM systemen van de organisatie en de teams.....	44
Tabel 9	Invloed van werknemersparticipatie (*summer effect)	48
Tabel 10	Invloed van PM systeem.....	52

1 Inleiding

Hedendaagse organisaties plaatsen steeds vaker een grotere nadruk op Performance Management (PM) (Gruman & Saks, 2011). PM wordt als instrument binnen organisaties ingezet om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Boselie, 2010). Het proces rondom PM focust zich met name op het managen en controleren van de inzet van medewerkers op basis van meetbare prestatie uitkomsten en dit wordt vaak gekoppeld aan de prestatiebeoordeling en –beloning (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Zodoende wordt PM gezien als een management control systeem dat er voor zorgt dat de organisatie haar strategische doelen bereikt (Otley, 1999). Het gebruik van een dergelijk systeem duidt op de toepassing van het ‘harde’ HRM model (Truss, Gratton, Hope-Hailey McGovern & Stiles, 1997). Deze ‘harde’ benadering van HRM benadrukt immers kwantitatieve, calculatieve en strategische aspecten en richt zich op deze manier op de strategische fit (Truss et. al., 1997), de relatie tussen de organisatiestrategie en de HR strategie (Paauwe, 2004).

1.1 Aanleiding

Vanuit de theorie wordt veronderstelt dat PM een positief effect heeft op de organisatieprestaties. Dit wordt tevens bevestigd in een aantal empirische onderzoeken (bijv. Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Echter blijkt uit meerdere wetenschappelijke onderzoeken (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011; Gerhart & Fang, 2014; Gruman & Saks, 2011; de Waal & Kourtit, 2013; Wilson, 2002) dat PM ook een negatief effect kan hebben op HR uitkomsten, zoals medewerkersmotivatie en medewerkerstevredenheid. Een onjuiste formulering van specifieke beoordelingscriteria wordt bijvoorbeeld als oorzaak genoemd (Wilson, 2002). Slechts drie op de tien medewerkers gelooft tenslotte dat PM systemen werkelijk bijdragen aan een verbetering van de prestaties (Holland, 2006, in Aguinis et. al., 2009). Dit is een interessant gegeven gezien HR uitkomsten ook invloed hebben op het gedrag en houding van werknemers en zodoende ook de prestatie en financiële uitkomsten van de organisatie kunnen beïnvloeden (Den Hartog et. al., 2004).

Wetenschappelijk

Wetenschappelijk onderzoek wat tot heden is uitgevoerd naar de relatie tussen motivatie en PM focust zich met name op elementen van PM die invloed uitoefenen op de motivatie van werknemers, zoals prestatiebeoordeling, prestatiebeloning en de inrichting van PM (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011; Gerhart & Fang, 2014; Gruman & Saks, 2011; de Waal & Kourtit, 2013; Wilson, 2002). Echter heeft eerder onderzoek binnen dit onderzoeksgebied zich niet gericht op de actoren die deze inrichting van PM bepalen, namelijk de dominante coalitie (Paauwe, 2004).

De dominante coalitie omvat actoren als het topmanagement, de raad van commissarissen, managementteams en de HRM afdeling (Paauwe, 2004). Het kan veronderstelt worden dat juist de keuzes van deze dominante coalitie er voor zorgen dat PM elementen een negatieve invloed uitoefenen op de motivatie van werknemers, gezien dit vooral elementen zijn die wijzen op de harde benadering van HRM. Daarnaast is uit onderzoek naar de relatie tussen werknemersparticipatie en PM gebleken dat wanneer werknemers participeren in de besluitvorming rondom de PM inrichting van de organisatie, dit leidt tot een verhoging van de organisatieprestaties en de effectiviteit van een PM systeem en tot een succesvolle implementatie van PM (Chan, 2004; Kleingeld, Van Tuijl & Algera, 2004; Kaplan & Norton, 2001, in Tung, Baird & Schuch, 2011).

Praktisch

Uit de praktijk blijkt tevens dat medewerkers ontevreden kunnen zijn over PM systemen en dat deze niet motiverend werken (Raet, 2015). Organisaties denken steeds vaker na over de herinrichting van hun PM systeem (Bersin, 2013; Buckingham & Goodall, 2015; Nanterme, 2015). Dit blijkt ook het geval te zijn binnen ABN AMRO, de onderzoeksorganisatie van deze studie. De werknemers binnen deze organisatie zijn al langere tijd ontevreden over en worden niet gemotiveerd door het PM systeem die deze organisatie hanteert. Dit blijkt uit gesprekken binnen de organisatie en uit het (interne) HR klanttevredenheidsonderzoek waarin de dienstverlening rondom PM wordt beoordeeld met een drie op een Likertschaal van één tot vijf (ABN AMRO – KTV Q 4, 2014). Hoewel dit wel als een krappe voldoende gezien kan worden ligt de doelstelling voor 2017 op een score van 4,0 voor alle HR onderdelen (HR strategie ABN AMRO, 2014). Deze aanleiding heeft er voor gezorgd dat de organisatie een experiment¹ is gestart waarbij tien teams (manager en medewerkers) van verschillende afdelingen de volledige vrijheid hebben gekregen om PM zelf in te richten. Dit experiment is gestart in april 2015 en zal één kalenderjaar duren. Het doel van het experiment is om inzicht te krijgen in de behoeftes van werknemers ten aanzien van PM en de effectiviteit van de gekozen PM systemen door de teams, zodat aanbevelingen gedaan kunnen worden ter verbetering van het huidige PM systeem.

Vanwege deze wetenschappelijke en praktische aanleiding is het met name interessant om te onderzoeken welke inrichting PM zou krijgen als deze niet door de gebruikelijke dominante coalitie wordt bepaald, maar als werknemers hier inspraak in zouden krijgen en wat voor invloed dit heeft op hun perceptie en motivatie ten aanzien van PM. In eerder onderzoek is namelijk aangetoond dat werknemersparticipatie een positieve invloed heeft op de perceptie en

¹ Het experiment wordt nader gespecificeerd in H2 Casusbeschrijving

motivatie van werknemers (bijv. Bhatti & Qureshi, 2007; Black & Gregersen, 1997; Graham & Verma, 1991; Ryan & Deci, 2000). Tevens duiden Kleingeld et. al. (2004) aan dat het noodzakelijk is om procesvariabelen, zoals perceptie en motivatie van werknemers, te onderzoeken wanneer werknemers participeren bij de inrichting van PM systemen.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling binnen dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen; de doelstelling van het onderzoek en de vraagstelling van het onderzoek (Verschuren, 1986, in 't Hart, Boeije & Hox, 2009). De doelstelling van het onderzoek richt zich op waartoe en voor wie het onderzoek wordt uitgevoerd. De vraagstelling is gericht op wat de onderzoeker wil weten. Deze onderdelen worden in onderstaande sectie behandeld.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is allereerst om inzichtelijk te maken of werknemersparticipatie bij de inrichting van PM leidt tot een ander PM systeem dan wanneer de reguliere dominante coalitie dit vorm geeft. Dit zal onderzocht worden binnen de teams die deelnemen aan het experiment van ABN AMRO. Vervolgens is het doel om te achterhalen op welke manier deze participatie en de gekozen inrichting van het PM systeem de perceptie en motivatie van de teamleden beïnvloeden. Zodoende kan aan het einde van dit onderzoek in kaart worden gebracht hoe participatie en PM een invloed kunnen uitoefenen op de perceptie en motivatie van de teamleden, zodat aanbevelingen gedaan kunnen worden voor de wetenschap en het praktijkprobleem van de onderzoeksorganisatie. De focus van dit onderzoek zal liggen op de beweegredenen van de teamleden achter de gemaakte keuzes voor de PM inrichting en op het achterhalen van verklaringen en/of verbanden tussen de verschillende hoofdconcepten (participatie, PM inrichting, perceptie en motivatie). Vanwege deze focus is gekozen voor een beschrijvend en exploratief onderzoek. Op deze manier kan de onderzoeker de beweegredenen achterhalen aan de hand van interviews en kan de onderzoeker de interviews interpreteren om mogelijke verbanden te ontdekken tussen de verschillende concepten.

1.2.2 Vraagstelling

Vanuit de doelstelling is een overkoepelende vraag geformuleerd welke centraal staat in dit onderzoek. Dit betreft onderstaande hoofdvraag.

Wat is de invloed van werknemersparticipatie op de inrichting van PM binnen de teams, en wat is de invloed van participatie en de gekozen inrichting op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?

Om bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een aantal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen splitsen de hoofdvraag als het ware op, waardoor de hoofdvraag beantwoord kan worden. De deelvragen zijn op gesplitst in theoretische en empirische deelvragen. De theoretische deelvragen worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur en theorieën beantwoord in het theoretisch kader. De empirische deelvragen worden binnen de organisatie onderzocht en dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag in de conclusie van deze studie.

1.2.2.1 Theoretische deelvragen

1. Wat is in de literatuur bekend over werknemersparticipatie?
2. Wat is in de literatuur bekend over Performance Management?
3. Wat is in de literatuur bekend over de motivatie en perceptie van werknemers?

1.2.2.2 Empirische deelvragen

1. In welke mate participeren de werknemers bij de inrichting van PM binnen de teams?
2. Wat is de gekozen inrichting van PM binnen de teams?
3. Wat is de invloed van de werknemersparticipatie op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?
4. Wat is de invloed van de gekozen PM inrichting op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Zoals in de aanleiding al ter sprake is gebracht, richt huidig wetenschappelijk onderzoek omtrent de relatie van PM en motivatie zich tot oorzakelijke elementen binnen PM systemen. Hierin wordt niet gekeken naar de actoren die deze inrichting van PM bepalen en welke invloed dit kan uitoefenen op de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van PM. In eerder onderzoek omtrent de relatie tussen werknemersparticipatie en PM is wel gekeken naar de invloed van werknemersparticipatie op PM, echter is in deze studies alleen gekeken naar de effectiviteit en de implementatie van PM en naar organisatieprestaties (organisatie uitkomsten) en niet naar procesvariabelen zoals perceptie en motivatie van werknemers (HR uitkomsten). Dit onderzoek verrijkt de wetenschappelijke kennis door de concepten uit deze twee onderzoeksvelden te verbinden. Zodoende is deze studie enerzijds wetenschappelijke relevant voor het onderzoeksveld wat zich richt op de relatie tussen PM en motivatie door onderzoek te doen naar de gekozen PM inrichting en de invloed van deze op de perceptie en motivatie van de teamleden. Anderzijds is deze studie wetenschappelijke relevant voor het onderzoeksveld wat zich richt op de relatie tussen werknemersparticipatie en PM door te onderzoeken wat voor

invloed werknemersparticipatie heeft op de PM inrichting en hoe dit de perceptie en motivatie van de teamleden beïnvloed ten aanzien van PM.

1.4 Praktische relevantie

Vanwege de actualiteit rondom PM binnen organisaties is dit onderzoek ook praktisch relevant. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen ten eerste gebruikt worden ter verrijking van de kennis op PM binnen deze organisaties. Ten tweede biedt dit onderzoek inzicht in de inrichting van PM wanneer werknemers participeren in de besluitvorming omtrent deze inrichting. Dit zorgt ervoor dat organisaties inzicht krijgen in de voorkeuren van werknemers ten aanzien van PM en hoe dit kan bijdragen aan de perceptie en motivatie van de werknemers. Tot slot biedt dit onderzoek inzicht in verschillende combinaties van werknemersparticipatie en inrichtingen van PM en de invloed hiervan op de perceptie en motivatie van werknemers. Zodoende krijgen organisaties inzicht in welke combinaties leiden tot ofwel een verhoging of een verlaging van de perceptie en motivatie van werknemers.

Tevens biedt dit onderzoek praktische relevantie voor de onderzoeksorganisatie. De uitkomsten van dit onderzoek biedt kansen voor de organisatie ten aanzien van het experiment en ten aanzien van het PM systeem van de organisatie. Gezien dit onderzoek aan de beginfase van het experiment plaats vindt, kunnen de bevindingen uit dit onderzoek gelijk van toepassing zijn op het verdere verloop van het experiment. Daarnaast kunnen op basis van de bevindingen uit dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van de verbetering van het PM systeem in de organisatie. Zowel ten aanzien van de inrichting van het systeem als de wijze waarop de inrichting tot stand kan komen.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal de casusbeschrijving van de onderzoeksorganisatie worden toegelicht. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 het theoretisch kader aan bod, waarin de toegepaste wetenschappelijke literatuur in deze studie wordt besproken en de theoretische deelvragen worden beantwoord. In hoofdstuk 4 worden de methodische stappen van dit onderzoek uiteen gezet. In hoofdstuk 5 zullen de resultaten van dit onderzoek worden besproken. In hoofdstuk 6 wordt de conclusie van de studie gepresenteerd en zal kritisch gereflecteerd worden op het onderzoek aan de hand van een discussie.

2 Casusbeschrijving

Alvorens het theoretisch kader en de methoden sectie beschreven zullen worden, is het van belang om de context van het experiment en de onderzoeksorganisatie nader te beschrijven. Deze context is namelijk beïnvloedend voor bepaalde keuzes in het theoretisch kader en in de methoden van deze studie. Allereerst zal de onderzoeksorganisatie kort worden beschreven en vervolgens zal de context van het experiment worden beschreven.

2.1 Onderzoeksorganisatie

De onderzoeksorganisatie betreft ABN ARMO Bank N.V. (hierna te noemen ABN AMRO). Deze organisatie is één van de drie grootste banken binnen de financiële dienstverlening in Nederland. ABN AMRO bedient zowel de nationale als internationale klant op particulier en zakelijk gebied door middel van volledige producten- en dienstenpakketten. Daarnaast adviseert ABN AMRO over activiteiten op basis van haar financiële expertise, internationaal netwerk en kennis van sectoren. Bij ABN AMRO werken gemiddeld 23.000 werknemers (ABN AMRO, 2015).

ABN AMRO maakt in haar organisatiestructuur onderscheid in Client Centres (front office) en Support Centres (back office). Onder Client Centres vallen de bedrijfsonderdelen Retail & Private Banking en Corporate Banking. Onder Support Centres vallen de bedrijfsonderdelen Finance, TOPS (IT, Operations, Facility Management, Procurement Services), People, Regulations & Identity en Risk Management & Strategy (ABN AMRO, 2015).

2.2 Context experiment Performance Management

In april 2015 is de organisatie gestart met een experiment op het gebied van Performance Management. Het experiment is gestart naar aanleiding van een verbeteridee van één van de medewerkers binnen de organisatie. Om inzichtelijk te maken waarom een verbetering op dit gebied nodig was, zal onderstaand een korte schets worden gegeven van het PM systeem.

Het PM systeem wordt in deze organisatie vormgegeven aan de hand van een Persoonlijk Performance Plan (PPP) (ABN AMRO, 2015). In dit plan wordt per medewerker individuele afspraken gemaakt over zijn of haar doelstellingen gedurende een jaarcyclus. De doelstellingen worden opgesplitst in zakelijke/financiële doelstellingen (resultaatafspraken) en kwalitatieve doelstellingen (gedragsafspraken). Beide 'soort' doelstellingen wegen 50% mee in de eindbeoordeling. De kwalitatieve doelstellingen dienen gebaseerd te worden op de zes business principles van de organisatie, de gedragsprincipes die voor elke medewerker gelden. Deze zijn in bijlage IV opgenomen. Elke business principle vereist in het PPP een minimale weging van 5%. De overige doelstellingen vereisen een minimale weging van 10%. Dit resulteert in zes gedragsdoelstellingen en maximaal vijf resultaatdoelstellingen want een totale opbrengst van elf

doelstellingen geeft. De prestaties van de medewerkers dienen minimaal één keer in het jaar geëvalueerd te worden (ABN AMRO, 2015).. Echter is uit gesprekken binnen de organisatie gebleken dat een halfjaarlijkse evaluatie in de vorm van een *mid year review* (functioneringsgesprek) en een *end year review* (beoordelingsgesprek) gebruikelijk is. De manager beoordeelt de geformuleerde doelstellingen op een schaal van één tot vijf (onvoldoende – uitstekend). Het gemiddelde van deze cijfers resulteert in de eindbeoordeling van de medewerker. De eindbeoordeling wordt besproken in het beoordelingsgesprek en deze vindt plaats tussen de manager en de medewerker. De beoordeling is gekoppeld aan prestatiebeloning (ABN AMRO, 2015).

Het verbeteridee is ontstaan doordat er momenteel onvrede heerst over het huidige PM systeem. Dit is reeds kort benoemd en zal hier nader worden toegelicht. Uit gesprekken met HR professionals blijkt dat het PM systeem niet goed geadopteerd wordt in de praktijk. Bij velen verdwijnt het PPP aan het begin van het jaar in de kast en aan het einde van het jaar komt deze pas weer tevoorschijn. Vaak zijn de geformuleerde doelstellingen dan niet meer realistisch, gezien er in een jaar veel kan veranderen, en zodoende wordt men op onjuiste doelstellingen beoordeeld. Sommige medewerkers blijken zelfs helemaal geen PPP te hanteren. Zowel managers als medewerkers zien de PPP's eerder als een papieren exercitie met veel verplichtingen zonder dat dit bijdraagt aan een hoger doel. Dit werkt volgens hen niet motiverend. Kortom, een teken om het anders te doen. Het experiment werd gekozen als beste verbeteridee en mocht in de praktijk worden uitgevoerd.

Tien teams vanuit verschillende sectoren van de bank mochten vanaf 1 april 2015 gedurende een heel kalenderjaar PM zelf inrichten en implementeren. HR heeft in het experiment een blanco sheet mee gegeven aan deze teams. Dit houdt in dat er geen richtlijnen zijn gegeven over de manier waarop het systeem tot stand moet komen, in welke mate de werknemers hierbij moeten participeren en hoe het systeem inhoudelijk vormgegeven dient te worden. Zeven teams hebben zich vrijwillig aangemeld voor het experiment, één team heeft het verzoek gehad zich aan te melden en twee teams zijn door hun hoger management aangemeld. Deze teams zullen in Hoofdstuk 4 nader worden toegelicht.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal aan de hand van een theoretisch kader antwoord worden gegeven op de theoretische deelvragen die in voorgaand hoofdstuk zijn geformuleerd. Het theoretisch kader dient als een zoeklicht in dit onderzoek, waarmee verschijnselen geïnterpreteerd en verklaard kunnen worden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Op deze manier wordt het onderzoeksveld verkend, waardoor een aantal verwachtingen geformuleerd kunnen worden ten aanzien van de interviews en de resultaten. Tot slot kan op basis van deze verkenning de topiclijst tot stand worden gebracht.

Allereest zal werknemersparticipatie vanuit de wetenschappelijke literatuur worden toegelicht. Vervolgens zal in worden gegaan op het begrip Performance Management (PM), waarbij tevens de inrichting van PM wordt verduidelijkt. Tot slot zal de perceptie en motivatie van werknemers aan bod komen, waarbij een link zal worden gelegd tussen de invloed van werknemersparticipatie en de invloed van PM op de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van PM vanuit de wetenschappelijke literatuur.

3.1 Wat is er in de literatuur bekend over participatie van werknemers?

Werknemersparticipatie, onder de noemer van medezeggenschap, behoort net als PM tot de vijf HR praktijken in een High Performance Work System (Boselie, 2010). Een HPWS is een bundel van HR praktijken, ook wel High Performance Work Practices genoemd, die ingezet worden om de organisatieprestaties te verhogen. De andere HR praktijken betreffen compensatie, training en ontwikkelen en werving en selectie. De interne fit, de ideale combinatie van de individuele praktijken, is een groot deel van het succes van de HPWS's. Deze fit leidt tot hogere prestaties dan de som van de individuele HR praktijken (Boselie, 2010, p. 126).

Binnen een HPWS krijgt werknemersparticipatie veel aandacht vanuit de HRM literatuur vanwege de onderliggende aanname dat medewerkers zich optimaal zullen inzetten wanneer zij betrokken worden bij besluitvorming, autonomie en verantwoordelijkheid krijgen (Appelbaum, 2000). Dit sluit aan bij de zachte HRM benadering (Truss et. al., 1997). Deze benadering veronderstelt namelijk dat werknemers het beste presteren wanneer zij zich volledig betrokken voelen aan de organisatie. Deze betrokkenheid kan onder andere gegenereerd worden door werknemers te vertrouwen, hen te trainen en ontwikkelen en inspraak in hun werk te geven (Truss et. al., 1997).

Werknemersparticipatie wordt als volgt gedefinieerd: *“a process in which influence is shared among individuals who are otherwise hierarchically unequal”* (Wagner, 1994, p. 312). Kortom, werknemers van verschillende niveaus uit de organisatie kunnen gezamenlijk invloed uitoefenen. Dit kan op verschillende manieren tot stand komen, bijvoorbeeld door het uitwisselen van informatie, aan de hand van een medewerkerstevredenheid onderzoek, door

verantwoordelijkheden te decentraliseren en door werknemers te laten participeren in besluitvorming (Boselie, 2010). Vanwege deze verschillende toepassingen van participatie is werknemersparticipatie een zeer breed begrip geworden.

In dit onderzoek wordt gekeken naar één toepassing van werknemersparticipatie, namelijk de participatie van werknemers in besluitvorming, omdat de werknemers inspraak krijgen op de inrichting en vormgeving van PM. Het is van belang om op te merken dat in deze studie wordt onderzocht welke *mate* van werknemersparticipatie invloed heeft op zowel de PM inrichting als de perceptie en motivatie van de teamleden. Het zal dus om de *mate* van inspraak van de werknemer gaan. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de mate van participatie invloed heeft op de perceptie van de werknemer ten aanzien van HR praktijken, welke vervolgens de motivatie van de werknemer kan beïnvloeden (bijv. Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981).

3.1.1 Mate van werknemersparticipatie

Werknemersparticipatie kan in verschillende gradaties worden toegepast. Het *delen van informatie* is de laagste graad van werknemersparticipatie (Black & Gregersen, 1997; Marchington & Wilkinson, 2005). Dit houdt in dat werknemers via een top down manier (van manager naar medewerker) worden geïnformeerd. De tweede graad betreft *communicatie*, waarbij werknemers bijvoorbeeld kunnen participeren door vragen te stellen, zodoende ontstaat interactie tussen de manager en de medewerker. De derde graad van werknemersparticipatie is *overleg*, waarbij de mening van werknemers wordt gevraagd en vervolgens beslist de manager of er gebruik wordt gemaakt van de suggesties van de werknemers. *Medezeggenschap* is de vierde graad van werknemersparticipatie, waarin medewerkers en managers gezamenlijk beslissingen nemen. Wanneer de individuele werknemer of zelfstandig team de besluitvorming volledig in controle heeft, is er sprake van de hoogste graad van werknemersparticipatie namelijk *zelfcontrole* (Black & Gregersen, 1997; Marchington & Wilkinson, 2005). Meerdere onderzoeken tonen aan dat de mate van werknemersparticipatie positief geassocieerd is met werktevredenheid, betrokkenheid van de werknemer en prestaties van de werknemer (bijv. Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981). Hier zal dieper op in worden gegaan in paragraaf 3.3.3.

3.1.2 Werknemersparticipatie en PM

Zoals in de inleiding al is benoemd, heeft een aantal studies onderzoek gedaan naar de relatie tussen werknemersparticipatie en PM (Chan, 2004; Kleingeld et. al., 2004; Kaplan & Norton, 2001, in Tung, Baird & Schuch, 2011). Kleingeld et. al. (2004) kwamen tot de conclusie dat werknemersparticipatie bij de inrichting van een PM systeem een positieve invloed had op de prestaties van een werknemer. Kaplan & Norton (2001, in Tung, Baird & Schuch, 2011) en Chan

(2004) vonden een positieve relatie tussen een succesvolle implementatie en de effectiviteit van PM systemen en werknemersparticipatie. Deze studies richten zich op ofwel een generieke benadering of één vorm (medezeggenschap) van werknemersparticipatie en hebben de effectiviteit van PM en prestatie als afhankelijke variabele onderzocht. Deze studie zal in dit onderzoeksveld bijdragen omdat deze zal kijken naar de mate van werknemersparticipatie op de inrichting van PM en hoe dit relateert aan de perceptie en motivatie van de werknemers. Op voorhand zullen geen aannames gedaan worden ten aanzien van de gradaties van werknemersparticipatie in de teams. Vanwege de context van het experiment is het namelijk nog onduidelijk in welke mate de werknemers zullen participeren tijdens de besluitvorming rondom de inrichting van PM in de teams.

3.2 Wat is er in de literatuur bekend over PM?

Binnen een HPWS richt PM zich op het definiëren, meten en het stimuleren van de prestaties van de medewerkers met als doel de prestaties van de organisatie te verbeteren (Den Hartog et. al., 2004). PM richt zich op meerdere dimensies binnen de organisatie, zowel op individueel, groep als organisatieniveau en is mede daardoor gekoppeld aan onderwerpen die ter grondslag liggen in strategisch HRM alsmede in prestatiebeoordelingen. Terminologie binnen organisaties zoals management by objectives, prestatiebeoordeling, prestatiebeloning, programmering of prestaties gebaseerd op budgetten verwijzen naar initiatieven vanuit PM (Heinrich, 2002). Voorgenoemde initiatieven beklemtonen de urgentie om prestaties van medewerkers expliciet en meetbaar te maken, waardoor prestaties ‘beheerst’ kunnen worden. Zoals in de inleiding al is benoemd, toont dit overeenkomsten met de harde HRM benadering (Truss et. al., 1997), vanwege de focus op kwantitatieve en calculatieve aspecten. PM richt zich echter op meer dan alleen praktijken die gericht zijn op het aanpassen en meten van de prestaties van de medewerker. PM kan eerder gezien worden als een onderliggend proces waarin managers samen met hun medewerkers werken aan verwachtingen, resultaten meten en beoordelen, waar vervolgens een prestatiebeloning van toepassing op kan zijn, met als doel de prestaties van de werknemer te verbeteren zodat uiteindelijk het organisatiesucces positief wordt beïnvloed (Mondy, Noe & Premeaux, 2002, in Den Hartog et. al., 2004). Kortom, het verwijst naar het bereik van initiatieven die een organisatie heeft en inzet om de prestaties van het individu, groep en organisatie te verhogen (Baron & Armstrong, 1998; DeNisi, 2000).

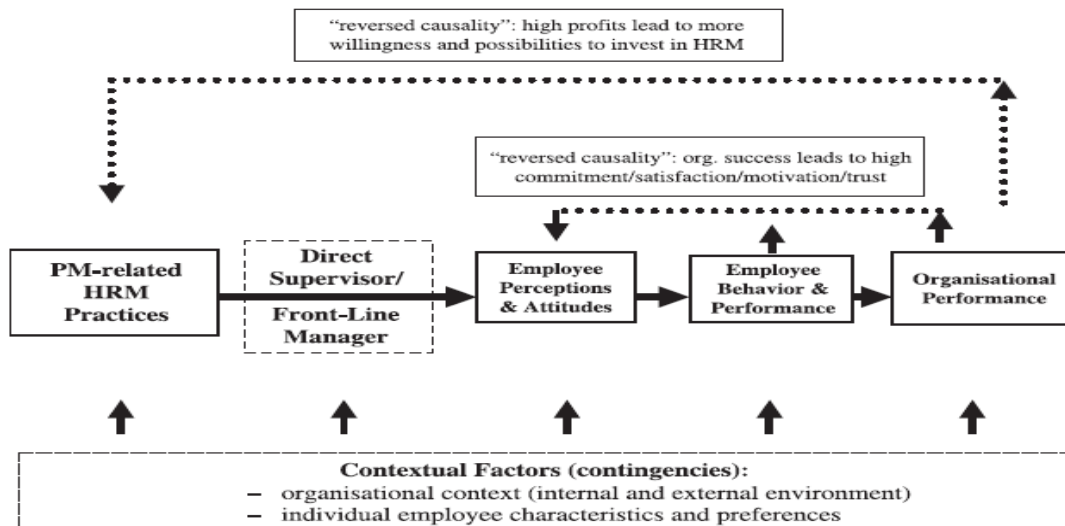
De harde HRM benadering blijft dominant in PM gezien deze tot heden altijd meetbare aspecten vertoont. PM wordt echter steeds vaker ook zacht benaderd gezien HR praktijken als training en ontwikkeling geïntegreerd worden om prestaties te verhogen (DeNisi, 2000; Truss et. al., 1997).

Gezien het meetbare en het beheersbare verschijnsel van PM vaak negatief wordt ervaren binnen organisaties en de werknemers in deze studie juist inspraak krijgen in de inrichting van het PM systeem, kan verwacht worden dat de teams kiezen voor een zachtere PM benadering. In deze studie zal PM dusdanig benaderd worden vanuit de zachte en harde benadering van HRM.

3.2.1 De link tussen HR praktijken en prestatie

Om uiteen te kunnen rafelen hoe werknemersparticipatie en PM de perceptie en motivatie van de teamleden kunnen beïnvloeden is het essentieel om in kaart te brengen op welke wijze dit proces kan verlopen. Het model van Den Hartog et. al. (2004) zal hiervoor worden gebruikt. Dit model is een opvolger van het model van Guest (1997) en belicht ten opzichte van dat model meerdere aspecten, zoals de rol van de leidinggevende, de perceptie van de medewerker en de omgekeerde causaliteit in dit proces. Gezien deze aspecten een belangrijke rol kunnen spelen in dit onderzoek zal dit model gehanteerd worden.

Het model van Den Hartog et. al. (2004) gaat ervan uit dat PM gerelateerde HR praktijken invloed hebben op de perceptie en attitudes van de werknemer en dat deze perceptie en attitude gemedieerd kan worden door de manier waarop de leidinggevende de PM gerelateerde HR praktijk implementeert. De perceptie en attitude van de werknemer beïnvloedt het gedrag en de prestatie van de werknemer, wat vervolgens resulteert in de prestatie van de organisatie. Zoals in figuur 1 is te zien, houdt dit model ook rekening met de omgekeerde causaliteit en contextuele factoren, zoals de organisatiecontext en de individuele kenmerken en voorkeuren van de werknemer.



Figuur 1 Model HRM en Performance vanuit een PM perspectief (Den Hartog et. al., 2004)

Perceptie van de werknemer

De impact van HR praktijken op de inzet en prestaties van werknemers is afhankelijk van de perceptie van medewerkers op deze HR praktijken. De perceptie en attitudes van medewerkers kan deze relatie zowel mediëren als modereren. Tevens kan er variatie ontstaan in de perceptie van de werknemers op HR praktijken, ook al is de aangeboden HR praktijk hetzelfde. Individuele verschillen in perceptie en reactie op wat de organisatie de werknemer biedt, kan bijvoorbeeld ontstaan door eerdere ervaringen van de werknemer of de aard van de arbeidsovereenkomst. Ook kan het psychologische contract effect hebben op de perceptie van de werknemer ten aanzien van de HR praktijk (Guest, 1999; Den Hartog et. al., 2004; Rousseau, 1989 in Den Hartog et. al., 2004). In paragraaf 3.3.1 zal de perceptie van werknemers nader worden toegelicht.

Omgekeerde causaliteit

De gedachte van omgekeerde causaliteit gaat ervan uit dat het verband tussen twee elementen in beide richtingen kan werken (Den Hartog et. al., 2004). In dit onderzoek is het van belang rekening te houden met het feit dat de perceptie van de werknemers de motivatie van de werknemers kan beïnvloeden, maar dat dit ook in omgekeerde richting kan werken, waardoor de motivatie de perceptie kan beïnvloeden.

Bovenstaand model zal centraal staan in deze studie. De PM gerelateerde HR praktijken betreffen in deze context de mate van werknemersparticipatie en de inrichting van PM. De perceptie en attitudes van de werknemers betreffen de perceptie en motivatie van de teamleden. De rol van de leidinggevende bij de totstandkoming van de inrichting van PM binnen de teams zal in deze studie worden beschreven aan de hand van de gradaties van werknemersparticipatie. Daarnaast wordt in het onderzoek rekening gehouden met omgekeerde causaliteit. Deze concepten zijn terug te vinden in het conceptueel model in paragraaf 3.4. De rol van de leidinggevende bij de implementatie van PM, het gedrag en de prestaties van de medewerkers en de organisatieprestaties worden in deze studie buiten beschouwing gelaten omdat deze niet vallen binnen het doel en de scope van deze studie. Daarnaast is de invloed van werknemersparticipatie bij de inrichting van PM op organisatieprestaties al eerder onderzocht (Kleingeld et. al., 2004).

3.2.2 Inrichten van PM

Zoals uit de definitie van PM duidelijk is geworden omvat PM meerdere kenmerken en initiatieven. In deze paragraaf zal vanuit de literatuur de inrichting van PM gespecificeerd worden. Allereerst worden de actoren rondom de inrichting van PM besproken. Vervolgens zullen de kenmerken van PM worden weergegeven.

Actoren

Zoals in de inleiding is benoemd is de dominante coalitie (Paauwe, 2004) betrokken bij het vormgeven en het bepalen van de HR strategie en de HR praktijken, waaronder PM. De dominante coalitie bestaat normaal gesproken uit verschillende actoren, zoals het top management, raad van commissarissen en de HR afdeling (Paauwe, 2004). De samenstelling van deze kan verschillen in elke organisatie. In de literatuur rondom PM wordt niet specifiek benoemd uit welke actoren de dominante coalitie bestaat wanneer het gaat om de inrichting van PM. Echter kan wel uit de literatuur worden opgemaakt dat lijnmanagers en werknemers in de meeste gevallen niet tot deze dominante coalitie behoren. Gezien een deel van PM draait om het controleren, meten en definiëren van prestatie (Den Hartog et. al, 2004), kan veronderstelt worden dat dit top down (van boven naar beneden) wordt ingericht door het hoger management en de HR afdeling. De aanwezigheid van de visie, missie en organisatiestrategie in PM systemen (Ferreira & Otley, 2009), die doorgaans door het hoger management worden bepaald onderbouwen deze veronderstelling. Tevens kaarten Kleingeld et. al. (2004) dit aan door de implementatie van een PM systeem te vergelijken met een *tell and sell strategy*, wat suggereert dat dit top down wordt geïmplementeerd.

Kenmerken van PM instrumenten

PM kan op verschillende manieren worden ingericht en vormgegeven binnen organisaties. Dit is afhankelijk van meerdere aspecten, zoals de organisatiestructuur, de missie, visie en strategie van de organisatie (Ferreira & Otley, 2009). Gezien deze aspecten binnen organisaties kunnen verschillen, kan ook de inrichting van PM verschillen binnen organisaties. Baron en Armstrong (1998) onderzochten de elementen van PM in meerdere organisaties. Zo kwamen zij tot een aantal algemene PM kenmerken. Onderstaand zullen de dominante kenmerken uit dit onderzoek, met integratie uit andere PM literatuur, worden besproken.

Het stellen van doelen: *Goal setting of target setting* is een veelvoorkomend kenmerk van PM (Baron & Armstrong, 1998; Ferreira & Otley, 2009; Locke & Latham, 2002). Een doel wordt geformuleerd als wat een individu of groep probeert te bereiken. Het is het object of doel van een actie (Locke et. al., 1981, p. 126, in Boselie, 2010). Doelen motiveren werknemers en verbeteren daardoor prestaties aan de hand van vier mechanismen (Locke en Latham, 2002). Ten eerste fungeert een doel als een *richtlijn*. Het doel richt de aandacht en inspanning op doel relevante activiteiten in plaats van doel irrelevante activiteiten. Daarnaast hebben doelen een *stimulerende functie*. Hogere doelen leiden tot een grotere inspanning dan lagere doelen. Tevens beïnvloeden doelen het *doorzettingsvermogen*. Wanneer harde doelen gesteld worden door de werknemer, dan zal de inspanning van de taak zich verlengen. Strakke deadlines leiden tot een sneller werktempo dan ruime deadlines (Bryan & Locke, 1967b, in Locke en Latham, 2002). Het

laatste mechanisme stelt dat doelen indirect invloed hebben op *actie* wat leidt tot opwinding, ontdekking en/of het *gebruik van taak relevante kennis en strategieën* (Wood & Locke, 1990, in Locke en Latham, 2002, p. 707). In deze theorie komt het er op neer dat wanneer een werknemer doelen voor zichzelf stelt, of wanneer een team doelstellingen voor een team opstelt, zij gemotiveerder zijn om het doel te bereiken, waardoor uiteindelijk de individuele of team prestatie zal verbeteren.

In de PM literatuur is een onderscheid te vinden tussen *prestatiedoelen* en *ontwikkeldoelen* (bijv. Dalton, Todor, Spendolini, Fielding & Porter, 2008; Dewettinck, 2008; Gruman & Saks, 2011; Quinones, Ford & Teachout, 1995). Prestatiedoelen verwijzen naar de aanwezigheid van termen als omzet, bruto winst, productie en commissies (Dalton et. al., 1980). Deze zijn kwantificeerbaar en kunnen objectief gemeten worden (Shen, 2004). Ontwikkeldoelen richten zich eerder op de relatie of eigenschappen van de werknemer, zoals een leiderschapsstijl, interpersoonlijke vaardigheden en motivatie (Shen, 2004; Dewettinck, 2008). Persoonlijke ontwikkelprogramma's dragen bij aan de voltooiing van deze doelen (Baron & Armstrong, 1998). Ook in dit stuk is het onderscheid tussen de harde en zachte HRM benadering (Truss et. al., 1997) te herkennen.

Competitieve marktorganisaties richten zich eerder op prestatiedoelen dan op ontwikkeldoelen (Dewettinck, 2008). Het blijkt echter dat de focus op ontwikkeldoelen, effectiever is kijkend naar de stijging van prestatie op verschillende niveaus in de organisatie op de langere termijn. Dewettinck (2008) stelt dan ook dat de mogelijkheden om PM te verbeteren in de toekomst op de 'softe' ontwikkelkant liggen.

Evalueren & beoordelen: Het evalueren van prestatie is een belangrijk onderdeel van PM (Baron & Armstrong, 1998; Ferreira & Otley, 2009). Verschillende vormen van evaluatie zijn bekend binnen de PM literatuur, zoals een top-down evaluatie (de manager evalueert de werknemer (Bracken, 1994)), zelfevaluatie (de werknemer reflecteert op de eigen prestaties (Baron & Armstrong, 1998)), gezamenlijke evaluatie (zowel de werknemer als de manager evalueren de prestatie van de werknemer (Bracken, 1994)) en evaluatie door peers (de prestatie wordt geëvalueerd door collega's (Dewettinck, 2008)). De evaluatie komt over het algemeen tot stand aan de hand van feedback, een terugkoppeling. Een veel voorkomend evaluatiemethode is 360 graden feedback (Boselie, 2010). Dit houdt in dat meerdere actoren feedback geven op de prestatie van de medewerker. Dit zijn bijvoorbeeld collega's, de manager, de hogere manager en klanten – zowel intern als extern. Daarnaast evalueert de medewerker ook zichzelf. Deze evaluaties worden gecombineerd, waardoor de evaluatie meer betrouwbaar is en een representatief beeld geeft over de prestaties van de medewerker (Bracken, 1994).

De prestatiebeoordeling is een vorm van evalueren welke vaak jaarlijks of halfjaarlijks voorkomt (Baron & Armstrong, 1998). Dit wordt ook wel het functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek, *the performance appraisal*, genoemd (Boselie, 2010). De prestatiebeoordeling wordt gedefinieerd als het proces van het identificeren, observeren, meten en ontwikkelen van menselijke prestaties in organisaties (Boselie, 2010, p. 185). De prestatiebeoordeling als onderdeel van PM is gekoppeld aan andere HR praktijken in een HPWS, zoals compensatie en training en ontwikkeling. De definitie van prestatiebeoordeling lijkt veel op de definitie van PM, echter zit hier een wezenlijk verschil in. PM is het gehele strategisch proces om organisatieprestaties te verbeteren aan de hand van verschillende initiatieven, waarvan de prestatiebeoordeling slechts één van deze initiatieven is (Boselie, 2010).

3.2.2.1 *Verschuiving hard HRM naar zacht HRM*

Vanuit de literatuur kan veronderstelt worden dat PM een verschuiving vertoont van harde HRM naar een combinatie tussen harde HRM en zachte HRM. In tabel 1 zijn de kenmerken van de verschillende benaderingen weergegeven. PM werd voorheen gelinkt aan prestatiebeloning, terwijl dit zich heeft verschoven naar een focus op de ontwikkeling van de medewerker (Guest & Conway, 1998). PM wordt tegenwoordig steeds vaker gebruikt als een instrument voor ontwikkelingsdoeleinden, talentmanagement en leiderschapsontwikkeling (Dewettinck, 2008). Dit is interessant om te zien gezien deze verschillende aanpakken van PM juist autonome of gecontroleerde motivatie kunnen stimuleren (zie paragraaf 3.3.2).

	Harde benadering PM	Zachte benadering PM
Actoren	Top management, HR	Participatie van werknemers
Doelen	Prestatiedoelen	Ontwikkeldoelen
Beoordelen	Top down beoordeling	Beoordeling door peers
Evalueren	Top down evaluatie	360 graden feedback
Koppeling	Prestatiebeloning	Ontwikkeling medewerker

Tabel 1 Harde en zachte PM benadering (aangepast model *Balanced PM approaches* (Boselie, 2010))

Ten aanzien van de PM inrichting van de teams kan verwacht worden dat deze een zachtere benadering krijgt dan voorheen, doordat de werknemers in bepaalde gradaties zullen participeren in de besluitvorming van deze inrichting en de zachte benadering zich meer richt op de ontwikkeling van werknemers in plaats van het controleren van werknemers.

3.3 **Wat is er in de literatuur bekend over de perceptie en motivatie van werknemers?**

In deze sectie zal allereerst kort belicht worden wat precies wordt verstaan onder perceptie en motivatie van werknemers in de context van dit onderzoek. Vervolgens zullen de effecten van

werknemersparticipatie en PM op de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van PM vanuit de literatuur worden toegelicht.

3.3.1 Perceptie

Perceptie wordt als volgt gedefinieerd: *“a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment”* (Robbins, 2005, p.135). Perceptie verwijst dus naar de manier waarop men de wereld om ons heen probeert te begrijpen. De wijze waarop werknemers zich gedragen is gebaseerd op hun perceptie van wat de werkelijkheid is, en niet op de werkelijkheid zelf (Robbins, 2005). In de HRM literatuur wordt de perceptie van werknemers veelal gerelateerd aan de betrokkenheid van werknemers en werktevredenheid (Boxall & Purcell, 2011). Uit het model van Den Hartog et. al. (2004) blijkt namelijk dat de perceptie van werknemers ten aanzien van HR praktijken van invloed kan zijn op hun gedrag en prestaties. Boxall en Purcell (2011) onderbouwen dit en stellen dat de perceptie van werknemers ten aanzien van de HR praktijk ook invloed heeft op de motivatie van de werknemer. De perceptie van werknemers ten aanzien van een HR praktijk kan beïnvloed worden door de leiderschapsstijl van de manager, de visie van de manager op de HR praktijk en door andere teamleden (Wright & Nishii, 2007). Daarnaast kan de perceptie worden beïnvloed door de manier waarop managers HR praktijken implementeren (Wright & Nishii, 2007).

3.3.2 Motivatie

Werkmotivatie wordt als volgt gedefinieerd door Pinder (1998): *“Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration.”* (p. 11). Vanuit deze definitie kan worden gesteld dat werkmotivatie zowel autonoom, vanuit de persoon zelf, en/of gecontroleerd kan ontstaan, vanuit de omgeving. Autonoom gemotiveerd gedrag ontstaat wanneer een medewerker gemotiveerd wordt door zijn of haar eigen belangstelling voor de activiteit (Gagné & Deci, 2005). Gecontroleerd gemotiveerd gedrag ontstaat door stimulans en beloning uit de omgeving. Een voorbeeld hiervan is de koppeling van prestatie aan geldelijke beloningen (Lawler, 1971; Locke & Latham, 2002). De Zelf Determinatie Theorie (Ryan & Deci, 1985) stelt dat de kwaliteit van autonome motivatie altijd beter is dan gecontroleerde motivatie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De witte & Andriessen, 2009). Autonoom gemotiveerde werknemers presteren bijvoorbeeld beter, zijn meer tevreden en tonen meer affectieve organisatiebetrokkenheid (Van den Broeck et. al., 2009). Verschillende elementen van PM worden gebruikt om werkmotivatie te bevorderen om zo de prestaties te bevorderen, zowel autonoom als gecontroleerd. De bovengenoemde prestatiebeloning bijvoorbeeld, maar ook het stellen van doelen en het geven en ontvangen van feedback kan werkmotivatie positief beïnvloeden (Locke & Latham, 2002). Hier zal in paragraaf 3.3.4 nader op in worden gegaan.

3.3.3 Invloed van werknemersparticipatie op perceptie en motivatie

Zoals eerder is benoemd is de gradatie waarin werknemersparticipatie voorkomt positief geassocieerd met werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Dit zijn attitudes welke afgeleid zijn van de perceptie van de werknemer. Hoe hoger de graad van werknemersparticipatie, hoe meer tevreden en betrokken de werknemers zich zullen voelen ten aanzien van de HR praktijk (Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981). Daarnaast is participatie van fundamenteel belang voor de houding die werknemers aannemen ten opzichte van de organisatie waar zij voor werken. Dit is sterk gerelateerd aan de manier waarop de relatie tussen het management en werknemers wordt gepercipieerd door de werknemer (Gallie & White 1993, in Boxall & Purcell, 2011). Het vertrouwen en de betrokkenheid van de werknemer wordt tevens gebaseerd op de perceptie van gelijkheid en vertrouwen in management besluitvorming (Guest, 2007, in Boxall & Purcell, 2011). Wanneer de werknemer weinig gelijkheid ervaart, schaadt dit tevens hun perceptie op het gebied van rechtvaardigheid over beslissingen.

Zoals uit het model van Den Hartog et. al., (2004) blijkt, heeft de perceptie van een werknemer ook invloed op de motivatie van de werknemer. Als de perceptie van een werknemer ten aanzien van een HR praktijk positief wordt beïnvloed dan leidt dit tot een verhoging van de werkmotivatie (Hackman & Oldham, 1976). Daarnaast kan werknemersparticipatie ook direct invloed hebben op de werkmotivatie van werknemers. Het ervaren van autonomie, als vorm van participatie, heeft bijvoorbeeld een direct positief effect op de werkmotivatie (Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2000). Wanneer de autonomie in enige mate wordt gereguleerd, zoals het mee kijken over iemands schouder, kan de bevrediging van autonomie verlagen en hierdoor de autonome motivatie (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van bovenstaande bevindingen kan verwacht worden dat de toepassing van werknemersparticipatie bij de PM inrichting van de teams de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM overwegend positief zal beïnvloeden.

3.3.4 Invloed van PM op perceptie en motivatie

Zoals eerder in dit theoretisch kader is benoemd, kunnen elementen uit PM de perceptie en motivatie van werknemers beïnvloeden. De perceptie van werknemers ten aanzien van PM kan beïnvloed worden door de visie van de manager op PM, door het gedrag en houding van collega's ten aanzien van PM en door de manier waarop PM wordt geïmplementeerd door de manager. De prestatiebeoordeling kan door managers bijvoorbeeld gezien worden als een bureaucratische verspilling van tijd wat door de HR afdeling binnen een organisatie wordt gecreëerd (Aguinis et. al, 2011). Dit kan vervolgens weer een effect hebben op de perceptie van de werknemer ten aanzien van PM. Daarnaast kan de perceptie ten aanzien van PM worden geschaad als de

prestatiebeoordeling niet als rechtvaardig wordt ervaren (Wilson, 2002). Dit kan komen doordat er geen specifieke beoordelingscriteria worden geformuleerd, waardoor de werknemer onzeker wordt over een juiste rechtvaardige beoordeling (Wilson, 2002).

PM kan op meerdere manieren werkmotivatie beïnvloeden en kan zowel autonome als gecontroleerde motivatie veroorzaken. Harde kenmerken van PM zoals controleren en belonen veroorzaken gecontroleerde werkmotivatie. Individuele prestatiebeloning schaadt zelfs de autonome motivatie van een werknemer (Gerhart & Fang, 2014). Hoe meer nadruk wordt gelegd op de geldelijke beloning, hoe minder de werknemer geïnteresseerd zal zijn voor het werk zelf (Gruman & Saks, 2011; Kohn, 1993, in Gerhart & Fang, 2014). De medewerker is bovendien minder gemotiveerd om te presteren als de focus te veel ligt op de prestaties van de medewerker. Wanneer de focus ligt op zachte PM criteria zoals de betrokkenheid van de medewerker in plaats van op de prestatie, zal de medewerker gemotiveerder zijn en uiteindelijk beter presteren vanwege zijn of haar betrokkenheid in de organisatie (Gruman & Saks, 2011). Daarnaast heeft individuele prestatiebeloning een negatieve invloed op samenwerken en teamwerk, gezien ieder voor zijn eigen 'hachje' kan gaan om zo de beloning te behalen. De beloning wordt dan als doelstelling gezien, waardoor bovenliggende doelstellingen, zoals lange termijn doelstellingen, genegeerd worden (Gerhart & Fang, 2014).

Zachte kenmerken van PM, zoals ontwikkeling en organisatiebetrokkenheid kan autonome werkmotivatie veroorzaken wanneer de werknemer dit zelf als belangrijk ziet. Autonome motivatie wordt immers veroorzaakt wanneer een werknemer zelf belangstelling heeft bij de activiteit (Gagné & Deci, 2005). Zachte kenmerken van PM zouden dus ook gecontroleerde motivatie kunnen veroorzaken indien de werknemer zelf geen belang ziet in zijn of haar eigen ontwikkeling.

PM kan de werkmotivatie ook negatief beïnvloeden. Onjuiste formulering of onzorgvuldige implementatie van een PM systeem kan leiden tot ontevredenheid over een dergelijk systeem, waardoor de motivatie van de werknemer negatief kan worden beïnvloed (Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). Prestatie indicatoren worden bijvoorbeeld vaak informeel en ad-hoc geformuleerd, waardoor dit juist demotiverend kan werken in plaats van motiverend (Popova & Sharpanskykh, 2010). Daarnaast zijn PM systemen over het algemeen te grootschalig en deze bevatten vaak te veel prestatie indicatoren die te hoog worden ingeschaald. Het wordt daardoor moeilijk om een prestatie indicator te behalen en dit kan de werkmotivatie negatief beïnvloeden (De Waal & Kourtit, 2013).

Op basis van bovenstaande bevindingen kan verwacht worden dat de PM inrichting van de teams de perceptie en motivatie van de teamleden zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Dit is afhankelijk van de keuzes die het team maakt ten aanzien van de inrichting. Daarnaast

wordt in acht genomen dat de PM inrichting autonome en gecontroleerde motivatie kan veroorzaken bij de teamleden.

3.4 Conclusie en conceptueel model

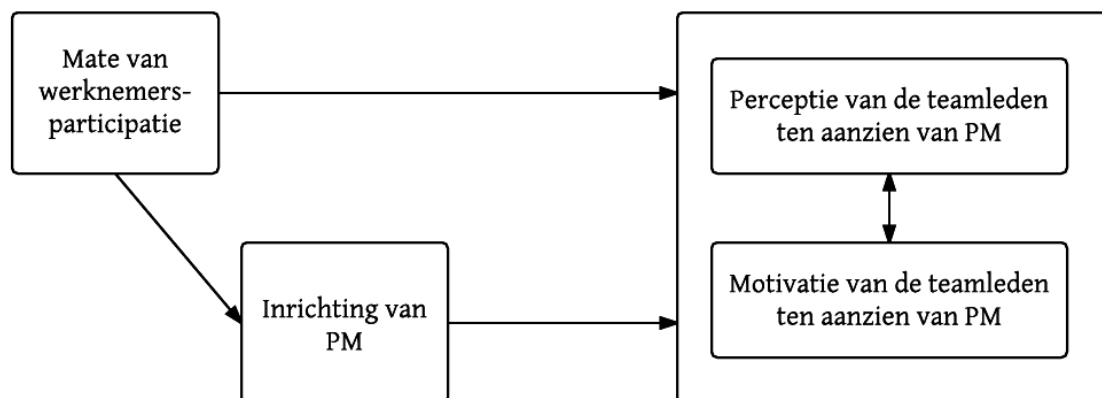
Bovenstaand theoretisch kader vertoont een uitvoerig spectrum van de verschillende hoofdconcepten uit deze studie. Getracht is om elk concept volledig vanuit de literatuur te verkennen en de link tussen deze concepten inzichtelijk te maken. In tabel 2 is de toepassing van de concepten in deze studie weergegeven en wordt inzichtelijk gemaakt hoe deze de perceptie en de motivatie van de teamleden kunnen beïnvloeden.

Theoretische kernconcepten	Toepassing	Beïnvloed
Werknemersparticipatie	Gradaties van participatie	Perceptie overwegend positief Motivatie overwegend positief
PM	Harde en zachte benadering	Motivatie positief en negatief
	Prestatie- en ontwikkeldoelen	Perceptie positief en negatief
	Evalueren en beoordelen	Autonome en gecontroleerde motivatie

Tabel 2 Theoretische kernconcepten

Het model van Den Hartog et. al. (2004) dient als basis voor het conceptuele model van dit onderzoek. Uit de literatuur is gebleken dat de gradatie van werknemersparticipatie positief gerelateerd is aan de perceptie van de teamleden, zoals de werktevredenheid en de betrokkenheid van de teamleden (Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981). Daarnaast is gebleken dat participatie een directe invloed kan uitoefenen op de motivatie van werknemers, door bijvoorbeeld autonomie (Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2000). Dit leidt tot de relatie tussen de *mate van werknemersparticipatie* en de *perceptie van de teamleden* en de *motivatie van de teamleden* in het conceptueel model. Gebleken is dat elementen uit een PM inrichting, zoals prestatiebeloning en het stellen van doelen, de perceptie en de motivatie van de teamleden kan beïnvloeden, zowel positief als negatief (Aguinis et al., 2011; Gerhart & Fang, 2014; Gruman & Saks, 2011; Popova & Sharpanskykh, 2010; De Waal & Kourtit, 2013; Wilson, 2002). Dit leidt tot de relatie tussen de *inrichting van PM* en de *perceptie van de teamleden* en de *motivatie van teamleden* in het conceptueel model. Tevens blijkt uit dit hoofdstuk dat werknemersparticipatie bij de inrichting van PM leidt tot een succesvolle implementatie van het PM systeem, een effectief PM systeem en een verhoging van de prestaties (Chan, 2004; Kleingeld et. al., 2004; Kaplan & Norton, 2001, in Tung, Baird & Schuch, 2011). Kleingeld et. al. (2004) beargumenteren daarbij dat het noodzakelijk is om binnen dit specifieke onderzoeksveld onderzoek te doen naar de

procesvariabelen, zoals perceptie en motivatie. Dit leidt tot de relatie tussen *mate van werknemersparticipatie*, *inrichting van PM* en *perceptie van de teamleden* en *motivatie van teamleden*. Het model van Den Hartog et. al. (2004) stelt tot slot dat de perceptie en de motivatie van de teamleden elkaar kunnen beïnvloeden. Dit leidt tot de wederkerige relatie in het conceptueel model tussen *perceptie* en *motivatie van de teamleden*.



Figuur 2 Conceptueel model

Vanuit de literatuur wordt verwacht dat zowel de mate van werknemersparticipatie als de inrichting van PM invloed hebben op de perceptie en de werkmotivatie van de teamleden. Verwacht wordt dat deze vier concepten centraal zullen staan in de dataverzameling. Daarnaast wordt verwacht dat werknemersparticipatie de perceptie en motivatie van de teamleden overwegend positief zal beïnvloeden en dat de PM inrichting de perceptie en motivatie van de teamleden zowel positief als negatief kan beïnvloeden.

Vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek kan een aantal verwachtingen buiten de literatuur om worden gemaakt. Verwacht wordt dat de mate van werknemersparticipatie een verschillend effect zal hebben op de gekozen PM inrichting van de teams. Echter kan niet worden voorspeld hoe deze effecten zich zullen uiten, gezien de mate van werknemersparticipatie binnen de teams niet op voorhand is vastgesteld. Daarbij kan worden verwacht dat dezelfde mate van werknemersparticipatie binnen teams ook tot verschillende uitkomsten kan leiden in de PM inrichting, gezien de teams onderling variëren. Op basis van voorgaande twee verwachtingen kan aangenomen worden dat de perceptie en de motivatie van de teamleden tussen de teams kan verschillen. Tot slot kan vanuit de literatuur weer worden verwacht dat de perceptie binnen de teams ook zal verschillen.

4 Methoden

De methoden van het onderzoek worden in dit hoofdstuk belicht. In onderstaande paragrafen zal de benadering en het aard van het onderzoek, het onderzoeksontwerp, de methode van dataverzameling en de kwaliteit van het onderzoek worden beschreven.

4.1 Benadering en aard van het onderzoek

In dit onderzoek wordt onderzocht welke invloed werknemersparticipatie kan hebben op de inrichting van PM binnen de teams en hoe deze participatie en de gekozen inrichting van PM de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM kan beïnvloeden. Verwacht wordt dat de participatie kan leiden tot een andere inrichting van PM binnen de teams dan de organisatie nu hanteert, echter is het nog niet te voorspellen hoe deze inrichting zich vorm zal geven. Daarnaast zal gekeken worden of de participatie en de gekozen inrichting van PM invloed uitoefenen op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM. Op het geheel van deze onderlinge relatie is nog weinig wetenschappelijk onderzoek verricht. Dit onderzoek is daarom te typeren als een beschrijvend en explorerend onderzoek. Deels is dit onderzoek beschrijvend doordat de gekozen PM systemen van de betrokken teams onderzocht worden. Hierbij zullen de voorkomende kenmerken binnen deze inrichtingen worden geïnventariseerd (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2013). Daarnaast is dit onderzoek explorerend, omdat dit onderzoek tracht de mogelijke verbanden tussen participatie, de PM inrichting en de perceptie en motivatie van de teamleden te formuleren en te verklaren (Van der Velde et. al., 2013). Door te exploreren stelt het de onderzoeker in staat om diep in te gaan op de onderlinge aspecten en de mogelijke verbanden tussen deze aspecten te onderzoeken in de praktijk. Tevens kan dit onderzoek gekarakteriseerd worden als praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, gezien deze tracht een praktijkprobleem op te lossen of handvatten te bieden om een probleem op te lossen, namelijk het PM systeem van de onderzoeksorganisatie (Van der Velde et. al., 2013).

Vanwege het beschrijvende en explorerende karakter is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen zodat de onderzoeker de beweegredenen van de respondenten voor de keuzes ten aanzien van hun gekozen PM systeem kon achterhalen en verklaren. Gezien de verbanden tussen de hoofdconcepten vanuit de literatuur slechts voor een deel te voorspellen zijn en de keuzes voor zowel de gradatie van participatie als de PM inrichting van de teams niet te voorspellen zijn, is het noodzakelijk om de relatie tussen deze verbanden te ontdekken middels een interpretatie van de onderzoeker aan de hand van kwalitatief onderzoek.

4.2 Onderzoeksontwerp

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksorganisatie en de context van het experiment reeds belicht. Op basis van deze context zijn de methodische keuzes, zoals de onderzoeksobjecten en de selectie van de respondenten nader bepaald. Dit zal in deze sectie besproken worden.

De teams die deelnemen aan het Performance Management experiment van ABN AMRO dienen in deze studie als onderzoeksobjecten. Omdat zowel de manager als de medewerkers tot de teams toe behoren en het nog onduidelijk is in welke mate de werknemers participeren in de besluitvorming rondom het PM systeem, is gekozen om per team zowel de manager als de medewerkers te selecteren als respondenten. Zo wordt per team inzichtelijk welke keuzes door wie zijn gemaakt rondom de participatie en de PM inrichting, waarom deze keuzes zijn gemaakt en wat voor invloed deze keuzes hebben op de perceptie en motivatie van de teamleden.

Het voornemen was om per team de manager en drie medewerkers te interviewen, zodat er een representatief beeld ontstaat over de keuzes, de bevindingen, de perceptie en de motivatie van de respondenten. Echter bleek gedurende het onderzoek dat de implementatie van de gekozen PM systemen bij een aantal teams niet voorspoedig verliep², waardoor de perceptie van de medewerkers uit vier teams niet onderzocht kon worden. Dit resulteerde er in dat alleen de bevindingen van de medewerkers uit zes teams onderzocht zijn. Zoals in tabel 3 is te zien, zijn in vijf teams de bevindingen van drie medewerkers onderzocht en is één team de bevindingen van twee medewerkers onderzocht, omdat één van deze medewerkers uiteindelijk verhinderd was om deel te nemen aan het interview. In totaal zijn dit 17 medewerkers. Dit resulteert in een totaal van 27 onderzoekdeelnemers, waarvan 11 vrouwen en 16 mannen. De participanten werken gemiddeld 15 jaar bij de onderzoeksorganisatie met een minimum van 2 jaar en een maximum van 36 jaar.

Centre	Bedrijfsonderdeel	Team	Manager	Medewerkers	Totaal
Support Centres	RM&S	Risk team	1 participant	3 participanten	4
		PR&I	Compliance team 1	1 participant	3 participanten
		Compliance team 2	1 participant	3 participanten	4
		HR team	1 participant	-	1
	TOPS	Innovatie team	1 participant	-	1
		Strategisch advies team	1 participant	3 participanten	4
Client Centres	CB	Zakelijk advies team	1 participant	2 participanten	3
	R&PB	Exclusief service team	1 participant	3 participanten	4
		Retailkantoor	1 participant	-	1
		Advies en service team	1 participant	-	1
Totaal aantal participanten			10	17	27

Tabel 3 Onderzoeksteams

² Deze teams hebben vertraging opgelopen door verschillende omstandigheden, zoals een reorganisatie.

Selectie van respondenten

De selectie van de respondenten is zowel door de organisatie als door de onderzoeker tot stand gekomen. Het onderzoek is later van start gegaan dan het experiment, waardoor de deelnemende teams al op voorhand vast stonden. De managers die in dit onderzoek dienen als respondenten zijn vanwege de context van het experiment door de organisatie vastgesteld.

De medewerkers zijn geselecteerd aan de hand van de sneeuwbalmethode ('t Hart et. al., 2009). Aan de managers is gevraagd welke medewerkers benaderbaar waren voor deelname aan het onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat uit de interviews met de managers bleek dat niet alle werknemers actief betrokken waren geweest in de besluitvorming rondom het inrichtingsproces van PM (dit wordt nader uitgelegd in hoofdstuk 5). Om een goed beeld te vergaren van de keuzes en motieven achter de gekozen inrichting en de invloed van deze op de perceptie en motivatie van de teamleden is getracht om in de focusgroepen ten minste één medewerker te spreken die betrokken is geweest bij de besluitvorming van het inrichtingsproces.

De managers zijn in eerste instantie benaderd via e-mail. Indien reactie achterwege bleef is er na gebeld om een afspraak te maken. Alle medewerkers zijn benaderd via e-mail en op deze manier zijn de interviews ook ingepland. Elf interviews zijn afgenomen op het hoofdkantoor van ABN AMRO in Amsterdam Zuid, drie interviews zijn afgenomen op een kantoor bij Bijlmer Arena, één interview is afgenomen op een kantoor bij Schiphol en één interview is afgenomen op een kantoor in Nijmegen. De managers en de medewerkers zijn geïnterviewd in juni, juli en augustus 2015. De interviews hebben gemiddeld een uur geduurd.

4.3 Methode van dataverzameling

In deze sectie wordt toegelicht hoe de dataverzameling tot stand is gekomen, op welke manier de data is geanalyseerd en op welke wijze de data zal worden weergegeven in het resultatenhoofdstuk.

Bronnenonderzoek

Als methode van dataverzameling is eerst gebruik gemaakt van bronnenonderzoek. Het bronnenonderzoek bestaat uit bestaande organisatiedocumenten en de documenten die de teams op voorhand hebben ingezonden aangaande hun PM inrichting. De documenten van de teams zijn een verzameling van emails, excelsheets en Word documenten. Het bronnenonderzoek zorgt voor interne verkenning en verklaring van de organisatie voor de onderzoeker en het onderzoek. Daarnaast kan aan de hand van de ingezonden documenten van de teams een beschrijving worden gegeven van de kenmerken uit de PM systemen van de teams waardoor de tweede empirische deelvraag gedeeltelijk beantwoord kan worden.

Interviews

Na het bronnenonderzoek zijn de hoofdvraag en empirische deelvragen onderzocht aan de hand van interviews. Van elk team is eerst de manager geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde interviews. Vervolgens zijn de medewerkers uit de zes teams geïnterviewd aan de hand van een groepsinterview.

Gezien de focus van dit onderzoek ligt op het verklaren en begrijpen van de keuzes van de managers en medewerkers en het achterhalen van onderlinge verbanden was het van belang om de interviews enigszins ‘open’ te houden. Deze openheid gaf ruimte aan de respondenten om eigen interpretaties in te brengen en drijfveren/motieven te verklaren. Vanuit de theoretische verkenning zijn de interviews semigestructureerd, zodat de interviewer de richting van het interview kon bepalen. Dit zorgt er tevens voor dat er is gemeten wat er daadwerkelijk gemeten diende te worden, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot.

Om de keuzes, de beweegredenen, perceptie en motivatie van de medewerkers in deze studie te onderzoeken is gekozen voor een groepsinterviews. Op deze manier bleven deze inzichten niet beperkt tot één medewerker van elk team. De groepsinterviews zijn vormgegeven aan de hand van een focusgroep, waarbij het onderwerp van het interview van tevoren duidelijk was afgebakend (‘t Hart et. al., 2009).

Zowel bij de semigestructureerde interviews als de groepsinterviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. De topics zijn gebaseerd op het theoretische kader en het experiment binnen de onderzoeksorganisatie. In tabel 4 zijn de kernconcepten uit de topiclijsten weergegeven en is aan de hand van een voorbeeldvraag te zien hoe deze zijn onderzocht. De topics introductie, algemene informatie en afsluiting zijn in deze tabel achterwege gelaten. Deze zijn net als de volledige topiclijsten terug te vinden in bijlages I en II.

Topic	Voorbeeldvraag
1. Experiment	<i>“Hoe bent u bij het experiment terecht gekomen?”</i>
2. Inrichting PM systeem	<i>“Wat zijn uw motieven voor deze kenmerken in het PM systeem?”</i>
3. Effecten	<i>“Merkt u al dat er veranderingen zijn opgetreden sinds jullie het nieuwe PM systeem gebruiken?”</i>
4. Perceptie	<i>“Hoe ervaart u het experiment tot nu toe?”</i>
5. Participatie	<i>“Hoe heeft u de autonomie ervaren?”</i>
6. Persoonlijke mening	<i>“Hoe zou u Performance Management het liefst willen zien binnen de bank over 10 jaar?”</i>

Tabel 4 Kerntopics

Om te achterhalen wat de beweegredenen van de respondenten waren om mee te doen aan het experiment is bij het eerste topic stil gestaan bij de keuzes voor het experiment en is

gereflecteerd op de perceptie van de respondenten ten aanzien van het huidige PM systeem van de organisatie. Bij topic 2 stond het gekozen PM systeem van het team centraal. Hierbij had de onderzoeker de ingezonden plannen van de teams bij de hand, zodat deze kon refereren naar bepaalde keuzes. Bij elk kenmerk van het PM systeem heeft de onderzoeker naar verduidelijking en voorbeelden gevraagd zodat de beweegredenen achter deze keuzes inzichtelijk werden. Bij topic 3 werd gevraagd naar de mogelijke veranderingen die het systeem tot zover teweeg had gebracht. Bij dit topic is enerzijds ingegaan op de veranderingen in perceptie en motivatie ten aanzien van PM van de respondenten en anderzijds op de mogelijke veranderingen in het dagelijks werk, zoals een verbetering in de samenwerking of efficiëntie. Bij topic 4 werd stil gestaan bij de perceptie van de respondenten ten aanzien van het experiment. Hierbij werd gevraagd naar de ervaringen rondom het experiment. Hierbij liet de onderzoeker de ruimte aan de respondenten om dit vrij te interpreteren. Vervolgens werd bij topic 5 nader ingegaan op de ervaringen van de medewerkers ten aanzien van de participatie. Omdat participatie een vrij theoretisch begrip is, is er voor gekozen synoniemen te hanteren in de interviews door te vragen naar de besluitvorming, betrokkenheid in het proces en de ervaren autonomie, zodat duidelijk werd welke vorm van participatie gehanteerd werd in elk team en hoe dit de perceptie en motivatie van de respondenten beïnvloedde. Bij topic 6 is stil gestaan bij de persoonlijke behoefte van de respondent ten aanzien van Performance Management. Dit topic is toegevoegd aan de topiclijst naar wens van de organisatie.

Analyse van de interviews

15 interviews zijn elektronisch opgenomen aan de hand van een mobiele telefoon. Bij één interview is de opname verloren gegaan door ICT problemen met de telefoon. Van dit interview is direct na de afname een interviewverslag geschreven om zo de waarborging van de besproken elementen te realiseren. De andere interviews zijn volledig getranscribeerd aan de hand van tabelvorming in Word. Vervolgens zijn zowel het interviewverslag als de transcripten gecodeerd aan de hand van het programma QSR Nvivo 10. In het begin van de analyse is er sprake geweest van open coderen, waarbij codes tot stand zijn gekomen uit de verschillende fragmenten die genoemd zijn in de interviews. Hierbij is getracht alle uitspraken te ondervangen in codes. Vervolgens is axiaal gecodeerd, waarbij de codes zijn ondergebracht in centrale overkoepelende categorieën, zoals *PM inrichting* en *Motivatie*. Tot slot is er selectief gecodeerd waarmee de belangrijkste elementen uit de transcripten naar voren zijn gehaald en onderlinge verbanden tot stand zijn gekomen ter bevordering van de beantwoording van de hoofdvraag (Boeije, 2014).

Weergave van de resultaten

Het resultatenhoofdstuk is ingedeeld aan de hand van de onderwerpen die centraal staan in de empirische deelvragen. Zodoende kunnen deze gebruikt worden in de beantwoording van de

deelvragen in het concluderende hoofdstuk. In het resultatenhoofdstuk is er voor gekozen om een generieke weergave te geven van de bevindingen uit de teams. Zodoende ontstaat er een algemeen beeld over PM en de mate van werknemersparticipatie. In de tabellen in het resultaten hoofdstuk worden de bevindingen per team weergegeven, zodat onderlinge verschillen worden verduidelijkt. De teams worden met de nummers 1 t/m 10 weergegeven vanwege de bewaking van de anonimiteit. De teamnummers komen in elke tabel in het resultatenhoofdstuk overeen met hetzelfde team, zodat patronen en verbanden ontdekt kunnen worden. In de tekst wordt echter niet gerefereerd aan respondenten uit een bepaald team. Gezien de specifieke inrichtingen die de teams hebben gekozen voor PM zou de organisatie kunnen herleiden welke werknemer welke uitspraak zou hebben geformuleerd. Zo blijft de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Enkele paragrafen in het resultatenhoofdstuk zijn gebaseerd op tien teams en enkele op zes teams. Dit komt door de afwezigheid van de perceptie van de medewerkers uit deze teams en doordat de PM inrichting in deze teams nog niet geïmplementeerd was. Paragraaf 4.3 wordt deels geformuleerd aan de hand van de perceptie van zes teams en paragraaf 4.4 en 4.5 worden geheel geformuleerd aan de hand van de perceptie van zes teams.

4.4 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen wordt in deze paragraaf de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek richt zich erop dat de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten. Wanneer een herhaling van de waarnemingen plaats vindt, zal dit tot een gelijke uitkomst moeten leiden ('t Hart et. al., 2009). Verschillende betrouwbaarheidsmethodes zijn gedurende het onderzoek gehandhaafd om zo de betrouwbaarheid te waarborgen. Bijna alle interviews en focusgroepen zijn met een mobiele telefoon opgenomen. Al deze data is volledig getranscribeerd. Daarnaast is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van methodetriangulatie - voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn meerdere methoden van dataverzameling gebruikt -, namelijk semi gestructureerde interviews, focusgroepen en bronnenonderzoek. Op deze manier wordt het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken benaderd (Denzin 1978, in Boeije, 2014). Tot slot is in deze studie gebruik gemaakt van *member validation* ('t Hart et. al., 2009). De citaten die in het volgende hoofdstuk worden gebruikt zijn teruggekoppeld aan de respondenten om deze enerzijds te controleren op juistheid en om anderzijds toestemming voor het gebruik van deze citaten te krijgen. Alleen na toestemming zijn de citaten gebruikt.

Validiteit

Een onderzoek is valide wanneer het onderzoek meet wat deze beoogt te meten (t Hart et. al., 2009). In kwalitatief onderzoek zijn de interpretaties van de onderzoeker bepalend voor de validiteit van het onderzoek. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen heeft de onderzoeker een aantal stappen doorlopen.

Allereerst is een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Zodoende is de onderzoeker bekend geraakt met de verschillende invalshoeken uit de theorie op de kernconcepten in deze studie. Vervolgens kon de onderzoeker vanuit het theoretisch kader een conceptueel model en een topiclijst construeren. Doordat de besproken topics vanuit de theorie waren afgeleid blijft de validiteit van het onderzoek gewaarborgd. De topics zijn zowel bij de managers als de medewerkers op dezelfde manier bevroegd, zodat de antwoorden met elkaar vergeleken konden worden en uitspraken over deze topics gedaan konden worden. Elk topic is samengevat door de onderzoeker zodat de respondent kon verifiëren of de interpretatie van de onderzoeker juist was. De onderzoeker heeft daarnaast getracht in hoofdstuk 3 alle methodische stappen zo nauwkeurig mogelijk uit te leggen.

Tevens is de rol van de onderzoeker voorafgaand aan de interviews uitgelegd om de validiteit te waarborgen. Hierbij is duidelijk de objectieve rol uitgelegd en dat het onderzoek in het kader van de masterscriptie plaats vindt. Daarnaast is vertrouwelijkheid gegeven aan de respondenten. Zo is geprobeerd de reactiviteit van de respondenten te verlagen. De respondenten waren echter wel op de hoogte dat de onderzoeker naast het onderzoek ook operationele taken uitvoert voor de HR afdeling. Eén geïnterviewde had naar het idee van de onderzoeker een negatieve kijk op de HR afdeling waardoor in het interview in eerste instantie een mate van weerstand werd ervaren. In het interview is geprobeerd deze weerstand eerst weg te nemen om vervolgens het interview te kunnen afnemen. Bij de andere respondenten ervoer de onderzoeker eerder een wat vertrouwelijkere band, gezien er al eerder contact was geweest tussen de onderzoeker en de respondenten. Dit heeft de validiteit positief beïnvloed gezien de respondenten naar de mening van de onderzoeker in alle openlijkheid hun ervaringen hebben gedeeld en geen sociaal wenselijk antwoord hebben gegeven. Daarnaast heeft een aantal respondenten om praktisch advies gevraagd in het interview ten aanzien van het experiment. De onderzoeker heeft op dit soort momenten gesuggereerd de vraag na het interview te willen beantwoorden, zodat het interview zich kon voortzetten. Tot slot heeft de onderzoeker een aantal afspraken binnen de organisatie met opzet niet bijgewoond gezien deze de objectiviteit van de onderzoeker zouden kunnen beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is een adviesgesprek ten aanzien van het experiment wat heeft plaats gevonden tussen HR specialisten en één van de managers uit de betrokken teams.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de verzamelde data – zowel de interviews als de documentanalyse – een beschrijving worden gegeven vanuit de visie van de respondenten. Allereerst zal de mate van werknemersparticipatie binnen de teams worden besproken. Vervolgens zal de inrichting van de PM systemen van de teams aan bod komen. Daaropvolgend zal de invloed van de werknemersparticipatie (§4.3) en de invloed van de gekozen PM systeem (§4.4) op de perceptie en de motivatie van de respondenten worden weergegeven. Tot slot zal een resumptie van de resultaten worden gepresenteerd aan de hand van een analyse op de relatie tussen de hoofdconcepten.

5.1 Mate van werknemersparticipatie

De mate van werknemersparticipatie bij de inrichting van het PM systeem binnen de teams is te categoriseren aan de hand van drie gradaties van werknemersparticipatie uit het theoretisch kader, namelijk *overleg*, *medezeggenschap* en *zelfcontrole*. De overige twee gradaties *informatie* en *communicatie* zijn niet gehanteerd binnen de teams, zo bleek uit de interviews. Daarnaast is op te merken dat sommige teams iets afwijken van de theoretische benadering van deze gradaties van werknemersparticipatie. Hierdoor is onderscheid gemaakt in de toepassing van deze gradaties. Dit onderscheid is gecategoriseerd aan de hand van een *top down*, *gezamenlijke of bottom up toepassing*. Dit zal onderstaand nader worden toegelicht. Tevens is gebleken dat er een onderscheid is tussen de teams in het aantal medewerkers dat geparticipeerd heeft bij de totstandkoming van het PM systeem. Dit verschilt van enkel één werknemer tot alle werknemers. In onderstaande paragrafen zal gerefereerd worden naar “de medewerkers” of “de werknemers”, om een algemeen beeld te behouden. Tabel 5 toont een weergave van de gekozen gradaties van werknemersparticipatie en het aantal geparticipeerde werknemers per team.

5.1.1 Overleg

In één team is er sprake geweest van overleg bij de inrichting van het PM systeem. Volgens het theoretisch kader houdt dit in dat de mening van de werknemers wordt gevraagd en vervolgens beslist de manager of er gebruik wordt gemaakt van de suggesties van de werknemers. Uit de interviews met de manager en medewerkers uit dit team is gebleken dat de medewerkers eerst gezamenlijk (zonder manager) het PM systeem hebben bedacht. Dit is vervolgens teruggekoppeld aan de manager. De manager heeft besloten om een aantal gesuggereerde elementen van de medewerkers te behouden, maar deze heeft ook een aantal elementen verwijderd en toegevoegd en het design van het PM systeem aangepast. Hoewel de participatie kan worden benaderd als de theoretische benadering van *overleg*, heeft in dit team eigenlijk geen daadwerkelijk overleg plaats gevonden tussen de manager en de medewerkers over het PM

systeem. De manager uit dit team geeft in het interview aan dat hij de medewerkers zelf de gelegenheid wilde geven om de vormgeving tot stand te brengen, wat neer komt op de theoretische benadering van *zelfcontrole*, echter geeft de manager aan dat het voorstel van de medewerkers te beperkt was, waardoor de manager later zelf elementen heeft toegevoegd en de vormgeving heeft aangepast (in tabel 5 wordt dit aangeduid met *top down*). Onderstaande quote van de manager illustreert deze keuze.

“Het voorstel was gewoon heel magertjes, in de zin van vooral op microniveau. Dat ging letterlijk over dagen aanwezigheid en hoe je je werk indeelt, in plaats van hoe ga je nou overall zo’n afdeling aanvliegen?” (resp. 8)

5.1.2 Medezeggenschap

Bij de meeste teams, namelijk acht, kan de werknemersparticipatie bij de inrichting van het PM systeem gecategoriseerd worden als *medezeggenschap*, waarbij de medewerkers en managers gezamenlijk beslissingen hebben genomen over het PM systeem. Deze gradatie van medezeggenschap is verschillend tot stand gekomen binnen de teams. In vier teams hebben de medewerkers daadwerkelijk samen met de manager gezeten om beslissingen over het PM systeem te nemen (in tabel 5 wordt dit aangeduid met *gezamenlijk*). De voornaamste reden hiervoor is dat PM gezien wordt als een gezamenlijke praktijk door de respondenten. Een manager geeft dit aan met de volgende uitspraak:

“Het is wel van het team, het is niet dat ik het ga bepalen, we moeten er wel zo veel mogelijk gezamenlijk iets mee doen.” (resp. 1)

Een andere manager geeft aan hiervoor te kiezen omdat hij het belangrijk vindt dat de medewerkers ook achter het nieuwe PM systeem staan en dat de medewerkers dit dragen.

In drie teams hebben de managers de medewerkers de ruimte gegeven om het systeem zelf te bepalen, maar heeft de manager indien nodig – vanuit eigen behoefte of behoefte van de medewerkers - een ondersteunende rol aangenomen en heeft de manager het uiteindelijk gekozen PM systeem ook geaccordeerd (in tabel 2 wordt dit aangeduid met *bottom up*).

In het overige team is de medezeggenschap andersom verlopen. Hierbij heeft de manager vooraf tegen de werknemers gezegd welke kenmerken sowieso in het PM systeem aanwezig moesten zijn. Vervolgens hebben de medewerkers gezamenlijk (zonder manager) de inrichting van het PM systeem nader bepaald (in tabel 2 wordt dit aangeduid met *top down*). De manager verduidelijkt dit aan de hand van onderstaande uitspraak. Deze manager geeft aan

hiervoor te kiezen, omdat hij graag zelf in de hand houdt welke elementen in het systeem minimaal naar voren moeten komen.

“Ik heb wel gezegd wat ik er minimaal in wilde hebben. Dus omzet vereisten, een soort harde maatstaven. En toen heb ik het ze zelf laten doen.” (resp. 6)

5.1.3 Zelfcontrole

In één team waren de medewerkers individueel zelf in controle over de besluitvorming van hun eigen PM systeem, waardoor de mate van werknemersparticipatie in dit team valt te categoriseren als *zelfcontrole*, de hoogste graad van werknemersparticipatie. De manager uit dit team kiest hiervoor omdat zij in wilt spelen op de behoefte van elke individuele medewerker ten aanzien van PM (in tabel 5 wordt dit aangeduid met *bottom up*).

5.1.4 Resumptie

In tabel 5 is te zien welk team welke mate van werknemersparticipatie heeft toegepast bij de inrichting van het PM systeem, hoe deze werknemersparticipatie is toegepast en hoeveel werknemers hierbij hebben geparticipeerd. Over het algemeen is medezeggenschap het meest toegepast binnen de teams. Daarnaast is te zien dat de meeste teams kiezen voor een bottom up of gezamenlijke toepassing. Slechts twee teams kiezen voor een top down aanpak. Uit de tabel blijkt dat de teams onderling tevens verschillen in het aantal werknemers dat geparticipeerd heeft bij de totstandkoming van het PM systeem. Het bleek dat dit in relatie stond met de grootte van het team. Kleine teams (acht medewerkers of minder) hebben gekozen voor een gezamenlijke aanpak. In grotere teams heeft de manager gekozen voor een afvaardiging van het team of een delegatie naar één werknemer.

Teams	mate van werknemersparticipatie	Toepassing van de werknemersparticipatie	Hoeveelheid werknemers
Team 1	Overleg	Top down	Alle werknemers
Team 2	Medezeggenschap	Top down	Alle werknemers
Team 3	Medezeggenschap	Gezamenlijk	1 werknemer
Team 4	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Afvaardiging van het team
Team 5	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Alle werknemers
Team 6	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Alle werknemers
Team 7	Medezeggenschap	Bottom up	Afvaardiging van het team
Team 8	Medezeggenschap	Bottom up	1 werknemer
Team 9	Medezeggenschap	Bottom up	Alle werknemers
Team 10	Zelfcontrole	Bottom up	Alle werknemers

Tabel 5 Mate van werknemersparticipatie

5.2 Inrichting van het PM systeem

Uit de interviews en het bronnenonderzoek is gebleken dat de teams PM verschillend hebben benaderd. Allereerst zal deze benadering omschreven worden. Vervolgens zullen de inhoudelijke kenmerken van de PM systemen besproken worden. Tot slot zal gekeken worden of er een patroon is te ontdekken tussen de benadering, de inhoud en de gradatie van werknemersparticipatie van de teams.

5.2.1 Benadering van PM

De manier waarop de teams PM hebben benaderd kan in drie categorieën worden ondergebracht.

Vier teams hebben hun PM systeem vormgegeven door te kijken naar wat het individu of het team motiveert om te presteren en hoe de werknemer of het team optimaal zou kunnen functioneren. Zij hebben niet gekeken naar de wijze waarop zij de prestaties uiteindelijk gaan beoordelen. Eén van de medewerkers geeft aan dat de focus van het PM systeem echt ligt op het verbeteren van prestaties en niet op het beoordelen daarvan. Vanuit het theoretisch kader kan deze benadering ondergebracht worden als de *zachte* benadering van PM. Een medewerker uit één van deze teams onderbouwt dit aan de hand van de volgende quote:

“Als je een echt werkend Performance Management systeem wil hebben, dan moet het aanhaken op waarom mensen hier zitten.” (resp. 17)

Drie andere teams hebben tevens gekeken naar wat hen motiveert en op welke manier prestaties verbeterd kunnen worden, maar hebben daarnaast ook gekeken naar hoe zij de prestatiebeoordeling en/of het beoordelingsformulier vorm gaan geven. Eén van de managers uit deze teams heeft bijvoorbeeld al alle individuele functioneringsgespreken gevoerd aan de hand van het nieuwe PM systeem. Deze teams hebben zowel een *zachte* als *harde* benadering toegepast bij de inrichting van hun PM systeem.

Bij de overige drie teams ligt de focus van het nieuwe PM systeem vooral op de inrichting van het beoordelingsformulier en/of de uiteindelijke beoordeling, wat verwijst naar een *harde* benadering van PM. De respondenten geven hierbij aan dat zij de inrichting van het beoordelingsformulier vooral hebben versimpelt en meer op de afdeling hebben toegespitst.

In tabel 6 is weergegeven welk team voor welke benadering heeft gekozen en welke gradatie en toepassing van werknemersparticipatie is ontstaan in deze teams. Vanuit deze tabel kan worden gesteld dat zowel de mate van werknemersparticipatie als de toepassing van deze werknemersparticipatie niet een direct verband tonen met een bepaalde benadering van PM, gezien de verschillende varianten van mate en toepassing van werknemersparticipatie ieder

verschillende benaderingen van PM opleveren. Zo leveren bijvoorbeeld een *bottom up* en een *gezamenlijke medezeggenschap* allebei een ‘zachte’, een ‘harde’ en een ‘zachte en harde’ benadering van PM op.

Teams	Mate van werknemersparticipatie	Toepassing van de werknemersparticipatie	Benadering PM
Team 1	Overleg	Top down	Zacht en hard
Team 2	Medezeggenschap	Top down	Hard
Team 3	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Hard
Team 4	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Zacht en hard
Team 5	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Zacht
Team 6	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Zacht
Team 7	Medezeggenschap	Bottom up	Zacht en hard
Team 8	Medezeggenschap	Bottom up	Zacht
Team 9	Medezeggenschap	Bottom up	Zacht
Team 10	Zelfcontrole	Bottom up	Hard

Tabel 6 De mate en toepassing van werknemersparticipatie en de benadering van PM door de teams

5.2.2 Inhoudelijke kenmerken

De inhoudelijke kenmerken van de PM systemen van de teams tonen overeenkomsten met de kenmerken van PM systemen uit hoofdstuk 2, zoals het stellen van doelen, kwantificeerbare prestatiedoelen, ontwikkeldoelen, evalueren en beoordelen. In de PM systemen van de teams is een variantie op te merken in het gebruik van deze kenmerken. Een aantal teams heeft daarnaast een bepaald uitgangspunt genomen bij de inrichting van het PM systeem. Dit toont enige overeenkomsten met de manier waarop PM systemen tot stand komen vanuit de theorie, waarbij gekeken wordt naar hogere doelstellingen van de organisatie, zoals de organisatiestrategie en kritieke succes factoren. In onderstaande sectie zal dit nader worden besproken.

5.2.2.1 Doelstellingen

In tabel 7 is te zien dat elk team kiest voor de aanwezigheid van individuele of team doelstellingen in hun PM systeem. Daarnaast is in de tabel te zien dat de meerderheid van de teams, namelijk zes, kiest voor een integratie van zowel individuele als team doelstellingen. Opvallend is dat één team in het bijzonder kiest voor alleen teamdoelstellingen. Hier is voor gekozen om de prestaties van het gehele team te vergroten. De manager onderbouwt aan de hand van onderstaande quote.

“Als je alles individualiseert tot op het persoonsniveau, als ieder onderdeel van het jaarplan tot persoon verdeeld is, dan leidt dat tot cilo vorming. [...] Terwijl als je het team resultaat als 1 zet is men ook gemakkelijker geneigd om te zien dat iemand anders overloaded met werk is. [...]. Dus ik denk dat je makkelijker elkaar gaat helpen om de gezamenlijk teamafspraken te behalen. Dat is de kracht van een team performance plan.” (resp. 2)

Het keuzeverschil tussen enkel individuele doelstellingen of een integratie van individuele en team doelstellingen zit met name in de manier waarop binnen de teams wordt samengewerkt. De respondenten geven aan te kiezen voor teamdoelstellingen wanneer de samenwerking binnen het team van cruciaal belang is voor de prestaties van het team. Een manager geeft bijvoorbeeld aan dat de werknemers in het team vrij individueel werken, terwijl het succes van het team met name ligt op de samenwerking binnen het team. Door teamdoelstellingen te formuleren kan gezamenlijk succes eerder worden behaald. De meeste teams, die teamdoelstellingen hanteren in hun PM systeem, duiden ook aan dat deze zwaarder wegen dan de individuele doelstellingen.

De werknemers uit de teams waarbij alleen individuele doelstellingen zijn geformuleerd geven aan dat hier voor gekozen is omdat er binnen het team niet veel wordt samengewerkt. Deze medewerkers zitten bijvoorbeeld individueel bij klanten of adviseren klanten individueel. Eén van deze medewerkers legt dit als volgt uit:

“We zijn op zich wel vrij individueel bezig. Het is hooguit dat je voor sommige elementen van je werk op elkaar moet leunen omdat je moet sparren over iets of dat je bij elementen van je werk een collega nodig hebt. Maar feitelijk zou je vrij individualistisch je werk met je eigen klanten en je eigen klantportefeuille moeten kunnen doen.” (resp. 27)

Zoals in tabel 7 is te zien kiest een aantal teams ook voor de aanwezigheid van afdeling of organisatiedoelstellingen. Vier teams geven aan de afdelingsdoelstellingen te integreren in hun PM systeem. Zij destilleren vanuit deze doelstellingen de team en individuele doelstellingen. Drie teams integreren de organisatiedoelstellingen in hun PM systeem. Dit verwijst naar de aanwezigheid van één of meerdere zogenoemde ‘business principles’ van de organisatie, welke afleidend zijn van de kernwaarden en strategie van de organisatie. Deze waren voorheen ook te vinden in het ‘oude’ PM systeem van de organisatie. Veel teams, namelijk zeven, geven echter aan deze achterwege te laten in hun nieuwe PM systeem, omdat zij deze voorheen als een verplichte opgave zagen. Daarnaast sloten deze niet aan op de functie of dagelijkse

werkzaamheden van de werknemer of manager, ze waren op een te hoog abstractieniveau geformuleerd. Een manager legt dit als volgt uit:

“Er staat ook een aantal verplichte nummers in, en dat vind ik een hele belangrijke, die niet voor het individu direct beïnvloedbaar zijn. En dat vind ik hè, als je mensen ergens op wilt afrekenen, dan moet je ze afrekenen op dingen die ze kunnen beïnvloeden.”(resp. 7)

Daarnaast geeft een medewerker aan de hand van de volgende quote aan dat sommige business principles juist te vanzelfsprekend waren om op te nemen in het PM systeem:

“Bijv. ik neem alleen risico’s die ik overzie, ja duh, volgens mij is dat voor mij in elk geval heel duidelijk. Ja wat moet ik dan opschrijven wat ik daarvoor ga doen. Ja ik volg mijn compliance trainingen en verder?” (resp. 12)

Tevens is gebleken dat alle teams kiezen voor aanzienlijk minder doelstellingen dan voorheen. De teams hanteren gemiddeld vijf doelstellingen. De voornaamste reden hiervoor is dat minder doelstellingen voor focus en duidelijkheid zorgen. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat het PM systeem hierdoor ook overzichtelijker, concreter en krachtiger wordt. Er is zelfs één team die haar PM systeem inricht op enkel één doelstelling. Het maximaal geformuleerde aantal doelstellingen komt uit op negen.

Tot slot hebben twee teams de mogelijkheid te weeg gebracht om doelstellingen tussentijds te veranderen of aan te passen. De respondenten uit deze teams geven aan hier voor te kiezen omdat hun doelstellingen vaak niet voor het hele jaar te formuleren of te voorspellen zijn.

5.2.2.2 Kwantificeerbare prestatiedoelen en ontwikkeldoelen

Slechts twee teams hanteren kwantificeerbare prestatiedoelen, in de vorm van omzet, in hun PM systeem. Deze teams behoren tot de commerciële divisie van de organisatie. Daarnaast zijn dit de teams waarbij de medezeggenschap *top down* tot stand is gekomen. De managers van deze teams geven aan dat omzet het belangrijkste resultaat is bij hen op de afdeling. Eén van hen beargumenteert dit aan de hand van onderstaande uitspraak.

“Het kan niet zo zijn dat als je in een competitieve omgeving zit dat het gaat om hoe fijn ze zelf het balans tussen werk en privé vinden, een beetje die softere. In the end gaat het bij ons wel om harde criteria. [...] ik kan daar geen afstand van doen.” (resp. 6)

Naast deze kwantificeerbare prestatiedoelen hebben deze teams samen met de andere teams ontwikkeldoelen opgenomen in hun PM systeem. De genoemde ontwikkeldoelen zijn *houding en gedrag, samenwerken, kennis delen, plezier hebben* en *persoonlijke ontwikkeling*. Deze zullen onderstaand kort worden besproken.

Houding en gedrag: Zes teams noemen houding en gedrag als ontwikkeldoel. Onder houding en gedrag vallen verschillende elementen volgens de respondenten. Zo worden onder meer de volgende aspecten genoemd: samenwerken, rol binnen het team, individuele ontwikkelingen, gedragsafspraken, competentieontwikkeling, bewustwording van gedrag en coachen van collega's. Om deze elementen te verwezenlijken is het volgens veel respondenten van belang om open te zijn naar elkaar, goed te communiceren, feedback te geven, maar ook feedback te vragen aan collega's en klanten. De teams geven aan hiervoor te kiezen omdat zij de focus liever willen leggen op de input van de medewerkers of het team, dan op het uiteindelijke resultaat. Volgens de teams volgt een positief resultaat vanzelf, als de focus op de input ligt.

Samenwerken wordt door zeven teams ook als een los ontwikkeldoel benaderd. De teams kiezen hiervoor omdat zij zich meer willen toewijden aan een goede samenwerking, zowel binnen de organisatie op verschillende niveaus als buiten de organisatie. De samenwerking binnen de teams was voorheen niet altijd efficiënt volgens de respondenten. Een uitspraak van één van de medewerkers illustreert dit:

“Er gebeuren bij ons ook wel eens dingen dat ik denk ja hoe kan het nou dat jij dat niet wist. Die was hier mee bezig en jij bent met hetzelfde bezig, hoe kan dat nou? Die dingen moeten gewoon, ja dat kan altijd verbeterd worden.”
(resp. 5)

Daarnaast draagt samenwerking volgens de respondenten bij aan het opleveren van gezamenlijke doelstellingen en kan het individuele fouten voorkomen. Door de verschuiving van individuele doelstellingen naar teamdoelstellingen wordt de samenwerking bevordert volgens meerdere respondenten.

Kennisdelen: Kennisdelen wordt door vier teams genoemd als ontwikkeldoel en is volgens de respondenten nauw verwant aan samenwerken. Kennisdeling wordt in deze teams als waardevol en soms als cruciaal geacht. Volgens de respondenten uit deze teams gebeurt kennisdeling momenteel nog te weinig binnen de organisatie en daardoor nemen zij dit expliciet

op in hun PM systeem. Kennisdeling bevordert volgens hen de samenwerking, de ontwikkeling van medewerkers en de prestaties van het team.

Plezier maken: Eén van de teams heeft plezier maken expliciet opgenomen als ontwikkeldoel. De manager merkt op dat hij het heel belangrijk vindt als mensen plezier hebben in het werk en dat dit het werk ook makkelijker en leuker maakt. Daarnaast geeft hij aan dat plezier hebben in het werk helpt om makkelijker feedback te geven.

Persoonlijke ontwikkeling: De respondenten geven aan dat persoonlijke ontwikkeling één van de belangrijkste ontwikkeldoelen is. Alle teams nemen dit op in hun PM systeem. De respondenten benoemen verschillende elementen die volgens hen bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling: trainingen en opleidingen (zowel verplicht als vrijwillig), individuele verbeteraspecten, competentieontwikkeling, loopbaanmogelijkheden, ontwikkelingsdoelen en –plannen, duurzame inzetbaarheid, persoonlijke interesses/voorkeuren, continue ontwikkelen en reflecteren. De medewerkers laten in de interviews duidelijk merken dat zij het belangrijk vinden om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Daarnaast vinden de managers het ook belangrijk dat de medewerkers in hun team zich blijven ontwikkelen. Onderstaande uitspraak van één van deze managers geeft deze essentie weer.

“Ik vind hoe je jezelf ontwikkelt wel heel belangrijk. Dit is echt je persoonlijke gedrag. Kijk, wat doe jij in een jaar om beter te worden? En dat kan echt persoonlijk zijn. Dat je trainingen gaat doen en echt gedragsveranderingen laat zien of dat je initiatieven neemt die goed zijn voor de hele afdelingen [...] ik denk dat persoonlijke ontwikkeling heel belangrijk is om terug te laten komen in wat je in een jaar hebt gepresteerd. Als je dat links laat liggen...” (resp. 6)

5.2.2.3 Evalueren

Het evalueren van de prestaties wordt in elk PM systeem van de teams opgenomen. Zoals in de theorie in hoofdstuk 2 al naar voren is gekomen, kunnen de prestaties op verschillende vormen worden geëvalueerd en wordt feedback als evaluatiemethode gebruikt. De teams blijken verschillende evaluatievormen en feedbackmethodes te hanteren om de prestaties te evalueren.

De genoemde vormen om prestaties te evalueren binnen de teams zijn jaarlijkse evaluaties, halfjaarlijkse evaluaties, kort cyclische evaluaties en een performance dialoog. Twee teams geven aan jaarlijks geëvalueerd te willen worden door interne stakeholders. In het ‘oude’ PM systeem werden hun prestaties niet geëvalueerd door interne stakeholders en deze teams achten dit wel van belang, omdat zij op die manier steeds betere prestaties kunnen leveren en in kunnen spelen op de wensen van deze stakeholders. Alle teams houden vast aan de halfjaarlijkse

evaluatie, *the mid year review* en *the end year review*, om de prestaties te beoordelen. Eén team geeft aan de prestaties kort cyclisch te willen evalueren. Dit is één van de hoofdonderdelen van hun PM systeem. Elk project wordt na afloop direct met alle actoren geëvalueerd. Het doel hiervan is om te leren van de keuzes die gemaakt zijn in het project en zelfreflectie te ontwikkelen. Onderstaande quote van de manager illustreert dit.

“We gaan iedere keer in het team evalueren per project, in hoeverre is dit goed gegaan, wat kunnen we hier van leren? En het idee is dat je elkaar voedt, oké, hoe had jouw bijdrage beter kunnen zijn? Of wat hebben wij gedaan waardoor jij niet optimaal mee kon draaien. Of wat heb jij nou bijvoorbeeld heel goed gedaan waardoor het hele project is geslaagd en waar we van kunnen leren?”
(resp. 3)

Zeven teams geven aan een performancedialoog te gebruiken om individuele of teamprestaties te evalueren. In dit dialoog staat de evaluatie van de prestaties centraal. Dit performancedialoog kan voorkomen met het gehele team in bijvoorbeeld een weekstart die het hele team bijwoont en/of in een bilateraal gesprek tussen de manager en de medewerker. De performancedialogen worden regelmatig gevoerd. De spanwijdte hiervan ligt tussen twee keer in de week tot één keer in de drie weken.

Alle teams evalueren de prestaties aan de hand van feedback. De respondenten achten feedback van belang omdat dit inzicht geeft in de eigen prestatie, houding en gedrag en het eigen kunnen, zowel positief als negatief. In een aantal teams geven de respondenten aan dat er al een goede feedbackcultuur heerst en dat daar graag aan vast gehouden wordt. In andere teams geven de respondenten aan dat de feedbackcultuur nog niet goed ontwikkeld is en dat men daar graag in wil investeren. In de interviews worden verschillende voorkeuren gegeven aan de manier waarop feedback tot stand kan komen. De meerderheid van de respondenten, zowel managers als medewerkers, geeft de voorkeur aan 360 graden feedback. Een manager beargumenteert dit aan de hand van de volgende quote:

“Ik denk dat niks belangrijker is en dat mensen niets zo waarderen als 360 graden feedback. Ik had een keer een cursus vorig jaar, een beetje ontdek je plek cursus, beetje soft en toen moest tien man wat over mij schrijven. En toen was ik toch benieuwd toen dat rapport komt wat ze over je schrijven. Het blijft spannend en het is waardevol.” (resp. 6)

Daarnaast worden bepaalde onderdelen uit 360 graden feedback benoemd door de respondenten, zoals feedback van niet-directe collega's. Ook feedback van directe collega's onderling wordt als positief element benoemd door de meeste respondenten, zowel managers als medewerkers. Een medewerker geeft bijvoorbeeld aan dat zijn prestaties het meest worden bevordert door feedback van zowel zijn directe collega's als zijn leidinggevende. Eén medewerker geeft echter aan hier niet positief tegenover te staan. Hij vindt dat deze taak meer bij de manager zou moeten liggen dan bij de medewerkers en ziet dit als tijdrovend. Door meerdere respondenten wordt daarnaast een voorkeur gegeven aan niet alleen top down feedback, maar ook aan bottom up feedback. De meerderheid van de medewerkers geeft aan het waardevol te vinden als zij ook de manager van feedback mogen voorzien. Veel managers zijn het hiermee eens en willen ook graag feedback van hun medewerkers ontvangen op hun eigen performance. Onderstaande quote van een manager illustreert dit.

“In gesprek zijn met elkaar over performance. Het is twee kanten ook op hé, ik krijg van hun ook veel feedback over mijn performance en andersom. Zo houden we elkaar scherp en maken we elkaar beter en daar leer je van. Dat is voor mij Performance Management.” (resp. 9)

Andere genoemde vormen van feedback zijn het geven en krijgen van continue feedback, positieve feedback en de mogelijkheid tot het anonimiseren van feedback indien dit gewenst is. Een uitzonderlijke vorm van genoemde feedback is de Closed Feedback Loop die door één team wordt gebruikt. Deze loop bestaat uit vier elementen waarbij je luistert naar de klant, leert van wat de klant zegt, handelt naar wat de klant zegt en vervolgens terugkoppelt naar klant wat er met de feedback is gedaan. Op deze manier wordt de klant deelgenoot van het verbeterproces.

5.2.2.4 Beoordelen

Zoals in tabel 7 is te zien hanteren zes teams een vorm van prestatiebeoordeling in hun PM systeem. Zoals uit hoofdstuk 2 is gebleken bestaat de prestatiebeoordeling uit het identificeren, observeren, meten en ontwikkelen van de prestaties. Vier van deze teams hebben een beoordelingsformulier ontwikkeld. Hier staan de gedefinieerde doelen op van ofwel het individu of het team. In sommige PM systemen van deze teams zijn de doelen gekwantificeerd aan de hand van een percentageverdeling per doel. De andere twee teams hanteren een andere vorm van beoordelen. Het ene team beoordeelt de prestaties aan de hand van een feedbackportefeuille. Dit houdt in dat de werknemer wordt beoordeeld op basis van de feedback die hij/zij heeft ontvangen en de acties die hij/zij heeft ondernomen ten aanzien van de feedback. Kortom, de werknemer wordt aan het einde van het jaar beoordeeld op ontwikkelingsaspecten. In het andere team worden verschillende methodes gehanteerd om de

prestaties te beoordelen. De voorkomende methodes in dit team zijn op basis van een beoordelingsformulier, op basis van vertrouwen en op basis van de OGSM methodiek, wat staat voor objective, goal, strategy and measurement. Deze verschillende methodes zijn ontstaan doordat de manager uit dit team in wilt spelen op de individuele behoeftes van haar werknemers ten aanzien van de beoordeling. Onderstaande quote illustreert de individuele behoefte van één van de medewerkers.

*“Dit past het beste bij mij, dat vertrouwen. En ik gruwel van die measurements bij ons”
(resp. 13)*

5.2.2.5 Uitgangspunt

Een aantal teams heeft gekozen voor een bepaald uitgangspunt bij de inrichting van hun PM systeem. Zes teams kiezen als uitgangspunt voor het jaarplan van het team. In dit plan zijn de prestatie indicatoren van het team geformuleerd. Twee teams kiezen voor klanttevredenheid als uitgangspunt. Dit is één van de kritieke succes factoren van de organisatie. Deze teams laten zien dat zij hun doelstellingen formuleren op basis van hoger liggende doelstellingen of indicatoren. Dit is overeenkomstig aan de manier waarop PM systemen tot stand komen.

5.2.3 Patronen en vergelijking met het oude PM systeem

Zoals in tabel 7 is te zien toont een vergelijking van deze kenmerken met de gekozen PM benadering geen eenduidige patronen. De kenmerken komen zowel in de zachte benadering, de harde en zachte benadering en de harde benadering naar voren. Wat in deze tabel wel opvalt is dat de kwantificeerbare prestatiedoelen alleen aanwezig zijn in de PM systemen van de teams die PM hard benaderen, eventueel in combinatie met zacht. Dit komt overeen met de literatuur uit het theoretisch kader waaruit is gebleken dat de aanwezigheid van omzet verwijst naar een harde benadering van HRM. Daarnaast zijn de elementen welke toegeschreven zijn aan het kenmerk beoordeling ondergeschikt aan de aanwezigheid van de harde benadering (zowel volledig als in combinatie met de zachte benadering).

De vergelijking van deze kenmerken met de toepassing van werknemersparticipatie binnen de teams levert eveneens geen overeenkomstige patronen op voor de toepassingen van een bottom up, gezamenlijk of top down methode. Echter is er wel een verschil te zien tussen de top down benadering enerzijds en de bottom up of gezamenlijke benadering anderzijds. De top down benadering vertoont minder ontwikkeldoelen dan de andere benaderingen. Daarnaast hanteren alleen de teams met een top down benadering kwantificeerbare prestatiedoelen.

Kenmerken	Inhoud	Team	Team	Team	Team	Team	Team	Team	Team	Team	Team	Freq.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Doelstellingen	Organisatie	x		x		x						3
	Afdeling		x		x		x	x				4
	Team		x		x	x	x	x	x	x		7
	Individueel	x	x	x	x		x	x	x	x	x	9
Kwantificeerbare prestatiedoelen	Omzet	x	x									2
Ontwikkeldoelen	Houding en gedrag	x		x	x		x		x	x		6
	Samenwerken		x		x	x	x	x	x	x		7
	Kennis delen			x		x	x	x				4
	Plezier hebben				x							1
	Persoonlijke ontwikkeling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Evalueren	Jaarlijks door interne stakeholders		x				x					2
	Tweejaarlijks	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
	Kort cyclisch							x				1
	Performancedialoog	x			x	x	x	x		x	x	7
Beoordelen	Beoordelingsformulier	x	x	x	x						x	6
	Feedbackportefeuille							x				1
	OGSM methodiek										x	1
	Vertrouwen										x	1
Uitgangspunt	Jaarplan		x		x	x	x	x			x	6
	Klanttevredenheid			x						x		2
PM benadering		Z/H	H	H	Z/H	Z	Z	Z/H	Z	Z	H	
Toepassing van werknemersparticipatie		T	T	G	G	G	G	B	B	B	B	

Tabel 7 Kenmerken PM systemen

De PM systemen van de teams tonen overeenkomsten en verschillen in vergelijking met het 'oude' PM systeem van de organisatie. Waar de doelstellingen voorheen altijd op individueel niveau omschreven werden, is in de PM systemen van de teams te zien dat zij dit grotendeels behouden, maar wel met integratie van teamdoelstellingen. Daarnaast is te zien dat de teams veelal afstappen van het gebruik van business principles in hun ontwikkeldoelen (gedragsafspraken). Tevens is het aantal geformuleerde doelstellingen aanzienlijk verminderd binnen de PM systeem van de teams. Eén team hanteert slechts één doelstelling en het maximale aantal doelstellingen is negen. Ook is te zien dat de geformuleerde doelstellingen in de PM systemen van de teams zich meer richten op de voorheen genoemde kwalitatieve doelstellingen

dan op de zakelijke/financiële doelstellingen. Zeven van de tien teams houden nog wel vast aan een bepaalde percentageverdeling in hun PM systeem. Echter is dit in de meeste gevallen niet zo gedetailleerd opgenomen als in het ‘oude’ PM systeem. Slechts één team heeft op een vergelijkbare wijze al zijn doelstellingen ingekaderd aan de hand van percentages. Het halfjaarlijks evalueren wordt in elke PM systeem nog toegepast, net zo als voorheen. De meeste teams kiezen er echter wel voor om naast deze halfjaarlijkse evaluatie op regelmatige basis in gesprek te gaan over de prestaties aan de hand van kort cyclische evaluaties of een performancedialoog.

Kenmerken	Oud PM systeem	PM systemen teams
Niveau doelstellingen	Individueel	Individueel en Team
Aantal doelstellingen	Veel doelstellingen (11)	Minder doelstellingen (gemiddeld 5)
Prestatiedoelstelen	Verplicht voor 50%	Slechts aanwezig bij twee (commerciële) teams
Ontwikkeldoelen	Verplicht adhv business principes voor 50%	In grote mate aanwezig in elk team veelal zonder gebruik van business principes
Evalueren	Halfjaarlijks	Continue dialoog + halfjaarlijks

Tabel 8 Vergelijking tussen de PM systemen van de organisatie en de teams

5.3 Invloed werknemersparticipatie op perceptie en motivatie

Uit de interviews is gebleken dat de mate en de toepassing van werknemersparticipatie verschillend invloed hebben gehad op de perceptie en de motivatie van de respondenten. De visie van de manager en de medewerkers bleek hierin te verschillen en zal dusdanig onderstaand separaat worden besproken. Binnen de paragrafen wordt onderscheid gemaakt tussen de perceptie en de motivatie van de respondenten.

5.3.1 Visie managers

5.3.1.1 Perceptie

Alle managers geven aan de toepassing van werknemersparticipatie positief te hebben ervaren. Een aantal managers benadrukt het belang om medewerkers te laten participeren in de besluitvorming en hen autonomie te geven bij het inrichtingsproces van het PM systeem, zodat draagvlak ontstaat voor het gekozen systeem. Deze draagvlak zorgt er volgens hen voor dat acceptatie van, de tevredenheid over en het gebruik van het PM systeem wordt verhoogd. Onderstaande quote van een manager illustreert dit.

“En het belangrijkste pluspunt is nog steeds dat mensen er samen over na hebben gedacht en samen in een kamertje hebben gezeten. Het is toch waar gaan we heen met elkaar dit jaar. Dus dit kan voor een breder draagvlak zorgen dan dat je dit in je eentje gaat zitten bedenken.” (resp. 6)

De managers benadrukken dat het creëren van draagvlak voor het PM systeem belangrijk is, omdat het systeem volgens hen anders niet zal werken.

Het gevoel dat het ‘mag’ van de organisatie om PM zelf in te richten blijkt ook een positieve invloed te hebben op de perceptie van een aantal managers. Dit komt overeen met het aspect van vertrouwen, waardoor de perceptie ten aanzien van PM positief beïnvloed kan worden.

Twee managers geven echter wel aan dat de verkregen autonomie tot op zekere hoogte fijn is. Eén van deze managers kaart bijvoorbeeld aan dat een bepaalde mate van ondersteuning van de HR afdeling bij het inrichtingsproces van het PM systeem wel prettig was geweest, zoals richting geven in het proces of handvatten bieden gedurende het proces.

5.3.1.2 Motivatie

De meerderheid van de managers, namelijk negen, geeft aan dat het toepassen van werknemersparticipatie een positieve invloed heeft gehad op hun motivatie ten aanzien van PM. Het feit dat zij het PM systeem samen met hun medewerkers mochten bepalen heeft hun motivatie ten aanzien van PM bevordert. Eén van hen geeft bijvoorbeeld aan dat het verkrijgen van autonomie over besluitvorming voor haar één van de belangrijkste motivatiefactoren in het werk is. Dit impliceert het effect van werknemersparticipatie op de autonome motivatie van deze manager. Daarnaast geeft een manager aan dat deze manier van werken veel beter aansluit bij zijn manier van leidinggeven. Door een gezamenlijke besluitvorming te hanteren kan de manager een coachende rol aannemen in plaats van een directieve rol zoals gewoonlijk verwacht wordt. Dit heeft een positieve invloed op zijn autonome motivatie, gezien dit de persoonlijke voorkeuren van de manager betreft. Ook het feit dat de organisatie de managers het vertrouwen geeft om het PM systeem zelf te bepalen heeft een positieve invloed op de motivatie ten aanzien van PM volgens de managers. Hieruit blijkt dat de perceptie van de managers de motivatie van deze managers positief beïnvloed, zoals zowel in de literatuur als in het conceptueel model naar voren is gekomen.

De laatste manager doet geen uitspraak over zijn eigen ervaring met het toepassen van werknemersparticipatie in zijn team en de invloed hiervan op zijn motivatie. Daarentegen legt hij het belang van het toepassen van participatie eerder bij zijn medewerkers, door hen autonomie te geven. Zodoende maakt hij niet bekend of de participatie invloed heeft op zijn motivatie ten aanzien van PM.

5.3.2 Visie medewerkers

5.3.2.1 Perceptie

De medewerkers uit vijf van de zes teams, op één respondent na, hebben de werknemersparticipatie positief ervaren. De medewerkers geven aan het fijn te vinden om betrokken te worden tijdens het inrichtingsproces van het PM systeem. Het feit dat zij invloed mochten uitoefenen op de inrichting van het PM systeem en mee mochten denken over deze inrichting beïnvloed hun perceptie positief. Onderstaande quote laat zien dat de medewerkers zich ook verantwoordelijk voelen voor een succesvolle implementatie van het PM systeem. Dit is te verklaren door de mate van vertrouwen die de organisatie en de manager geeft aan de medewerkers, waardoor de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt.

Ja ik word er heel blij van om er over na te denken en om het neer te zetten en ik voel een grote verantwoordelijkheid om het te laten werken.” (resp. 17)

De uitzonderlijke respondent geeft aan geen werknemersparticipatie te hebben gepercipieerd. De medewerker maakt kenbaar dat hij geen onderdeel was van het subteam waarin de besluitvorming is ontstaan rondom het PM systeem. Zodoende kon de medewerker geen invloed uitoefenen op het systeem en voelde hij zich niet betrokken in het proces. De perceptie van deze medewerker ten aanzien van PM is niet veranderd door de werknemersparticipatie.

In het laatste team is de werknemersparticipatie negatief ervaren door de werknemers. Dit is het team waarin de werknemersparticipatie is ontstaan door top down overleg, de laagste gradatie in deze studie. Dit komt doordat de verwachte autonomie en het vertrouwen van deze medewerkers negatief zijn beïnvloed in het proces, doordat hun manager vooraf bepaalde kaders gaf (autonomie) en achteraf het systeem nog heeft aangepast (vertrouwen). Daarnaast bleek dat de medewerkers de enige mate van autonomie die zij ervaarden in het inrichtingsproces lastig vonden, vanwege hun geringe kennis hebben over dit specifieke onderwerp. Ook zij geven aan behoefte te hebben aan procesbegeleiding van de HR afdeling. Dit alles tezamen heeft een negatieve invloed gehad op hun perceptie op de werknemersparticipatie en het PM systeem.

5.3.2.2 Motivatie

Eerder is gebleken dat de perceptie van de werknemers uit vijf teams, op één respondent na, positief is beïnvloed door de participatie. Deze werknemers geven ook aan dat hun motivatie positief is beïnvloed door de werknemersparticipatie. De medewerkers uit het team waarbij zelfcontrole is toegepast maakt kenbaar dat dit komt door de verkregen autonomie in het proces. De autonomie past volgens deze medewerkers goed bij hun persoonlijke voorkeur qua

manier van werken. De werknemersparticipatie heeft de autonome motivatie van deze werknemers beïnvloed. De medewerkers uit de andere teams geven aan dat het hen motiveert om betrokken te worden bij het inrichtingsproces en dat zij zich verantwoordelijk voelen om hun gekozen systeem te vertalen tot een succes. Dit zijn aspecten van hun perceptie die direct een positief invloed uitoefenen op hun motivatie ten aanzien van PM. Ook het zelf 'mogen' inrichten, aldus het vertrouwen wat zij krijgen, heeft een positieve invloed op hun motivatie. Onderstaande quote illustreert de perceptie van vertrouwen van één van de medewerkers.

"Ik vind het heel goed en knap van de bank dat ze het doen, echt gedurfd. Dat meen ik serieus! Ik vind het verassend, ik had het niet verwacht binnen de bank, maar ik vind het heel goed dat ze het doen [...] het is gericht op de medewerker en dat ben ik niet gewend. Er wordt hier heel direct gezegd van jongens, wat vind jij belangrijk en probeer het eens uit." (resp. 17)

De medewerkers uit het team waarbij medezeggenschap top down is toegepast geven echter aan dat zij maar een klein positief verschil ervaren in hun motivatie ten aanzien van PM, doordat zij weinig autonomie in het proces ervoeren. De medewerkers denken dat dit anders zou zijn geweest als ze meer vrijheid hadden gekregen bij de inrichting van het PM systeem. De autonome motivatie van de werknemers in dit team is slechts minimaal gestimuleerd.

Bovengenoemd uitzonderlijke respondent, de medewerker die geen mate van werknemersparticipatie heeft gepercipieerd, geeft aan dat zijn motivatie ten aanzien van PM niet is beïnvloed. De medewerker merkt op dat hij met hetzelfde perspectief tegen het nieuwe systeem aan kijkt als naar het oude systeem.

In het team waarin de medewerkers de werknemersparticipatie negatief hebben beleefd is te merken dat deze perceptie een negatieve invloed heeft gehad op hun motivatie. Dit is niet expliciet benoemd, echter is dit wel op te merken aan de manier waarop zij vragen beantwoordden in het interview. Op de vraag wat hun motivatie is ten aanzien van PM wordt bijvoorbeeld het volgende antwoord gegeven door één van de medewerkers:

"Nul. Vul maar in, nul!" (resp. 26)

Daarnaast maken deze medewerkers kenbaar dat als zij wel volledige vrijheid hadden gekregen van hun manager in het proces dit hen wel zou motiveren, mits enige support vanuit specialistische afdelingen.

5.3.3 Patronen tussen werknemersparticipatie en perceptie en motivatie

Tabel 9 geeft weer hoe de gradaties en toepassingen van participatie zich weerhouden ten opzichte van de perceptie en motivatie van de managers en medewerkers ten aanzien van PM. Gesteld kan worden dat de perceptie en motivatie van managers positief wordt beïnvloed door werknemersparticipatie ongeacht de gradatie en toepassing hiervan. De perceptie en motivatie van medewerkers wordt positief beïnvloed door participatie wanneer deze tot stand komt door zelf controle en medezeggenschap met een gezamenlijke of bottom up toepassing. Echter kan vanuit de empirie gesteld worden dat er een uitzondering op deze regel geldt: de gezamenlijke toepassing van participatie moet daadwerkelijk met het hele team tot stand komen en niet met een afvaardiging van het team. De perceptie en motivatie van één medewerker ten aanzien van PM is namelijk niet beïnvloed doordat hij geen onderdeel was van het subteam waarin de besluitvorming plaats vond rondom het PM systeem. Wanneer medezeggenschap top down wordt toegepast heeft dit slechts een summier positief effect op de perceptie en motivatie van de werknemers. Tot slot kan worden gesteld dat wanneer overleg top down wordt toegepast dit een negatief effect heeft op de perceptie en motivatie van de werknemers ten aanzien van PM.

Teams	Mate participatie	Toepassing participatie	Manager		Medewerkers	
			Perceptie	Motivatie	Perceptie	Motivatie
Team 1	Overleg	Top down	Positief	Positief	Negatief	Negatief
Team 2	Medezeggenschap	Top down	Positief	Onbekend	Positief	Positief*
Team 3	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Positief	Positief	X	X
Team 4	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Positief	Positief	Positief en afwezig	Positief en neutraal
Team 5	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Positief	Positief	Positief	Positief
Team 6	Medezeggenschap	Gezamenlijk	Positief	Positief	Positief	Positief
Team 7	Medezeggenschap	Bottom up	Positief	Positief	X	X
Team 8	Medezeggenschap	Bottom up	Positief	Positief	X	X
Team 9	Medezeggenschap	Bottom up	Positief	Positief	X	X
Team 10	Zelfcontrole	Bottom up	Positief	Positief	Positief	Positief

Tabel 9 Invloed van werknemersparticipatie (*summier effect)

5.4 Invloed PM systeem op perceptie en motivatie

Uit de interviews is gebleken dat de PM systemen de perceptie en/of motivatie van de managers en medewerkers positief, negatief en neutraal heeft beïnvloed³. Onderstaande paragrafen lichten dit nader toe vanuit de visie van de managers en de medewerkers. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de perceptie en motivatie van de respondenten.

³ De resultaten in deze paragraaf zijn gebaseerd op de data van zes teams

5.4.1 Visie managers

5.4.1.1 Perceptie

De meeste managers, namelijk vijf van de zes, maken kenbaar dat hun perceptie ten aanzien van PM positief is beïnvloed door hun PM systeem. De managers geven hiervoor verschillende redenen. Eén manager geeft bijvoorbeeld aan dat het nieuwe systeem meer focus geeft en dat zijn medewerkers de geformuleerde doelstellingen nu beter kunnen beïnvloeden, waardoor dit een positief effect heeft op zijn perceptie ten aanzien van PM. Dit is coherent aan de theorie rondom goalsetting uit hoofdstuk 2. Een andere manager geeft aan dat hun nieuwe PM systeem zorgt voor meer eerlijkheid, vertrouwen, openheid en transparantie binnen het team en binnen de beoordelingscyclus. De manager geeft aan dat de belemmeringen van het oude PM proces nu zijn verdwenen, zoals ambiguïteit over de beoordelingen. Hierdoor is de perceptie van deze manager ten aanzien van PM positief beïnvloed. De overige managers merken in de interviews nog andere oorzaken vanuit hun PM systeem op die hun perceptie positief beïnvloeden, zoals de bevordering van de samenwerking binnen het team, het regelmatig voeren van een performancedialoog en de integratie van onderlinge feedback (van collega naar collega). Eén van de managers maakt dit kenbaar aan de hand van onderstaande uitspraak.

“Nu gaan we ook van elkaar er wat over vinden, daar ben ik wel positief over, al zorgt het er alleen maar over dat we elkaar gaan aanspreken, dus daar heb ik wel positief gevoel bij.” (resp. 8)

Daarnaast geeft een aantal managers aan dat zij het PM systeem positief ervaren doordat zij met de medewerkers zelf het systeem mochten bepalen. Hierdoor past het gekozen systeem bij de wensen van de manager en het team en dit zorgt voor een positief gevoel bij deze managers.

Eén manager geeft aan geen invloed te ervaren op zijn perceptie ten aanzien van PM. In het interview laat de manager merken dat hun PM systeem niet wezenlijk is veranderd. De manager ziet PM voornamelijk als een ‘moetje’. De manager geeft aan dat zijn perceptie ten aanzien van PM hierdoor niet is veranderd, ook al hebben zij het systeem zelf mogen bepalen.

5.4.1.2 Motivatie

Bij de vijf managers waarbij de perceptie positief was beïnvloed, blijkt ook de motivatie ten aanzien van PM positief beïnvloed te zijn door hun PM systeem. Bij de manager waarbij de perceptie neutraal was beïnvloed blijkt ook de motivatie ten aanzien van PM neutraal beïnvloed te zijn.

De managers die aangeven dat hun motivatie ten aanzien van PM positief is beïnvloed door het nieuwe PM systeem geven hiervoor verschillende redenen. Twee van hen geven in het

interview aan dat het nieuwe systeem er voor zorgt dat men daadwerkelijk met PM bezig is en dat dit het team motiveert om producten op te leveren. Daarnaast wordt aangegeven dat het nieuwe PM systeem er voor zorgt dat de samenwerking bevordert en dat het team wordt gestimuleerd en dit verhoogt zowel de motivatie ten aanzien van PM als de werkmotivatie van deze managers. De overige drie managers geven aan alleen een positieve invloed op hun motivatie ten aanzien van PM te ervaren en niet direct op hun werkmotivatie. Eén van deze managers geeft aan dat het gekozen PM systeem beter aansluit bij de persoonlijke voorkeuren vanuit het team ten aanzien van PM en het daardoor motiveert. Hieruit blijkt dat de autonome motivatie van deze manager wordt beïnvloed door het PM systeem. Onderstaande quote illustreert dit.

“Ja dit werkt voor mij zeker motiverender, ik ging bijvoorbeeld naar mijn leidinggevende en die zei, ja waar is je Persoonlijk Performance Plan en toen zei ik ja ik heb geen Persoonlijk Performance Plan en ik wil het ook niet.”
(resp. 9)

Een andere manager maakt daarnaast kenbaar dat bepaalde elementen in het PM systeem een positief effect hebben op zijn motivatie, zoals het onderling evalueren de prestaties. Bij deze manager blijkt dat zijn perceptie ten aanzien van het nieuwe PM systeem ook zijn motivatie ten aanzien van PM positief beïnvloed.

Deze drie managers blijken dus gemotiveerd te zijn om met het gekozen systeem van PM aan de slag te gaan, terwijl de andere managers daadwerkelijk een invloed ervaren op hun werkmotivatie door hun gekozen systeem van PM.

De zesde manager geeft aan dat zowel zijn werkmotivatie als zijn motivatie ten aanzien van PM niet is beïnvloed door hun PM systeem. De manager geeft daarbij wel aan dat de aanpak die hij met zijn team heeft gekozen nog veel op de ‘oude’ PM systeem lijkt. Dit brengt met zich mee dat de aanpak ook weinig andere invloed kan uitoefenen, zowel positief als negatief, waardoor zijn motivatie dus ook niet beïnvloed is.

5.4.2 Visie medewerkers

5.4.2.1 Perceptie

De meerderheid van de medewerkers geeft aan dat hun perceptie ten aanzien van PM positief is beïnvloed door de nieuw gekozen PM systemen. In tabel 10 is te zien om welke teams dit gaat. De medewerkers zijn meer tevreden over hun gekozen aanpak in vergelijking met het ‘oude’ systeem. Onderstaande quote geeft dit weer.

*“Het was nooit wat vond ik. Performance management was nooit wat. En nu is het iets. Nu heeft handjes en voetjes en is het meer onderdeel van de discussie.”
(resp. 15)*

Volgens de medewerkers komt dit met name door inspraak over de inrichting van het PM systeem waarbij hun wensen werden vervuld en door inhoudelijke elementen van het systeem, zoals minder doelstellingen, focus, de afwezigheid van business principles en verplichtingen.

In enkele gevallen wordt geen invloed ervaren op de perceptie ten aanzien van PM door de gekozen PM aanpak, doordat deze aanpak volgens de respondenten nog veel op het oude systeem lijkt. Daarnaast zou PM iets zijn wat er gewoon bij hoort. Hierdoor percipiëren zij PM niet anders dan voorheen.

Binnen één team ervaren de medewerkers een negatieve invloed op hun perceptie ten aanzien van PM door het nieuwe PM systeem. Enerzijds omdat het systeem volgens hen nu tijdrovender en onduidelijker is dan voorheen, anderzijds omdat het nut en de bijdrage van het systeem niet inzichtelijk is voor hen. De medewerkers hebben hierdoor minder vertrouwen in het systeem en zijn minder tevreden over het nieuwe PM systeem.

5.4.2.2 Motivatie

De motivatie van de medewerkers ten aanzien van PM wordt grotendeels neutraal of positief beïnvloed door de nieuwe PM systemen. Slechts enkelen ervaren een negatieve invloed.

In drie teams, op één respondent na, geven de medewerkers aan dat de nieuwe PM systemen een positieve invloed hebben gehad op zowel hun motivatie ten aanzien van PM als hun werkmotivatie. De medewerkers zijn meer gemotiveerd om met PM aan de slag te gaan en om hun werk beter en efficiënter op te leveren. Onderstaande quote van één van deze medewerkers laat dit zien.

“Het motiveert om er mee bezig te zijn. Het jaarplan en het Persoonlijk Performance Plan keek ik aan het begin van het jaar door en aan het eind van het jaar dacht ik, ik krijg toch een drie dus wat maakt het uit. [...] En nu vind ik het ook leuker, wat kan beter, wat kan anders wat kunnen we opleveren, wanneer kunnen we dingen opleveren? Ik voel me nu echt getriggerd om echt dingen op te leveren.” (resp. 16)

Bovengenoemd uitzonderlijke respondent ervaart gezamenlijk met de medewerkers uit twee andere teams geen invloed van het PM systeem op hun motivatie. Enerzijds komt dit doordat één van de PM systemen volgens de respondent nog veel op het oude systeem lijkt, anderzijds komt dit doordat respondenten aangeven dat hun motivatie niet door het PM

systeem wordt gestimuleerd, maar door andere motivatiefactoren zoals autonomie, vertrouwen en het behalen van doelen (goal setting theory). Opmerkelijk is, is dat deze medewerker het behalen van targets en daarmee het stellen van targets niet ziet als onderdeel van PM. Het nieuwe PM systeem sluit volgens een medewerker nu wel beter aan bij deze motivatiefactoren, echter zorgt dit niet voor meer werkmotivatie of motivatie ten aanzien van PM bij hen. Het opvallende bij deze teams is dat zij gekozen hebben voor een andere manier van beoordelen of het aanpassen van het beoordelingsformulier als (harde) benadering van PM. Zij zien een andere vorm van beoordeling of beoordelingsformat dus niet als motivatiemiddel.

Binnen één team ervaren de medewerkers een negatieve invloed op hun motivatie door het PM systeem, net als op hun perceptie. Volgens hen komt dit door het tijdrovende aspect, de onduidelijkheid en de afwezigheid van het nut van het systeem. De perceptie van deze medewerkers over het nieuwe systeem beïnvloed hun motivatie ten aanzien van PM.

5.4.3 Patronen

In de theorie is naar voren gekomen dat de perceptie van de teamleden ten aanzien van PM de motivatie van de teamleden ten aanzien van PM kan beïnvloeden. In deze studie blijkt dit veelal op te gaan. Zoals in tabel 10 is te zien, zijn de perceptie en motivatie van de teamleden in bijna alle gevallen gelijk aan elkaar.

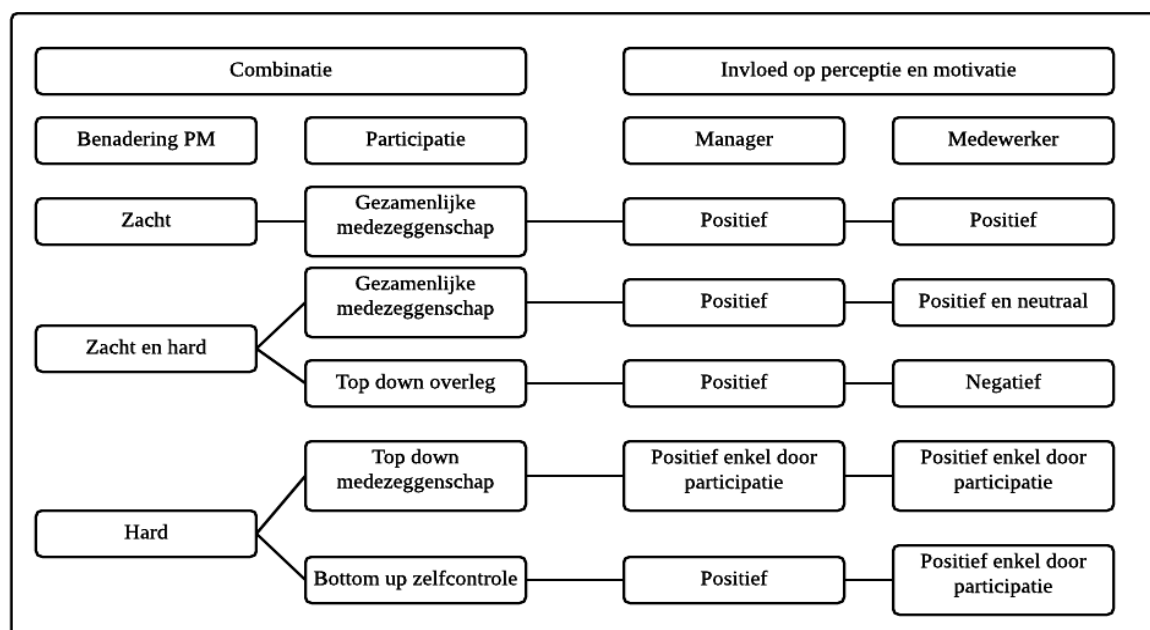
Daarnaast is in de tabel te zien dat een zachte benadering van PM een positief effect heeft op de perceptie en motivatie van zowel de manager als de medewerkers. Een harde benadering van PM beïnvloed de perceptie en motivatie van de managers zowel neutraal als positief en beïnvloed de perceptie van de medewerkers zowel neutraal als positief beïnvloed en beïnvloed de motivatie van de werknemers niet. Dit laatste is vooral een interessant gegeven. Een combinatie tussen de harde en zachte benadering van PM beïnvloed de perceptie en motivatie van de managers positief, maar de perceptie en motivatie van de werknemers zowel negatief, neutraal of positief.

Teams	Managers		Medewerkers		PM systeem
	Perceptie	Motivatie	Perceptie	Motivatie	
Team 2	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal	H
Team 10	Positief	Positief	Positief	Neutraal	H
Team 1	Positief	Positief	Negatief	Negatief	Z/H
Team 4	Positief	Positief	Positief en neutraal	Positief en neutraal	Z/H
Team 5	Positief	Positief	Positief	Positief	Z
Team 6	Positief	Positief	Positief	Positief	Z

Tabel 10 Invloed van PM systeem

5.5 Analyse

In onderstaand model⁴ zijn de bevindingen uit de voorgaande paragrafen samengevoegd. Dit geeft een schematisch overzicht van de ontstane combinaties in deze studie tussen de benadering van PM en werknemersparticipatie en de invloed van deze combinatie op de perceptie en motivatie⁵ van de managers en medewerkers.



Figuur 3 Invloed van benadering PM en participatie op perceptie en motivatie

Uit het model kan worden opgemaakt dat de verschillende benaderingen van PM en de toepassing van participatie weinig verschillende effecten oplevert op de perceptie en motivatie van de managers. Bij bijna alle managers is zowel de perceptie en motivatie ten aanzien van PM verhoogt door een bepaalde benadering van PM en vorm van werknemersparticipatie, ook al hebben ze verschillende benaderingen/vormen van deze elementen gekozen. De autonomie om het zelf te mogen inrichten is voor hen al voldoende voor een positieve invloed op hun perceptie en motivatie ten aanzien van PM.

Bij de medewerkers is dit niet het geval. In het model is te zien dat wanneer een zachte benadering van PM en medezeggenschap gezamenlijk wordt toegepast, dit de perceptie en de motivatie van de werknemers positief beïnvloed. Een combinatie tussen een zachte en harde benadering van PM levert gezamenlijk met top down overleg een negatieve invloed op de perceptie en motivatie van de medewerkers, terwijl een toepassing van gezamenlijke medezeggenschap in combinatie met deze benadering zowel een positieve als neutrale invloed heeft op de perceptie en motivatie van de medewerkers. In dit geval blijkt dus dat een hogere

⁴ Op basis van zes teams (zie H4)

⁵ Perceptie en motivatie samengevoegd omdat de combinatie tussen deze twee componenten in bijna alle gevallen evenredig was (21 van de 24)

gradatie van werknemersparticipatie en de toepassing hiervan beïnvloedend is voor de perceptie en motivatie van de werknemers. Bij een harde benadering van PM is te zien dat de perceptie en motivatie van de werknemers enkel positief wordt beïnvloed door de participatie. De harde benadering van PM an sich leidt niet tot een verhoging van de perceptie en motivatie van de werknemers ten aanzien van PM. De gehanteerde participatievorm lijkt dus dominant te zijn aan de manier waarop PM is benaderd.

Tot slot kan worden gesteld dat autonomie in besluitvorming, zoals zelfcontrole bottom up en gezamenlijke medezeggenschap, leidt tot een positieve invloed op de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van de participatie. Via een top down weg, ook al is dit gezamenlijk, leidt dit wel tot een klein summier positief effect, alleen zou dit effect groter zijn als de medewerkers meer autonomie hadden gekregen in het proces.

6 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Na de beantwoording van de hoofdvraag zal een kritische reflectie worden gegeven op deze studie. Allereerst zal gereflecteerd worden op de belangrijkste bevindingen vanuit het onderzoek. Vervolgens zullen de tekortkoming van het onderzoek worden besproken en zullen aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Daarna zal de bijdrage van deze studie aan de huidige wetenschappelijke theorieën worden weergegeven aan de hand van theoretische implicaties. Tot slot volgen de praktische implicaties en zullen aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk.

6.1 Beantwoording empirische deelvragen

Alvorens de hoofdvraag wordt beantwoord zullen de empirische deelvragen onderstaand kort worden beantwoord. De vragen worden eerst vanuit de theorie beantwoord en vervolgens vanuit de empirie. De verklaringen van deze antwoorden zullen in de discussie nader worden besproken. Deelvragen 1 en 2 worden beantwoord aan de hand van de resultaten van tien teams, deelvragen 3 en 4 worden beantwoord aan de hand van de resultaten van zes teams.

1. In welke mate participeren de werknemers bij de inrichting van PM binnen de teams?

Werknemersparticipatie kan worden toegepast in vijf gradaties (Black & Gregersen, 1997; Marchington & Wilkinson, 2005): *Het delen van informatie, communicatie, overleg, medezeggenschap en zelfcontrole*. Ten aanzien van deze gradaties van werknemersparticipatie binnen de teams zijn op voorhand geen verwachtingen geformuleerd. De werknemers in de teams hebben middels drie gradaties van werknemersparticipatie geparticipeerd bij de inrichting van het PM systeem binnen de teams, namelijk via *overleg, medezeggenschap en zelfcontrole*, waarbij medezeggenschap het meest, namelijk in acht teams, is toegepast. De teams hebben de gradatie medezeggenschap top down, bottom up of gezamenlijk toegepast. Deze toepassing is nieuw ten opzichte van het theoretisch kader in deze studie.

2. Wat is de gekozen inrichting van PM binnen de teams?

PM kan zowel zacht als hard benaderd worden, waarbij een harde benadering de kwantitatieve en calculatieve aspecten van PM benadrukt en een zachte benadering de betrokkenheid van werknemers in PM benadrukt door in te spelen op training, ontwikkeling en vertrouwen (Truss et al., 1997). Verwacht werd dat door toepassing van werknemersparticipatie de PM systemen een zachtere benadering zouden krijgen. Deze verwachting is uitgekomen. Acht teams kiezen voor een gehele zachte benadering of een combinatie tussen een zachte en harde benadering. Slechts twee teams kiezen voor een harde benadering.

Dominante kenmerken van PM instrumenten zijn het stellen van prestatiedoelen en ontwikkeldoelen, evalueren en beoordelen (Baron & Armstrong, 1998; Dewettinck, 2008). Ten aanzien van deze kenmerken in de PM systemen van de teams zijn geen verwachtingen opgesteld. De teams kiezen overwegend voor minder geformuleerde doelstellingen, een grotere aanwezigheid van ontwikkeldoelen en teamdoelstellingen en een vermindering van prestatiedoelen. De ontwikkeldoelen zijn in grotere mate aanwezig bij de teams die kiezen voor een zachte benadering van PM en de prestatiedoelen komen enkel voor bij de teams die kiezen voor een volledige harde benadering van PM. Zeven teams kiezen ervoor om de prestaties gedurende het jaar vaker te evalueren dan eens in het half jaar. De teams die PM hard (eventueel in combinatie met zacht) hebben benaderd hebben tevens de beoordeling van de prestaties opgenomen in hun PM systeem.

3. Wat is de invloed van werknemersparticipatie op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?

Werknemersparticipatie kan de perceptie en motivatie van teamleden positief beïnvloeden. Hoe hoger de gradatie van werknemersparticipatie, hoe meer tevreden en betrokken werknemers zich zullen voelen (Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981). De perceptie van de teamleden ten aanzien van de werknemersparticipatie kan de motivatie beïnvloeden, maar werknemersparticipatie kan de motivatie ook direct beïnvloeden (Den Hartog et. al., 2004; Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2000). Verwacht werd dat werknemersparticipatie de perceptie en motivatie van de teamleden overwegend positief zou beïnvloeden. Deze verwachting is uitgekomen. De perceptie en motivatie van alle managers en de perceptie en motivatie van de werknemers uit negen teams, op één medewerker na, zijn positief beïnvloed door werknemersparticipatie. De uitzonderlijke medewerker participeerde niet in de besluitvorming rondom het PM systeem en ervoer hierdoor geen werknemersparticipatie. In één team heeft de participatie een negatieve invloed gehad op de perceptie en motivatie van de werknemers. In dit team is de participatie middels top down overleg toegepast, wat ertoe leidde dat de werknemers zich niet betrokken voelden gedurende het inrichtingsproces van het PM systeem.

4. Wat is de invloed van de gekozen PM inrichting op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?

PM kan via verschillende wegen de perceptie en motivatie van de teamleden kan beïnvloeden. De perceptie ten aanzien van PM kan beïnvloed worden door het gedrag en houding van collega's en de manager, de manier waarop PM wordt geïmplementeerd en door inhoudelijke elementen van PM (Wilson, 2002; Wright & Nishii, 2007). De motivatie ten aanzien van PM kan zowel positief als negatief beïnvloed worden door PM (Gagné & Deci, 2005; Gerhart & Fang,

2014; Gruman & Saks, 2011; Popova & Sharpanskykh, 2010; de Waal & Kourtit, 2013). Verwacht werd dat de PM inrichting de perceptie en motivatie van de teamleden positief en negatief kon beïnvloeden. Deze verwachting is deels uitgekomen. Uit de empirie is namelijk gebleken dat de PM inrichting ook een neutrale invloed kan uitoefenen op de perceptie en motivatie van de werknemers.

De perceptie en motivatie van vijf managers ten aanzien van PM zijn positief beïnvloed door de PM inrichting. De perceptie en motivatie van één manager is neutraal beïnvloed door PM. Deze manager ervaart het PM systeem niet anders dan voorheen, omdat deze veel overeenkomsten toont met het oude PM systeem.

De perceptie en motivatie van de medewerkers ten aanzien van PM verschillen onderling. Vanuit de resultaten kan enerzijds worden gesteld dat dit in relatie is met de harde of zachte PM benadering die de teams hebben gehanteerd. Een zachte benadering van PM beïnvloed de perceptie en motivatie van de medewerkers namelijk positief en een harde benadering van PM beïnvloed de perceptie en motivatie van de medewerkers neutraal. Anderzijds kan worden gesteld dat dit gerelateerd is aan de toepassing van werknemersparticipatie in sommige teams. In de teams waarin PM zowel zacht als hard is benaderd ervaarden werknemers namelijk een positieve invloed op hun perceptie en motivatie ten aanzien van PM wanneer zij zich betrokken voelden gedurende het inrichtingsproces. Als werknemers zich niet betrokken voelden in het proces leidde dit tot een negatieve invloed. Wanneer een werknemer niet betrokken is geweest leidde dit tot een neutrale invloed.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag in dit onderzoek luidde als volgt:

Wat is de invloed van werknemersparticipatie op de inrichting van PM binnen teams, en wat is de invloed van de mate van participatie en de gekozen inrichting op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM?

De invloed van werknemersparticipatie op de inrichting van PM leidt tot minder geformuleerde doelstellingen, een grotere aanwezigheid van ontwikkeldoelen en teamdoelstellingen, een vermindering van de prestatiedoelen en tot het vaker evalueren van de prestaties. De toepassing van werknemersparticipatie beïnvloed de PM inrichting slechts summier. Ontwikeldoelen komen vaker voor wanneer de participatie gezamenlijk of bottom up is toegepast en prestatiedoelen worden alleen gehanteerd wanneer de teams de participatie top down hebben toegepast.

Uit de resultaten is gebleken dat niet zo zeer de PM inrichting een invloed heeft gehad op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM, maar dat de mate van participatie en de manier waarop PM is benaderd van invloed is geweest.

De verschillende combinaties tussen de mate van werknemersparticipatie en de PM benadering hebben weinig verschillend effect op de perceptie en de motivatie van managers, maar wel een effect op de perceptie en motivatie van de werknemers ten aanzien van PM. De perceptie en motivatie van de managers wordt namelijk overwegend positief beïnvloed door de participatie en PM inrichting, ongeacht de toepassing en benadering van deze.

De perceptie en motivatie van werknemers wordt positief beïnvloed wanneer *gezamenlijke medezeggenschap* wordt toegepast en PM *zacht* benaderd wordt, eventueel in combinatie met *hard*. Wanneer *medezeggenschap top down* wordt toegepast levert dit enkel een klein positieve invloed op de perceptie en motivatie van de werknemers ten aanzien van PM.

De perceptie van werknemers ten aanzien van PM wordt dus positief beïnvloed wanneer de medewerkers worden betrokken bij de inrichting van PM en hier zelf keuzes in mogen maken. De perceptie en motivatie van medewerkers ten aanzien van PM wordt namelijk negatief beïnvloed wanneer men gebruikt maakt van *top down overleg* als mate van werknemersparticipatie. Een harde benadering van PM heeft geen invloed op de motivatie van medewerkers ten aanzien van PM. Een beoordelingsformulier en/of eindbeoordeling heeft geen invloed op deze motivatie. Tot slot heeft de PM inrichting geen invloed op de perceptie en motivatie van de teamleden als deze in de perceptie van de teamleden nog veel lijkt op het oude systeem.

6.3 Reflectie op belangrijkste bevindingen

In deze sectie zal gereflecteerd worden op de belangrijkste bevindingen uit deze studie. Vanuit wetenschappelijke theorieën en persoonlijk oogpunt van de onderzoeker wordt getracht deze bevindingen te verklaren.

Werknemersparticipatie

Uit de empirie van deze studie is gebleken dat de werknemersparticipatie in verschillende gradaties, namelijk overleg, medezeggenschap en zelfcontrole, is ontstaan, maar ook dat deze verschillend is toegepast binnen de teams, namelijk door middel van een bottom-up, gezamenlijke en top down benadering. De gehanteerde gradaties van werknemersparticipatie van Black & Gregersen (1997) en Marchington & Wilkinson (2005) is in deze studie te beperkend geweest. Wanneer de mening van medewerkers wordt gevraagd en de manager vervolgens beslist of er gebruik wordt gemaakt van de suggestie van de werknemers, wordt dit door hen getypeerd als de gradatie overleg (Black & Gregersen, 1997; Marchington & Wilkinson, 2005). Uit deze studie is echter gebleken dat wanneer deze omschrijving wordt toegepast er

geen écht overleg hoeft plaats te vinden. De mening van de medewerkers is wel gevraagd, maar dit is niet in 'overleg' gegaan met de manager. Vervolgens heeft de manager besloten om wel of geen gebruik te maken van de suggestie van de werknemers, alleen is dit niet in 'overleg' gegaan met de medewerkers. Hoewel de omschrijving van deze gradatie is toegepast bij dit team is het twijfelachtig of dit wel écht de gradatie van participatie is geweest waar dit team gebruik van heeft gemaakt. Daarnaast is uit de empirie gebleken dat medezeggenschap op meerdere manieren benaderd kan worden. Hoewel de literatuur voorschrijft dat dit de op één na hoogste graad van werknemersparticipatie is en daarnaast pleit dat een hogere gradatie van participatie leidt tot een hogere mate van werknemerstevredenheid en - betrokkenheid (Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Jenkins & Lawler, 1981), is uit deze studie gebleken dat medezeggenschap ook kan leiden tot minder betrokken en gemotiveerde werknemers, vanwege een top down benadering van medezeggenschap. Na verder onderzoek in de literatuur omtrent werknemersparticipatie is gebleken dat deze zich, naast vormen van gradaties, ook kan onderscheiden in structuur, vorm, beslissingskwesities en beslissingsproces (Black & Gregersen, 1997; Marchington & Wilkinson, 2005). Achteraf kan gesteld worden dat de toepassing van alle dimensies van werknemersparticipatie wellicht passender was geweest in deze studie gezien de hantering van slechts de gradaties niet voldoende was. Hier is echter op voorhand niet voor gekozen, omdat uit onderzoek is gebleken dat de gradaties van participatie beïnvloedend zijn voor de perceptie en motivatie van teamleden. De keuze voor enkel gradaties is zodoende vanuit de onderzoeksvraag bepalend geweest. Vanuit deze bevindingen is het voor toekomstig onderzoek in dit onderzoeksveld aan te raden om alle dimensies van werknemersparticipatie in acht te nemen. Dit kan worden toegepast door in de dataverzameling dieper in te gaan op de totstandkoming van de werknemersparticipatie in de teams waarbij de kenmerken van alle dimensies worden bevraagd door de onderzoeker.

PM benadering

Acht van de tien teams hebben PM zacht (eventueel in combinatie met hard) benaderd. Dit komt overeen met de verwachting vanuit de theorie dat de toepassing van werknemersparticipatie zou leiden tot een zachtere benadering van PM. Opvallend is wel dat er geen direct verband tussen een gradatie van participatie en een bepaalde PM benadering te vinden is. De hoogste gradatie van zelfcontrole leidde namelijk tot een harde benadering van PM, terwijl de verwachting was dat autonome inspraak van werknemers zo leiden tot een zachte benadering van PM. Dit is mogelijk te verklaren doordat de medewerkers PM zagen als een meetsysteem in plaats van een volledig proces. Zij refereerden in het interview namelijk naar het beoordelingsformulier wanneer over PM werd gesproken. Prestatiemeetsystemen richten zich volledig op het meten en kwantificeerbaar maken van prestaties in de organisatie (Neely,

Gregory & Platts, 2005). Door deze visie op PM kozen zij 'logischerwijs' voor een harde benadering van PM.

PM inrichting

De deelnemende teams in dit onderzoek hebben de vrijheid gekregen om PM naar hun eigen wensen en behoeftes in te richten. Hoewel de teams deze 'vrijheid' hebben gekregen, wijkt de inhoud van de gekozen PM inrichting van de teams weinig af van de gedefinieerde kenmerken van PM uit het theoretisch kader. De PM inrichting van de teams heeft wel een grotere focus op ontwikkeldoelen dan voorheen, zoals Dewettinck (2008) ook stelt voor de vernieuwing ten aanzien van PM in de toekomst, echter zijn er weinig innovatieve of creatieve elementen te constateren in de PM inrichting van de teams. Slechts één team kiest voor een innovatief doel, namelijk 'plezier hebben'. Dit is mogelijk te verklaren doordat de respondenten gemiddeld al 15 jaar bij de onderzoeksorganisatie werken. De respondenten kunnen gewend geraakt zijn aan de huidige procedures en processen in de organisatie, waardoor het lastig is om buiten de kaders te denken. Daarnaast zijn de respondenten geen HR deskundigen en dat maakt het lastig om te innoveren op een HR instrument. Een aantal respondenten geeft namelijk ook aan dat zij behoefte hadden aan ondersteuning van HR.

Een respondent geeft aan dat hij het 'gedurfd' vindt van de organisatie dat hij de mogelijkheid krijgt om zelf invulling te geven aan PM. Dit zegt iets over de cultuur van de organisatie. Wellicht zijn werknemers het niet gewend om vrijheid te krijgen en te participeren in besluitvorming. Dit kan ertoe leiden dat het creatieve en innovatieve vermogen van werknemers wordt beperkt. Het gebrek aan innovatie in de systemen kan ook verklaard worden vanuit een psychologische theorie, namelijk *groepsdenken* (Janis, 1982). Dit ontstaat wanneer een groep, in dit geval een team, zich dusdanig laat beïnvloeden door groepsprocessen dat de kwaliteit van de gemaakte beslissing in de groep verlaagd (Janis, 1982). Teams zijn vooral vatbaar voor groepsdenken wanneer de leden vergelijkbaar zijn qua achtergrond, wanneer de groep geïsoleerd is van externe adviezen en als er geen duidelijke regels zijn voor de besluitvorming (Janis, 1982). Alle voorgaande voorwaarden zijn van toepassing op de teams binnen dit onderzoek.

Uit de empirie is ook gebleken dat de aanwezigheid van harde prestatiedoelen overeenkomt met een top down toepassing van werknemersparticipatie. De managers in deze teams hebben vooraf aangegeven wat zij minimaal in de PM inrichting terug wilden zien. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de managers op zekerheid willen spelen en zo min mogelijk risico willen nemen. De aanwezigheid van harde prestatiedoelen is daarnaast ook te verklaren doordat de commerciële aard van deze teams. Deze managers hebben in het verleden altijd gestuurd op financiële resultaten en kunnen hier hoogstwaarschijnlijk moeilijk afstand van doen.

Invloed van werknemersparticipatie op perceptie en motivatie

Vanuit de literatuur omtrent werknemersparticipatie werd veronderstelt dat werknemersparticipatie een positieve bijdrage levert aan de perceptie en motivatie van teamleden (Bhatti & Qureshi, 2007; Cotton, 1995; Graham & Verma, 1991; Hackman & Oldham, 1976; Jenkins & Lawler, 1981; Ryan & Deci, 2000). Dit bleek ook het geval te zijn bij de meeste teamleden. Bij enkele medewerkers was dit echter niet het geval. Eén medewerker gaf aan dat hij geen invloed ervoer op zijn perceptie en motivatie door werknemersparticipatie omdat hij geen onderdeel was van de subgroep waarin de besluitvorming omtrent de PM inrichting plaats vond. De medewerker voelde zich niet betrokken in het proces. Dit benadrukt de noodzaak om werknemersparticipatie toe te passen op besluitvorming. De medewerkers die een negatieve invloed ervoeren op hun perceptie en motivatie door werknemersparticipatie gaven aan dat zij het lastig en ingewikkeld vonden om zelf een nieuwe PM inrichting te bedenken. Deze uitkomst is mogelijk te verklaren aan de hand van het AMO framework (Boxall & Purcell, 2011). Het AMO model assumeert dat de prestaties van een medewerker een resultante is van een vermenigvuldiging van drie componenten. Deze componenten zullen in het perspectief worden geplaatst van dit onderzoek. Het eerste component betreft de capaciteiten van een medewerker (*ability*). Medewerkers kunnen PM zelf inrichten omdat zij beschikken over de nodige kennis en vaardigheden. Het tweede component betreft motivatie (*motivation*). Medewerkers willen PM zelf inrichten omdat zij hierdoor worden gestimuleerd en hierin geïnteresseerd zijn. De derde component betreft gelegenheid (*opportunity*). Medewerkers krijgen de gelegenheid om PM zelf in te richten en krijgen daarbij de nodige voorzieningen. De PM inrichting zal pas goed werken wanneer er wordt voorzien in alle bovenstaande componenten (Boxall & Purcell, 2011). De bovengenoemde medewerkers refereren naar hun eigen capaciteiten (A) om PM zelf in te richten. Doordat de capaciteiten bij deze medewerkers naar eigen inzien te kort schieten, kan dit ertoe leiden dat de prestaties van deze medewerkers aan de hand van deze PM inrichting negatief beïnvloed worden, met als gevolg dat de motivatie negatief beïnvloed wordt.

Invloed van PM inrichting op perceptie en motivatie

Verwacht werd dat door werknemersparticipatie de inhoudelijke kenmerken van de PM systeem in de teams zouden veranderen en dat hierdoor de perceptie en motivatie van de teamleden positief of negatief beïnvloed zou worden. Deze verwachting is niet uitgekomen. Het is gebleken dat de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM beïnvloed is door de benadering van PM en/of de toepassing van werknemersparticipatie. De inhoudelijke kenmerken speelden hier nauwelijks een rol in. De perceptie en motivatie van werknemers zijn positief beïnvloed als er is gekozen voor een zacht PM benadering. Dit is te verklaren doordat een zachte benadering van PM veel meer inspeelt op de behoeftes van de werknemers dan een

harde benadering. Een harde benadering heeft dan ook geen effect op de motivatie van de werknemers. Daarnaast is gebleken dat werknemers positiever zijn over de PM inrichting wanneer zij een rol speelden in of zich betrokken voelden bij de besluitvorming over het PM systeem, dan wanneer dit niet zo was. De toepassing van werknemersparticipatie blijkt een grotere invloed te hebben op de perceptie en motivatie ten aanzien van de PM inrichting, dan de PM inrichting zelf. Dit is te verklaren door de perceptie van eerlijkheid en rechtvaardigheid. Werknemers zullen eerder positief zijn over het PM systeem als zij hier zeggenschap over hebben gehad, omdat zij het systeem dan als eerlijk ervaren (Boselie, 2010).

De perceptie en motivatie van de managers ten aanzien van PM is overwegend positief beïnvloed, ongeacht de benadering van PM. Dit is te verklaren doordat de meeste managers zeggenschap hebben gehad over de nieuwe gekozen PM inrichting. Het kan veronderstelt worden dat zij trots zijn op wat zij gezamenlijk met hun teamleden neer hebben gezet.

Omgekeerde causaliteit

Vanuit het model van Den Hartog et. al. (2004) werd in dit onderzoek rekening gehouden met de omgekeerde causaliteit van de perceptie en motivatie van de teamleden. Het is echter gebleken dat de perceptie van de teamleden de motivatie van de teamleden overwegend heeft beïnvloed en niet andersom. Dit kan verklaard worden doordat de PM systemen in de teams nog niet zo lang zijn geïmplementeerd. De perceptie ten aanzien van het PM systeem kan al wel gevormd worden op korte termijn en deze kan dan de motivatie ten aanzien van het systeem beïnvloeden. De motivatie ten aanzien van het systeem vormt zich echter nog gedurende een langere periode, omdat de werknemers het systeem dan ook echt gaan gebruiken. Dan pas kan de motivatie ook de perceptie van de teamleden ten aanzien van het systeem beïnvloeden.

6.4 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Deze zullen onderstaand aanbod komen. Op basis van deze beperkingen zullen aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.

Selectie van de respondenten

De selectie van de respondenten is een beperking geweest van dit onderzoek. Doordat de teams op voorhand waren vastgesteld en niet door de onderzoeker zijn geselecteerd, kan dit voor een eventuele bias in de uitkomsten van dit onderzoek hebben gezorgd. Zeven teams hebben zich op vrijwillige basis aangemeld en dit kan ertoe hebben geleid dat de uitkomsten positief zijn beïnvloed, doordat deze teams waarschijnlijk positief ten opzichte van vernieuwingen en/of veranderingen staan.

Geen longitudinaal onderzoek

De resultaten van deze studie zijn gebaseerd op een korte termijn meting en dit zorgt voor een aantal beperkingen.

Ten eerste is gebleken dat de teams varieerden in de snelheid waarmee zij het PM systeem ontworpen en implementeerden. Dit heeft er voor gezorgd dat het tweede deel van de hoofdvraag aan de hand van de respons van slechts zes teams kon worden beantwoord. De generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de studie is hierdoor verlaagd.

Dit doet tevens afbreuk aan de kwaliteit van het onderzoek. Slechts op basis van één team kon nu uitspraak worden gedaan over de invloed van een bottom up toepassing van participatie, terwijl de niet onderzochte teams dit ook hadden toegepast.

Daarnaast is nu uit de resultaten gebleken dat zeggenschap over de PM inrichting in grote mate bepalend is voor een positief aanzien ten opzichte van het systeem. Echter kan veronderstelt worden dat de perceptie en motivatie ten aanzien van het systeem in de toekomst eerder beïnvloed wordt door de inrichting van het systeem, omdat de werknemers deze dan voor langere tijd toepassen in hun werk. De participatie zou slechts van invloed kunnen zijn op de perceptie en motivatie van de teamleden aan het begin van het proces.

Tevens is het twijfelachtig of de respondenten al daadwerkelijk iets konden zeggen over de invloed van het gekozen systeem op hun perceptie en motivatie. De systemen waren slechts drie tot vijf maanden geïmplementeerd toen de data werd verzameld.

Benadering PM en toepassing participatie

De teams verschillen onderling in benadering van PM en de toepassing van werknemersparticipatie. Dit heeft ertoe geleid dat eenduidige visies ten aanzien van PM ontbreken. De aangetoonde relaties tussen de perceptie en motivatie van teamleden enerzijds en de PM inrichting en participatie anderzijds zijn slechts gebaseerd op één of twee teams. Dit doet afbreuk aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Eén casusorganisatie

Doordat dit onderzoek slechts één casus binnen één organisatie heeft onderzocht, zijn de uitspraken over dit onderzoek niet generaliserend voor andere organisaties. Wanneer exact hetzelfde onderzoek uitgevoerd wordt in een andere organisatie, is het mogelijk dat andere bevindingen gevonden worden, gezien organisaties onderling verschillen. Dit verlaagt de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Begrip motivatie

Het begrip motivatie is in deze studie diffuus gehanteerd. De onderzoeker wilde dit begrip op voorhand niet beperken, omdat uit de literatuur was gebleken dat PM motivatie op verschillende

manieren kan beïnvloeden. Motivatie is hierdoor zowel door de onderzoeker als door de respondenten verschillend geïnterpreteerd. Dit heeft ertoe geleid dat de bevindingen in deze studie zo nu en dan gelinkt zijn aan autonome en gecontroleerde motivatie, motivatie ten aanzien van PM, maar ook werkmotivatie. Kortom, er is geen eenduidigheid over de daadwerkelijk invloed van participatie en de PM inrichting op motivatie.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Om de bevindingen in deze studie te onderbouwen en te generaliseren is het van belang dat toekomstig onderzoek longitudinaal wordt uitgevoerd met een grotere groep respondenten en in meerdere organisaties. Door longitudinaal onderzoek te doen kan het gehele proces van begin tot eind onderzocht worden en verhoogt de kwaliteit van het onderzoek. Zodoende krijgt men beter inzicht in de ontwerpfase, het effect op perceptie en motivatie en het effect op organisatieprestaties. Door een grotere groep respondenten te hanteren en in meerdere organisaties onderzoek te doen, kunnen de verschillende aangetoonde relaties in deze studie nader onderzocht worden en kunnen de uitspraken gegeneraliseerd worden. Hierbij is het wel van belang dat de onderzoeker op voorhand een duidelijke selectie maakt in respondenten, de PM benadering en oog heeft voor de hantering van begrippen. Zodoende verhoogt de zuiverheid van het onderzoek.

Tevens is het aan te bevelen om ook kwantitatief onderzoek te doen naar de relaties in deze studie. Doordat deze studie kwalitatief van aard was, zijn de relaties slechts aangetoond op basis van de interpretaties van de onderzoeker. Middels kwantitatief onderzoek kunnen causale verbanden ontdekt worden en kan zowel de sterkte als de richting van het verband aangetoond worden.

Tot slot is het aan te bevelen om in dit onderzoeksveld ook de rol van HR en de rol van de manager nader te onderzoeken. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat deze twee rollen invloed hebben op de perceptie en motivatie van de teamleden ten aanzien van PM.

6.5 Theoretische implicaties

De bevindingen uit deze studie sluiten enerzijds aan bij huidig wetenschappelijk onderzoek, maar voegen daarnaast ook iets toe aan de literatuur. Onderstaand zal kort worden aangegeven in hoeverre deze studie aansluit bij huidige inzichten vanuit de wetenschap en waar deze nieuwe kennis heeft opgeleverd.

In dit onderzoek is gebleken dat werknemersparticipatie een positieve invloed heeft gehad op de perceptie en motivatie ten aanzien van PM. Dit sluit aan op eerder onderzoek wat heeft aangeduid dat participatie de perceptie en motivatie van werknemers positief kan beïnvloeden (bijv. Bhatti & Qureshi, 2007; Graham & Verma, 1991; Black & Gregersen, 1997; Ryan & Deci, 2000).

Daarnaast is gebleken dat de PM inrichting niet zo zeer van invloed is geweest op de perceptie en motivatie van de teamleden, maar dat dit meer afhangt van de benadering van PM en de manier waarop de werknemers betrokken zijn geweest bij de inrichting van het systeem, kortom de werknemersparticipatie.

Dit voegt iets toe aan huidig wetenschappelijk onderzoek op de relatie tussen PM en perceptie en motivatie. Eerder onderzoek naar deze relatie heeft zich namelijk gericht op elementen en implementatie van het PM systeem (De Waal & Kourtit, 2013; Gerhart & Fang, 2014; Gruamn & Saks, 2011; Popova & Sharpanskykh, 2010; Wilson, 2002) , maar heeft daarbij niet gekeken naar de manier waarop PM benaderd wordt en welke actoren hierop van invloed zijn. Veronderstelt kan worden dat de PM benadering in deze relatie dominant is aan de PM inrichting, omdat de inrichting juist een resultante is van de benadering. Er is echter vervolgonderzoek nodig om deze veronderstelling hard te maken.

Daarnaast voegt deze bevinding iets toe aan het model van Den Hartog et. al. (2004). Namelijk door te laten zien dat de perceptie ten aanzien van PM ook beïnvloed kan worden door de manier waarop werknemers betrokken zijn geweest tijdens het inrichtingsproces en dat deze perceptie de motivatie van deze werknemers kan beïnvloeden. Deze bevinding laat zien dat de perceptie op een zogenoemde PM related practice (Den Hartog et. al., 2004), namelijk PM, beïnvloed kan worden door de perceptie op een andere PM related practice, namelijk participatie. Echter moet uit nader onderzoek blijken of participatie daadwerkelijk een modererend effect heeft op de perceptie van werknemers ten aanzien van PM en of deze relatie sterker is dan de relatie tussen de inrichting van het PM systeem en de perceptie op deze.

Tot slot biedt bovenstaande bevinding een toevoeging op eerder onderzoek naar de relatie tussen werknemersparticipatie en PM (Chan, 2004; Kleingeld et. al., 2004; Kaplan & Norton, 2001, in Tung, Baird & Schuch, 2011). Eerder onderzoek naar deze relatie wees namelijk al wel uit dat participatie in PM een positieve invloed heeft op de effectiviteit van het systeem en de organisatieprestaties, maar onderzocht daarbij niet de procesvariabelen, zoals de perceptie en motivatie van werknemers ten aanzien van PM. Dit onderzoek laat zien dat werknemersparticipatie in PM ook deze variabelen positief kan beïnvloeden.

6.6 Praktische implicaties

Dit onderzoek is praktisch relevant voor de onderzoeksorganisatie en voor organisaties die gebruik maken van PM systemen. Onderstaand worden twee aanbevelingen gegeven voor de praktijk. De eerste aanbeveling richt zich op handvatten ter verbetering van een PM systeem en is geldend voor zowel de onderzoeksorganisatie als organisaties die PM systemen gebruiken. De tweede aanbeveling is specifiek gericht op het experiment van ABN AMRO.

Aanbeveling voor PM systemen

Ten aanzien van PM systemen in organisaties en in de onderzoeksorganisatie is het aan te bevelen om het systeem op voorhand minder in te kaderen. Uit deze studie is namelijk gebleken dat de teams een duidelijke voorkeur geven aan minder doelstellingen, een grotere aanwezigheid van ontwikkeldoelen dan prestatiedoelen en een integratie van teamdoelstellingen met individuele doelstelling in hun PM systeem. Daarnaast kiezen sommige teams ervoor om de doelstellingen gedurende het jaar te wijzigen en om de prestaties vaker te evalueren. Echter is de toepassing van bovenstaande elementen wel verschillend per team in hun PM systeem. Het is dan ook aan te bevelen om slechts een aantal richtlijnen vooraf te geven aan het systeem, zoals de aanwezigheid van ontwikkeldoelen op individueel of team niveau. De invulling van deze doelen en de mate waarin deze doelen aanwezig moeten zijn in het systeem is dan aan het team (manager en medewerkers) om verder te bepalen. Daarnaast kan het team dan ook zelf bepalen of zij andere doelen willen toevoegen op basis van hun behoefte en/of type afdeling, zoals bijvoorbeeld prestatiedoelen in commerciële teams.

Op deze manier voelen de werknemers zich betrokken bij het proces en zullen hierdoor eerder tevreden zijn over het systeem en deze toepassen in het dagelijks werk. Het is namelijk gebleken dat participatie bij de inrichting van het systeem de perceptie van de teamleden over het systeem positief beïnvloed.

De geformuleerde doelstellingen kunnen dan alsnog gecontroleerd worden door de manager of het hoger management, waardoor de controlerende factor van een PM systeem als nog gehanteerd kan worden. De omslag zit er alleen in dat werknemers de doelstellingen bepalen en niet het hoger management, waardoor het systeem beter zal werken. Indien het blijkt dat de geformuleerde doelstellingen niet in lijn zijn met de visie en strategie van de organisatie, dan is het juist aan de manager om de dialoog hier over aan te gaan met het team of de individuele medewerker.

Aanbeveling voor het experiment

Doordat de uitkomsten van dit onderzoek zijn onderzocht bij de teams die mee doen aan het PM experiment van ABN AMRO, kunnen specifieke aanbevelingen gedaan worden voor het verdere verloop van het experiment.

Ten eerste is het aan te bevelen om het experiment langer voort te zetten dan een jaar. Meerdere teams zijn namelijk pas halverwege het experiment echt gestart met de implementatie van hun systeem. Hierdoor kunnen de effecten van het PM systeem op de perceptie en motivatie van de teamleden nog nauwelijks onderzocht worden. Daarnaast zijn de effecten van het systeem op de lange termijn voor de organisatie des te meer interessant. Zodoende kunnen namelijk ook de effecten van het experiment op de prestaties van de teams inzichtelijk worden. Daarnaast is het ook waardevol om het experiment kwantitatief te onderzoeken. Op deze manier bereik je de

volledige groep deelnemers en kunnen relaties uit dit onderzoek nader onderzocht worden en kan bekeken worden of dezelfde uitspraken gelden. Wanneer het experiment voor een langere periode kwantitatief onderzocht worden de effecten van het experiment op de verschillende uitkomsten gedurende de tijd inzichtelijk. Zodoende worden trends inzichtelijk en kan beleid worden bepaald.

Ten tweede is het aan te bevelen om het experiment op te schalen. Bevindingen uit dit onderzoek tonen aan dat het PM systeem anders kan en dat daar behoefte naar is. Echter is dit onderzoek niet generaliserend voor de gehele organisatie. Het is aan te bevelen om meerdere teams uit verschillende afdelingen van de organisatie te laten deelnemen. Zo kunnen inzichten worden opgedaan vanuit de behoeftes van de gehele organisatie en wordt er gelijktijdig een olievlek gecreëerd. Dit helpt de HR afdeling in het verzamelen van de nodige bewijsvoering aan het hoger management om het PM systeem te veranderen.

Tot slot is het van belang dat HR een grotere rol gaat spelen in het experiment. Een aantal respondenten geeft namelijk aan dat zij behoefte hebben aan een ondersteunende en adviserende rol van HR. Voor de huidige deelnemende teams is het al wel te laat om te adviseren op de inrichting van het PM systeem, echter kan HR wel nog een ondersteunde en adviserende rol aannemen in de implementatie van het PM systeem bij deze teams. HR kan dit doen door actief bij de teams langs te gaan en voorbeelden en kennis te delen vanuit hun expertise. Als de organisatie er voor kiest om het experiment op te schalen, is het van belang dat HR ook een actievere rol aanneemt in de inrichtingsfase van het PM systeem bij deze nieuwe teams. HR kan de managers uit de teams adviseren om de werknemers te betrekken in de besluitvorming van het PM systeem. Het is namelijk gebleken dat de perceptie en motivatie ten aanzien van het systeem positief wordt beïnvloed als de werknemers zijn betrokken in de besluitvorming. Daarnaast kan HR het inrichtingsproces ondersteunen door gerichte vragen te stellen aan de teamleden bij de totstandkoming van het systeem.

Literatuurlijst

ABN AMRO (2014). *Intern Klanttevredenheidsonderzoek HR Q4*. Amsterdam: ABN AMRO

ABN AMRO (2014). *TCE Strategie 2014-2017*. Amsterdam: ABN AMRO

ABN AMRO (2015). *Global Performance Management Policy*. Amsterdam: ABN AMRO

ABN AMRO (2015). Organisatie. <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/organisatie/index.html> (geraadpleegd op 6 juni 2015).

ABN AMRO (2015). Structuur en toezichthouders. <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/organisatie/corporate-governance/structuur-en-toezichthouders/index.html> (geraadpleegd op 6 juni 2015).

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Armstrong, M. and Baron, A. (1998). *Performance Management: the New Realities*, London: CIPD.

Baarda, B.D., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J (2009). *Basisboek: Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Bersin, J. (4 mei 2013). Time To Scrap Performance Appraisals? <https://www.linkedin.com/pulse/20130504141046-131079-time-to-scrap-performance-appraisals> (geraadpleegd op 28 december 2015)

Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom lemma uitgevers.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management*, Houndmills: Palgrave.

Bracken, D. W. (1994), Straight talk about multi-rater feedback, *Training and Development*, 48: 44-51.

Buckingham, M. & Goodall, A. (april 2015). Reinventing Performance Management. <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> (geraadpleegd op 28 december 2015)

Cotton, J. L. (1995). Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of Wagner.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.

DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 121-156.

Dewettinck, K. (2008). Employee performance management systems in Belgian organisations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. *European Journal of International Management*, 2(2), 192-207.

de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.

Graham, J. W., & Verma, A. (1991). Predictors and moderators of employee responses to employee participation programs. *Human Relations*, 44(6), 551-568.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D.E. and Conway, N. (1998). Appendix 4, analysis of survey data, in M. Armstrong and A. Baron, *performance Management: The new Realities*. London: CIPD
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hart, H., Boeijs, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed., p. 349). Boston: Houghton Mifflin.
- Jenkins, G. D., & Lawler, E. E. (1981). Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 111-128.
- Kleingeld, A. D., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 831-851.
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and organization effectiveness: a psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Lilian Chan, Y. C. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 204-221.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: people management and development*. CIPD Publishing.
- Nanterme, P. (8 december 2015). Why Accenture is saying goodbye to annual performance reviews. <https://www.linkedin.com/pulse/why-accenture-saying-goodbye-annual-performance-reviews-nanterme> (geraadpleegd op 28-12-2015)
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Pinder, C. C. (1998). Motivation in work organizations. *Upper Saddle River, NJ*.
- Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information Systems*, 35(4), 505-527.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910.
- Raet (2015). HR Benchmark 2015. <http://www.raet.nl/hr-trends-en-themas/hr-benchmark/talentmanagement> (geraadpleegd op 23 december 2015)
- Robbins, S. P. (2005). Organizational behavior (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Shen, J. (2004). International performance appraisals: policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 547-563.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek*. Hilversum: Educatieve uitgeverij Nederland bv.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312-330.

Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620-629.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Bijlage I: Interviewprotocol Manager

Introductie (5 min)

- Dank deelname, wederzijds voorstellen
- Doel onderzoek:
Zoals je weet zullen wij vanuit HR het experiment volgen gedurende de tijd dat het experiment van gang is. Een onderdeel hiervan is mijn kwalitatieve onderzoek. Op dit onderwerp zal ik afstuderen in de richting Strategisch HR management aan de Universiteit van Utrecht.
Doel van dit onderzoek en dus mede dit interview is om inzicht te geven in de gekozen PM aanpak door alle teams. Welke karakteristieken komen hier in voor, wat zijn de drijfveren achter de keuze en hoe is de besluitvorming gegaan? Daarnaast is het doel om de motivatie en de beleving achter de gekozen plannen, maar ook ten aanzien van de autonomie te achterhalen.
- Vertrouwelijkheid, geen namen noemen, wel functienaam wellicht in de resultaten vanwege kleine doelgroep.
- Opname, tijdsaanduiding (1 uur), structuur interview (algemene info, experiment, inrichting PM, ervaring en motivatie)
- Vragen op voorhand?

Algemene info (5 min)

- Functie inhoud, kort omschrijven wat het inhoudt (ook over de afdeling)
 - Aantal jaren ABN AMRO
 - Leidinggevende positie binnen den bank en in team
- Rol binnen de organisatie en het team

Experiment (5min)

- Keuze voor experiment (vrijwillig/verplicht). Waarom? Wat hoop je te bereiken hiermee?
- Mening huidig PM
 - Ervaring met PM algemeen
 - Ervaring met PM in de bank
 - Tevredenheid met huidig PM/ proces en inhoud
 - Hoe zijn de ppp's ingevuld?

Inrichting PM door team (15 min)

Plan bij de hand

- Uitleg PM
 - Algemeen beeld geven, wat wordt daar precies mee bedoelt?
 - Besluitvorming. Welke actoren betrokken?
 - Onderscheid inhoud en proces maken en beschrijven. Komt proces terug?
 - Zit manager zelf in het PM systeem
- Drijfveren/motieven achter systeem
 - Welke elementen zitten er wel in/ welke niet en waarom?
 - Belemmeringen van voorheen/ belemmeringen nu? (proces/inhoud)
 - Vanuit welke motieven bedacht? (toekomstvisie/samenwerken/prestatie)
 - Welke resultaten moeten het systeem opleveren?
 - Wat hoop je hiermee te bereiken?
- Vergelijking met huidig systeem
 - Welke verschillen zijn er/ waarom/ welke is het belangrijkste?
 - Verandering in rol van manager. Wat zijn de bevindingen?
 - Verandering ook invloed op proces?
- Succes en faalfactoren
 - Welke elementen zijn echt succesfactoren? Waarom?
 - Welke elementen zie je als eventuele kritische factoren? Waarom?
 - Zou dit bankbreed kunnen werken?
- Andere redenen voor inrichting?

Effecten op beleving en motivatie (10 min)

- Algemene effecten
 - Effecten sinds de verandering van PM bij jezelf en medewerkers?
 - Verwachtingen op voorhand?
 - Welke veranderingen treden op? Was dit ook verwacht (hoe was het bedoeld, hoe is het uitgerold? Intended/actual/perceived)
 - Verandering in rol van manager?
- Effecten op motivatie en beleving
 - Zie je veranderingen in motivatie specifiek? Waar komt dit door?
 - Is het team gemotiveerder om te werken? Waar komt dit door?
 - Leeft PM nu meer?
 - Denk je dat het nieuwe systeem ook de prestaties zal verhogen? Waar komt dit door?

Beleving (5 min)

- Wat is je beleving tot nu toe met het nieuwe PM?
- Hoe wordt het experiment nu ervaren? Zowel door jou als je medewerkers?
- Wat ervaar je als moeilijk? Welke obstakels kom je tegen of verwacht je?
- Wat ervaar je als makkelijk?
- Hoe kijk je aan tegen het proces rondom PM nu? Is dit anders dan voorheen?
- Ben je tevreden met hoe je PM nu hebt ingericht? Wat zou je misschien nog anders doen?

Invloed van autonomie (5 min)

- Ervaring. Wat was makkelijk/ wat niet? Hoe sta je tegenover autonomie?
- Had je behoefte aan autonomie? In welke mate? Is hier aan voldaan?
- Hoe was het om zelf het systeem in te richten? Moeilijk/makkelijk, genoeg informatie/te veel autonomie
- Heeft de gekregen autonomie invloed gehad op jouw rol als manager? Op welke manier?
- In hoeverre autonomie toegepast in het systeem? (In hoeverre lijkt PM aanpak op huidig systeem)
- Kan je iets vertellen over je motivatie ten aanzien van de autonomie? En van je team?

Persoonlijke mening (5 min)

- Hoe zou voor jou performance management er ideaal uit zien?
- Hoe zie jij performance management over 10 jaar binnen de bank?
- Waar heb je behoefte aan als het gaat om PM?
- In hoeverre denk jij dat jullie systeem kan helpen aan een relevantie vernieuwing van het performance management systeem in de bank?

Afsluiting (5 min)

- Achteraf vragen?
- Zijn er eventueel elementen die ik niet benoemd heb die jij wel van toegevoegde waarde vindt voor het onderzoek?
- Danken voor deelname
- Mededelen dat ik de data die ik zal gebruiken voor de resultaten uit dit interview zal toesturen voor goedkeuring en check (member validation), zowel citaten als gegevens Focusgroep of individuele interviews realiseren

Bijlage II: Interviewprotocol medewerkers

Introductie (5 min)

- Dank deelname, wederzijds voorstellen
- Doel onderzoek:
Zoals je weet zullen wij vanuit HR het experiment volgen gedurende de tijd dat het experiment van gang is. Een onderdeel hiervan is mijn kwalitatieve onderzoek. Op dit onderwerp zal ik afstuderen in de richting Strategisch HR management aan de Universiteit van Utrecht.
Doel van dit onderzoek en dus mede dit interview is om inzicht te geven in de gekozen PM aanpak door alle teams. Welke karakteristieken komen hier in voor, wat zijn de drijfveren achter de keuze en hoe is de besluitvorming gegaan? Daarnaast is het doel om de motivatie en de beleving achter de gekozen plannen, maar ook ten aanzien van de autonomie te achterhalen.
- Vertrouwelijkheid, geen namen noemen, wel functienaam wellicht in de resultaten vanwege kleine doelgroep.
- Opname, tijdsaanduiding (1 uur), structuur interview (algemene info, experiment, inrichting PM, ervaring en motivatie)
- Vragen op voorhand?

Algemene info (5 min)

- Functie inhoud, kort omschrijven wat het inhoudt (ook over de afdeling)
 - Aantal jaren ABN AMRO
 - Positie binnen den bank en in team
- Rol binnen de organisatie en het team

Experiment (5min)

- Wat vind je ervan om mee te doen aan het experiment? Invloed hierop?
- Mening huidig PM
 - Ervaring met PM algemeen
 - Ervaring met PM in de bank
 - Tevredenheid met huidig PM/ proces en inhoud
 - Hoe zijn de ppp's ingevuld?

Inrichting PM door team (15 min)

Plan bij de hand

- Uitleg PM
 - Algemeen beeld geven, wat wordt daar precies mee bedoelt?
 - Waarom gekozen voor bepaalde inrichting?
 - Wat vind je van het onderscheid in teamlid? Positief en negatief?
- Drijfveren/motieven achter systeem
 - Welke elementen zitten er wel in/ welke niet en waarom?
 - Belemmeringen van voorheen/ belemmeringen nu? (proces/inhoud)
 - Vanuit welke motieven bedacht? (toekomstvisie/samenwerken/prestatie)
 - Welke resultaten moeten het systeem opleveren?
 - Wat hoop je hiermee te bereiken?
- Vergelijking met huidig systeem
 - Welke verschillen zijn er/ waarom/ welke is het belangrijkste?
 - Verandering in rol van medewerker. Wat zijn de bevindingen?
 - Verandering ook invloed op proces?
- Succes en faalfactoren
 - Welke elementen zijn echt succesfactoren? Waarom?
 - Welke elementen zie je als eventuele kritische factoren? Waarom?
 - Zou dit bankbreed kunnen werken?
- Andere redenen voor inrichting?
- Veel invloed gehad op template? Hoe komt dit/ waardoor wel/ niet? Hoe voelt dit?

Effecten op beleving en motivatie (10 min)

- Algemene effecten
 - Effecten sinds de verandering van PM bij jezelf en medewerkers?
 - Verwachtingen op voorhand?
 - Welke veranderingen treden op? Was dit ook verwacht (hoe was het bedoeld, hoe is het uitgerold? Intended/actual/perceived)
 - Merk je al dat je bijvoorbeeld meer op je competenties let?
 - Rol van de manager anders, of rol van jezelf anders? Team omgang bijv.
- Effecten op motivatie en beleving
 - Zie je veranderingen in motivatie specifiek? Waar komt dit door?
 - Is het team gemotiveerder om te werken? Waar komt dit door?
 - Ben je nu gemotiveerder om met PM te werken?
 - Werk je over het algemeen nu ook gemotiveerder?
 - Leeft PM nu meer?
 - Denk je dat het nieuwe systeem ook de prestaties zal verhogen? Waar komt dit door?

Beleving (5 min)

- Wat is je beleving tot nu toe met het nieuwe PM?
- Hoe wordt het experiment nu ervaren door jullie?
- Wat ervaar je als moeilijk? Welke obstakels kom je tegen of verwacht je?
- Wat ervaar je als makkelijk?
- Hoe kijk je aan tegen het proces rondom PM nu? Is dit anders dan voorheen?
- Ben je tevreden met hoe je PM nu hebt ingericht? Wat zou je misschien nog anders doen?

Invloed van autonomie (5 min)

- Ervaring. Wat was makkelijk/ wat niet? Hoe sta je tegenover autonomie?
- Had je behoefte aan autonomie? In welke mate? Is hier aan voldaan?
- Hoe was het om zelf het systeem in te richten? Moeilijk/makkelijk, genoeg informatie/te veel autonomie?
- Heeft de gekregen autonomie invloed gehad op jouw rol? Op welke manier?
- In hoeverre autonomie toegepast in het systeem? (In hoeverre lijkt PM aanpak op huidig systeem)
- Kan je iets vertellen over je motivatie ten aanzien van de autonomie? En van je team?

Persoonlijke mening (5 min)

- Hoe zou voor jou performance management er ideaal uit zien?
- Hoe zie jij performance management over 10 jaar binnen de bank?
- Waar heb je behoefte aan als het gaat om PM?
- In hoeverre denk jij dat jullie systeem kan helpen aan een relevantie vernieuwing van het performance management systeem in de bank?

Afsluiting (5 min)

- Achteraf vragen?
- Zijn er eventueel elementen die ik niet benoemd heb die jij wel van toegevoegde waarde vindt voor het onderzoek?
- Danken voor deelname
- Mededelen dat ik de data die ik zal gebruiken voor de resultaten uit dit interview zal toesturen voor goedkeuring en check (member validation), zowel citaten als gegevens

Bijlage III: Codeboom

Algemene gegevens

- Aantal jaren werkzaam ABN AMRO
- Aanwezigheid subteams
- Functie
- Functie jaren
- Teamgrootte

Autonomie

- Vorm van PM
- Betrokkenheid
- Ervaring
 - Niet
 - Nauwelijks
 - Wel
 - Prettig
 - Onprettig
- Verantwoordelijkheidsgevoel
- Vrijheid in beslissingen

Experiment ABN AMRO

- Algemeen oordeel PM
 - PM
 - PPP
 - Mening positief
 - Mening negatief
 - Abstractieniveau
 - Beoordelingsproces
 - Inhoud
 - Proces
 - Subjectief
 - Tijdslijnen
- Deelname
 - Door ander aangemeld

- Zelf aangemeld
- Reden
- Mening experiment

PM inrichting

- Afdelingsspecifiek
- Bewegingsredenen
- Deelnemers
- Effecten
- Inhoud
 - Beoordelen
 - Eenmalig
 - Meten
 - Geen beoordeling
 - Inrichting van beoordeling
 - Doelstellingen
 - Meetbaar
 - Korte termijn
 - Lange termijn
 - Individueel
 - Team
 - Afdeling
 - Organisatie
 - Aanpassen
 - Geen doelstellingen
 - Hard skills
 - Soft skills
 - Houding en gedrag
 - Kennisdelen
 - Persoonlijke ontwikkeling
 - Plezier hebben
 - Samenwerken binnen team
 - Samenwerken met stakeholders
 - Reflectie
 - Evalueren
 - Feedback

- Open cultuur
 - Performancedialoog
 - Sit in
 - Vertrouwen
- Key elementen
- Mate van innovativiteit
- Proces
 - Beslissingsproces
 - Manier van inrichten
 - Aansluiting op dagelijkse werkzaamheden
 - Implementatie nieuw PM
- Verwachtingen
 - Andere manier van werken
 - Bankbreed
 - Beter presteren
 - Focus
 - Moeilijkheden
 - Motivatie
 - Openheid
 - Performance als ontwikkeling

Motivatie

- Niet gemotiveerd
 - Nieuw PM
 - Oud PM
- Niet veranderd
- Wel gemotiveerd
 - Algemeen
 - Gecontroleerd
 - Autonoom
 - Nieuw PM
 - Door autonomie
 - Door systeem
 - Door beiden
 - Oud PM

Rol HR

- Advies
- Focus geven
- Support
- Tijdslijnen experiment

Rol manager

- Niet veranderd
- Van invloed op PM
- Wel veranderd
 - Beoordelen
 - Coachende rol
 - Meer focus
 - Vertrouwen

Bijlage IV: Business Principles ABN AMRO

1. Ik streef naar de beste oplossingen voor mijn klant
2. Ik neem mijn verantwoordelijkheid
3. Ik neem alleen risico's die ik overzie
4. Ik handel duurzaam
5. Ik ben een bevlogen professional
6. Ik verbind door samen te werken

(ABN AMRO, 2015)

Bijlage V: Paper Publieke Dimensie ABN AMRO

Inleiding

Waar vroeger nog een duidelijk onderscheid was te herkennen tussen publieke en private organisaties in de manier van beleidsvoering, is dit hedendaags steeds moeilijker te onderscheiden. Vooral door de opkomst van New Public Management (NPM) in publieke organisaties en de opkomst van Corporate Social Responsibility (CSR) in private organisaties wordt het onderscheid tussen de identiteit van deze organisaties steeds kleiner. Gesteld wordt dat een organisatie per definitie niet volledig privaat of publiek is, maar dat alle organisaties zowel publieke als private karakteristieken vertonen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Wegens het belang van de publieke dimensie binnen de Master Strategisch Human Resource Management zal in deze paper aandacht worden besteed aan de publieke identiteit van de onderzoeksorganisatie, ABN AMRO. In de eerste paragraaf zal in worden gegaan op de formele kenmerken en de identiteit van deze organisatie, waarin wordt verduidelijkt op welke manier ABN AMRO publiek is. Vervolgens zal de sociale legitimiteit van het HR beleid van de organisatie en de sociale legitimiteit van het vraagstuk welke centraal heeft gestaan in de masterthesis worden behandeld. Tot slot zal een eigen oordeel worden gegeven over de publieke dimensie van het onderzochte vraagstuk en de publieke dimensie van het beleid van ABN AMRO.

ABN AMRO

Rainey (2003) maakt onderscheid tussen formele kenmerken van een organisatie om deze nader te definiëren als private of publieke organisatie. Deze kenmerken betreffen eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Deze kenmerken zullen allereerst in onderstaande paragraaf worden besproken in het licht van ABN AMRO. Vervolgens zal de identiteit van de organisatie worden besproken door te reflecteren op het idee van doelgerichtheid, het idee van oorzakelijkheid, het idee van tijd en het idee van orde (Gawthrop, 1984, in Noordergraaf en Teeuw (2003). Vervolgens zullen de formele kenmerken en de identiteit aan elkaar worden gekoppeld in een model aan de hand van organisatorische posities (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Formele kenmerken

Wanneer het gaat om het plaatsen van een organisatie op het publieke-private continuüm is eigendom één van de kenmerken om dit te bepalen. Simpelweg gezegd kan een organisatie in bezit zijn van de overheid of in het bezit zijn van een private organisatie. Echter is dit voor ABN AMRO niet zo simpel te stellen. Sinds 2008 is deze organisatie genationaliseerd. Momenteel is de organisatie in het bezit van NL Financial Investments, deze stichting is de enige aandeelhouder

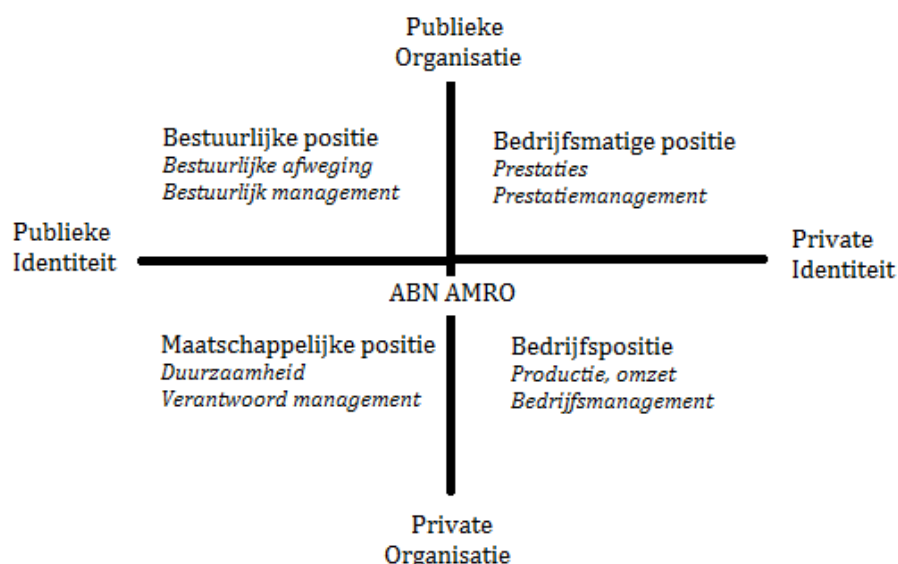
van de organisatie. In 2011 zijn de aandelen van deze organisatie overgedragen aan de Staat der Nederlanden. De minister van Financiën heeft de zeggenschap over de mogelijke verkoop van deze aandelen (NLF, 2015). Derhalve is de organisatie formeel gezien in het bezit van de overheid. Echter is in mei de beursgang van ABN AMRO aangekondigd door de minister van Financiën aan de tweede kamer. Op 1 juli 2015 heeft de tweede kamer ingestemd met dit voorstel, waarmee de overheid het bezit van de organisatie uit handen geeft. De beursgang zal hoogstwaarschijnlijk in het vierde kwartaal van 2015 pas van start gaan, wat betekent dat de organisatie op dit moment nog in het bezit van de overheid is. Eén van de voornaamste redenen voor de verkoop van ABN AMRO is dat de Nederlandse staat voor zichzelf geen blijvende rol ziet als eigenaar van een commerciële bank (ABN AMRO, 2015). Zodoende wordt het tweede formele kenmerk van deze bank inzichtelijk, de bron van inkomsten. ABN AMRO haalt haar inkomsten uit private bronnen. Dit doet de organisatie voornamelijk door hypotheekleningen te verstrekken en kapitaal uit te lenen aan zowel particuliere als zakelijke klanten. Winstgevendheid en groei staan hoog in het vaandel binnen de organisatie, deze elementen komen immers terug in de strategie van de organisatie (ABN AMRO, 2015). De zeggenschap over ABN AMRO is zowel privaat als publiek te categoriseren. Enerzijds had de overheid de zeggenschap over de verkoop van de organisatie in handen, waardoor deze als publiek te benoemen is. Daarnaast probeert de overheid door wet- en regelgeving druk uit te oefenen op de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de bankierseed, als onderdeel van de Wijzigingswet financiële markten 2015 (Rijksoverheid, 2015). Elke bankmedewerker dient deze voor 1 april 2016 af te leggen. Dit impliceert dat de overheid enige mate van zeggenschap heeft over ABN AMRO. Anderzijds wordt de strategie en het beleid van de organisatie bepaald door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Deze twee vormen samen het besturingsmodel van de organisatie. De zeggenschap is voornamelijk privaat te noemen, gezien de organisatie vrijuit kan handelen op een aantal restricties van de overheid na.

Identiteit

Gawthrop (1984) maakt onderscheid tussen publieke en private identiteit aan de hand van vier dimensies. De eerste dimensie betreft het idee van doelgerichtheid. De private opvatting van doelgerichtheid is ateleologisch. Dit houdt in dat een organisatie zich voornamelijk richt op korte termijn doelstellingen. De publieke opvatting hiervan is teleologisch. Dit doelt op een aanwezigheid van doelstellingen welke gericht zijn op een hoger doel (in Noordegraaf & Teeuw, 2003). De opvatting van doelgerichtheid van ABN AMRO is niet makkelijk te onderscheiden in ofwel privaat ofwel publiek. Hoewel de organisatie niet kan overleven zonder kortetermijndoelstellingen, zoals het verbeteren van de winstgevendheid en het verwezenlijken van internationale groei, richt de organisatie zich ook op lange termijn doelstellingen. ABN

AMRO richt zich in haar strategische thema's bijvoorbeeld op het investeren in de toekomst, het klantbelang centraal stellen en het aanhouden van een gematigd risicoprofiel, welke allen bijdrage aan een hoger doel en daarmee gezien kunnen worden als publieke opvattingen van doelgerichtheid (ABN AMRO, 2015). Het idee van oorzakelijkheid richt zich op effecten van handelen en de onderliggende samenhang van deze. De private opvatting hiervan duidt er op dat alleen wordt gekeken naar de directe effecten van handelen. De publieke opvatting ziet de werkelijkheid eerder als een complex systeem, waarbij verschillende handelingen juist invloed op elkaar kunnen uitoefenen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). ABN AMRO is niet extreem publiek of privaat binnen het idee van oorzakelijkheid. Door de invoering van de bankierseed zijn de medewerkers van ABN AMRO verplicht om verder te kijken dan het directe effect van een bepaalde handeling. Dit neemt echter niet weg dat alsnog gekeken wordt naar wat voor een impact een handeling direct zou hebben. Tevens richten de lange termijn doelstellingen zich op een publieke opvatting van oorzakelijkheid. Deze kijken bijvoorbeeld naar het klantbelang, naar de toekomst van de bank en het in stand houden van een gematigd risicoprofiel, waardoor de organisatie zich juist richt op de effecten die bepaalde keuzes kunnen veroorzaken. Het idee van tijd is binnen ABN AMRO meer dynamisch (publieke opvatting) dan statisch (private opvatting) te benoemen. De publieke opvatting heeft belang bij de toekomstige generaties en toekomstige ontwikkelingen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). ABN AMRO neemt verantwoordelijkheid voor haar acties en interacties en heeft daarmee een duurzaamheidsbeleid ontwikkelt om te investeren in de toekomst. De private opvatting stelt dat verleden en toekomst geen rol spelen in overwegingen en dat is in de meeste gevallen bij ABN AMRO niet het geval. Binnen het idee van orde is de organisatie meer privaat op te vatten dan publiek. De private opvatting richt zich op een verticale orde waarin hiërarchie gebruikt wordt om te sturen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit is typerend voor ABN AMRO en wordt gezien als een onderdeel van de cultuur.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan ABN AMRO als volgt worden geplaatst in onderstaand model.



Figuur 4: Vier organisatorische posities (Noordegraaf & Teeuwen, 2003)

Sociale legitimiteit

Aan de hand van de Contextually Based Human Resource Theory van Paauwe (2004) zal de sociale legitimiteit van het HR beleid van ABN AMRO en het vraagstuk van de masterthesis worden besproken. Volgens deze theorie worden middels twee dimensies en een configuratie de strategische keuzes van een organisatie bepaald en zodoende wordt het HR beleid bepaald aan de hand van deze keuzes. Onderstaand zal nader in worden gegaan op de dimensies. Binnen deze dimensies zal een blik worden geworpen op het HR beleid van ABN AMRO en het vraagstuk van de masterthesis. Het vraagstuk richt zich op de verbetering van Performance Management en de invloed van deze op de motivatie en beleving van medewerkers.

Product/Markt/Technologie

Het HR beleid wordt volgens dit model (Paauwe, 2004) enerzijds bepaald door de eisen die voortvloeien uit de relevante productmarktcombinaties en de juiste technologie. Deze vereisten worden meestal uitgedrukt in termen als efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovatie. Deze dimensie wordt ook wel de economische rationaliteit genoemd. Deze zorgt er voor dat strategische (HR) keuzes deels gemaakt worden op basis van de concurrentie in de markt en toont overeenkomsten met competitieve isomorfisme (Paauwe, 2004). In het HR beleid van ABN AMRO is te zien dat een aantal elementen uit deze worden beïnvloed door de PMT dimensie. Een voorbeeld hiervan is de invoering van een Customer Excellence traject waarin de focus ligt op executiekracht en efficiëntie. Daarnaast wordt de Top Class Employer strategie binnen het HR beleid deels bepaald door deze dimensie. Middels deze strategie wil ABN AMRO zich profileren als één van de beste werkgevers van Nederland. De organisatie heeft deze strategie gedefinieerd gezien zij werknemers wilt aantrekken, ontwikkelen en behouden. Binnen de turbulente omgeving waarin ABN AMRO opereert en waarin wordt verwacht dat FinTech start ups de sector ingrijpend zullen veranderen (AFM, 2015), is het van belang dat zij werknemers blijft aantrekken en deze blijft behouden. Het vraagstuk van de masterthesis wordt tevens deels bepaald door deze dimensie. De verbetering van Performance Management dient twee doeleinden. Enerzijds om de medewerkers te motiveren door dit systeem en anderzijds door de prestaties te verbeteren binnen de organisatie. Beide doeleinden vertonen een link met de PMT dimensie.

Sociaal/Cultureel/Legaal

Anderzijds wordt het HR beleid bepaald door de sociaal-politieke, culturele en juridische context waarin een organisatie zich begeeft. Deze dimensie toont overeenkomsten met institutionele isomorfisme. Waarden en normen en hun institutionalisering kunnen de uitkomsten van de marktwerking beïnvloeden. Waarden zoals rechtvaardigheid en legitimiteit zullen een impact hebben op het HR beleid en de HR praktijken. Deze dimensie wordt ook wel de relationele

rationaliteit benoemd (Paauwe, 2004). Het HR beleid van ABN AMRO wordt tevens deels bepaald door bovengenoemde dimensie. In het kader van rechtvaardigheid benoemt ABN AMRO een aantal initiatieven. Deze doelen op een evenwicht in de uitwisselende relatie tussen organisatie en individu. Zo biedt de organisatie aan al haar medewerkers de mogelijkheid om zich te ontwikkelen aan de hand van trainingen en opleidingen. Tevens speelt ABN AMRO een rol in het bevorderen van de werk en privé balans. Thuis werken is binnen de organisatie geen enkel probleem en men mag op deze manier ook flexibel zijn/haar uren per week inrichten. Echter blijkt uit bepaalde keuzes in het verleden dat deze rechtvaardigheid tussen werknemer en organisatie ook geschonden is. De uitkering van de bonussen van de raad van bestuursleden is hier een goed voorbeeld van. Binnen de organisatie werden op dat moment veel reorganisaties uitgevoerd en het is aannemelijk dat dit voor de werknemers niet als rechtvaardig wordt ervaren. Tevens draagt een verbetering in het Performance Management systeem bij aan de rechtvaardigheid van de organisatie. Deze kan zorgen voor een eerlijke en objectieve beoordeling van de prestaties van de werknemers en kan ontwikkelingsmogelijkheden inzichtelijk maken. Uit diverse gesprekken is immers gebleken dat de beoordeling niet altijd even objectief heeft plaats gevonden. Tot slot blijkt uit de interviews die gevoerd zijn met een aantal medewerkers, dat zij het fijn vinden om gehoord te worden binnen de organisatie. Eén van de medewerkers geeft aan dat hij het knap en gedurfd vindt van de organisatie dat er geluisterd wordt naar wat de medewerker van belang vindt. Dit laat zien dat een ontwikkeling en implementatie van een HR praktijk bij kan dragen aan het vertrouwen wat een werknemer heeft in de organisatie, wat tevens in onderzoek wordt bevestigd (Gould-Williams, 2003).

Evenwel worden de strategische keuzes en daarmee ook het HR beleid door deze dimensie beïnvloed op het gebied van sociale legitimiteit. Dit betreft de aanvaarding van de samenleving waarin de organisatie zich bevindt (Paauwe, 2004). Meerdere initiatieven binnen de organisatie duiden aan op de erkenning van sociale legitimiteit. ABN AMRO biedt bijvoorbeeld klanten met een energiezuinige woning een hogere lening aan op hun hypotheek, verstrekt leningen voor groene investeringen zoals zonnepanelen. Hiermee stimuleert de organisatie duurzame keuzes van haar klanten. Daarnaast heeft ABN AMRO haar eigen foundation. Dit is een stichting die de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie mogelijk maakt. Medewerkers, producten en middelen worden hier op een vrijwillige basis en zonder commercieel belang voor ingezet. De verwerkelijking van deze initiatieven worden gestimuleerd door middel van het HR beleid. Medewerkers kunnen per kalenderjaar een werkweek verlof opnemen om vrijwilligerswerk te

doen (ABN AMRO, 2015). Dit laat zien dat de organisatie de mogelijkheden geeft aan een werknemer om bij te dragen aan sociale legitimiteit (Boxall & Purcell, 2011).

Eigen oordeel

Op basis van bovenstaande paragrafen zal een eigen oordeel worden gegeven over de publieke dimensie van zowel het beleid wat de organisatie uitvoert danwel uit zou kunnen voeren als het vraagstuk van de masterthesis.

Vanuit de omschrijving van de formele kenmerken en de identiteit van de organisatie zou kunnen worden gesteld dat ABN AMRO een redelijk grote publieke dimensie omvat. Daarnaast lijkt de organisatie te voldoen aan een bepaalde mate van sociale legitimiteit en rechtvaardigheid. Wat opvalt is dat de organisatie veel initiatieven toont om bij te dragen aan de sociale legitimiteit. Zoals eerder genoemde ABN AMRO foundation, maar bijvoorbeeld ook een Leef-Vitaal programma en een Duurzaam Inzetbaarheidsbudget voor haar medewerkers. Echter blijkt uit gesprekken binnen de organisatie dat werknemers ofwel niet op de hoogte zijn van deze initiatieven ofwel deze initiatieven niet aangrijpen. Het lijkt alsof de medewerkers zich hier niet bewust van zijn of zich hier niet verantwoordelijk voor voelen. Naar eigen oordeel denk ik dan ook dat ABN AMRO al goede stappen heeft gezet in het verantwoordelijk opereren binnen de maatschappij. Echter, als de organisatie sociale legitimiteit in haar cultuur wilt integreren is het essentieel dat medewerkers het belang hier van gaan inzien en de motivatie krijgen om hier aan mee te willen werken (Boxall & Purcell, 2011). Daarnaast is het voor ABN AMRO essentieel om het vertrouwen van de klant weer terug te winnen. Zij hebben sinds de uitkering van de bonussen een verkeerd signaal naar de buitenwereld af gegeven op het gebied van rechtvaardig en sociaal legitiem opereren. Wanneer ABN AMRO door de maatschappij werkelijk gezien wil worden als een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie dan is het noodzakelijk om dergelijke keuzes in de toekomst te vermijden en zich bewust wordt van de impactfactor die dergelijke keuzes hebben op de perceptie van de samenleving.

Het toepassen en het verbeteren van Performance Management laat een duidelijk karakter zien van een private opvatting van de organisatie. Dit richt zich immers op het verbeteren van de prestaties waardoor de organisatie kan blijven concurreren in de commerciële markt. Daarnaast komt de integratie van Performance Management systemen beter tot uiting in private organisaties dan in publieke organisaties. Uit onderzoek blijkt tenslotte dat Performance Management systemen in publieke organisaties negatieve effecten met zich meebrengen op het gebied van sociaal, menselijk en organisatorisch kapitaal (Diefenbach, 2009). Daarnaast zou een verbetering van Performance Management binnen ABN AMRO bij kunnen dragen in de

toepassing van sociale legitimiteit en rechtvaardigheid binnen de organisatie. Gezien de organisatie verouderd en de gemiddelde leeftijd op 45 jaar ligt, is het naar eigen inzien essentieel dat de organisatie in speelt op deze vergrijzing middels haar HR praktijken, zoals Performance Management. Hoewel bepaalde stereotypes kunnen heersen over oudere werknemers, zoals de assumptie dat zij minder flexibel, innovatief en minder productief zijn dan jongere werknemers (Visser et. al., 2003, in Leisink & Knies, 2011), kan naar eigen oordeel een PM systeem hier op in spelen. Deze medewerkers kunnen bijvoorbeeld doelstellingen formuleren op het gebied van kennisoverdracht en coaching van jongere medewerkers. Zo blijven deze werknemers productief en duurzaam inzetbaar en kan dit bijdragen aan e rechtvaardigheid en de sociale legitimiteit van de organisatie.

Literatuurlijst

ABN AMRO (2015). *Voorgenomen beursgang*. Geraadpleegd via: https://www.abnamro.com/nl/investor-relations/beursgang/index.html?ext=google-paid_s|voorgenomen-beursgang (7-9-2015)

ABN AMRO (2015). *Strategie en kernwaarden*. Geraadpleegd via: <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/organisatie/strategie-en-kernwaarden/index.html> (7-9-2015)

AFM. (3 april 2015). AFM maakt kennis met FinTech-startups. <http://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/apr/fintech-startups> (geraadpleegd op 6 september 2015)

Boxall, P. and Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.

Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.

NLFI (2015). *NL Financial Investments*. Geraadpleegd via: <http://www.nlfi.nl/> (7-9-2015)

NLFI (2015). *Wat doen we?* Geraadpleegd via: <http://www.nlfi.nl/wat-doen-we> (7-9-2015)

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Blad Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.

Rainey, H. (2003). What makes public organizations distinctive. *Understanding and managing public organizations*, 55-78.

Rijksoverheid (2015). *Bankierseed*. Geraadpleegd via:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hervorming-financiele-sector/vraag-en-antwoord/voor-wie-geldt-de-bankierseed> (7-9-2015)

