



**Universiteit Utrecht**

# **Presteren met performance management.**

Een onderzoek naar de vraag welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) de performance van medewerkers verhogen en welke rol motivatie daarin speelt.

Universiteit Utrecht | Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Master Strategisch Human Resource Management

7 juli 2017

Nadine Hoogenboom | 3853942

Begeleider en eerste lezer: dr. W.V. Vandenabeele

Tweede lezer: prof. dr. E.G. van der Velde

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Presteren met performance management'. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is uitgevoerd bij Achmea, in de periode van maart 2017 tot juli 2017.

Bij deze wil ik allereerst graag mijn begeleider Wouter Vandenabeele bedanken voor de goede begeleiding en zinvolle feedback. Wanneer ik enigszins onzeker en met lichte stress bij onze afspraken aankwam, wist hij er altijd voor te zorgen dat ik met vertrouwen en vol goede moed weer naar buiten liep. Daarnaast wil ik graag de tweede lezer Mandy van der Velde bedanken voor de heldere bijeenkomsten over het opstarten van het onderzoek, maar zeker ook de zeer nuttige workshops over kwantitatief onderzoek doen en haar feedback op het onderzoeksvoorstel.

Verder wil ik Achmea bedanken, de organisatie die mij een plek bood om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. In het bijzonder Willem van Zwieten en Maaïke Blansjaar-Versteeg, die mij vanuit Achmea de juiste hulp, begeleiding, informatie, maar ook zeker leer- en ontwikkel mogelijkheden hebben geboden. De samenwerking heb ik als zeer prettig ervaren. Uiteraard bedank ik ook de andere mensen bij Achmea die de tijd hebben genomen om over het onderzoek mee te denken en in gesprek te gaan, en natuurlijk alle respondenten die de tijd hebben genomen de vragenlijst in te vullen.

Tot slot een attentie voor iedereen die mij in het afgelopen studiejaar, maar vooral in de laatste periode, afleiding heeft geboden en geluisterd heeft naar mijn soms oneindige gepraat over het onderzoek. Ze zullen blij zijn dat ze daar nu vanaf zijn.

Met een goed gevoel sluit ik de studie en de periode van onderzoek af. Ik wens u veel leesplezier toe.

Nadine Hoogenboom

Zaandam, 7 juli 2017

## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>5</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	7
MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	8
CONTEXT ACHMEA.....	9
PRAKTISCHE RELEVANTIE .....	10
ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN .....	10
LEESWIJZER .....	11
<b>1. THEORETISCH KADER</b> .....	<b>13</b>
1.1 WAT IS PERFORMANCE?.....	13
1.2 DE RELATIE TUSSEN PERFORMANCE MANAGEMENT EN PERFORMANCE.....	15
1.3 FEEDBACK EN HET EFFECT OP PERFORMANCE .....	17
1.3.1 <i>Job characteristics model</i> .....	19
1.4 ERKENNING EN WAARDERING EN HET EFFECT OP PERFORMANCE.....	20
1.5 AUTONOMIE EN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID EN HET EFFECT OP PERFORMANCE .....	21
1.5.1 <i>Self-determination theory</i> .....	21
1.6 LEIDERSCHAP EN HET EFFECT OP PERFORMANCE .....	23
1.6.1 <i>Transformationeel leiderschap</i> .....	24
1.6.2 <i>Transactioneel leiderschap</i> .....	24
1.6.3 <i>Laissez-faire leiderschap</i> .....	25
1.6.4 <i>Leiderschap en performance</i> .....	25
1.7 DE ROL VAN MOTIVATIE .....	26
1.7.1 <i>Mediatie</i> .....	27
1.7.2 <i>Motivatie</i> .....	28
1.8 ONDERZOEKMODEL.....	31
<b>2 METHODE</b> .....	<b>32</b>
2.1 DESIGN .....	32
2.1.1 <i>Cross-sectioneel</i> .....	32
2.1.2 <i>Experimenteel</i> .....	32
2.2 RESPONDENTEN EN PROCEDURE.....	33
2.3 VRAGENLIJST.....	36
2.3.1 <i>Performance</i> .....	36
2.3.2 <i>Motivatie</i> .....	37
2.3.3 <i>Feedback &amp; Erkenning en waardering</i> .....	38
2.3.4 <i>Autonomie en eigen verantwoordelijkheid</i> .....	39
2.3.5 <i>Leiderschap</i> .....	40
2.3.6 <i>Vignetten</i> .....	41
2.3.7 <i>Algemeen</i> .....	44
2.4 STATISTISCHE ANALYSES .....	44
2.4.1 <i>Cross-sectioneel</i> .....	45
2.4.2 <i>Experimenteel</i> .....	45
<b>3. RESULTATEN</b> .....	<b>46</b>
3.1 CROSS-SECTIONEEL .....	46
3.1.1 <i>Beschrijvende resultaten</i> .....	46
3.1.2 <i>Hypothese toetsende resultaten</i> .....	48
3.2 EXPERIMENTEEL.....	52

3.2.1 Beschrijvende resultaten .....	52
<b>4. CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>55</b>
4.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG .....	55
4.1.1 <i>Het effect van feedback op medewerker performance</i> .....	56
4.1.2 <i>Het effect van erkenning en waardering op medewerker performance</i> .....	56
4.1.3 <i>Het effect van autonomie en eigen verantwoordelijkheid op medewerker performance</i> .....	57
4.1.4 <i>Het effect van transformationeel leiderschap op medewerker performance</i> .....	57
4.1.6 <i>De mediërende rol van motivatie</i> .....	58
4.1.7 <i>Beantwoording hoofdvraag</i> .....	58
4.2 RELEVANTIE VOOR DE THEORIE .....	59
4.3 BEPERKINGEN VAN HET HUIDIGE ONDERZOEK EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK .....	62
4.4 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK .....	63
<b>LITERATUUR .....</b>	<b>66</b>
<b>BIJLAGE 1: AANKONDIGINGSMAIL.....</b>	<b>71</b>
<b>BIJLAGE 2: INTRODUCTIEMAIL.....</b>	<b>72</b>
<b>BIJLAGE 3: INFORMATIEBERICHT VRAGENLIJST .....</b>	<b>73</b>
<b>BIJLAGE 4: BEDANK/HERINNERINGSMAIL .....</b>	<b>74</b>
<b>BIJLAGE 5: VRAGENLIJST ZOALS IN QUALTRICS (EXCLUSIEF VIGNETTEN) .....</b>	<b>75</b>
<b>BIJLAGE 6: FACTOREN OPBOUW VIGNETTEN.....</b>	<b>84</b>
<b>BIJLAGE 7: VIGNETTEN .....</b>	<b>85</b>
<b>BIJLAGE 8: ORGANOGRAM ACHMEA .....</b>	<b>87</b>

## Samenvatting

Waar voorheen door veel organisaties gebruik werd gemaakt van een jaarlijks terugkerend beoordelingsgesprek, wordt het systeem rondom beoordelen en belonen door organisaties steeds vaker anders ingericht. Beoordelen wordt in toenemende mate onderdeel van een bredere aanpak van de integratie van HRM strategieën, ook wel bekend als *performance management*. Performance management kan gedefinieerd worden als 'een reeks van activiteiten van een organisatie om de performance van een bepaald persoon of een bepaalde groep te verbeteren, met het uiteindelijke doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren' (DeNisi, 2000, p.121). Over welke activiteiten op welke manier effectief zijn voor de performance bestaat echter nog veel onduidelijkheid in zowel praktijk als wetenschap.

Het doel van dit onderzoek is om aan te tonen hoe 'feedback', 'erkenning en waardering', 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' en 'leiderschap' de performance van medewerkers verhogen en welke rol motivatie daarin speelt. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) verhogen de performance van medewerkers en welke rol speelt motivatie daarin?* Dit onderzoek is gericht op de individuele performance van medewerkers, waarbij de verwachting was dat alle genoemde aspecten een positief effect zouden hebben. Ook was de verwachting dat dit effect gemedieerd werd door motivatie.

Door middel van vragenlijsten die ingevuld zijn door 613 respondenten is antwoord gezocht op de onderzoeksvraag. In het cross-sectionele deel van de vragenlijst werden de hoofdvariabelen onderzocht in de huidige werksituatie. In het experimentele deel van de vragenlijst werd gebruik gemaakt van de vignetmethode, waarin iedere respondent random een vignet toegewezen kreeg. In elk vignet was één van de aspecten van performance management gemanipuleerd, waarna opnieuw de performance en motivatie werd gemeten. De verkregen data is verwerkt met het programma SPSS.

Uit de geanalyseerde data bleek in lijn met de verwachting dat in het cross-sectionele deel van het onderzoek alle aspecten van performance management een positief effect hadden op de performance van medewerkers. Daarentegen bleken bij het experimentele deel van het onderzoek alle aspecten een negatief effect te hebben op de performance. Een verklaring voor deze onverwachte bevindingen is dat mogelijk andere variabelen een rol spelen, bijvoorbeeld 'onzekerheid' die ontstaat door de verandering van het ene systeem naar het andere systeem. Het wordt dan ook aanbevolen als organisatie daarin goede begeleiding te bieden.

## Inleiding

Veel organisaties maken nog steeds gebruik van beoordelingsgesprekken in de vorm van een jaarlijks terugkerend proces. De lijnmanager vult een verslag in over de prestaties van de werknemer en bespreekt deze vervolgens met hem of haar in een gesprek. Toch kiezen steeds meer organisaties voor een bredere aanpak. Zo is er vaker sprake van een verscheidenheid aan activiteiten waarmee organisaties medewerkers willen beoordelen, hun competenties willen ontwikkelen, de prestaties willen verbeteren en beloningen verstrekken. Het wordt zo dus meer een onderdeel van een bredere aanpak van de integratie van HRM strategieën, ook wel bekend als *performance management* (Fletcher, 2001). Dat is het centrale onderwerp van dit onderzoek.

Wanneer gesproken wordt over performance, wordt vaak de link met *motivatie* gelegd. Motivatie en performance worden vaak als een logische keten gezien. Een van de bekendste modellen die een verband legt tussen motivatie en performance is het AMO-model (Appelbaum et al., in Boxall en Purcell, 2016). In het model staat de A voor *ability to perform*, oftewel het *kunnen* van het werk, omdat de benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden aanwezig zijn. De M staat voor *motivation to perform*, waarmee het gaat om het *willen* van het werk doen, door intrinsieke of extrinsieke motivatie. Tot slot de O, die staat voor de *opportunity to perform*, waarmee bedoeld wordt dat de werkstructuur en de omgeving de nodige support en mogelijkheden bieden voor expressie (Boxall en Purcell, 2016). Wat de precieze relatie tussen de A, de M en de O is, is niet helemaal duidelijk, maar duidelijk is dat ze alle drie betrokken zijn bij het verkrijgen van werknemer performance. Over de relatie tussen motivatie en individuele performance bestaat dus nog onduidelijkheid en in het huidige onderzoek wordt dan ook getracht over dit verband meer kennis op te doen.

Performance management kan op verschillende manieren worden benaderd, onder andere als een systeem voor het managen van *organisatie prestaties*, als een systeem voor het managen van *werknemer prestaties* en performance management als een systeem om de *prestaties van de werknemer en organisatie te integreren* (Williams, in Fletcher, 2001). In het huidige onderzoek wordt ook gericht op het verband tussen motivatie en performance. Motivatie is een intern individueel proces en daarom wordt de benadering van performance management als een systeem voor het managen van werknemer prestaties aangehouden. Oftewel, er wordt gekeken naar individuele prestaties.

In de bestaande literatuur zijn verschillende definities te vinden voor het concept *performance management*. Allereerst stelt DeNisi (2000) dat performance management verwijst naar 'een reeks van activiteiten van een organisatie om de performance van een bepaald persoon of een bepaalde groep te

*verbeteren, met het uiteindelijke doel de effectiviteit van de organisatie te verbeteren'* (p.121). Daarnaast benadrukken Baron en Armstrong (1998) het strategische en geïntegreerde karakter van performance management, dat zich in de ogen van de auteurs richt op *'het verhogen van de effectiviteit van organisaties door het verbeteren van de prestaties van de mensen die er werken en door de ontwikkeling van de capaciteiten van teams en individuele medewerkers'* (p.38-39). Zij zien performance management als een continu proces, waarbij de prestatie beoordelingen focussen op de toekomst in plaats van op het verleden. In het theoretisch kader van dit onderzoek wordt verder ingegaan op performance management en de bijbehorende concepten.

## **Wetenschappelijke relevantie**

Vanuit de bestaande literatuur is door diverse wetenschappers de behoefte aan nieuw onderzoek binnen het thema van performance management uitgesproken. Zo bespreekt Fletcher (2001) in zijn artikel dat er geen één manier is die het beste is voor beoordelingsgesprekken, maar dat het afhangt van de situatie, de relatie tussen de betrokken partijen en hun individuele samenstelling. Hij stelt dan ook dat meer onderzoek hiernaar nodig is om resultaten met ook een praktische waarde te verkrijgen. Een zogenoemde potentieel vruchtbare lijn voor onderzoek is volgens Fletcher (2001) het onderzoeken van de impact van feedback op het stellen van doelen en het behalen van prestaties. Ook in een bredere context is onderzoek gewenst, aangezien feedbackprocessen vaak worden gezien als een mechanisme voor het veranderen van een organisatiecultuur.

Over welke ontwerpkenmerken meer van toepassing en effectief zijn in verschillende situaties is sowieso nog weinig bekend stellen Berry, Coad, Harris, Otley en Stringer (2009) in een review. Daaraan voegen ze toe dat op dat gebied nog veel onbeantwoorde vragen zijn. Welke incentive ontwerpen leiden tot wat voor soort prestaties bijvoorbeeld? Ze stellen dat onderzoek nodig is naar hoe die verschillende incentives betrokkenheid en performance bijvoorbeeld bevorderen. Voor organisaties kan het helpen hun performance management systemen te structureren om een hogere performance te bereiken. Daar komt bij dat een onderzoek naar de interactieve effecten van deze elementen duidelijkheid zou bieden over wat het meest krachtig is, voor welke werknemers en onder welke omstandigheden (Berry et al., 2009).

Naast de behoefte aan onderzoek naar de effecten van verschillende aspecten van performance management, kan bovendien gekeken worden naar mediërende variabelen. Volgens Kuvaas (2006) is elk onderzoek naar variabelen, die mogelijk de relatie tussen verschillende vormen van performance beoordeling en taak of contextuele performance mediëren, interessant voor zowel wetenschappers als

mensen uit de praktijk. Dit omdat het ultieme doel van performance beoordeling het verbeteren van performance is, stelt hij. Een aantal jaar later specificeren Dysvik en Kuvaas (2011) die onderzoekagenda met de suggestie voor een onderzoek naar de rol van de meerdere motiverende sub dimensies van de *self-determination theory* (intrinsieke motivatie, geïntegreerde, geïdentificeerde, en geïntrojecteerde motivatie, externe regulatie en a-motivatie). Dit sluit aan bij het betoog van Boxall (in Knies, 2012) om niet meer alleen te kijken naar de bijdrage van HRM aan performance, maar ook naar het 'hoe' en de tussenliggende mechanismen.

In de huidige kennis op het gebied van performance management blijken dus nog wat hiaten te zitten, waar nieuw onderzoek op zijn plaats is. Door het huidige onderzoek te richten op de verschillende specifieke aspecten van performance management en welke effecten ze via motivatie hebben op de prestaties van medewerkers, kan een waardevolle bijdrage worden geleverd aan de wetenschap.

## **Maatschappelijke relevantie**

Naast de wetenschappelijke relevantie kan bij dit onderzoek ook gesproken worden van een maatschappelijke relevantie. Enerzijds omdat het onderzoek zicht betreft op Achmea, wat ondanks dat het geen publieke organisatie is, wel een publieke taak heeft. De organisatie is dus onlosmakelijk verbonden met de maatschappij. Anderzijds omdat in het onderzoek concepten aan bod komen die voor de maatschappij in het geheel belangrijk zijn, zoals motivatie en prestatie. Rondom deze concepten vindt verandering plaats in organisaties en de maatschappij. Werk is steeds minder te plannen en vergeet van medewerkers en organisaties meer souplesse (Achmea, persoonlijke communicatie, 2 mei, 2017). Veel organisaties lijken af te willen stappen van het huidige beleid rondom presteren en beoordelen (o.a. De Groot, 2015; Schaap, 2016; Peper, 2017). Het één keer per jaar terugkerende beoordelingsgesprek is niet meer van nu. De huidige beoordelingscycli zijn niet meer flexibel genoeg, ze zijn tijdrovend en onvoldoende motiverend (Achmea, persoonlijke communicatie, 2 mei, 2017). Het is een maatschappelijke tendens waar sprake van is, maar eigenlijk is er nog heel weinig bekend over hoe dan wel het beste invulling kan worden gegeven aan het nieuwe beoordelen en presteren, het nieuwe performance management. Beoordelen en belonen blijven belangrijke HR-instrumenten voor het stimuleren van motivatie, ambitie, ontwikkeling, werkplezier en prestatie. Echter, aanpassing aan de nieuwe manier van werken en samenwerken is gewenst. Door het huidige onderzoek kan daarvoor een verband gelegd worden tussen performance management in theorie en praktijk.



## Context Achmea

Voor het huidige onderzoek is data verzameld bij Achmea, één van de grootste verzekeraars van Nederland. Onder Achmea vallen 10 merken voor verzekeringen op het gebied van schade, zorg en inkomen. Samen verzekeren die merken ongeveer 10 miljoen mensen. Achmea benadert haar strategie vanuit vier stakeholders voor wie zij waarde wil creëren: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. Het huidige onderzoek richt zich op de medewerkers. Op weg naar de meest vertrouwde verzekeraar, richt de strategie vanuit medewerkersperspectief zich op drie aspecten: medewerkers excelleren in klantgerichtheid, vakmanschap en continu verbeteren; leidinggevenden sturen op de vertaling en realisatie van de strategie; inzetbaarheid is ieders verantwoordelijkheid (Achmea, 2016, p. 25):

- Medewerkers excelleren in klantgerichtheid, vakmanschap en continu verbeteren.
- Leidinggevenden sturen op de vertaling en realisatie van de strategie.
- Inzetbaarheid is ieders verantwoordelijkheid.

Het huidige onderzoek richt zich op het nieuwe *performance management* (PM2.0) waarmee Achmea wil gaan werken. Door veranderende klantwensen en ontwikkelingen als digitalisering, wordt ook de manier van werken anders georganiseerd. Er wordt steeds meer gewerkt in projecten en zelforganiserende en multidisciplinaire teams. Achmea wil experimenteren, meebewegen met de markt en snel praktische resultaten aanbieden aan hun klanten. Dat 'anders werken' betekent andere afspraken over kennis en vaardigheden, want wat voorheen gedaan werd voldoet niet meer. Werk wordt minder voorspelbaar en vraagt steeds vaker om nieuwe oplossingen. Het beste voor de klant betekent sneller schakelen stelt Achmea. Dat vraagt om medewerkers en teams die weten waar ze voor staan en om ruimte en vertrouwen voor het maken van eigen keuzes. Het vraagt om medewerkers die weten waar ze goed in zijn en vanuit daar bijdragen aan het resultaat. In PM2.0 stelt Achmea de kwaliteiten en ontwikkeling van medewerkers voorop. Ze stellen dat werken vanuit kwaliteiten en plezier de beste resultaten geeft, voor zowel de medewerker als voor het team, en dus ook voor Achmea. Het is de bedoeling dat medewerkers steeds verder kunnen komen door feedback van leidinggevenden en collega's, waarbij de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid en ruimte krijgen om opdrachten waar te maken. Er worden wel afspraken gemaakt over de bijdrage, resultaten en ontwikkeling van de medewerker, en wat daar voor nodig is, maar hoe die afspraken gemaakt worden en hoe het vastgelegd wordt is aan de medewerker en de leidinggevende zelf (Achmea, persoonlijke communicatie, 21 februari, 2017).

Waar Berry et al. (2009) zich, zoals eerder besproken, afvragen welke incentives leiden tot wat voor soort prestaties, wordt door Achmea in PM2.0 duidelijk ingezet op een aantal punten. Zo wordt onder andere ingezet op ontwikkeling, autonomie en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Daarbij staat het geven en krijgen van feedback centraal. Dat ook de rol van leidinggevenden zal veranderen vloeit daar logischerwijs uit voort.

## **Praktische relevantie**

Uit de informatie over PM2.0 komt naar voren dat Achmea op verschillende punten wil veranderen ten opzichte van de huidige situatie. Samen zouden deze veranderingen moeten leiden tot het behalen van de gestelde doelstellingen in PM2.0 en een hogere performance van medewerkers. Een aantal punten waarop PM2.0 zich richt komt zoals besproken duidelijk naar voren, zoals feedback en ontwikkeling. Echter, het wordt op deze manier niet duidelijk wat het effect van die specifieke aspecten van PM2.0 is op de performance. Voor Achmea is het interessant om te weten wat die specifieke aspecten daadwerkelijk betekenen voor de performance van medewerkers, zodat op bepaalde punten mogelijk meer of minder ingezet kan worden voor het verhogen van medewerker performance. Zoals al eerder gesteld bij de maatschappelijke relevantie, blijven beoordelen en belonen belangrijke HR-instrumenten voor het stimuleren van motivatie, ambitie, ontwikkeling, werkplezier en prestatie. Kennis over hoe daar het beste mee omgegaan kan worden in combinatie met nieuwe manieren van werken is dan ook naast Achmea eveneens voor andere organisaties waardevol. Het huidige onderzoek streeft ernaar in deze kennis te voorzien.

## **Onderzoeksvraag en deelvragen**

Uit zowel de huidige literatuur als vanuit de organisatie Achmea blijkt de behoefte aan meer kennis over het effect van specifieke aspecten van performance management. Fletcher (2001) heeft het met name over een onderzoeklijn betreffende feedback, maar Berry et al. (2009) vragen zich al veel breder af welke incentives tot hogere performance leiden. Bij het combineren van de informatie uit de literatuur en de informatie gekregen van Achmea, zijn de volgende aspecten van performance management te onderscheiden: feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en leiderschap. Daarbij komt ook de mogelijke rol van motivatie naar voren.

Deze scriptie heeft als doel aan te tonen hoe de genoemde aspecten de performance van medewerkers verhogen en welke rol motivatie daarin speelt. Dat leidt tot de volgende onderzoeksvraag waar in dit onderzoek een antwoord op wordt gezocht:

*Welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) verhogen de performance van medewerkers en welke rol speelt motivatie daarin?*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt deze opgedeeld in deelvragen, waar als eerst een antwoord op gezocht wordt. Binnen de deelvragen is een onderscheid te maken tussen theoretische- en empirische deelvragen.

### **Theoretisch**

1. Wat is de relatie tussen performance management en performance?
2. Wat is het effect van feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en leiderschap op performance?

### **Empirisch**

1. Wat is het effect van feedback op medewerker performance?
2. Wat is het effect van erkenning en waardering op medewerker performance?
3. Wat is het effect van autonomie en eigen verantwoordelijkheid op medewerker performance?
4. Wat is het effect van leiderschap op medewerker performance?
5. Wat is de mediërende rol van motivatie?

Middels een kwantitatief onderzoek in de vorm van vragenlijsten wordt een antwoord gezocht op deze vragen. De antwoorden op de deelvragen zullen samen het antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek vormen.

### **Leeswijzer**

Het eerstvolgende hoofdstuk van dit onderzoeksrapport is het theoretisch kader. In het theoretisch kader worden de belangrijkste concepten uit het onderzoek gedefinieerd en toegelicht met behulp van bestaande literatuur. Tevens wordt in dit hoofdstuk besproken wat er al bekend is over de verschillende aspecten van performance management en de relatie met de performance van medewerkers, waarmee

antwoord wordt gegeven op de theoretische deelvragen. Vanuit die informatie worden vervolgens hypothesen opgesteld die in het vervolg van het onderzoek getoetst zullen worden. Het hoofdstuk sluit af met het onderzoekmodel.

In hoofdstuk twee wordt de gebruikte onderzoeksmethode toegelicht. Naast het onderzoeksdesign wordt in dit hoofdstuk ook ingegaan op de respondenten, procedure en de gebruikte vragenlijst. Aan het einde van het hoofdstuk worden de uitgevoerde analyses besproken.

Hoofdstuk drie staat in het teken van de resultaten die verkregen zijn na het analyseren van de data. Het betreft daarbij zowel beschrijvende als hypothese toetsende resultaten die aan bod komen.

Het laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusie en discussie. Het hoofdstuk gaat in op de belangrijkste bevindingen van het onderzoek, aangevuld met extra bevindingen. Centraal staat daarbij de relevantie van de bevindingen voor de theorie. Ook wordt aandacht besteed aan de beperkingen die het huidige onderzoek kent en worden suggesties gedaan voor toekomstige onderzoeken. Het hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor de praktijk.

## 1. Theoretisch kader

### 1.1 Wat is performance?

Deze paragraaf gaat in op het concept 'performance'. Daarbij wordt het onderscheid besproken tussen verschillende aspecten, vormen en perspectieven van performance.

Sonnentag en Frese (2001) gaan uitgebreid in op het concept 'performance', en gaan daarbij met name in op *individuele* performance. Allereerst wordt het onderscheid besproken tussen het *action* aspect (d.w.z. gedrags-) en *outcome* aspect van performance dat door veel auteurs gemaakt wordt. Het gedragsaspect verwijst naar wat een individu doet in werksituatie, waarbij het alleen om gedrag gaat dat relevant is voor organisatiedoelen. Niet elk gedrag wordt op die manier dus onder het performance concept geschaald. Performance wordt vanuit dit aspect gezien als 'dat wat de organisatie iemand vraagt te doen en dat goed te doen' (Campbell, in Sonnentag en Frese, 2001, p. 5). Performance wordt volgens deze definitie niet gedefinieerd door de actie zelf, maar door beoordelings- en evaluatie processen. In het huidige onderzoek wordt echter met performance verwezen naar het gedrag dat uit de vraag voortkomt, en dus niet naar de vraag om dat bepaalde gedrag. Het gaat om het daadwerkelijke gedrag. Vervolgens refereert het *outcome* aspect volgens Sonnentag en Frese (2001) naar de consequentie of het resultaat van het gedrag van een individu. In veel situaties zijn het gedrags- en outcome aspect empirisch gerelateerd aan elkaar, maar ze overlappen niet volledig. Outcome aspecten van performance zijn niet alleen afhankelijk van het gedrag van het individu, maar hangen ook nog af van andere factoren. In praktijk blijkt het ook moeilijk te zijn het action aspect van performance te beschrijven zonder referentie naar het outcome aspect. Boon, Boselie en Dietz (2005) halen drie soorten outcomes aan: *financiële outcomes* (winst, verkoop, marktaandeel, etc.), *organisatorische outcomes* (productiviteit, kwaliteit, efficiëntie, etc.) en *HR-gerelateerde outcomes* (attitude en gedragsimpact onder medewerkers, zoals tevredenheid, inzet en intentie op te stoppen). Het huidige onderzoek richt zich zowel op de organisatorische outcomes (namelijk de prestaties van medewerkers) als op de HR-gerelateerde outcomes (namelijk op de motivatie van medewerkers). De financiële outcomes worden in het huidige onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat deze niet relevant zijn voor de onderzoeksorganisatie.

Naast het onderscheid tussen het outcome- en action aspect van performance, wordt in veel literatuur een onderscheid gemaakt tussen *taak performance* en *contextuele performance*. Taak performance verwijst naar '*iemands bekwaamheid waarmee hij of zij activiteiten uitvoert die bijdragen aan de 'technische kern' van de organisatie*' (Sonnentag en Frese, 2001, p. 6). Deze bijdrage kan zowel direct

(in het geval van productiemedewerkers) als indirect (in het geval van managers of stafpersoneel) zijn. Contextuele performance verwijst naar *'activiteiten die niet bijdragen aan de technische kern, maar die de organisatorische, sociale en psychologische omgeving waarin de organisatiedoelen worden nagestreefd ondersteunen'* (p.6). Dat bevat niet alleen bepaald gedrag zoals het helpen van collega's of een betrouwbaar lid van de organisatie zijn, maar ook het doen van suggesties over hoe werkprocedures verbeterd kunnen worden (Sonnentag en Frese, 2001). Opmerkelijk aan beide definities beschreven door Sonnentag en Frese (2001) is dat ze niet opnieuw niet over de outcome gaan, maar over het gewenste gedrag.

Den Hartog, Boselie en Paauwe (2004) halen Fletcher (2001) aan die suggereert dat de inhoud van beoordelingen tegenwoordig verder gaan dan alleen taak performance, en dat daarom ook de contextuele performance opgenomen moet worden. Een belangrijke uitdaging die zij noemen op dit vlak is het bepalen wat goede prestaties zijn (en welke dus moeten worden gemeten en gestimuleerd). Dit is volgens hen uiterst relevant voor het gehele performancemanagementproces.

Om te bepalen wat goede prestaties zijn, kan gebruik gemaakt worden van de theorie over *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, die afkomstig is van de *extra-role behavior* theorie van Katz (in Williams en Anderson, 1991). OCB vertegenwoordigt individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet door formele beloningssystemen erkend wordt, en over het algemeen het efficiënt en effectief functioneren van de organisatie bevordert (Organ, in Williams en Anderson, 1991). Binnen OCB kan een onderscheid gemaakt worden tussen *OCBO-behaviors*, die de organisatie in totaal bevoordelen (bijv. bij het ruim van te voren afmelden bij afwezigheid en het naleven van ongeschreven regels die bedacht zijn om de orde te bewaren) en *OCBI-behaviors* die direct specifieke individuen bevoordelen en op die manier indirect bijdragen aan de organisatie (bijv. het helpen van anderen wanneer ze afwezig zijn geweest en het hebben van persoonlijke interesse in andere werknemers). Naast extra-role behavior in de vorm van OCB, wordt ook *in-role behavior* onderscheiden waarmee de traditionele performance wordt bedoeld, erkend door beloningssystemen en deel van de functie-eisen (bijv. het werken van de gehele 8-urige werkdag, het voltooien van toegewezen taken, het houden aan de regels en voorschriften) (Williams en Anderson, 1991). Door te kijken naar in-role behavior kunnen uitspraken gedaan worden over de taak performance en door te kijken naar extra-role behavior kan wat gezegd worden over de contextuele performance.

Naast het onderscheid tussen action- en outcome performance, en taak- en contextuele performance, zijn tevens verschillende perspectieven te onderscheiden vanuit waar diverse wetenschappers performance benaderen. Sonnentag en Frese (2001) bespreken de drie meest algemene perspectieven:

het *individuele verschillen perspectief* dat zoekt naar individuele kenmerken, het *situationele perspectief* dat focust op situationele aspecten als facilitators en belemmeringen voor performance en het *performance regulatie perspectief* dat het performance proces beschrijft. Deze perspectieven sluiten elkaar niet volledig uit, maar benaderen het concept performance vanuit verschillende hoeken, waarbij ze elkaar aanvullen.

Het huidige onderzoek richt zich op de individuele performance van medewerkers, omdat dat is wat de organisatie allereerst wil verbeteren met het doorvoeren van verschillende interventies binnen performance management. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot een verbetering van de organisatie performance in het geheel. Vanuit dit individuele perspectief, richt het huidige onderzoek zich op het outcome aspect van performance. Specifiek op de organisatorische en HR-gerelateerde outcomes. De focus ligt daarbij meer op taak performance dan op contextuele performance, waardoor met name gekeken wordt naar in-role behavior van medewerkers.

## 1.2 De relatie tussen performance management en performance

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Wat is de relatie tussen performance management en performance?'.

Bititci, Carri en McDevitt (1997) beschrijven het performance management proces als *'het proces waarbij de organisatie haar performance managet in lijn met de organisatie en functionele strategieën en doelstellingen. Het doel van dit proces is het voorzien van een proactief gesloten regelinrichting systeem, waar de organisatie en functionele strategieën worden ingezet in alle bedrijfsprocessen, activiteiten, taken en personeel en feedback wordt verkregen door middel van het performance meetsysteem om adequate management beslissingen mogelijk te maken'* (p. 524). De verschillende systemen die organisaties gebruiken om performance te managen, vormen dus in deze definitie samen het performance management proces.

Performance management systemen worden vaak gebruikt in het kader van HRM systemen en in relatie tot het beheersen van gedrag van individuele werknemers. Daarbij bevat performance management het plannen van werk en het opstellen van verwachtingen, het continu monitoren van performance, het ontwikkelen van het vermogen om te presteren, het periodiek op een beknopte manier beoordelen van performance en het belonen van goede prestaties (Broadbent en Laughlin, 2009).

Wat goede performance is en hoe dat meetbaar is, blijkt essentieel voor het ontwerp van een effectief performance managementproces. Een belangrijk onderdeel in de relatie tussen performance management en performance is dan ook de beoordeling van performance. Hierover is veel onderzoek gedaan in het kader van *performance appraisal*. Door DeNisi (2000) wordt die performance appraisal beschreven als 'het systeem waarbij een organisatie een 'score' toekent om het performance niveau aan te geven van een bepaald persoon of een bepaalde groep' (p. 121). Mondy, Noe en Premeaux (in Den Hartog, Boselie en Paauwe, 2004) definiëren die performance appraisal als 'een systeem van beoordeling en evaluatie van de prestaties van een individu (of team)' (p. 3). Waar in de eerste definitie vooral de score centraal staat, gaat het bij de tweede definitie veel meer om het systeem rondom de beoordeling en evaluatie van prestaties. Onderzoeken over performance appraisal gaan zowel over de inhoud (dat wat wordt beoordeeld) als het proces van de beoordeling van prestaties binnen die organisaties, oftewel hoe het wordt gedaan (Den Hartog, Boselie en Paauwe, 2004). De afgelopen jaren is binnen performance management een verschuiving te zien van een focus op inhoud naar een focus op het proces. Net als de verschuiving van evaluaties door leidinggevende naar gezamenlijke evaluaties en top-down feedback naar feedback uit meerdere bronnen. Ook (medewerker) ontwikkeling is belangrijker geworden (Boselie, 2014). Door de verschuiving van evaluaties door leidinggevendenden naar feedback uit meerdere bronnen wordt het continu monitoren van medewerkers beter mogelijk. Wat er al bekend is over de relatie tussen feedback en performance wordt uiteengezet in paragraaf 1.3 en de relatie zal verder onderzocht worden in het huidige onderzoek.

Het moderne performance management is veel meer dan het traditionele administratieve performance appraisal en wordt zelfs gezien als één van de belangrijkste aandelen om organisatie succes te bereiken. Performance management gaat om doelen stellen en medewerker performance monitoren. Het is een strategische manier om de *overall performance* te verbeteren en *business awareness* te creëren onder medewerkers binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van innoveren en leren. In die zin gaat het dus verder dan alleen het beoordelen van prestaties uit het verleden, maar de uitkomsten van de beoordeling kan, en zou moeten, gebruikt worden om toekomstige prestaties te verbeteren. Het is dan ook niet voor niets dat performance management een onderwerp van aandacht is bij veel grote organisaties (Boselie, 2014). In het huidige onderzoek wordt de business awareness op onder andere het gebied van innoveren en leren meegenomen binnen het aspect 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid'. Paragraaf 1.5 gaat over wat er al bekend is over de relatie tussen 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' en performance en ook deze relatie zal nader onderzocht worden.

Aan de vraag welke bijdrage die HRM (in het huidige onderzoek HRM in de vorm van performance management) levert aan performance wordt veel aandacht besteed binnen het vakgebied. Uit diverse



onderzoeken naar deze thematiek komt naar voren dat een combinatie van verschillende HR-praktijken het meest effect heeft op de uitkomsten van organisaties op de korte en langere termijn. Dat kan een langdurig concurrentievoordeel opleveren (Knies, 2012). Terugkomend op performance management, wordt ook daarin juist gebruik gemaakt van een combinatie van verschillende HR-maatregelen die samen moeten zorgen voor een verbetering van de performance. Performance management kan gezien worden als de brug tussen algehele organisatie doelen en de specifieke doelen van elke individuele medewerker (Boselie, 2014).

### 1.3 Feedback en het effect op performance

Kluger en DeNisi (1996) gaan met een review en meta-analyse in op de effecten van feedback interventies op performance, dat ze definiëren als *'acties van (een) externe medewerker(s) (agents) om informatie te verschaffen met betrekking tot een bepaald aspect(en) van iemands taak performance'* (p.255). In het artikel geven de auteurs onder andere een historisch overzicht en voeren ze een meta-analyse uit waarbij ze de grote variabiliteit in feedback interventie (FI) effecten op performance weergeven. Een variabiliteit in FI effecten die vaak genegeerd wordt. De meta-analyse toonde aan dat FI's de performance verbeteren. Echter toonden ze ook een grote variabiliteit van FI effecten, die in meer dan een derde van de gevallen FI's performance verminderden. De meeste waargenomen variabiliteit kan niet verklaard worden door steekproef of andere fouten. FI's kunnen daarom gezien worden als een mes dat snijdt van twee kanten, omdat ze niet altijd de performance verhogen, en onder bepaalde voorwaarden zelfs nadelig kunnen zijn voor de performance.

Daar tegenover staat 'The Power of Feedback' (Hattie en Timperley, 2007), waarin feedback als één van de krachtigste invloeden op leren en presteren wordt gezien. In de review wordt feedback opgevat als *'informatie verschaft door een agent (bijv. leraar, peer<sup>1</sup>, boek, ouder, zelf, ervaring) met betrekking tot aspecten van iemands performance of begrip'* (p. 81). Het gaat in het artikel voornamelijk om het leren en presteren binnen het klaslokaal, maar de verschillende vormen van feedback kunnen ook gelden in andere context. Een ouder of docent kan corrigerende informatie verstrekken, een peer kan een alternatieve strategie voorstellen, een boek kan informatie bieden om ideeën te verduidelijken, een ouder kan aanmoediging verschaffen en een leerling kan een antwoord bekijken om de juistheid van een antwoord te evalueren. Feedback wordt door de auteurs dus gezien als een 'gevolg' van prestaties.

---

<sup>1</sup> Met *peer* wordt in het huidige onderzoek een *gelijke* bedoeld. Bijvoorbeeld een collega, klas- of vakgenoot.

Feedback als 'gevolg' van prestaties, staat echter in tegenstelling tot het huidige onderzoek, waar feedback wordt meegenomen als één van de mogelijke voorspellers van performance. Ook het onderzoek van Kluger en DeNisi (1996) lijkt niet meer van nu, duidend op de eerder beschreven verschuiving van de afgelopen jaren van top-down feedback naar feedback uit meerdere bronnen (Boselie, 2014). Door Smither, London en Reilly (2005) wordt meer recentelijk een antwoord gezocht op de vraag of performance verbetert na feedback. Zij kijken daarbij wel naar feedback uit meerdere bronnen, ook wel 'multisource feedback'. De kaders voor multisource feedback werden in het onderzoek gevormd door te kijken naar onderzoeken waarbij door één dezelfde individu (degene die beoordeeld werd) feedback werd verzameld op meer dan één gelegenheid. Zo werden onderzoeken gebruikt waarbij beoordelingen werden verstrekt direct reports, collega's, leidinggevenden en/of de persoon zelf. In het artikel beoordelen Smither, London en Reilly (2005) de vooruitgang binnen het veld, waarbij ze met name focussen op de mate waarin feedback ontvangers hun performance verbeteren na het ontvangen van multisource feedback. Ze stellen dat de uitvoerders geen grote, uitgebreide performance verbeteringen moeten verwachten nadat werknemers multisource feedback hebben ontvangen. De auteurs stellen een theoretisch model voor over hoe sommige feedback ontvangers meer de neiging hebben te verbeteren dan anderen.

In het eerste deel van het artikel zetten Smither, London en Reilly (2005) het bewijs voor de validiteit van multisource beoordelingen globaal uiteen. Ze bespreken verschillende onderzoeken die een positieve relatie hebben aangetoond tussen multisource beoordelingen en assessment center performance (een methode om competenties en talenten te beoordelen). Zo blijkt uit een onderzoek van Smither en Walker (2004) dat beoordeelden die meer gunstig verhalende reacties ontvingen van hun *direct reports*, ook een meer gunstig jaaroverzicht ontvingen van hun supervisors. Ostroff, Atwater en Feinberg (2004) rapporteerden dat ondergeschikten- en peer beoordelingen positief samenhangen met beoordelingen van de totale performance door de supervisor van de betreffende feedback ontvanger. Ook het aangehaalde onderzoek van Erickson en Allen (2003) liet zien dat multisource feedback positief samenhangt met de betreffende outcomes.

In het tweede deel van het artikel presenteren Smither, London en Reilly (2005) een meta-analyse van longitudinale studies over multisource feedback, om de mate van verbetering te onderzoeken (d.w.z. in multisource feedback beoordelingen) die ontstaat na het ontvangen van multisource feedback. Het blijkt dat bijna alle effectgrootten voor direct report, peer en supervisor feedback positief waren. De mate van verbetering was echter klein. Ze denken zelf dat de meest waarschijnlijke verklaring voor de kleine effect groottes is dat sommige feedback ontvangers meer geneigd zijn te veranderen dan andere.

### 1.3.1 Job characteristics model

In het '*job characteristics model*' is feedback één van de kenmerken van werk. Hackman en Oldham (1976) kwamen jaren geleden met dit model om de condities te specificeren waaronder individuen intern gemotiveerd zijn om effectief te presteren in hun werk. Het model richt zich op de interactie tussen drie soorten variabelen: de *psychologische staat* van werknemers die aanwezig moet zijn om intern gemotiveerd werkgedrag te ontwikkelen, de *werkkenmerken* die deze psychologische staten kunnen creëren en de *attributies* van individuen die bepalen hoe positief een persoon zal reageren op een complexe en uitdagende taak (Hackman en Oldham, 1976).

De drie psychologische staten die de auteurs noemen zijn *experienced meaningfulness of the work* (de mate waarin het individu de baan ervaart als algemeen zinvol, waardevol en de moeite waard), *experienced responsibility for work outcomes* (de mate waarin het individu zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor de outcomes van het werk dat hij of zij doet) en *knowledge of results* (de mate waarin het individu op een continue basis weet en begrijpt hoe effectief hij of zij is in het uitvoeren van het werk).

De werkkenmerken die deze psychologische staten beïnvloeden volgens Hackman en Oldham (1976) zijn *skill variety*, *task identity* en *task significance* voor 'meaningfulness of the work', *autonomy* voor 'experienced responsibility for outcomes of the work' en *feedback* voor 'knowledges of the actual results of the work activities'. Samen leiden deze tot persoonlijke- en werk uitkomsten als hoge interne werk motivatie, hoge kwaliteit werk performance, hoge werktevredenheid en lage absentie en *turnover*.

Circa tien jaar later beoordelen Fried en Ferris (1987) de validiteit van het *job characteristics model* aan de hand van een overzicht en meta-analyse van bijna 200 relevante onderzoeken over het model. De auteurs concluderen het artikel met een bescheiden steun voor het model, maar opperen ook dat er enige aanpassingen nodig zijn (Fried en Ferris, 1987).

Volgens het *job characteristics model* zorgt feedback dus voor kennis van de actuele resultaten, wat onder andere kan leiden tot hoge interne motivatie en kwaliteit van werk. Daar sluiten de bevindingen van Smither, London en Reilly (2005) op aan, die laten zien dat multisource feedback een positief effect heeft op performance. In het huidige onderzoek wordt dan ook verwacht dat feedback een positief effect zal hebben op de performance van medewerkers. Dat leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 1: Feedback heeft een positief effect op medewerker performance.*

## 1.4 Erkenning en waardering en het effect op performance

Met onderstaand citaat begint het artikel van Luthans en Stajkovic (2000):

*“The effect of positive reinforcement, contingently applied, on performance improvement may be one of the most agreed upon principles in the field of organizational behavior, and arguably psychology in general.”* (p. 239)

‘Erkenning’ is zo’n *positive reinforcement* en Luthans en Stajkovic (2000) pleiten in het artikel voor het voorzien van erkenning om performance te verbeteren. Daarbij maken ze een onderscheid tussen formele en informele (ook wel sociale) erkenning. *Formele erkenning* verwijst naar ‘de versterking van werknemer prestaties via formele bedrijfsprogramma’s zoals werknemer van de maand of specifieke onderscheidingen voor het bereiken van bepaalde prestaties’ (p.240). Vaak gaat dat gepaard met vormen van visuele erkenning en openbare vastlegging, bijvoorbeeld in de vorm van een gedenkplaat of in de vorm van een bedrijfsdiner of een formele ceremonie. *Informele (of sociale) erkenning* verwijst naar ‘erkenning als individu en / of groep die voorwaardelijk informele oprechte erkenning, goedkeuring en waardering voor goed gedaan werk geeft aan een ander individu en / of groep’ (p.240). Deze informele erkenning wordt doorgaans verschaft op een één-op-één persoonlijk niveau, dat kan zowel mondeling als schriftelijk of via e-mail (Luthans en Stajkovic, 2000). De auteurs voegen verder toe dat vooral het ‘oprechte’ deel erg belangrijk is in deze laatste definitie, omdat het dus niet gaat om ‘nep lof’, een glimlachje of een klopje op de rug. De grote aantrekkingskracht van informele erkenning op het werk is dat het voor velen geldt, van de onderste tot de bovenste laag van de organisatie, dat het zelden ‘te veel’ is en het direct mogelijk is voor en door iedereen (Luthans en Stajkovic, 2000).

Al vele jaren eerder schreven Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa, (1986) over behoefte van medewerkers aan lof en goedkeuring in de vorm van *organizational support*, geconceptualiseerd als de mate waarin de organisatie de bijdrage van medewerkers waardeert en geeft om hun welzijn. *Perceived organizational support* wordt onder andere beïnvloed door de frequentie en oprechtheid stellen Eisenberger et al. (1986). Een standpunt waar Luthans en Stajkovic (2000) zich bij aansluiten. Willekeurig lof aan alle medewerkers of andere gemakkelijke, oneerlijke bevestiging zorgen door gebrek aan oprechtheid daarom juist voor een vermindering van perceived organizational support. Materiële beloningen zoals betaling, rang, baanverrijking en meer zeggenschap over beleid vergroten daarentegen de perceived support, omdat het een positieve evaluatie aanduidt. Door het ontvangen van lof en goedkeuring, vergroot de perceived organizational support van werknemers en dat vergroot weer hun affectieve bijdrage aan de organisatie (Eisenberger et al. 1986).

Luthans en Stajkovic (2000) suggereren op basis van hun bevindingen dat voorwaardelijke toepassing een interventie in de vorm van informele erkenning de performance kan verbeteren. Ze raden het gebruik ervan zelfs aan in zowel het organisatorische leven als in het dagelijks leven in het algemeen. Ook in de onderzoeksorganisatie uit het huidige onderzoek wordt specifiek ingezet op het geven van erkenning en waardering 'op het moment' en expliciet buiten de formele momenten om. In combinatie met het lage aantal onderzoeken naar het effect van erkenning op werknemer performance (Luthans en Stajkovic, 2000), is gekozen om het huidige onderzoek te richten op het effect van *informele* erkenning en waardering op werknemer performance. Daarbij is de volgende hypothese opgesteld:

*Hypothese 2: Erkenning en waardering hebben een positief effect op medewerker performance.*

## 1.5 Autonomie en eigen verantwoordelijkheid en het effect op performance

Het concept 'autonomie' is terug te vinden in vele onderzoeken binnen het vakgebied van HRM. Eén van de meest bekende definities van autonomie komt van Hackman en Oldham (1976), die stellen dat het gezien moet worden als *'de mate waarin een baan aanzienlijke vrijheid, onafhankelijkheid en discretie biedt aan het individu bij het plannen van het werk en bij het bepalen van de procedures die gebruikt worden bij het uitvoeren ervan'* (p. 258). In de loop der jaren is de definitie iets aangepast door het te omschrijven als autonomie dat *'de mate reflecteert waarin een baan vrijheid, onafhankelijkheid en discretie om werk in te plannen, besluiten te nemen, en het kiezen van de gebruikte methodes om taken uit te voeren toestaat'* (Morgeson en Humphrey, 2006, p. 1323). Op die manier bestaat autonomie uit drie samenhangende aspecten gericht op vrijheid in werkvoorbereiding, besluitvorming en werkmethoden.

In het eerder aangehaalde *job characteristics model* (Hackman en Oldham, 1976) beïnvloed autonomie volgens het model de mate waarin het individu zich persoonlijk aansprakelijk en verantwoordelijk voelt voor de resultaten van het werk dat hij of zij doet. Samen met andere werkkenmerken die de psychologische staten beïnvloeden volgens Hackman en Oldham (1976) kan dit leiden tot onder andere hoge interne werkmotivatie en hoge kwaliteit werkperformance.

### 1.5.1 Self-determination theory

Naast het model van Hackman en Oldham, komt autonomie ook voor in de *self-determination theory* (SDT)<sup>2</sup> (Deci en Ryan, 2000). De SDT is een algemene theorie over gedragsmotivatie, waarvan

---

<sup>2</sup> Op de SDT wordt dieper ingegaan in paragraaf 1.7 De rol van motivatie.

werkmotivatie een onderdeel is (Gagné en Deci, 2005). SDT stelt dat mensen identiteiten vormen om drie psychologische verlangens te bevredigen: autonomie, betrokkenheid en competentie (Ryan en Deci, 2003). Bevrediging van deze drie verlangens zorgt voor zekerheid. De psychologische behoeftebevrediging vertegenwoordigt het onderliggende motivatiemechanisme dat energie geeft en het gedrag van mensen leidt. Deze psychologische behoeftebevrediging wordt gezien als één van de belangrijkste elementen voor het optimaal functioneren en welbevinden van individuen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens en Lens, 2010).

In de SDT wordt autonomie gerepresenteerd door 'het aangeboren verlangen van individuen om wilskrachtig te voelen en een gevoel van keuze en psychologische vrijheid te ervaren bij het uitvoeren van een activiteit' (Van den Broeck et al., 2010, p. 982). Een definitie die aansluit op de kern van de eerder genoemde definitie. Autonomie kan volgens wetenschappers tevens gelijkgesteld worden met beslissingsbreedte en controle over vaardigheidsgebruik (Karasek, in Van den Broeck et al., 2010). Van den Broeck et al. (2010) gaan ook in op de definitie van Hackman en Oldham (1976). Ondanks de overeenkomsten tussen de verschillende conceptualisering van autonomie, zijn ook wel degelijk verschillen te benoemen. Ten eerste verschillen de definities omdat de SDT verwijst naar de subjectieve beleving van psychologische vrijheid en keuze tijdens de activiteit, terwijl de andere verwijzen naar autonomie als een taak kenmerk. Ten tweede, hoewel de autonomie als een taak kenmerk waarschijnlijk ook bijdraagt aan een gevoel van psychologische vrijheid, kunnen mensen ook een bevrediging van autonomie ervaren als ze afhankelijk zijn van anderen en zelfs wanneer zij het verzoek van anderen volgen (Van den Broeck et al., 2010). Zo kunnen werknemers bijvoorbeeld een verzoek van hun leidinggevende opvolgen, maar toch vrijwillig handelen, omdat hun leidinggevende ze een goede reden gaf om het te doen (Soenens et al., 2007).

In tegenstelling tot autonomie zijn over 'eigen verantwoordelijkheid' een stuk minder theorieën te vinden. Informatie valt wel te halen uit het artikel van Crant (2000), die de ontwikkeling van proactief carrière management aanhaalt. Door continue veranderingen in de omgeving verandert werkgelegenheid en moeten mensen veel meer proactief zijn in het managen van hun loopbaan en een leven lang leren. Mensen worden zelf verantwoordelijk voor hun eigen loopbaanontwikkeling en het voortdurend toevoegen van nieuwe vaardigheden om hun waarde in de markt te vergroten (Crant, 2000). In het onderzoek van Claes en Ruiz-Quintanilla (1998, in Crant, 2000) worden vier soorten proactief carrière gedrag onderscheiden: carrière planning (verwijst naar initiatieven die expliciet carrière veranderingen maken), de ontwikkeling van vaardigheden (initiatieven die leiden tot het beheersen van verschillende taken die betrokken zijn bij iemands beroep), overleg gedrag (verwijzend naar initiatieven waarbij gezocht wordt naar informatie, advies of hulp van anderen) en netwerk gedrag

(initiatieven gericht op het bouwen van interpersoonlijke netwerken waarin informatie, advies of hulp wordt gezocht). Bij de organisatie waarin het huidige onderzoek wordt uitgevoerd wordt met performance management ingezet op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers op het gebied van ontwikkeling. Het huidige onderzoek richt zich dan ook met name op die vorm van eigen verantwoordelijkheid.

Op basis van voorgaande informatie kan verwacht worden dat autonomie en het ervaren van een gevoel van verantwoordelijkheid voor werkuitkomsten, zal leiden tot hogere werkmotivatie en performance. Dat leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Autonomie en eigen verantwoordelijkheid hebben een positief effect op medewerker performance.*

## 1.6 Leiderschap en het effect op performance

Regelmatig wordt een link gelegd tussen leiderschap en performance. Leiderschap kan aanwezig zijn in verschillende vormen en stijlen. Om een duidelijk beeld te schetsen van deze verschillende soorten leiderschapsstijlen, gaat deze paragraaf in op de meest bekende en belangrijkste. Vervolgens wordt een van de besproken leiderschapsstijlen aangehouden voor de rest van het onderzoek.

Een bekend en veel voorkomend onderscheid wordt in veel literatuur gemaakt tussen *transformationeel* en *transactioneel* leiderschap. Wanneer sprake is van geen leiderschap, wordt ook wel gesproken over *laissez-faire* leiderschap. In een meta-analyse gaan Judge en Piccolo (2004) in op deze vormen van leiderschap. Allereerst halen zij daarvoor Burns (in Judge en Piccolo, 2004) aan, die als eerste de concepten transformationeel en transactioneel leiderschap introduceerde. Waar transformationele leiders korte termijn doelen overstijgen en focussen op intrinsieke behoeften van hogere orde, focussen transactionele leiders daarentegen op de juiste uitwisseling van middelen. Ook Bass (1985) wordt aangehaald, die zijn conceptualisering baseert op die van Burns (1978), maar met een aantal wijzigingen. Zo is Bass (1985) het allereerst niet eens met het feit dat transformationeel en transactioneel leiderschap tegenover elkaar gezet worden op een enkel continuüm. Hij stelt dat het afzonderlijke concepten zijn, maar dat de beste leiders zowel transformationeel als transactioneel leiderschap vertonen. Bovendien heeft Bass het gedrag dat beide type leiders vertonen verder uitgewerkt. Daarbij onderscheidt hij uiteindelijk voor transformationeel leiderschap vier dimensies, voor transactioneel leiderschap drie dimensies en tot slot een geen-leiderschap dimensie (Judge en Piccolo, 2004).

In de volgende subparagrafen wordt allereerst ingegaan op dimensies van transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en op de geen-leiderschap dimensie (*laissez-faire* leiderschap). Na deze weergave van verschillende leiderschapsstijlen, wordt in de laatste subparagraaf ingegaan op de relatie tussen leiderschap en performance. Daar wordt ook gekeken naar welke van de besproken leiderschapsvormen als meest effectief voor de performance wordt gezien.

#### 1.6.1 Transformationeel leiderschap

De eerste dimensie van transformationeel leiderschap die wordt onderscheiden is *charisma* (of *geïdealiseerde invloed*), waarmee de mate wordt bedoeld waarin de leider zich op bewonderenswaardige manieren gedraagt die ervoor zorgen dat volgers zich met de leider kunnen identificeren. Charismatische leiders tonen overtuiging, nemen afstand en beroepen volgers op emotioneel niveau (Judge en Piccolo, 2004).

De tweede dimensie die wordt onderscheiden is *inspirerende motivatie*, waarmee de mate waarin de leider een visie kenbaar maakt die aantrekkelijk en inspirerend is voor volgers. Leiders met deze inspirerende motivatie dagen volgers uit met hoge standaarden en communiceren optimistisch over het behalen van toekomstige doelen (Judge en Piccolo, 2004).

De derde dimensie die beschreven wordt binnen transformationeel leiderschap is de *intellectuele stimulatie*. Met intellectuele stimulatie wordt de mate bedoeld waarin een leider uitdagingen aangaat, risico's neemt en vraagt naar de ideeën van volgers. Op die manier wordt de creativiteit van volgers aangemoedigd en gestimuleerd (Judge en Piccolo, 2004).

De vierde en laatste dimensie van transformationeel leiderschap is de mate waarin een leider zich toelegt op de behoeften van elke volger, handelt als mentor of coach voor de volger en luistert naar de zorgen en behoeften van de volger. Deze dimensie wordt *geïndividualiseerde overweging* genoemd (Judge en Piccolo, 2004).

#### 1.6.2 Transactioneel leiderschap

De eerste dimensie van transactioneel leiderschap die wordt onderscheiden is *contingente beloning*, waarmee de mate wordt bedoeld waarin een leider constructieve transacties of uitwisselingen opzet met volgers: de leider maakt verwachtingen duidelijk en stelt de beloningen vast voor het voldoen aan deze verwachtingen (Judge en Piccolo, 2004).



De tweede en derde dimensie van transactioneel leiderschap zijn *management bij uitzondering – actief* en *management bij uitzondering – passief*. Met management bij uitzondering wordt de mate bedoeld waarin de leider corrigerende maatregelen neemt op basis van leider-volger transacties. Daarbij monitoren *actieve* leiders het gedrag van de volgers, antiperen ze op problemen en nemen ze corrigerende maatregelen voordat het gedrag voor serieuze problemen zorgt. *Passieve* leiders wachten juist tot het gedrag daadwerkelijk voor problemen heeft gezorgd, voordat zij actie ondernemen. Het verschil tussen passief en actief zit dus vooral in de timing van het ondernemen van actie (Judge en Piccolo, 2004).

### 1.6.3 Laissez-faire leiderschap

Wanneer er sprake is van vermindering of afwezigheid van leiderschap, kan gesproken worden over *laissez-faire* leiderschap. Deze leiders vermijden het nemen van beslissingen, twijfelen over het nemen van actie en zijn afwezig wanneer ze nodig zijn (Judge en Piccolo, 2004).

### 1.6.4 Leiderschap en performance

Een onderwerp van interesse op het gebied van leiderschap is de impact van leiderschapsstijl op performance. De belangrijkste reden daarvoor is het geloof dat leiderschap de performance van organisaties kan beïnvloeden. De leiderschapsstijl wordt door sommige onderzoekers zelfs bijzonder belangrijk geacht in het bereiken van organisatiedoelen en het bevorderen van prestaties van medewerkers (Jing en Avery, 2011). Locke (1996, p. 119) heeft een aantal relevante leiderschapstechnieken opgesomd voor het stellen van doelen die gebruikt kunnen worden in performance management systemen.

- Verstrek en communiceer een inspirerende visie voor het bedrijf of de organisatie
- Gedraag als een rol model voor de werknemers
- Verwacht uitstekende prestaties
- Promoot medewerkers die de visie omarmen en wijs degene die het verwerpen af
- Delegeer verantwoordelijkheid voor belangrijke taken; het stellen van doelen zelf kan gedelegeerd worden naar capabele, verantwoordelijke werknemers
- Laat (oprecht) vertrouwen in de bekwaamheid van werknemers zien
- Verbeter bekwaamheid door training
- Vraag in het openbaar om inzet

Wanneer gekeken wordt naar de besproken leiderschapsstijlen, lijken deze punten het meeste aan te sluiten bij transformationeel leiderschap. In veel literatuur wordt transformationeel als meest effectieve leiderschapsstijl gezien van de besproken drie stijlen (Lam en O'Higgins, 2012). Waar de focus van de leider ligt heeft invloed op de performance. Zo focussen transactionele leiders op uitwisselingsrelatie met volgers en inspireren transformationele leiders volgers voor verbeterde performance in het belang van de organisatie (Stone, Russell en Patterson, 2003). Transformationeel leiderschap richt zich op verbetering van performance, waarbij het transactioneel niet volledig vervangt maar het mensen wel meer stimuleert een stap extra te doen. Het zou mensen bewegen om verder te gaan dan wat van hen verwacht wordt en het zou mensen motiveren boven zichzelf uit te stijgen (Schaveling, 2011).

Over de link tussen transformationeel leiderschap en performance hebben ook Wang, Law, Hackett, Wang en Chen (2005) onderzoek gedaan. Ze omschrijven het transformationeel leiderschapsgedrag onder andere in verband met het hebben van een duidelijke visie op de toekomst van de organisatie, het aanbieden van een model dat consistent is met die visie, de acceptatie van groepsdoelstellingen en het leveren van geïndividualiseerde ondersteuning, intellectuele stimulatie en hoge performance verwachtingen. Daarbij halen zij aan dat in eerdere onderzoeken consequent positieve relaties gevonden zijn tussen individuele-, groeps- en organisatie performance, en de score die volgers hun leiders gaven op transformationeel leiderschapsgedrag. Over het algemeen worden deze bevindingen verklaard door aan te tonen dat leider gedrag zorgt voor basis waarden, overtuigingen en attitudes van volgers om af te stemmen met organisatorische collectieve belangen (Wang et al., 2005). In hun eigen onderzoek vonden de auteurs onder andere dat transformationeel leiderschapsgedrag positief geassocieerd is met taak performance en organizational citizenship behavior (Wang et al., 2005). Naar aanleiding van de gevonden informatie is dan ook de volgende hypothese opgesteld:

*Hypothese 4: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op medewerker performance.*

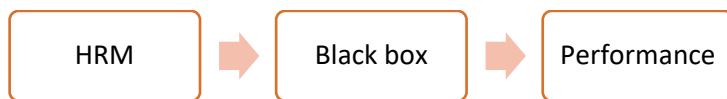
## **1.7 De rol van motivatie**

Deze paragraaf richt zich op de rol van motivatie in het verband tussen performance management en performance. Het eerste deel van de paragraaf gaat in op de vraag vanuit de wetenschap naar aandacht voor de mediërende variabelen tussen HRM en performance. Daarbij komt naar voren wat vanuit de wetenschap verwacht kan worden betreft dit mediërende verband. In het tweede deel van deze paragraaf wordt ingegaan op het concept 'motivatie'. Er wordt ingegaan op wat er al bekend is over de relatie tussen performance management en motivatie, en op wat er al bekend is over de relatie tussen motivatie en performance.

### 1.7.1 Mediatie

Performancemanagement is een vorm van HRM. Vanuit de wetenschap is regelmatig opgeroepen om meer aandacht te besteden aan de mediërende variabelen tussen HRM en performance, maar er is nog steeds weinig kennis inzicht in wat er op microniveau in organisaties gebeurt (Knies, 2012). Tot op heden biedt HRM-onderzoek vooral inzicht in de relatie tussen HRM en performance, maar is er weinig bekend over de verbindende mechanismen tussen deze twee. Dit onderzoek streeft ernaar het mechanisme tussen HRM (in dit geval performance management) en performance inzichtelijk te maken.

In een conceptueel model (model 1) ontwikkelt door Wright en Nishii (2006) wordt de relatie tussen HRM en performance uitgewerkt. Het model is bedoeld om richting te geven aan toekomstig onderzoek. Ze onderscheiden drie onderdelen: HRM, de black box en performance.



Conceptueel model Wright en Nishii (2006).

Door veel onderzoekers wordt het model gezien als erg waardevol voor *'de ontwikkeling van een theoretische verklaring voor de manier waarop HRM een bijdrage levert aan performance'* (Knies, 2012, p. 16). De vraag over welke variabelen zich tussen HRM en performance bevinden, oftewel welke variabelen de black box vormen, heeft geleid tot de ontwikkeling van nieuwe theorieën. Zo wordt onder andere aangenomen dat HR-maatregelen op organisatie niveau zorgen voor reactie bij individuele medewerkers, die op hun beurt weer de performance van de organisatie beïnvloeden (Pauwe, in Knies, 2012).

In de bestaande literatuur zijn verschillende onderzoeklijnen te vinden die aanknopingspunten bieden voor het verklaren van de relatie tussen HRM en performance. De houding van medewerkers kan bijvoorbeeld gezien worden als mediërende factor tussen HRM en opbrengsten (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton en Swart, 2005). Dit gebeurt ook in het eerder genoemde AMO-model, dat veronderstelt dat naast de motivatie van medewerkers ook de bekwaamheid en mogelijkheden om te presteren een rol spelen. Dat de capaciteiten en de bereidheid van medewerkers om deze capaciteiten in praktijk te brengen een mediërende rol spelen in de relatie tussen HRM en performance, wordt bevestigd door onderzoek van Park, Mitsuhashi, Fey en Bjorkman (2003). De bevindingen zijn enkele jaren later bevestigd door Fey, Morgulis-Yakushev, Park en Bjorkman (2009). In het huidige onderzoek ligt de focus

meer op die bereidheid om capaciteiten in praktijk te brengen, namelijk op de mediërende rol van werkmotivatie.

In Blankemeijer, Blicck, Bolweg en Vinke (2012) stelt Vinke dat motivatie de blinde vlek is van HRM op het gebied van performance management. De medewerker is de vitale schakel tussen HRM en performance stelt hij. Deze komt echter niet tot voor de organisatie belangrijke prestaties, als hij daar niet voldoende voor gemotiveerd is. Uit het promotieonderzoek van Vinke (1996) blijkt dat de motivatiebenadering van Deci (in Blankemeijer et al., 2012), de Cognitieve Evaluatie Theorie, relatief veel steun ondervindt. Wanneer een handeling zelf motiverend is, maar wordt gekoppeld aan extrinsieke opbrengsten (zoals geld), zal de handeling verschuiven van de persoon zelf naar de omgeving. Degene die de handeling aanvankelijke uitvoerde ervaart verlies van autonomie en daarmee daalt de intrinsieke motivatie. Dit geldt ook wanneer het bijvoorbeeld gaat over feedback. Een teveel aan feedback kan afbreuk doen aan de gevoelens van autonomie en te weinig feedback maakt het corrigeren van onjuist gedrag onmogelijk of bevestiging van gedrag juist zwakker (Blankemeijer et al., 2012). Mensen willen zich geschikt en verantwoordelijk voelen voor hun handelingen. Het erkennen van competenties en autonomie zijn belangrijke behoeftes die mensen in werksituaties bevestigd willen zien. Daarbij mag hulp van buitenaf geen negatieve invloed hebben op die ervaren autonomie. Wanneer dat wel het geval is daalt de motivatie (Blankemeijer et al., 2012). Over welke HR-praktijken de drijvers zijn van organisatieperformance is weinig bekend, net als over onder welke omstandigheden HRM bijdraagt aan performance. Daarom wordt in het huidige onderzoek gericht op een aantal HR-praktijken als mogelijke drijvers van performance, waarbij tevens de rol van motivatie wordt meegenomen. De benadering van de relatie tussen HRM en performance vindt dan ook niet plaats op macroniveau, maar op microniveau, zoals betoogd door Blankemeijer et al. (2012).

### 1.7.2 Motivatie

In het huidige onderzoek wordt de rol van motivatie in het verband tussen performance management en de performance van medewerkers onderzocht. Wanneer over motivatie wordt gesproken, wordt dan ook bedoeld op de *werkmotivatie* van medewerkers. Werkmotivatie kan gedefinieerd worden als *'een set energieke krachten die hun oorsprong vinden zowel binnen als buiten het bestaan van een individu, om werkgerelateerd gedrag te initiëren en de vorm, richting, intensiteit en duur daarvan te bepalen'* (Pinder 1998, p. 11). Latham en Pinder (2005) stellen dat motivatie gezien kan worden als een psychologisch proces dat resulteert uit de interactie tussen het individu en de omgeving. Wanneer die omgeving verandert doet dit mogelijk ook iets met de motivatie van medewerkers. Bij de onderzoeksorganisatie in het huidige onderzoek is sprake van een dergelijke veranderende omgeving,

namelijk de veranderingen in het kader van het nieuwe performance management. Het is dan ook goed denkbaar dat dit verandering in motivatie met zich meebrengt.

Volgens de eerder aangehaalde *self-determination theory (SDT)* heeft dat te maken met de bevrediging van drie psychologische verlangens: autonomie, betrokkenheid en competentie (Ryan en Deci, 2003). *Intrinsieke motivatie* staat daarbij voor volledige bevrediging van de behoefte aan autonomie. Wanneer er sprake is van intrinsieke motivatie, worden activiteiten als bevredigend en plezierig ervaren: je doet iets omdat je het leuk vindt. Bij *extrinsieke motivatie* wordt bepaald gedrag vertoond vanwege de uitkomst van dat gedrag. Gedrag kan ook geïnternaliseerd zijn wanneer externe regels en waarden omgezet worden in persoonlijke waarden en regels. Hoe meer gedrag geïnternaliseerd is, hoe meer het individu het gevoel heeft dat de drijfveer voor het gedrag uit zichzelf komt. Wanneer daar sprake van is valt het wel nog steeds onder extrinsieke motivatie (Ryan en Deci, 2003).

De SDT onderscheidt verschillende soorten extrinsieke motivatie. De minst geïnternaliseerde vorm is *external regulation*, waarbij de oorzaak van het gedrag van buitenaf komt. Dit kan bijvoorbeeld het vertonen van bepaald gedrag zijn om een beloning te krijgen of een straf te vermijden. Er kan ook sprake zijn van *introjection*, dan gaat het om een gedeeltelijke internalisatie. Iets is dan wel geïnternaliseerd, maar wordt niet als eigen ervaren. Je doet iets omdat een ander dat wil. Vervolgens kan er sprake zijn van *identification*, dat is de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie, waarbij je iets doet omdat je vindt dat je het moet doen. Tot slot kan er sprake zijn van *integrated regulation*, wat het meest lijkt op intrinsieke motivatie door dezelfde mate van autonomie. Het verschil is echter dat intrinsieke motivatie komt van de waarde van de interesse in de activiteit, terwijl geïntegreerde regulatie komt van de instrumentele waarde of bruikbaarheid (Ryan en Deci, 2003). Tegenover motivatie staat *a-motivatie*, wanneer er totaal geen sprake is van een intentie om iets te doen. Omdat er in werkelijkheid veel meer grijze stukken zijn dan de bestaande dichotomie tussen intrinsiek en extrinsiek doet vermoeden, wordt daar in de SDT afscheid van genomen. De verschillende soorten motivatie worden daarom weergegeven in een continuüm (Ryan en Deci, 2003).

De psychologische behoeftebevrediging vertegenwoordigt het onderliggende motatiemechanisme dat energie geeft en het gedrag van mensen leidt. Deze psychologische behoeftebevrediging wordt gezien als één van de belangrijkste elementen voor het optimaal functioneren en welbevinden van individuen (Van den Broeck et al., 2010). Via de SDT kan de link gelegd worden tussen performance management en motivatie. Doordat bepaalde aspecten van werk door nieuw performance management veranderen, kan de bevrediging van de psychologische behoeften anders worden (zoals o.a. besproken in paragraaf 1.5 over autonomie en eigen verantwoordelijkheid). Door verandering in de

bevrediging van de psychologische behoeften van medewerkers, kan worden verwacht dat de motivatie beïnvloed wordt.

Ook volgens het eerder aangehaalde *job characteristics model* (Hackman en Oldham, 1976) lijkt de verandering door het nieuwe performance management invloed te kunnen hebben op de motivatie van medewerkers. De kenmerken van werk die veranderen door het nieuwe performance management, beïnvloeden de psychologische staat van medewerkers. Samen leidt dat tot persoonlijke- en werkuitkomsten volgens Hackman en Oldham (1976), waar onder andere een hoge interne werkmotivatie onder valt.

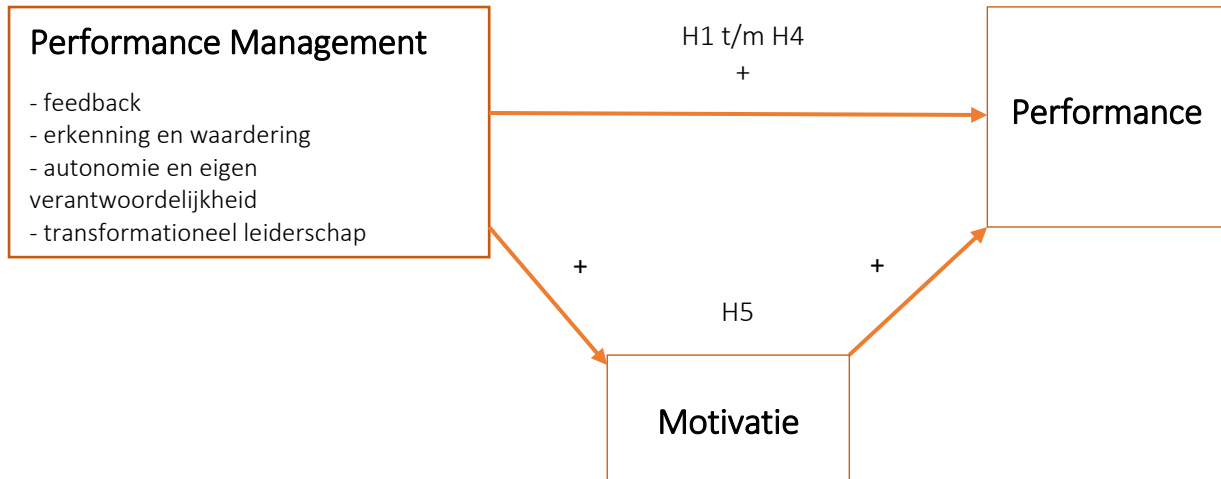
De link tussen performance management en motivatie kan ook gelegd worden via de '*goal-setting theory*'. Waar het bij performance management draait om het stellen en bereiken van doelen, is de goal-setting theorie een motivatietheorie om menselijk gedrag te verklaren in specifieke werksituaties. Een '*goal (doel) is wat een individu probeert te bereiken, het object of bedoeling van een actie*' (Locke, Shaw, Saari en Latham, 1981, p. 2). Performance doelen hebben een motiverende invloed in organisaties en motiveren de individuele werknemer door: het sturen van iemands aandacht (focus), het reguleren van iemands inspanning (deadlines halen), het vergroten van iemands volharding (vastberadenheid) en het stimuleren van de ontwikkeling van doel-bereikende strategieën of actieplannen. Al deze punten hebben een positieve invloed op de task performance van een werknemer (Boselie, 2014). In een ideale situatie stellen managers uitdagende maar toch haalbare doelen, waarderen ze performance en geven ze feedback. Verder is het belangrijk om ontwikkelmogelijkheden te bieden voor medewerkers en een klimaat te creëren waarin hoge performance benadrukt wordt. De aspecten feedback, erkenning en waardering en de mogelijkheden tot ontwikkeling worden meegenomen in het huidige onderzoek. Samen zouden deze aspecten een belangrijke rol spelen in het succes van performance management (Boselie, 2014).

Al met al kan vanuit de verschillende besproken theorieën en modellen verwacht worden dat de werkmotivatie van medewerkers een rol speelt in het verband tussen de verschillende aspecten van performance management en de uiteindelijke performance van medewerkers. Verwacht wordt dat sprake is van een mediërend verband, vastgelegd in de volgende hypothese:

*Hypothese 5: De effecten van de verschillende aspecten van performance management op de performance van medewerkers, kunnen verklaard worden door de werkmotivatie van medewerkers.*

## 1.8 Onderzoekmodel

Met het huidige onderzoek wordt onderstaand onderzoekmodel getest. In het model is te zien dat met hypothesen 1 tot en met 4 verwacht wordt dat performance management leidt tot een hogere performance. Tevens is te zien dat met hypothese 5 wordt verwacht dat performance management leidt tot hogere motivatie, wat vervolgens leidt tot hogere performance.



## 2 Methode

### 2.1 Design

Om het voorgestelde model te testen wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve methode. Dit omdat de vraag specifiek en toetsend van aard is (Van der Velde, Jansen, Dikkers, 2016, p. 152). Het onderzoek bestaat uit twee delen. Allereerst het cross-sectionele deel, dat bestaat uit een vragenlijst over de huidige werksituatie van de respondenten. Daarna volgt het experimentele deel, waarin gebruik wordt gemaakt van de *vignetmethode*. De *vignetmethode* is een methode waarin cases (vignetten) worden voorgelegd aan participanten, waarin een situatie geschetst wordt aan de hand van bepaalde kenmerken. Deze kenmerken variëren per vignet. De ondervraagden geven vervolgens hun waardering voor de voorgelegde situaties of vignetten (Van der Velde, Jansen, Dikkers, 2016, p. 18). Dit onderzoek gebruikt vijf verschillende vignetten: 'feedback', 'erkenning en waardering', 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' en 'leiderschap'.

#### 2.1.1 Cross-sectioneel

Het eerste deel van de vragenlijst is cross-sectioneel. In dit deel wordt gemeten hoe de respondenten de hoofdvariabelen uit het onderzoek ervaren, bijvoorbeeld hoeveel feedback en autonomie ze momenteel ervaren en hoe hoog de motivatie en performance van deze respondenten is. In dit deel van het onderzoek wordt op deze manier meer gedetailleerd op de hoofdvariabelen ingegaan. Vervolgens wordt dit aangevuld door het experimentele deel van het onderzoek. De volgende subparagraaf geeft daar toelichting op.

#### 2.1.2 Experimenteel

Om verscheidene redenen is gekozen voor het gebruik van een vignetmethode in dit onderzoek. Allereerst kunnen zo verwachtingen worden verkregen over het effect van performance management op de langere termijn. Binnen Achmea is wordt toegewerkt naar PM2.0, waarvan voorlopig dus nog geen data beschikbaar is. Door het weergeven van fictieve toekomstige situaties in de vorm van vignetten, kunnen verwachtingen worden uitgesproken over het effect van PM2.0 op de performance van medewerkers.

Een tweede belangrijk punt voor de keuze voor de vignetmethode is de mogelijkheid om uitspraken te doen over de causaliteit van een deel van het onderzoek. Door zowel vragen te stellen over de huidige



situatie als over de toekomstige situatie, kan een causaliteitsprobleem voorkomen worden tussen performance management en de performance van medewerkers.

Een derde voordeel van de vignetmethode is dat de respondent niet een oordeel geeft over losse aspecten, maar over aspecten verwerkt in een situatiebeschrijving, net zoals in het echte leven zou kunnen voorkomen. In tegenstelling tot 'het echte leven' worden situaties in vignetten teruggebracht tot een 'overzichtelijke situatie', waardoor goed duidelijk wordt welke kenmerken een rol spelen bij veranderende performance. Op die manier is er zo min mogelijk sprake van versturende factoren en zijn de resultaten van het onderzoek meer valide (Veenma, Batenburg, Breedveld, 2004).

Tot slot is het voordeel van het gebruik van vignetten in vragenlijsten dat de ondervraagden niet beïnvloed worden door de aanwezigheid van de vragensteller. Ze zijn daardoor eerder geneigd een eerlijk, en niet een sociaal wenselijk, antwoord te geven op de vragen (Nederhoed, 2011, p. 103). Dit is goed voor de interne validiteit van het onderzoek.

## 2.2 Respondenten en procedure

De respondenten in dit onderzoek zijn medewerkers van Achmea. Bij Achmea in Nederland werken ongeveer 12.000 mensen. Voor het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van een steekproef, waarbij een deel van de medewerkers is benaderd dat representatief is voor de gehele groep (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2016). Wanneer voor elk onderzoek alle medewerkers benaderd worden bestaat de kans dat men 'vragenlijst-moe' worden, met als mogelijk gevolg een lager respons. Door te rouleren in groepen die vragenlijsten ontvangen, hoopt Achmea dit te voorkomen. Achmea heeft daarom een groep van 1074 medewerkers beschikbaar gesteld. Deze medewerkers zijn deelnemers van ofwel 'Voorhoede van Verder' (een project gericht op duurzame inzetbaarheid) ofwel 'Doen!' (een project gericht op ontwikkelen en presteren). Omdat een deel van deze medewerkers aan beide projecten deelneemt, kwam het aantal zonder duplicaten uit op 1026 unieke medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 45,25 ( $SD = 8,56$ ) en 38,2% van de respondenten was man en 44% vrouw. Door 17,8% van de respondenten was de vraag over het geslacht niet ingevuld. Bovendien wordt elk bedrijfs onderdeel van Achmea vertegenwoordigd (Tabel 1) en groep respondenten kan daarom gezien worden als redelijk representatief voor de gehele organisatie.

**Tabel 1** Aantal respondenten per bedrijfsonderdeel.

	Frequentie	Afgerond percentage (in %)
1. Distributiedivisie	21	3
2. Productdivisie	187	31
3. Uitvoerende diensten	99	16
4. Beleidsvormende stafdiensten	58	10
5. Overige bedrijfsonderdelen	82	13
6. Zilveren Kruis	42	7
<i>Vraag niet ingevuld</i>	18	3
<b>Totaal</b>	613	100

Noot. N = 613.

Op maandag 22 mei 2017 is naar deze 1026 medewerkers van Achmea een e-mail verzonden met daarin een aankondiging van de aankomende vragenlijst. Er is voor gekozen om deze mail vanuit naam van een HR projectmanager van Achmea te sturen, tevens begeleider van dit onderzoek binnen Achmea, omdat een bekende naam meer vertrouwen opwekt bij de ontvanger (Baker et al., 2010). Daarbij komt dat mensen mogelijk minder geneigd zijn een individuele student te helpen dan iemand uit de eigen organisatie. In de aankondigingsmail (Bijlage 1) wordt onder andere besproken wat het doel is van de vragenlijst en waarom de benaderde personen uitgenodigd worden de vragenlijst in te vullen. De medewerkers die als reactie op de aankondigingsmail aangaven niet mee te willen of kunnen doen aan het onderzoek, zijn vervolgens uit de lijst verwijderd. Op dinsdag 23 mei 2017 is uiteindelijk naar 1010 medewerkers een e-mail (Bijlage 2) gestuurd met daarin een introductie van het onderzoek en een anonieme link naar de vragenlijst. Ook het belang van de vragenlijst wordt in deze e-mail duidelijk gemaakt, om zoveel mogelijk respons te verkrijgen (Nederhoed, 2011). Er is voor gekozen om deze e-mail wel vanuit mijzelf als student te sturen, met de gedachte dat het voor de deelnemer mogelijk een gevoel van onafhankelijkheid kan waarborgen, waardoor deze zich vrij voelt eerlijk te antwoorden. Voorafgaand aan de vragenlijst wordt informatie gegeven over de lengte van de vragenlijst, het doel van het onderzoek en hoe wordt omgegaan met de verkregen informatie, bijvoorbeeld op het gebied van anonimiteit (Nederhoed, 2011)(Bijlage 3). Voor het opstellen en verspreiden van de vragenlijst is het programma Qualtrics (2017) gebruikt. Binnen de groep van medewerkers waaraan de vragenlijst is verstrekt, heeft Qualtrics bepaald wie welk vignet krijgt. Door daarin aselect te zijn worden de meest betrouwbare resultaten verkregen (Van der Velde, Jansen, Dijkers, 2016, p. 74).

Op dinsdag 30 mei 2017 is een bedank / herinneringsmail gestuurd naar 983 medewerkers (Bijlage 4). Dit zijn de 1010 medewerkers waarnaar de vragenlijst verzonden is, exclusief de mensen die zich naar aanleiding van die mail nog hebben afgemeld of expliciet via mail hebben aangegeven de vragenlijst te

hebben ingevuld. Omdat de link naar de vragenlijst anoniem was, kon niet getraceerd worden wie de vragenlijst wel of niet al had ingevuld. Daarom bestond de laatste mail uit zowel een bedankje voor de mensen die de vragenlijst wel al hadden ingevuld, als een herinnering voor de mensen die dat nog niet hadden gedaan, en heeft een deel van de werknemers voor wie de mail niet meer relevant was deze helemaal niet meer ontvangen. Op het moment van verzenden hadden al 342 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld en hadden 72 medewerkers de vragenlijst gedeeltelijk ingevuld. Toen op 5 juni 2017 de vragenlijst werd gesloten hadden in totaal 613 mensen de vragenlijst volledig of gedeeltelijk ingevuld.

Onder de afmeldingen voor deelname aan de vragenlijst waren veelvoorkomende redenen het binnenkort uit dienst treden en (langdurig) ziek zijn. Ook het hebben van geen tijd werd door iemand als reden gegeven. Wanneer tussentijds gekeken wordt naar de mensen die de vragenlijst wel gedeeltelijk hebben ingevuld, valt op dat een groot deel van deze mensen een voortgang van minder dan 10% heeft behaald en een groot deel meer dan 75% heeft behaald. Het lage percentage kan betekenen dat deze groep wel op de link naar de vragenlijst heeft geklikt en één of enkele vragen heeft bekeken, maar de lijst verder niet heeft ingevuld. Het hoge percentage kan duiden op dat deze groep de vragenlijst op een bepaald punt te lang vond duren en dus stopte. Dit komt mogelijk omdat zij niet door hadden hoe lang het invullen nog ging duren of hoeveel vragen er nog zouden komen. Uiteraard kan het ook voorkomen dat iemand tijdens het invullen is weggeroepen en vervolgens mogelijk de vragenlijst alsnog volledig heeft ingevuld. Omdat hoe dan ook een groot aantal deelnemers de vragenlijst wel volledig heeft ingevuld, kan verwacht worden dat de niet voltooide vragenlijsten geen grote consequenties hebben voor de onderzoeksresultaten.

Omdat er gebruik is gemaakt van een anonieme link, werd niet bijgehouden wie de vragenlijst al een keer had ingevuld (anders was het niet anoniem meer). In theorie betekent dit dat mensen de vragenlijst dus ook vaker in konden vullen, maar het is niet aannemelijk dat dit is gebeurd. Het invullen nam namelijk redelijk wat tijd in beslag en er is verder ook geen vorm van beloning verbonden aan het invullen. Wel gaf één respondent aan dat na het volledig invullen en insturen van de vragenlijst, zij de link nog een keer aangeklikt heeft om de vragen nog eens te bespreken met een collega. Deze vragenlijst heeft zij vervolgens niet beëindigd en verzonden. Het kan zijn dat vaker sprake is van het opnieuw aanklikken van de vragenlijst, zonder deze af te maken, onder de 'niet voltooide' vragenlijsten.

## 2.3 Vragenlijst

Het huidige onderzoek maakt gebruik van vragenlijsten die in totaal bestaan uit 61 vragen. Alle groepen respondenten krijgen dezelfde vragen: alleen het vignet verschilt per groep, deze wordt random toegewezen aan respondenten. Allereerst worden een aantal vragen over de huidige performance van de respondent gesteld, gevolgd door een aantal vragen over de werkmotivatie. Na deze vragen komen vragen over de aspecten van performance management aan bod: feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en transformationeel leiderschap. Daaropvolgend wordt het vignet geïntroduceerd en krijgt de respondent één van de vier vignetten toegewezen, waarop opnieuw een aantal vragen over performance en motivatie volgen en twee controlevragen over het gelezen vignet. De vragenlijst eindigt met een aantal achtergrondvragen over de respondent zelf. In deze paragraaf wordt ingegaan op elk onderdeel van de vragenlijst. Enkele vragen zijn omgekeerd gesteld, om antwoordtendenties te voorkomen (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2016). De betrouwbaarheid van de gebruikte meetschalen is getoetst met Cronbach's alpha, waarbij over het algemeen een minimum van  $\alpha = .70$  wordt aangehouden als acceptabel voor het samennemen van de items tot een somscore (tenzij anders vermeld). De items en hoogte van Cronbach's alpha worden telkens per meetschaal vermeld. De volledige vragenlijst zoals de respondenten die hebben ontvangen is terug te vinden in de Bijlage 5.

### 2.3.1 Performance

Het eerste onderdeel van de vragenlijst gaat over medewerker performance. Omdat performance in dit onderzoek een belangrijk concept is, wordt het op drie manieren gemeten: met een vraag over de laatste beoordeling, een aantal stellingen en een rapportcijfer dat de respondent zijn of haar huidige eigen prestaties geeft.

Allereerst is gevraagd naar de score die de respondent heeft gekregen bij de laatste beoordeling. Dit was een open vraag. Daarbij is duidelijk aangegeven dat het niet erg was als respondenten deze score niet meer wisten, om ze niet meteen bij de eerste vraag al af te schrikken. De vraag werd door een groot deel van de respondenten wel beantwoord, maar op verschillende manieren: in cijfers, in woorden of in cijfers en woorden. Om de antwoorden te kunnen gebruiken voor analyses, zijn alle antwoorden die anders dan cijfers waren veranderd in het bijbehorende cijfer. Hierbij gold dat een lager cijfer voor een betere beoordeling staat, namelijk: 1 = alle afspraken overtroffen, 2 = alle afspraken gehaald en enkele overtroffen, 3 = alle afspraken gehaald, 4 = afspraken deels gehaald en 5 = afspraken niet gehaald. De scores zijn daarom eerst opnieuw gecodeerd, zodat een score van 1 slecht was en een score van 5 goed.

Vervolgens is de performance in de huidige situatie gemeten met vijf items op een performance meetschaal (Tabel 2). De items zijn gebaseerd op onderzoek van Kuvaas (2006) en worden beoordeeld op een 5-punts Likert-schaal die loopt van sterk mee oneens (1) tot sterk mee eens (5). De vijf items voor performance bleken hetzelfde te meten ( $\alpha = .78$ ), daarom is besloten om een somscore te maken van de items. Met deze somscore zijn de verdere analyses gedaan.

**Tabel 2** Meetschaal performance.

Performance	$\alpha = .78$
1. Ik presteer bijna altijd beter dan wat beschouwd kan worden als acceptabele prestatie.	
2. Ik presteer vaak beter dan wat verwacht wordt.	
3. Ik doe vaak extra inspanning voor het uitvoeren van mijn werk.	
4. Ik probeer zo hard mogelijk te werken.	
5. De kwaliteit van mijn werk is uitstekend.	

Tot slot is gevraagd naar welk rapportcijfer respondenten hun huidige prestaties op werk geven, waarbij een cijfer van 1 tot en met 10 aangeklikt kon worden.

### 2.3.2 Motivatie

Na de performance vragen volgden een aantal stellingen over motivatie op werk. De stellingen zijn gebaseerd op die van de *self-determination theory* (Deci en Ryan, 2000). Respondenten werd gevraagd in hoeverre de beschreven motivaties op hen van toepassing waren. De motivaties volgden telkens op de inleidende zin 'Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen...', waarna de items volgden die staan weergegeven in Tabel 3. Voor de beoordeling van de items is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert-schaal, die loopt van helemaal niet van toepassing (1) tot helemaal van toepassing (5). In totaal is het onderdeel motivatie met acht items gemeten.

**Tabel 3** Meetschaal motivatie.

Motivatie	$\alpha = .60$
1. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik me anders schuldig voel.	
2. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik het heel belangrijk vind.	
3. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik anders in de problemen kom.	
4. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik er plezier in heb.	
5. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik me anders slecht voel.	
6. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.	
7. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik mijn baan leuk vind.	
8. Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen omdat ik omdat ik een goede werknemer wil zijn.	

Zoals te zien is in Tabel 3 ligt de Cronbach's alpha niet boven het gewenste  $\alpha = .70$ . Dit is echter te verklaren door het gegeven dat de motivatie items over een verschillende mate van motivatie gaan, zoals besproken in de SDT. Bij deze schaal meten steeds twee items hetzelfde, in plaats van dat alle items hetzelfde zouden meten. Voor de betrouwbaarheid van deze schaal moet dus telkens gekeken worden naar de twee items die hetzelfde meten, zoals *external regulation*, *integration*, *identification* en *integrated regulation*. Dit betekent voor de gebruikte motivatieschaal dat item 3 en 6 samengenomen moeten worden, 1 en 5, 2 en 8, en item 4 en 7. In de Tabel 4 staan de waardes van Cronbach's alpha weergegeven die op die manier verkregen zijn.

**Tabel 4** Cronbach's alpha per motivatie schaal (voor vignet).

	Cronbach's alpha
Item 3 en 6	.64
Item 1 en 5	.62
Item 2 en 8	.53
Item 4 en 7	.83

In Tabel 4 is te zien dat de waardes van Cronbach's alpha op deze manier voor een deel niet goed zijn. Toch zijn de waardes onder de .70 zijn in dit geval acceptabel, omdat de gemeten schaal hier telkens bestaat uit slechts twee items. Omdat zoals gesteld de motivatie items niet zomaar samen kunnen worden genomen, is voor de analyses verder gewerkt met de Relative Autonomy Index (RAI-score) (Ryan en Connell, 1989).

### 2.3.3 Feedback & Erkenning en waardering

Bij de vragen over 'feedback' en 'erkenning en waardering' is gekozen om deze twee aspecten samen te nemen binnen één onderdeel. Dit is mogelijk omdat beide aspecten gaan over hoe er in de organisatie wordt omgegaan met werkprestaties. De items zijn in willekeurige volgorde voorgelegd, dus niet eerst alle items over feedback en daarna alle items over erkenning en waardering. In totaal waren er negen items die beoordeeld moesten worden, waarvan er vier over feedback gingen en vijf over erkenning en waardering. Voor de beoordeling is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert-schaal, die liep van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). De items om feedback mee te meten (Tabel 5) zijn gebaseerd op Gorgievski, Peeters, Rietzschel en Bipp (2016), die onderzoek hebben gedaan naar de betrouwbaarheid en validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. De items om erkenning en waardering mee te meten (Tabel 6) zijn gebaseerd op Eisenberger et al. (1986).

**Tabel 5** *Meetschaal feedback.*

<b>Feedback</b>	<b><math>\alpha = .75</math></b>
1. Ik krijg voldoende informatie van mijn leidinggevende over hoe goed ik mijn werk doe.	
2. Ik krijg voldoende informatie van mijn collega's over hoe goed ik mijn werk doe.	
3. Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.	
4. Ik krijg voldoende feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevend en collega's).	

Bij de schaal over feedback lag Cronbach's alpha met .75 al boven het gewenste minimum van .70, maar door item 3 '*Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties*' weg te laten, werd de waarde van Cronbach's alpha verhoogd naar .76. Voor de verdere analyses is dan ook gekozen dit item niet mee te nemen voor de feedback schaal.

**Tabel 6** *Meetschaal erkenning en waardering.*

<b>Erkenning en waardering</b>	<b><math>\alpha = .78</math></b>
1. Binnen de organisatie wordt mijn bijdrage aan het welzijn van de organisatie gewaardeerd.	
2. De organisatie slaagt er niet in extra inspanningen van mij te waarderen. (R)	
3. Zelfs als ik het best mogelijke werk lever, wordt dat niet opgemerkt binnen de organisatie. (R)	
4. Binnen de organisatie wordt mijn mening gewaardeerd.	
5. Ik heb het gevoel dat men binnen de organisatie trots is op mijn werkprestaties.	

De vijf items voor erkenning en waardering bleken hetzelfde te meten ( $\alpha = .78$ ), daarom is besloten om een somscore te maken van de items. Met deze somscore zijn de verdere analyses gedaan.

#### *2.3.4 Autonomie en eigen verantwoordelijkheid*

Voor het onderdeel 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' zijn de items over autonomie gebaseerd op Van den Broeck et al. (2010). De items over eigen verantwoordelijkheid zijn speciaal voor het huidige onderzoek opgesteld. Daar is voor gekozen omdat het huidige onderzoek over beide onderwerpen gaat, maar daarvoor geen toereikende meetschaal beschikbaar was. De items over autonomie en eigen verantwoordelijkheid zijn afwisselend van elkaar voorgelegd. In totaal zijn hiervoor tien items gebruikt, waarvan zes over autonomie en vier over eigen verantwoordelijkheid. Opnieuw is gebruik gemaakt van een 5-punts Likert-schaal, lopend van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). In Tabel 7 staan de items weergegeven.

**Tabel 7** Meetschaal autonomie en eigen verantwoordelijkheid.

<b>Autonomie en eigen verantwoordelijkheid</b>	<b><math>\alpha = .84</math></b>
1. Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen. (R)	
2. Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn groei en ontwikkeling.	
3. Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is.	
4. Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken. (R)	
5. Ik ben zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van mijn prestaties.	
6. Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil. (R)	
7. Ik heb veel eigen verantwoordelijkheid binnen mijn baan.	
8. Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen.	
9. Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn baan.	
10. Ik moet zelf aangeven wat ik nodig heb.	

Omdat alle items samen een hoge betrouwbaarheid van  $\alpha = .84$  hadden, is besloten om een somscore te maken van de scores waar de verdere analyses mee gedaan konden worden.

### 2.3.5 Leiderschap

Binnen het leiderschap aspect van performance management, richt de hypothese zich specifiek op de effectiviteit van transformationeel leiderschap. Omdat de beoogde stijl van leidinggeven bij Achmea ook het meest aansluit bij de kenmerken van transformationeel leiderschap, is besloten daar een meetschaal van te gebruiken (Tabel 8). De meetschaal bestaat uit vijf items en is afkomstig uit Wright (2012). Beoordeling van de items vond opnieuw plaats aan de hand van een 5-punts Likert-schaal, lopend van sterk mee oneens (1) tot sterk mee eens (5).

**Tabel 8** Meetschaal leiderschap.

<b>Leiderschap</b>	<b><math>\alpha = .88</math></b>
1. Mijn leidinggevende verwoordt duidelijk zijn/haar visie op de toekomst.	
2. Mijn leidinggevende leidt door een goed voorbeeld te geven.	
3. Mijn leidinggevende daagt me uit om over oude problemen op een nieuwe manier na te denken.	
4. Mijn leidinggevende zegt dingen die werknemers trots maken onderdeel te zijn van de organisatie.	
5. Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld over waar onze organisatie zou moeten zijn in vijf jaar.	

Omdat de vijf items voor leiderschap hetzelfde bleken te meten ( $\alpha = .88$ ) is besloten om een somscore te maken van de items. Met deze somscore zijn de verdere analyses gedaan.



### 2.3.6 Vignetten

Zoals eerder in dit hoofdstuk is besproken, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vignetmethode. Per aspect dat verandert binnen het performance management bij Achmea is een vignet opgesteld. In dit vignet staat een fictieve werksituatie beschreven, waarin respondenten zich in moeten proberen te leven. Om een goede vergelijking te kunnen maken tussen de gevolgen van de beschreven situatie, zijn alle vignetten op dezelfde factoren gemanipuleerd. Zo komen in elk vignet dezelfde factoren aan bod. Er wordt beschreven in *welke vorm*, *op welk moment* en *met wie* het contact plaatsvindt in elke situatie. Op basis van informatie vanuit Achmea en informatie vanuit de literatuur is elk vignet vervolgens uitgebreid. Een overzicht van de factoren waarin de vignetten verschillen is terug te vinden in Bijlage 6. De vignetten zelf kunnen gelezen worden in Bijlage 7.

Na elk vignet worden opnieuw vragen gesteld over de performance en werkmotivatie, maar dan te beantwoorden met inachtneming van de beschreven situatie in het vignet. In principe worden dezelfde meetschalen voor performance en werkmotivatie gebruikt als voor het vignet, zodat er daadwerkelijk naar een eventueel verschil gekeken kan worden in de antwoorden voor en na het vignet. Om te zorgen dat respondenten de items wel echt vanuit de beschreven situatie beoordelen, zijn deze wel enigszins anders geformuleerd. Zo gaat aan elk item vooraf '*Als ik mij inbeeld in de beschreven situatie*', gevolgd door de items die weergegeven staan in Tabel 9 of de eerdergenoemde werkmotivatie items zoals weergegeven in Tabel 10.

**Tabel 9** Meetschaal performance na vignet.

Performance na vignet	$\alpha = .88$
1. Zou ik beter gaan presteren dan wat beschouwd kan worden als acceptabele prestatie.	
2. Zou ik beter gaan presteren dan wat verwacht wordt.	
3. Zou ik vaker extra inspanning doen voor het uitvoeren van mijn werk.	
4. Zou ik proberen zo hard mogelijk te werken.	
5. Zou de kwaliteit van mijn werk uitstekend zijn.	

Omdat voor de performance meetschaal na de vignetten opnieuw een hoge Cronbach's alpha ( $\alpha = .88$ ) gold, is besloten met een somscore verder te werken.

**Tabel 10** Meetschaal motivatie na vignet.

Motivatie	$\alpha = .71$
1. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik me anders schuldig zou voelen.	
2. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik het belangrijk zou vinden.	
3. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik anders in de problemen zou komen.	
4. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik er veel plezier in zou hebben.	
5. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik me anders slecht zou voelen.	
6. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik anders een slechte evaluatie zou krijgen.	
7. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik mijn baan leuk zou vinden.	
8. Ik zou op werk proberen steeds mijn best te doen omdat ik een goede werknemer zou willen zijn.	

Net als bij de motivatieschaal voor het vignet, meten ook na het vignet steeds twee items hetzelfde. Dit betekent voor de gebruikte motivatieschaal weer dat item 3 en 6 samengenomen moeten worden, 1 en 5, 2 en 8, en item 4 en 7. In de Tabel 11 staan de waardes van Cronbach's alpha weergegeven die op die manier verkregen zijn.

**Tabel 11** Cronbach's alpha per motivatie schaal (na vignet).

	Cronbach's alpha
Item 3 en 6	.78
Item 1 en 5	.79
Item 2 en 8	.68
Item 4 en 7	.87

In Tabel 11 is te zien dat de waardes van Cronbach's alpha op deze manier overwegend boven de gewenste waarde van  $\alpha = .70$  ligt. De enkele waarde onder de .70 is acceptabel, omdat de gemeten schalen bestaan uit twee items. Omdat zoals gesteld de motivatie items niet zomaar samen kunnen worden genomen, is voor de analyses ook hier verder gewerkt met de Relative Autonomy Index (RAI-score).

Na de eerder gebruikte meetschalen die terugkeren na het vignet, wordt de respondent ook specifiek gevraagd naar een zelf ingeschatte verandering in de performance en motivatie na het lezen van een vignet. Zo volgt na de performance stellingen de vraag of de respondent verwacht dat zijn of haar werkprestaties zouden verslechteren of verbeteren in de beschreven situatie in vergelijking met de huidige situatie. Na de motivatie stellingen volgt de vraag of de respondent verwacht dat haar of zijn

werkmotivatie zouden verslechteren of verbeteren in de beschreven situatie in vergelijking met de huidige situatie. Bij beide vragen kon met een balkje naar eigen inschatting richting ‘-5 = zal verslechteren’, ‘0 = geen verandering’ of ‘5 = zal verbeteren’ geschoven worden. Deze scores zijn vervolgens gehercodeerd voor verdere analyses naar 1 = zal verslechteren, 6 = geen verschil en 11 = zal verbeteren.

Aansluitend op de performance- en werkmotivatievragen, volgen twee controlevragen per vignet. Allereerst een algemene controlevraag: ‘*Hoe zou je de werksituatie die beschreven is beoordelen in vergelijking met een situatie die zich in het echte leven voor kan doen?*’. Deze is bedoeld om de realistische aard van het vignet te controleren. Respondenten kunnen kiezen voor een beoordeling die loopt van zeer onrealistisch (1) tot en met zeer realistisch (7). In Tabel 12 is te zien dat alle vignetten volgens de respondenten meer realistisch dan onrealistisch zijn.

**Tabel 12** Gemiddelde scores van respondenten op de algemene controlevraag per vignet.

	N	M (SD)
Vignet feedback	123	5.00 (1.23)
Vignet erkenning en waardering	128	4.88 (1.27)
Vignet autonomie en eigen verantwoordelijkheid	126	5.39 (1.15)
Vignet leiderschap	127	5.31 (1.22)

*Noot.* N = Aantal respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

Na de algemene controlevraag volgt een controlevraag gericht op het gemanipuleerde aspect in het gelezen vignet, bijvoorbeeld: ‘*In hoeverre vind je dat de mate van erkenning en waardering in de beschreven situatie anders is dan in de huidige situatie?*’ na het vignet over erkenning en waardering. Deze vraag is bedoeld om te controleren of een eventueel verschil in performance en motivatie na het vignet (ten opzichte van voor het vignet) wel daadwerkelijk komt door de beoogde manipulatie. Er kon gekozen worden voor een beoordeling tussen de 0 (helemaal niet anders dan de huidige situatie) en 5 (heel anders dan de huidige situatie). Wanneer respondenten het idee hebben beter te presteren na het vignet, maar vervolgens aangeven dat de mate van erkenning en waardering niet anders is dan in de huidige situatie, kan die ingeschatte prestatieverbetering daar dus niet aan worden toegeschreven.

De gerichte controlevraag over het vignet kon beantwoord worden met behulp van een ‘schuiver’: de schuiver helemaal naar links betekende ‘helemaal niet anders’ ten opzichte van de huidige situatie en de schuiver helemaal naar rechts betekende ‘heel anders’ dan de huidige situatie. In Tabel 13 is te zien dat de gemiddelde score bij elk vignet zich in het midden van de schuiver bevindt, namelijk tussen de 2

en 3 in. Dit houdt in dat de beschreven situaties dus daadwerkelijk als enigszins ‘anders’ op de beoogde manipulatie wordt gezien dan de huidige situatie. Een eventueel verschil in performance en motivatie na het vignet (ten opzichte van voor het vignet) kan dus daadwerkelijk door de beoogde manipulatie komen.

**Tabel 13** Gemiddelde scores van respondenten op de gerichte controlevraag per vignet.

	N	M (SD)
Vignet feedback	120	2.68 (1.30)
Vignet erkenning en waardering	111	2.77 (1.31)
Vignet autonomie en eigen verantwoordelijkheid	119	2.37 (1.29)
Vignet leiderschap	115	2.36 (1.27)

*Noot.* N = Aantal respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

### 2.3.7 Algemeen

Afsluitend zijn een aantal algemene achtergrondvragen aan de respondent gesteld, die dienen als controlevariabelen. Dit zijn vragen over geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding en het aantal jaren dat iemand werkzaam is bij Achmea. Bovendien was de vraag bij welke divisie of bedrijfs onderdeel de respondent werkt. Tot slot was er ruimte voor vragen of opmerkingen.

Omdat de vraag over bij welke divisie of bedrijfs onderdeel de respondent werkt een open vraag was, zijn er diverse antwoorden op gegeven. Om de data goed te kunnen analyseren zijn de antwoorden ingedeeld in categorieën. Als basis daarvoor is het organogram (Bijlage 8) van Achmea aangehouden. Zilveren Kruis valt in twee categorieën en daarom is daar een aparte categorie voor aangemaakt.

## 2.4 Statistische analyses

Zodra de sluitingsdatum van de vragenlijst was verstreken en sprake was van voldoende respons, zijn de gegevens verwerkt met het programma IBM SPSS Statistics (versie 24). Eerst zijn analyses uitgevoerd over de data verkregen uit het cross-sectionele deel van het onderzoek en daarna zijn analyses uitgevoerd over het experimentele deel van het onderzoek. Bij de analyses is telkens een significantie criterium van  $p < .05$  aangehouden.

#### 2.4.1 Cross-sectioneel

Door middel van descriptieve analyses is allereerst gekeken naar hoe hoog respondenten in de huidige situatie hebben gescoord op de hoofdvariabelen uit dit onderzoek: feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en leiderschap. Vervolgens is middels een *Pearson correlatie* toets (Field, 2013) gekeken naar de samenhang tussen de hoofdvariabelen onderling en de samenhang met enkele controlevariabelen. De hypothesen zijn vervolgens getoetst met een *meervoudige lineaire regressie* analyse (Allison, 1999). Dit gold voor het vaststellen van zowel de hoofdeffecten als van een mediërend verband (Baron en Kenny, 1986). De regressieanalyses zijn gedaan voor zowel de performance meetschaal, als het rapportcijfer voor de eigen prestaties en de beoordelingscore als afhankelijke variabelen. Bij elk van deze afhankelijke variabelen zijn steeds dezelfde onafhankelijke variabelen gebruikt. Ten eerste de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding. Ten tweede de aspecten van performance management: feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en leiderschap. Ten derde de variabele motivatie. Wanneer mogelijk sprake was van een gedeeltelijke mediatie, is een Sobel-toets (Sobel, 1982) om te kijken of deze gedeeltelijke mediatie significant was.

#### 2.4.2 Experimenteel

Om iets te kunnen zeggen over de causaliteit van de gevonden resultaten zijn de analyses ook uitgevoerd over de gegevens verkregen na het vignet in de vragenlijst, oftewel het experimentele deel van het onderzoek. Met een *paired-t-test* (Bradley en Blackwood, 1989) is nagegaan of performance en motivatie van medewerkers voor het lezen van een bepaald vignet verschilden met de performance en motivatie na het lezen van een vignet. Vervolgens is met een descriptieve analyse gekeken naar de zelf ingeschatte mate van verandering in performance en motivatie per vignet en is met een betrouwbaarheidsinterval gekeken of dit een significante verandering was (Preacher en Hayes, 2004). Tot slot is middels een *Pearson correlatie* (Field, 2013) gekeken naar de samenhang van die verandering in performance met de controlevariabelen en de motivatie en performance score van voor het lezen van het vignet.

### 3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Het hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen. Allereerst worden de resultaten van het cross-sectionele deel van het onderzoek besproken. Daarna volgen de resultaten van het experimentele deel van het onderzoek. Beide onderdelen bestaan uit beschrijvende resultaten gevolgd door hypothese toetsende resultaten.

#### 3.1 Cross-sectioneel

Met de cross-sectionele data worden de gegevens bedoeld die verkregen zijn vóór het lezen van het vignet. Het gaat dus om de huidige situatie van de betreffende medewerkers.

##### 3.1.1 Beschrijvende resultaten

In de tweede kolom van Tabel 14 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties te lezen van de belangrijkste variabelen uit het onderzoek. Opvallend is dat de gemiddelde leeftijd van de respondenten vrij hoog ligt ( $M = 45.25$ ,  $SD = 8.56$ ). Het gemiddeld aantal jaren in dienst ligt ook vrij hoog, namelijk op bijna 17 jaar ( $M = 16.75$ ,  $SD = 8.78$ ). Respondenten geven hun eigen werkprestaties gemiddeld het rapportcijfer 7.88 ( $SD = 0.66$ ), wat betekent dat medewerkers over het algemeen vinden dat ze ruim voldoende presteren. Op de performance meetschaal is gemiddeld 3.92 ( $SD = 0.58$ ) gescoord, op een schaal van 1 (sterk met stelling oneens) tot 5 (sterk met stelling eens). Dit is opnieuw een overwegend positief resultaat voor de huidige performance. Verder blijkt dat respondenten redelijk veel autonomie en eigen verantwoordelijkheid ervaren ( $M = 4.03$ ,  $SD = 0.58$ ) en wordt transformationeel leiderschap in mindere mate ervaren ( $M = 3.15$ ,  $SD = 0.52$ ).

Om een eerste uitspraak te kunnen doen over de samenhang tussen de verschillende variabelen uit het onderzoek, kan gekeken worden in de correlatiematrix (Tabel 14). In de tabel kan gekeken worden naar de samenhang tussen de verschillende aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en leiderschap) en performance. Omdat performance in dit onderzoek op drie manieren gemeten is, kan daarvoor gekeken worden naar de samenhang met 'performance', 'rapportcijfer' en 'beoordeling'.

**Tabel 14** *Correlatiematrix van hoofdvariabelen.*

	M (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Leeftijd	45.25 (8.56)	1									
2. Tenure	16.75 (8.78)	.66**	1								
3. Feedback	3.64 (0.81)	.13**	.17**	1							
4. Erkenning en waardering	3.49 (0.71)	-.01	.04	.54**	1						
5. Autonomie en eigen verantwoordelijkheid	4.03 (0.58)	.06	.08	.43**	.53**	1					
6. Transformationeel leiderschap	3.15 (0.52)	.00	.09*	.54**	.45**	.38**	1				
7. Motivatie	5.49 (3.37)	.33	-.02	.22**	.31**	.52**	.16**	1			
8. Rapportcijfer	7.88 (0.66)	-.01	.05	.16**	.11*	.26**	.12**	.23**	1		
9. Beoordeling	3.15 (0.52)	-	-	.12**	.25**	.24**	.08	.04	.20**	1	
10. Performance	3.92 (0.58)	-.04	.01	.06	.03	.13**	-.04	.16**	.37**	.08	1

*Noot.* M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

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

Zoals in Tabel 14 te zien is, blijkt een significante positieve samenhang te bestaan tussen feedback en rapportcijfer en feedback en beoordeling ( $p < .05$ ). Oftewel, medewerkers die veel feedback ervaren in de huidige werksituatie, geven hun eigen prestaties een hoger rapportcijfer en scoorden hoger bij hun laatste beoordeling. De gevonden samenhang is echter wel erg klein. Tussen feedback en de performance meetschaal is helemaal geen sprake van significante correlatie.

Ook voor erkenning en waardering geldt dat er een significante positieve samenhang bestaat met zowel rapportcijfer ( $p < .05$ ) als beoordeling ( $p < .01$ ). Dit betekent dat wanneer werknemers in de huidige werksituatie meer erkenning en waardering ervaren, hun eigen prestaties een hoger rapportcijfer geven en hoger scoorden bij hun laatste beoordeling. Opnieuw is er sprake van een kleine samenhang en is er met de performance meetschaal geen significante correlatie gevonden.

Uit Tabel 14 kan geconcludeerd worden dat er voor autonomie en eigen verantwoordelijkheid een samenhang bestaat met zowel de performance meetschaal ( $p < .01$ ), als met rapportcijfer ( $p < .01$ ) en beoordeling ( $p < .01$ ). De samenhang met rapportcijfer en beoordeling is voor autonomie en eigen

verantwoordelijkheid al iets groter dan voor feedback en erkenning en waardering, maar is nog steeds vrij klein. Toch kan gesteld worden dat zodra medewerkers meer erkenning en waardering ervaren, zij de eigen prestaties een hoger rapportcijfer geven, ze hoger scoorden bij hun laatste beoordeling en een hogere score behaalden op de performance meetschaal.

Voor transformationeel leiderschap geldt alleen een kleine significante positieve samenhang met rapportcijfer ( $p < .01$ ). Wanneer een medewerker in de huidige situatie meer transformationeel leiderschap ervaart, geeft deze zichzelf een hoger rapportcijfer voor de eigen prestaties. Deze samenhang is echter erg klein. Tussen transformationeel leiderschap en de performance meetschaal en beoordeling is helemaal geen significante samenhang gevonden.

Tussen alle aspecten van performance management die in dit onderzoek worden meegenomen en de variabele motivatie is sprake van een significante positieve samenhang ( $p < .01$ ). Deze samenhang is het grootst bij motivatie met autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Op basis van de gevonden samenhang tussen verschillende variabelen is het de moeite waard om deze relaties verder te onderzoeken met een regressie analyse.

### *3.1.2 Hypothese toetsende resultaten*

Om te beoordelen welke van de aspecten van performance management de beste voorspellers zijn van performance, zijn regressie analyses gedaan met zowel de performance meetschaal (Tabel 15) als rapportcijfer (Tabel 16) en beoordeling (Tabel 17) als afhankelijke variabele. Bij elk van deze afhankelijke variabelen zijn steeds dezelfde onafhankelijke variabelen gebruikt. Ten eerste de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding. Ten tweede de aspecten van performance management: feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid<sup>3</sup> en leiderschap. Ten derde de variabele motivatie.

Per model worden de afhankelijke en onafhankelijke variabelen besproken. Van de onafhankelijke variabelen worden telkens alleen degene genoemd die significant zijn in dat model. De rest van de gebruikte variabelen die niet significant bleken te zijn, zijn wel gewoon terug te vinden in de tabellen.

In Tabel 15 staan de resultaten van de regressieanalyses voor de performance meetschaal weergegeven. Het regressiemodel met performance als afhankelijke variabele en autonomie en leiderschap als

---

<sup>3</sup> 'Autonomie en eigen verantwoordelijkheid' wordt vanaf hier samen genomen onder de noemer 'autonomie', om de bespreking van de resultaten overzichtelijk te houden.



onafhankelijke variabelen is significant ( $F = 2.38, p < .05$ ). Het model is dus bruikbaar om de performance van medewerkers te voorspellen, maar deze voorspelling is wel vrij zwak: slechts 3 procent van de verschillen in medewerker performance kan voorspeld worden op grond van autonomie en leiderschap ( $R^2 = .03$ ). Van deze twee is autonomie de sterkste voorspeller.

Zodra in het model met autonomie de variabele motivatie wordt toegevoegd, blijkt autonomie niet meer significant te zijn. Het effect van autonomie valt dus volledig weg ten opzichte van het vorige model. Er is sprake van volledige mediatie door motivatie.

**Tabel 15** Regressiemodellen om de performance te voorspellen op basis van cross-sectionele data.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Contr. Geslacht	.01	.02	-.00	.03	.01	-.01
Contr. Leeftijd	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00	-.00
Contr. Opleiding	.01	.00	-.00	.00	-.00	.00
Feedback	.05				.07	
Erkenning en waardering		.02			-.04	
Autonomie			.13**		.17**	.07
Leiderschap				-.03	-.08*	
Motivatie						.02*
R <sup>2</sup>	.01	.00	.02	.00	.03	.03
F	0.76	0.33	2.36 <sup>†</sup>	0.41	2.38*	3.05*

*Noot.* Per model staan telkens de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven (B).

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

In Tabel 16 staan de resultaten van de regressieanalyse voor de beoordelingscore weergegeven. Het regressiemodel met beoordeling als afhankelijke variabele en leeftijd, opleiding en feedback als onafhankelijke variabelen is significant ( $F = 10.97, p < .001$ ). Het model is dus bruikbaar om de beoordeling van medewerkers te voorspellen. Uit het model blijkt dat 9 procent van de verschillen in beoordeling voorspeld kan worden op grond van leeftijd, opleiding en feedback ( $R^2 = .09$ ). Van deze drie is feedback de sterkste voorspeller.

Het regressiemodel met beoordeling als afhankelijke variabele en leeftijd, opleiding en erkenning en waardering als onafhankelijke variabelen is ook significant ( $F = 15.89, p < .001$ ). Het model is dus bruikbaar om de beoordeling van medewerkers te voorspellen. Uit het model blijkt dat 12 procent van de verschillen in beoordeling voorspeld kan worden op grond van leeftijd, opleiding en erkenning en waardering ( $R^2 = .12$ ). Van deze drie is de variabele erkenning en waardering de sterkste voorspeller.

Ook het derde model met beoordeling als afhankelijke variabele en leeftijd, opleiding en autonomie als onafhankelijke variabelen is significant ( $F = 16.02, p < .001$ ). Ook dit model is bruikbaar om de beoordeling van medewerkers te voorspellen. Opnieuw blijkt dat 12 procent van de verschillen in beoordeling voorspeld kan worden op grond van leeftijd, opleiding en autonomie ( $R^2 = .12$ ). Van deze drie is autonomie ruim de sterkste voorspeller.

Het volgende model met beoordeling als afhankelijke variabele en leeftijd, opleiding en leiderschap als onafhankelijke variabelen is ook significant ( $F = 8.48, p < .001$ ). Het model is dus bruikbaar om de beoordeling van medewerkers te voorspellen. Uit het model blijkt dat 7 procent van de verschillen in beoordeling voorspeld kan worden op grond van leeftijd, opleiding en leiderschap ( $R^2 = .07$ ). Van deze drie is de variabele opleiding de sterkste voorspeller.

Wanneer alle voorgaande onafhankelijke variabelen tegelijk in een nieuw model worden gestopt, blijkt er alleen een significant effect te zijn van leeftijd, opleiding, erkenning en waardering, en autonomie. Deze laatste twee genoemde variabelen zijn de sterkste voorspellers van beoordeling. Er hoefde voor beoordeling geen mediatie van motivatie getest te worden, omdat in de correlatiematrix (Tabel 14) al te zien was dat er geen samenhang was tussen beoordeling en motivatie.

**Tabel 16** Regressiemodellen om de beoordeling te voorspellen op basis van cross-sectionele data.

	M1	M2	M3	M4	M5
Contr. Geslacht	-.03	-.05	-.05	-.02	-.06
Contr. Leeftijd	-.01***	-.01***	-.01***	-.01***	-.01***
Contr. Opleiding	.10**	.09**	.08*	.10**	.08*
Feedback	.11***				.02
Erkenning en waardering		.18***			.13**
Autonomie			.23***		.15**
Leiderschap				.05*	-.04
Motivatie					
R <sup>2</sup>	.09	.12	.12	.07	.15
F	10.97***	15.89***	16.02***	8.48***	10.99***

*Noot.* Per model staan telkens de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven (*B*).

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

In Tabel 17 zijn de resultaten van de regressieanalyses weergegeven voor het rapportcijfer waarmee respondenten hun eigen werkprestaties beoordelen. Het regressiemodel met rapportcijfer als afhankelijke variabele en feedback als onafhankelijke variabele is significant ( $F = 3.74, p < .01$ ). Het model is dus bruikbaar om het rapportcijfer voor de eigen prestaties van medewerkers te voorspellen.

Uit het model blijkt dat slechts 3 procent van de verschillen in rapportcijfer voorspeld kan worden op grond van feedback. Deze voorspeller feedback is echter niet heel sterk.

Het regressiemodel met rapportcijfer als afhankelijke variabele en erkenning en waardering als onafhankelijke variabele is niet significant en is dus ook niet bruikbaar om het rapportcijfer van de eigen prestaties van medewerkers te voorspellen. Dat geldt wel voor het model met rapportcijfer als afhankelijke variabele en autonomie als onafhankelijke variabele ( $F = 9.23, p < .001$ ), waarmee 7 procent van de verschillen in rapportcijfer voorspeld kan worden op grond van autonomie ( $R^2 = .07$ ). In vergelijking met het eerste model met feedback, blijkt autonomie een sterkere voorspeller.

Het regressiemodel met rapportcijfer als afhankelijke variabele en leiderschap als onafhankelijke variabele is in principe niet significant, maar wel als een significantieniveau van  $p < .10$  aangehouden wordt ( $F = 2.10, p < .10$ ). Het model is dan enigszins bruikbaar om het rapportcijfer voor de eigen prestaties van medewerkers te voorspellen. Uit het model blijkt dat slechts 2 procent van de verschillen in rapportcijfers voorspeld kan worden op grond van leiderschap ( $R^2 = .02$ ). Voor leiderschap geldt een heel klein significant effect.

Wanneer alle voorgaande onafhankelijke variabelen tegelijk in een nieuw model worden gestopt, blijkt er alleen een significant effect te zijn van autonomie. Dit is een vrij sterke voorspeller. In het laatste model wordt, naast de significant gebleken voorspeller autonomie, de variabele motivatie toegevoegd. Het blijkt dat het effect van autonomie ten opzichte van een model met alleen autonomie verkleind zodra motivatie wordt toegevoegd. Omdat er nog steeds sprake is van een significant effect van autonomie, kan er slechts van een gedeeltelijke mediatie van motivatie worden gesproken. Om te kijken of de afname van het effect van autonomie significant is, is een Sobel-toets (Sobel, 1982) gedaan. Daaruit blijkt inderdaad dat de gedeeltelijke mediatie van motivatie in de relatie tussen autonomie en performance significant is ( $Sobel Z = 3.71, p < .05$ ).

**Tabel 17** Regressiemodellen om het rapportcijfer te voorspellen op basis van cross-sectionele data.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Contr. Geslacht	.07	.07	.03	.06	.04	.03	.02
Contr. Leeftijd	-.00	.00	-.00	.00	-.00	-.00	-.00
Contr. Opleiding	.01	-.01	-.03	.00	-.01	-.02	-.01
Feedback	.13***				.08†	.05	.05
Erkenning en waardering		.10*			-.08		
Autonomie			.29***		.30***	.26***	.19**
Leiderschap				.08*	.00		
Motivatie							.03**
R <sup>2</sup>	.03	.02	.07	.02	.08	.07	.08
F	3.74**	1.83	9.23***	2.10†	5.86***	7.72***	7.58***

*Noot.* Per model staan telkens de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven (B).

† p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*p < .001

## 3.2 Experimenteel

Deze paragraaf gaat in op het experimentele deel van het onderzoek. Daarmee worden de gegevens bedoeld die verkregen zijn ná het lezen van het vignet. Doordat gebruik is gemaakt van de vignetmethode, was het mogelijk de metingen voor performance en motivatie te herhalen. Op deze manier kan een voorspelling worden gedaan over de toekomstige gevolgen van de aspecten van performance management.

### 3.2.1 Beschrijvende resultaten

In Tabel 18 zijn de resultaten gepresenteerd van een *paired-t-test*, waarmee is nagegaan of de medewerker performance voor het lezen van een vignet verschilt met de medewerker performance na het lezen van een vignet.

In de linker kolom van Tabel 18 staat aangegeven welk vignet de respondenten hebben gelezen. Opvallend is dat voor alle vignetten geldt dat de score op performance in de huidige situatie (voor het vignet) hoger was dan in de fictieve toekomstige situatie (na het vignet). Dit zou betekenen dat feedback, erkenning en waardering, autonomie en leiderschap een negatief effect op medewerker performance hebben. In de laatste kolom is te zien dat de verschillen na het lezen van het feedback vignet en het leven van het erkenning en waardering vignet het grootst zijn. Voor autonomie en leiderschap zijn de verschillen kleiner. Alle gevonden verschillen zijn significant.

**Tabel 18** Gemiddelde scores van respondenten op de performance voor en na het lezen van een specifiek vignet en het gevonden verschil.

Gelezen vignet	N	Performance voor vignet	Performance na vignet	Vershil
		M (SD)	M (SD)	M (SD)
Feedback	125	3.93 (0.49)	3.25 (0.79)	0.68 (0.93)**
Erkenning en waardering	129	3.99 (0.51)	3.43 (0.93)	0.56 (1.01)**
Autonomie	131	3.83 (0.67)	3.52 (0.81)	0.31 (1.02)*
Leiderschap	128	3.87 (0.64)	3.55 (0.91)	0.33 (1.01)**

Noot. N = Aantal respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

† p < .10, \* p < .01, \*\* p < .001

Ook voor de werkmotivatie is een *paired-t-test* gedaan, waarmee is nagegaan of de werkmotivatie van medewerkers voor het lezen van een vignet verschilt met de werkmotivatie van medewerkers na het lezen van een vignet. De resultaten staan weergegeven in Tabel 19.

Voor de werkmotivatie geldt dat er alleen een significant verschil is gevonden na het lezen van het feedback vignet ( $p < .01$ ) en een bijna significant verschil na het lezen van het erkenning en waardering vignet ( $p < .10$ ). In beide gevallen was de werkmotivatie voor het lezen van het vignet hoger dan na het lezen van het vignet.

**Tabel 19** Gemiddelde scores van respondenten op de motivatie voor en na het lezen van een specifiek vignet en het gevonden verschil.

Gelezen vignet	N	Motivatie voor vignet	Motivatie na vignet	Vershil
		M (SD)	M (SD)	M (SD)
Feedback	124	5.34 (3.53)	4.57 (4.10)	0.77 (2.95)*
Erkenning en waardering	126	5.69 (3.42)	5.22 (3.70)	0.48 (2.70)†
Autonomie	126	5.29 (3.32)	5.20 (3.73)	0.08 (2.66)
Leiderschap	127	5.92 (3.20)	5.78 (3.70)	0.14 (2.80)

Noot. N = Aantal respondenten, M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

† p < .10, \* p < .01, \*\* p < .001

Naast het meten van de performance en motivatie na het lezen van het vignet, werd een mogelijke verandering ook nog op een andere manier gemeten. Zo was er na het vignet de vraag 'In vergelijking met de huidige situatie, verwacht ik dat in de beschreven situatie mijn werkprestatie: -5 = zal verslechteren, 0 = geen verandering, 5 = zal verbeteren. Deze vraag was er ook voor de werkmotivatie. Na het hercoderen van de antwoorden: 1 = zal verslechteren, 6 = geen verandering, 11 = zal verbeteren.

In Tabel 20 staan de gemiddelden en standaarddeviaties van de zelf ingeschatte mate van verandering in performance en motivatie. Waar in Tabel 18 en Tabel 19 een overwegend negatief verschil te vinden was, blijken performance en motivatie bij deze vraag juist wel verbeterd na het lezen van het vignet. Bedenkend dat een score van 6 staat voor het ervaren van ‘geen verandering’ voor de respondent, geldt in Tabel 20 na alle vignetten een score van minimaal  $M = 7.77$  ( $SD = 1.55$ ). Dit betekent dat de respondenten bij alle denkbeeldige toekomstige situaties verwachten dat zowel de eigen performance als de eigen werkmotivatie zal verbeteren. Deze verbetering blijkt significant, aangezien de 6 (geen verandering) niet binnen het betrouwbaarheidsinterval ligt (95%  $CI = [7.89 ; 8.17]$ ). Daarbij lijkt de grootste verbetering voor beide te ontstaan na verandering in leiderschap ( $M = 8.25$ ,  $SD = 1.34$  en  $M = 8.20$ ,  $SD = 1.33$ ). De kleinste ingeschatte performanceverbetering is na het vermeerderen van erkenning en waardering ( $M = 7.87$ ,  $SD = 1.66$ ). De kleinste ingeschatte verbetering van werkmotivatie is na meer van feedback ( $M = 7.77$ ,  $SD = 1.55$ ).

**Tabel 20** Gemiddelde zelf ingeschatte mate van verandering in performance en motivatie per vignet.

Gelezen vignet	PERFORMANCE		MOTIVATIE	
	n	M (SD)	n	M (SD)
Feedback	105	8.00 (1.52)	99	7.77 (1.55)
Erkenning en waardering	114	7.87 (1.66)	108	7.95 (1.66)
Autonomie	109	8.04 (1.47)	109	8.04 (1.52)
Leiderschap	100	8.25 (1.34)	103	8.20 (1.33)

Noot. M = Gemiddelde, SD = Standaarddeviatie.

Tot slot is gekeken naar de samenhang van die verandering in performance met de controlevariabelen en de motivatie en performance score voor het lezen van het vignet (Tabel 21). Er blijkt sprake te zijn van een significante samenhang tussen de verandering in performance en geslacht, en tussen de verandering in performance en motivatie. Dit duidt er op dat mogelijk sprake is van een moderator die de verandering in performance beïnvloedt.

**Tabel 21** Correlatiematrix van controlevariabelen, performance, motivatie en verandering in performance.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Tenure	1						
2. Geslacht	-.10*	1					
3. Leeftijd	.66**	-.14**	1				
4. Opleiding	-.32**	-.04	-.27**	1			
5. Motivatie	-.02	.11*	.03	-.02	1		
6. Performance	.01	.02	-.04	.02	.16**	1	
7. Verandering performance	-.08	.13**	-.04	-.05	.12*	.07	1

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

## 4. Conclusie en discussie

Dit onderzoek trachtte aan te tonen hoe verschillende aspecten van performance management de performance van medewerkers verhogen. Daarbij is gekeken naar welke rol motivatie daarin speelt. In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvraag. In deze paragraaf komen ook enkele extra bevindingen aan bod. De tweede paragraaf gaat in op wat de bevindingen uit het huidige onderzoek toevoegen aan de bestaande theorie. In de derde paragraaf worden de beperkingen die het onderzoek kent besproken en aansluitend daarop volgen enkele suggesties voor toekomstig onderzoek. De vierde paragraaf is de laatste paragraaf, waarin aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan.

### 4.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Middels een vragenlijst bij 613 respondenten is antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

*Welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) verhogen de performance van medewerkers en welke rol speelt motivatie daarin?*

Voor de beantwoording van deze vraag zijn zeven deelvragen opgesteld. De eerste twee deelvragen waren gericht op de belangrijkste concepten uit het onderzoek. De concepten performance management, performance, feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap en motivatie zijn achtereenvolgens aan bod gekomen. Na een literatuurstudie zijn de concepten beschreven in het theoretisch kader van dit rapport. Op basis van de gevonden informatie over de belangrijkste concepten in dit onderzoek zijn vervolgens vijf hypotheses opgesteld. Door het toetsen van deze hypotheses kon vervolgens antwoord worden gegeven op de laatste vijf deelvragen. Elke hypothese is zowel cross-sectioneel als experimenteel getoetst. Dit was mogelijk door de vignetmethode waarvan in dit onderzoek gebruik is gemaakt. In het experimentele deel van het onderzoek is op twee manieren de mogelijke verandering in performance en motivatie onderzocht na het lezen van het vignet. Ten eerste moesten de performance en motivatie meetschalen die voor het vignet zijn gebruikt, opnieuw worden beantwoord. Ten tweede moesten de respondenten zelf inschatten in hoeverre na het lezen van het vignet hun performance en motivatie zouden veranderen. In de volgende subparagrafen wordt besproken of de opgestelde hypotheses bevestigd of verworpen kunnen worden. Samen leidt dat tot de belangrijkste conclusie van dit onderzoek: de beantwoording van de hoofdvraag.

#### *4.1.1 Het effect van feedback op medewerker performance*

Gebleken is dat de verwachting dat feedback een positief effect heeft op de performance van medewerkers (H1) gedeeltelijk werd ondersteund door de resultaten van dit onderzoek. In het cross-sectionele deel van het onderzoek werd een positief verband gevonden tussen feedback en het rapportcijfer dat respondenten hun eigen prestaties op werk gaven, en tussen feedback en de laatste beoordelingsscore van respondenten. Oftewel, medewerkers die veel feedback ervoeren in de huidige werksituatie, gaven hun eigen prestaties een hoger rapportcijfer en scoorden hoger bij hun laatste beoordeling. Ook met de regressie analyses werden voor feedback significante positieve effecten gevonden voor rapportcijfer en beoordeling.

Het experimentele deel sloot gedeeltelijk bij de bovenstaande bevindingen aan. Ondanks de bevinding dat na het lezen van het feedback vignet de gemeten performance significant lager was, verwachtten respondenten namelijk zelf wel verbetering in zowel de werkmotivatie als de performance na het lezen van het feedback vignet. Al met al kan daarom hypothese 1 *'Feedback heeft een positief effect op de performance van medewerkers'* gedeeltelijk bevestigd worden. In paragraaf 4.2 volgt daarop verdere toelichting.

#### *4.1.2 Het effect van erkenning en waardering op medewerker performance*

Ook de verwachting dat erkenning en waardering een positief effect op medewerker performance hebben (H2) kan gedeeltelijk bevestigd worden. In het cross-sectionele deel van het onderzoek werd net als bij feedback een positief verband gevonden tussen erkenning en waardering en het rapportcijfer dat respondenten hun eigen prestaties op werk gaven, en tussen erkenning en waardering en de laatste beoordeling van respondenten. Ook met de regressie analyses bleek dat voor rapportcijfer en beoordeling significante positieve effecten van erkenning en waardering werden gevonden.

Opnieuw sloten de bevindingen van het experimentele deel van het onderzoek gedeeltelijk op de resultaten uit het cross-sectionele deel aan. Zo bleek dat na het lezen van het 'erkenning en waardering' vignet een significante verbetering verwacht werd door de respondenten voor zowel de performance als de werkmotivatie. Haaks daarop staat echter de lagere gemeten performance na het lezen van het vignet dan voor het lezen van het vignet. Samengenomen kan hypothese 2 *'Erkenning en waardering hebben een positief effect op de performance van medewerkers'* gedeeltelijk bevestigd worden. In paragraaf 4.2 wordt daar verder op ingegaan.



#### 4.1.3 *Het effect van autonomie en eigen verantwoordelijkheid op medewerker performance*

De enige verwachting die door de gevonden resultaten in het cross-sectionele deel van het huidige onderzoek volledig ondersteund werd, was de verwachting dat autonomie en eigen verantwoordelijkheid een positief effect hadden op medewerker performance (H3). Autonomie bleek positief samen te hangen met zowel performance, als het rapportcijfer dat respondenten hun eigen prestaties gaven en de laatste beoordelingscore. Ook na regressie analyses bleek 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' een voorspeller voor alle drie de performance metingen.

Uit het experimentele deel van het onderzoek bleek ondanks de lagere gemeten performance na het lezen van het vignet, de respondenten toch significante verbetering van de eigen performance en werkmotivatie verwachtten. Dit zorgt ervoor dat hypothese 3 '*Autonomie en eigen verantwoordelijkheid hebben een positief effect op medewerker performance*' bijna volledig bevestigd kan worden, op de lagere performance na het lezen van het 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' vignet na. Op mogelijke verklaringen voor deze opvallende resultaten wordt ingegaan in paragraaf 4.2.

#### 4.1.4 *Het effect van transformationeel leiderschap op medewerker performance*

Gebleken is dat de verwachting dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op medewerker performance (H4) gedeeltelijk bevestigd kan worden. Zo bleek alleen sprake te zijn van een samenhang van transformationeel leiderschap met het rapportcijfer dat medewerkers hun eigen prestaties gaven, en niet met de gemeten performance en de laatste beoordelingscore. Wel bleek transformationeel leiderschap een significante voorspeller van zowel het eigen rapportcijfer als voor de beoordeling. Het gaat hierbij om een positief effect van transformationeel leiderschap, oftewel zodra meer sprake was van transformationeel leiderschap waren ook het rapportcijfer en de beoordelingscore hoger dan wanneer er minder sprake was van transformationeel leiderschap.

Daarop bleken de bevindingen uit het experimentele deel van het onderzoek aan te sluiten wanneer blijkt dat respondenten na het lezen van het leiderschap vignet significante verbetering verwachtten van zowel de performance als de werkmotivatie. Daarentegen was net als bij voorgaande variabelen sprake van een verlaging van de performance na het lezen van het vignet. Kortom, ook hypothese 4 '*Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op medewerker performance*' wordt gedeeltelijk bevestigd. Een toelichting hierop volgt in paragraaf 4.2.

#### 4.1.6 De mediërende rol van motivatie

De verwachting dat de gevonden effecten van de verschillende aspecten van performance management op de performance van medewerkers verklaard konden worden door de werkmotivatie van medewerkers (H5), is gedeeltelijk bevestigd. Hoewel voor de performance meetschaal gold dat het effect van autonomie volledig gemedieerd werd door motivatie, was geen sprake van een mediërend effect van motivatie voor de beoordeling. Bij het rapportcijfer kon gesproken worden van een gedeeltelijke mediatie van het effect van autonomie door motivatie. Ook voor hypothese 5 *'De effecten van de verschillende aspecten van performance management op de performance van medewerkers, kunnen verklaard worden door de werkmotivatie van medewerkers'* wordt dus gedeeltelijk bevestigd door het huidige onderzoek.

#### 4.1.7 Beantwoording hoofdvraag

*Welke specifieke aspecten van performance management (feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leiderschap) beïnvloeden de performance van medewerkers en welke rol speelt motivatie daarin?*

Al met al kan gesteld worden dat feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, en leiderschap allemaal een positief effect hebben op de performance van medewerkers. In sommige gevallen speelt motivatie daarin een mediërende rol. Dit blijkt uit het cross-sectionele deel van het onderzoek. Ook de bevindingen uit het experimentele deel sluiten daar gedeeltelijk op aan, al blijkt voor alle variabelen dat de gemeten performance na het lezen van een vignet lager is dan de gemeten performance voor het lezen van een vignet. In de volgende paragraaf (4.2) wordt ingegaan op de mogelijke verklaringen die daarvoor kunnen worden gegeven.

Aansluitend op de voorgaande resultaten die antwoord geven op de hoofdvraag van het huidige onderzoek, zijn ook extra bevindingen gedaan. Specifiek zijn voornamelijk opvallende bevindingen gedaan bij de regressieanalyses van de laatste beoordelingscore. Zo kwam naar voren dat zowel leeftijd als opleiding significante voorspellers waren voor de beoordeling. Ondanks dat het in beide gevallen om kleine effecten ging, is het een interessante bevinding. Het zou namelijk betekenen dat hoe ouder een medewerker wordt, hoe lager de beoordeling wordt en hoe hoger de hoogst genoten opleiding is, hoe hoger ook de beoordeling. Deze bevinding wijst op een vreemde systematiek bij de onderzoeksorganisatie en volledig context specifiek. Deze extra bevindingen kunnen dan ook niet gegeneraliseerd worden naar andere organisaties.

## 4.2 Relevantie voor de theorie

Het huidige onderzoek is een interessante aanvulling op de bestaande literatuur. Waar in veel literatuur voornamelijk geschreven wordt over de positieve effecten op performance van de variabelen die in het huidige onderzoek zijn meegenomen, blijkt dat dit niet altijd zo eenvoudig ligt. Zo lijkt het inderdaad zo te zijn dat de aanwezigheid van feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, en transformationeel leiderschap leiden tot hogere performance. Echter, zodra het gaat om een verandering van een eerder systeem naar een nieuw systeem met deze variabelen, kan die verandering ervoor zorgen dat het niet noodzakelijk voor betere prestaties zorgt. Er komen blijkbaar extra variabelen kijken bij het veranderproces. In deze paragraaf worden allereerst de bevindingen van het cross-sectionele deel van het huidige onderzoek in verband gebracht met de bestaande theorieën. Vervolgens wordt ingegaan op verklaringen voor en de relevantie van de bevindingen uit het experimentele deel van het huidige onderzoek.

Net als in het onderzoek van Smither, London en Reilly (2005) waren de gevonden effecten van feedback klein. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat kan gezocht worden in de specificiteit van de feedback. Volgens Hattie en Timperley (2007) kan de aard van de feedback en de manier waarop het wordt gegeven namelijk op verschillende manieren effectief zijn. In het huidige onderzoek is echter alleen naar het effect van feedback in het algemeen gekeken. Daarbij is geen rekening gehouden met specifieke kenmerken zoals de timing of de positieve of de negatieve aard van de feedback. Dit kan effect hebben gehad op de resultaten. De bevindingen over erkenning en waarderingen sluiten aan bij Luthans en Stajkovic (2000) die verbetering van performance als gevolg van erkenning suggereerden. Echter, net als bij feedback valt het effect van erkenning en waardering weg wanneer in een regressie analyse ook andere aspecten van performance management worden meegenomen. Een verklaring voor het vinden van soortgelijke effecten als bij feedback kan zijn dat erkenning en waardering gezien kan worden als een vorm van feedback, namelijk positieve feedback. Vanuit dat oogpunt zou dus hetzelfde gemeten zijn. Toch is erkenning en waardering anders door de positieve aard ervan. Een verklaring voor het wegvallen van het effect van erkenning en waardering kan zijn dat bij het lezen van het vignet de erkenning en waardering mogelijk ervaren wordt als willekeurig of niet persoonlijk. Dit leidt volgens Eisenberger et al. (1986) en Luthans en Stajkovic (2000) tot een vermindering van perceived organizational support, wat de affectieve bijdrage aan de organisatie van medewerkers verkleint. Het vinden van een effect van autonomie en erkenning en waardering sluit aan bij zowel het *job characteristics model* (Hackman en Oldham, 1976) als de *self-determination theory* (Deci en Ryan, 2000), die beide uitgaan van een belangrijke rol van autonomie in de uiteindelijke werkperformance en het

optimaal functioneren en welbevinden van individuen. Een mogelijke verklaring voor het kleine effect bij transformationeel leiderschap is de rol die de persoonlijke ervaring en interpretatie van de leiderschapsstijl kunnen spelen. Zo kan de sociale band tussen medewerker en leidinggevende hierbij van invloed zijn (Wang et al., 2005).

Over het algemeen hebben de aanwezigheid van feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en transformationeel leiderschap dus een positief effect op de performance van medewerkers. Dit sluit aan op wat overwegend in de theorie gesteld wordt. Echter, in het experimentele deel van het huidige onderzoek is een negatief effect gevonden van al deze aspecten op de performance van medewerkers. Een verklaring die voor dit verschil kan worden gegeven is dat mogelijk sprake is van een modererend effect van onzekerheid. Veel voorkomende reacties op verandering zijn onzekerheid en angst (Van den Heuvel, Schalk, Freese, Timmerman, 2013). Uit onderzoek van Rafferty en Griffin (2006) kwam naar voren dat de onzekerheid die werknemers ervaren toeneemt zodra meer veranderingen plaatsvinden. De verandering die ontstaat door de manipulatie in het vignet kan dus voor een gevoel van onzekerheid zorgen. Dat die onzekerheid vervolgens onder andere kan zorgen voor een lagere performance wordt besproken in het artikel van Bordia, Hobman, Jones, Gallois en Callan (2004).

Voor het resultaat dat de positieve effecten teniet worden gedaan door andere effecten die mogelijk ontstaan door de verandering in werksituatie die plaatsvindt kunnen verschillende verklaringen gegeven worden.

Ten eerste hangt het succes van de verandering niet alleen af van de inhoud van de verandering, maar ook van de manier waarop de verandering geïmplementeerd wordt (Armenakis en Bedeian, 1999). In het te lezen vignet kregen respondenten een beeld van een denkbeeldige toekomstige situatie, waarin telkens een ander aspect van performance management gemanipuleerd was. Het vignet was daarbij volledig gericht op de inhoud van de verandering, bijvoorbeeld meer feedback of meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Er was bij het lezen en inbeelden van de geschetste situatie geen bepaalde manier van implementeren, maar 'opeens' was alles anders. Luisterend naar de bevindingen van Armenakis en Bedeian (1999), hadden de resultaten anders uit kunnen pakken als er meer was ingegaan op de implementatie van de beschreven verandering.

Ten tweede kan terug gekomen worden op de eerder besproken *self-determination theory* (SDT) (Deci en Ryan, 2000), waarin de bevrediging van drie basis verlangens centraal staat: autonomie, betrokkenheid en competentie. Bevrediging van deze behoeften wordt gezien als een van de

belangrijkste elementen voor het optimaal functioneren en welbevinden van individuen. Wanneer sprake is van verandering door performance management kunnen medewerkers zich mogelijk minder competent voelen (omdat veel nieuw en anders is dan voorheen). Dit heeft volgens de SDT negatieve gevolgen voor de motivatie en dat kan vervolgens leiden tot een lagere performance.

Ten derde blijkt uit de resultaten dat ook andere variabelen een rol spelen bij de omgang met verandering, zoals verandering die ontstaat bij de doorvoering van performance management. Wanneer de samenhang tussen de verandering in de performance en onder andere de controlevariabelen bekeken werd, bleek namelijk dat vrouwen significant meer de neiging hadden beter te presteren na het vignet dan mannen. Ook de respondenten die voor het vignet een hogere motivatie hadden verwachtten betere te presteren na het vignet dan mensen met een lagere motivatie. Vrouwen en medewerkers met een hogere motivatie lijken dus anders om te gaan met verandering dan mannen en medewerkers met een lagere motivatie. Mogelijk spelen nog meer variabelen een (modererende) rol die niet meegenomen zijn in het onderzoek.

Het huidige onderzoek heeft tevens gezorgd voor het opvullen van een aantal hiaten in de literatuur rondom verschillende aspecten van performance management. Zo stelde Fletcher (2001) dat feedbackprocessen vaak als mechanisme voor het veranderen van een organisatiecultuur gezien worden en dat daarom meer onderzoek gewenst was in bredere context. Uit het huidige onderzoek blijkt dat het implementeren van feedbackprocessen op zichzelf al als een verandering kan worden gezien. Feedbackprocessen kunnen dus niet altijd zomaar ingezet worden om verandering in organisatiecultuur te ondersteunen, zonder na te gaan wat het inzetten van die feedbackprocessen op zichzelf met medewerkers doet.

Ook is het onderzoek een aanvulling op de kennis over welke ontwerpkenmerken van incentive systemen van toepassing zijn en effectief zijn in verschillende situaties. Dit kan organisaties helpen hun performance managementsystemen te structureren en de performance te verbeteren. In het huidige onderzoek komt daarbij 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' als belangrijkste aspect voor het verbeteren van prestatie naar voren. Dit geldt ook wanneer ook andere aspecten worden meegenomen. Het onderzoek geeft voor een deel antwoord op de vraag van Berry et al. (2009) over welk element het meest krachtig is in het verbeteren van die performance: in vergelijking met feedback, erkenning en waardering en leiderschap is dat autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Op andere aspecten is het huidige onderzoek niet ingegaan dus kan niet worden gezegd of 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid' dan nog steeds als krachtigste kan worden gezien.

Tot slot is het huidige onderzoek waarin een mediërend verband van motivatie wordt vastgesteld een aanvulling op de kennis over het verband tussen HRM en performance. Zo is niet meer alleen gekeken naar de bijdrage van HRM aan performance, maar is nu ook een stuk blootgelegd over het 'hoe' en het tussenliggende mechanisme. Dit is interessant voor zowel wetenschappers als mensen uit de praktijk. Op de relevantie van de bevindingen van het huidige onderzoek in de praktijk wordt verder ingegaan in paragraaf 4.5 Aanbevelingen voor de praktijk.

### **4.3 Beperkingen van het huidige onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek**

Het huidige onderzoek kent een aantal beperkingen die in deze paragraaf uiteen worden gezet. Bovendien worden suggesties voor vervolgonderzoek besproken.

Allereerst is de performance in het huidige onderzoek voor een groot deel gemeten met een eigen inschatting van de performance. Uit onderzoek van Saturno, Palmer en Gascón (1999) blijkt echter dat zelf-ingeschatte performance niet volledig overeenkomt met de daadwerkelijke performance zodra die op andere manieren wordt gemeten. Zo schatten mensen hun eigen prestaties vaak hoger in dan de gemiddelde beoordeling die zij van anderen krijgen voor hun prestaties. Om niet te veel op deze zelf ingeschatte performance te leunen is daarom in het huidige onderzoek ook gevraagd naar de laatste beoordelingsscore die respondenten hebben gekregen. Daarbij moet wel meegenomen worden dat deze scores over het algemeen bijna allemaal op het gemiddelde van drie lagen. De vraag is dan ook of dit representatief is voor de daadwerkelijke performance, of te veel gestuurd is door 'de regels van het beoordelen'. Hoe dan ook gaat het in alle vormen waarop performance gemeten is in het huidige onderzoek niet om de daadwerkelijke performance op dat specifieke moment. In het huidige onderzoek wordt daarmee vooral gericht op wat verwacht kan worden van de performance in het nieuwe performance management systeem binnen de onderzoeksorganisatie. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook een longitudinale toevoeging door in de toekomst de daadwerkelijke effecten van de interventies te meten.

Een tweede beperking van het huidige onderzoek kan gevonden worden in de vignetmethode waarvan gebruik is gemaakt. Eén van de belangrijkste beperkingen van de vignetmethode is dat respondenten wordt gevraagd een keuze te maken op basis van beperkte informatie en in hypothetische situaties. Eén van de risico's die dat met zich meebrengt, is dat respondenten geneigd zijn situaties of personen meer rationeel te beoordelen dan ze in werkelijkheid zouden doen (Veenma, Batenburg, Breedveld, 2004). Omdat dit niet goed is voor de externe validiteit van het onderzoek, zijn in het huidige onderzoek de controlevragen over de realiteit van de vignetten toegevoegd. Door in toekomstig onderzoek ook

gebruik te maken van een controlegroep bij de vignetten, kan de werking van het effect van de interventie gecontroleerd worden. Op die manier kan naast *binnen* groepen ook *tussen* groepen vergeleken worden.

Een derde punt dat als mogelijke beperking kan worden aangekaart is het feit dat in het huidige onderzoek 'erkenning en waardering' samen als één aspect zijn meegenomen, wat ook geldt voor 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid'. Bij de betrouwbaarheidsanalyses<sup>4</sup> bleek dat geen problemen met de interne consistentie van de meetschaal bestonden, maar er zijn geen factoranalyses gedaan. Advies is dan ook om in vervolgonderzoek wel gebruik te maken van factoranalyses om te bepalen of de correlaties tussen een aantal variabelen voortkomen uit hun relatie tot één of meer latente variabelen in de data. Bovendien kan het interessant zijn in toekomstig onderzoek de concepten alsnog apart te meten. Ook voor de andere variabelen is het interessant om per variabele te specificeren hoe iets wel of niet effectief is. Zo kan bij feedback gekeken worden naar de positieve of negatieve aard van de feedback, de timing en de frequentie. Bovendien kan naast het verder inzoomen op de variabelen uit het huidige onderzoek ook verder uitgezoomd worden naar andere aspecten van performance management. In vervolgonderzoek kunnen dan andere variabelen meegenomen worden.

Tot slot een laatste beperking en meteen suggestie voor een vervolgonderzoek. Doordat de onderzoeksorganisatie in het huidige onderzoek een verzekeringsorganisatie is, kan gesproken worden van een vrij unieke context. Het gaat in het onderzoek namelijk om een niet publieke organisatie die wel een publieke functie heeft, waardoor de bevindingen niet zomaar gegeneraliseerd kunnen worden naar andere organisaties. De sector of context van de onderzoeksorganisatie kan invloed hebben op de resultaten (Emmert en Crow, 1988). Onderzoek in een andere context dan een verzekeringsorganisatie is dan ook gewenst.

#### 4.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Het huidige onderzoek is uitgevoerd bij verzekeraar Achmea. Door op verschillende punten te veranderen richting een nieuwe vorm van performance management, is het doel om hogere medewerker performance te bereiken. Echter, het was niet duidelijk wat het effect van de verschillende interventies van het nieuwe performance management was. Dit geldt niet alleen voor Achmea, maar ook voor andere organisaties blijven beoordelen en belonen belangrijke HR-instrumenten voor het

---

<sup>4</sup> Cronbach's alpha 'erkenning en waardering'  $\alpha = .78$

Cronbach's alpha 'autonomie en eigen verantwoordelijkheid'  $\alpha = .84$

stimuleren van onder andere motivatie en prestatie. Kennis over hoe daar het beste mee omgegaan kan worden is dan ook gewenst. In deze paragraaf worden daarom enkele aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

Ondanks dat geen sprake was van een eenduidige conclusie, kan gesteld worden dat over het algemeen alle variabelen uit het huidige onderzoek een samenhang vertoonden met performance. Dit biedt organisaties de handvatten om mee verder te werken. Advies daarbij luidt om niet alleen in te zetten op wat in de resultaten het sterkste effect lijkt te hebben, bijvoorbeeld autonomie en eigen verantwoordelijk. Op basis van het onderzoek kan namelijk niet gezegd worden welke van de aspecten 'eerst' effect had. Zo kan het zijn dat een derde variabele het causale verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele verstoort. Er is dan sprake van confounding: er is sprake van een variabele die samenhangt met beide variabelen. Een aanbeveling voor de praktijk naar aanleiding van het huidige onderzoek luidt dan ook om in te zetten op feedback, erkenning en waardering, autonomie en eigen verantwoordelijkheid en transformationeel leiderschap om de performance van medewerkers te verbeteren.

Daarbij is het erg belangrijk goed te kijken hoe dat het beste gedaan kan worden. Uit het huidige onderzoek is namelijk gebleken dat het effect van verandering van invloed is op de effectiviteit van de interventies. Het bleek zelfs dat er groepen waren die beter met de verandering om konden gaan dan anderen. Voor organisaties die inzetten op performance management is het dan ook essentieel ook in te zetten op de begeleiding van de verandering die daarmee gepaard gaat. Een juiste implementatie en mogelijk extra begeleiding voor specifieke groepen kan het verschil maken tussen het falen of slagen van het nieuwe systeem.

*“Het beeld dat medewerkers hebben van de bredere visie achter de verandering, de noodzaak van de verandering en de opzet van het aankomende veranderproces, bepaalt of medewerkers de verandering evalueren als voordelig of juist nadelig voor hun persoonlijke situatie.” (Van den Heuvel et al., 2013, p. 89).*

Uit bovenstaand citaat komt naar voren dat het beeld dat medewerkers hebben van de achterliggende gedachte van de verandering een belangrijke rol speelt. Wanneer de medewerker een positief beeld heeft over de achterliggende gedachte, zal dit beeld ook positief zijn ten opzichte van de verandering. Vaak wordt rondom een veranderingsproces zo gefocust op de verandering zelf, dat minder stil wordt gestaan bij de context en dus de achterliggende gedachte van die verandering (Van den Heuvel et al., 2013). Een aanbeveling voor de verschillende interventies binnen performance management is dan ook



om niet alleen de interventie zelf te communiceren (bijvoorbeeld meer feedback en autonomie), maar ook de achterliggende gedachte kenbaar te maken (hogere individuele performance). Medewerkers willen graag weten wat ze zelf aan bepaalde veranderingen en interventies hebben. Door gerichte informatie aan te bieden kunnen vragen beantwoord worden en kunnen negatieve geruchten en onzekerheid voorkomen worden (Van den Heuvel et al., 2013).

Tot slot bleek uit het huidige onderzoek dat geslacht en motivatie een rol speelden bij de omgang met verandering. Dat meerdere variabelen een rol kunnen spelen bij verandering blijkt ook uit het onderzoek van Van den Heuvel et al. (2013). Zelfs wanneer variabelen niet direct iets met de verandering te maken hebben kunnen ze van invloed zijn en gevaar hierbij is dat ze ook niet altijd direct zichtbaar zijn, zoals bepaalde gevoelens of emoties. De aanbeveling om mislukking of ongewenste gevolgen van de verandering naar het nieuwe performance management systeem te voorkomen is dan ook om een veilige en open context te creëren. Niet alleen gedurende de overgang van een oud systeem naar een nieuw systeem, maar juist ook voorafgaand aan de overgang. De veilige en open context kan gecreëerd en gestimuleerd worden door zowel leidinggevendens als door het stimuleren en faciliteren van dialoog.

## Literatuur

- Achmea. (2016). *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd van <https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-jaarverslag-2015-NL.pdf>
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. California: Pine Forge Press.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Baker, R., Blumberg, S. J., Brick, J. M., Couper, M. P., Courtright, M., Dennis, J. M., ... & Kennedy, C. (2010). AAPOR report on online panels. *The Public Opinion Quarterly*, 74(4), 711-781.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, 17(5), 522-534.
- Blankemeijer, R., Blicke, de, R., Bolweg, J., & Vinke, R. (2012). HRM en Performance!?. *Tijdschrift voor HRM* 4, 81-104.
- Boon, C., Boselie, J. P., & Dietz, G. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bradley, E. L., & Blackwood, L. G. (1989). Comparing paired data: a simultaneous test for means and variances. *The American Statistician*, 43(4), 234-235.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Broeck, van, den, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

- 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.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367-387.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71* 500-507.
- Emmert, M. A., & Crow, M. M. (1988). Public, private and hybrid organizations: An empirical examination of the role of publicness. *Administration & Society, 20*(2), 216-244.
- Erickson A, Allen T. (2003). *Linking 360° feedback to business outcome measures*. Presented at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. & Bjorkman, I. (2009), 'Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia', *Journal of International Business Studies, 40* (4), 690-712.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4e ed.) Los Angeles: Sage.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 473-487.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*, 287-322.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.
- Gorgievski, M., Peeters, P., Rietzschel, E., & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en organisatie, 3*, 273-301.
- Groot, J. J., de. (2015, 6 april). Echt iets nieuws: het nieuwe Performance Management Systeem van Deloitte. Geraadpleegd van <http://beoordelingstraining.nl/2015/04/het-nieuwe-performance-management-systeem-van-deloitte/>
- 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.
- Hartog, D. N., den., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology, 53*(4), 556-569.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of educational research, 77*(1), 81-112.
- Heuvel, S. R. H., van, den, Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: Een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM, 2013*(4), 72-95.

IBM SPSS Statistics (24) [Software]. (2016). Geraadpleegd van [https://www.surfspot.nl/spss?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Spss&gclid=Cj0KEQjwkN3KBRCu2fWmy9LLqN4BEiQANP9-WtqBr1Qo02T00bZRsv-EHCtCNTrqCCx2hTegwQU9QoAaAkIV8P8HAQ](https://www.surfspot.nl/spss?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Spss&gclid=Cj0KEQjwkN3KBRCu2fWmy9LLqN4BEiQANP9-WtqBr1Qo02T00bZRsv-EHCtCNTrqCCx2hTegwQU9QoAaAkIV8P8HAQ)

Jing, F. F., & Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5).

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005), 'Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all', *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254 – 284.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(2), 149-174.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.

Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive psychology*, 5(2), 117-124.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2000). Provide recognition for performance improvement. *Handbook of principles of organizational behavior*, 166-180.

Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339

Nederhoed, P. (2011). *Helder Rapporteren* (10<sup>e</sup> ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Ostroff, C, Atwater LE, Feinberg BJ. (2004). Understanding self–other agreement: A look at rater characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333– 375.

Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey, C.F. & Bjorkman, I., (2003), 'The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model', *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1391-1406.

Peper, G. (2017, februari 24). Op weg naar een nieuwe manier van beoordelen. Geraadpleegd van <https://hpbbnieuws.nl/2017/02/24/op-weg-naar-een-nieuwe-manier-van-beoordelen/>

Pinder, C., C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*, 36(4), 717-731.

Qualtrics [Software]. (2017). Geraadpleegd van <https://usbo.eu.qualtrics.com/ControlPanel/>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 749.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures.

Saturno, P. J., Palmer, R. H., & Gascon, J. J. (1999). Physician attitudes, self-estimated performance and actual compliance with locally peer-defined quality evaluation criteria. *International Journal for Quality in Health Care*, 11(6), 487-496.

Schaap, K. (2016, 8 november). Het nieuwe beoordelen, Strengths-based Performance Management: Zwaktes managen of bouwen op de kracht van mensen? Geraadpleegd van <http://www.managementpro.nl/gastcolumn/nieuwe-beoordelen-strengths-based-performance-management-zwaktes-managen-bouwen-op-kracht-mensen/>

Schaveling, J. (2011). Leiderschap: Een theoretisch overzicht. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 65(4), 6-26.

Smither J. W., & Walker, A. G. (2004). Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time? *Journal of Applied Psychology*.

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.

Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W., & Ryan, R. M. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology*, 43, 633-646.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2006), *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*, Working paper 06-05, Cornell University, Ithaca, NY.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Veenma, K. S., Batenburg, R. S., & Breedveld, E. J. (2004). De vignetmethode. Een praktische handleiding bij beleidsonderzoek. Tilburg: IVA.

Velde, M., van der., Jansen, P. & Dijkers, J. (2016). *Praktijkgericht onderzoek* (2<sup>e</sup> ed.). Hilversum, Nederland: Educatieve Uitgeverij Nederland.

## Bijlage 1: Aankondigingsmail

Beste collega,

Je hebt het waarschijnlijk wel gemerkt. Werken bij Achmea verandert. Het is bijvoorbeeld vanzelfsprekend dat je werkt aan inzetbaarheid. Velen van ons werken steeds meer in wisselende teams, continu ontwikkelen om te kunnen blijven presteren krijgt steeds meer een plek. Dit vraagt ook veranderingen van Compas . Er worden experimenten gedaan met nieuwe vormen van beoordelen en belonen.

Binnen HR zijn we heel nieuwsgierig welke thema's het meest bijdragen aan deze veranderingen. Om dat inzicht te verkrijgen wordt er een onderzoek uitgevoerd. Jij bent een van de collega's die ik vraag mee te doen aan dat onderzoek.

**Waarom jij?** Omdat je meedoet met *Doen*. Ik denk daarom dat je betrokken bent bij dit onderwerp en waardevolle inzichten hebt om met ons te delen.

/

**Waarom jij?** Omdat je vanaf 2016 lid bent van de *Voorhoede* van *Verder*. Ik denk daarom dat je betrokken bent bij dit onderwerp en waardevolle inzichten hebt om met ons te delen

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Nadine Hoogenboom, student aan de Universiteit Utrecht. Deze week ontvang je een mail met een link naar een vragenlijst. Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig en met de gegevens wordt vertrouwelijk omgegaan. Volledige anonimiteit is gegarandeerd. Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal (...) minuten.

Bij vragen over het onderzoek kun je terecht bij Nadine ([N.Hoogenboom@students.uu.nl](mailto:N.Hoogenboom@students.uu.nl)).

Ik hoop dat ik op je medewerking kan rekenen!

Met vriendelijke groet,  
Achmea | HR  
Willem van Zwieten

M 06 51 61 87 00  
E [willem.van.zwieten@achmea.nl](mailto:willem.van.zwieten@achmea.nl)

## Bijlage 2: Introductiemail

Beste voornaam,

Mijn naam is Nadine Hoogenboom, student aan de Universiteit Utrecht en onderzoekstagiaire bij Achmea. Deze week ben je geïnformeerd over een onderzoek naar veranderingen binnen Compas, beoordelen en belonen bij Achmea. Dat onderzoek voer ik uit in het kader van mijn masterscriptie. Het doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in welke specifieke aspecten de prestaties van medewerkers beïnvloeden. op die manier kan het beoordelen en belonen beter afgestemd worden op wat medewerkers echt nodig hebben.



In het kader van dit onderzoek nodig ik je uit om een vragenlijst in te vullen. Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig en anoniem. Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 10 minuten.

Hieronder volgt de link naar de vragenlijst:

[https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_3f1MDTA0VvS2Tr](https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_3f1MDTA0VvS2Tr)

Het zou fijn zijn als je de vragenlijst binnen 10 dagen wilt invullen.

Bij vragen over het onderzoek kun je met mij contact opnemen via [N.Hoogenboom@students.uu.nl](mailto:N.Hoogenboom@students.uu.nl).

Alvast hartelijke dank!

Met vriendelijke groet,  
Nadine Hoogenboom



### Bijlage 3: Informatiebericht vragenlijst

Beste deelnemer,

Deze vragenlijst heeft als doel meer inzicht te verkrijgen in thema's die spelen bij ontwikkelingen rond beoordelen en belonen binnen Achmea.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn masterscriptie binnen het vakgebied Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is belangrijk omdat op die manier het beoordelen en belonen binnen Achmea beter afgestemd kan worden op de medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 10 minuten. Deelname aan het onderzoek is anoniem en de gegevens zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt. De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en zullen niet worden gedeeld met derden. Er worden geen individuele scores gerapporteerd in het onderzoek, er wordt alleen gekeken naar verbanden.

Mocht je nog vragen hebben over het onderzoek kun je mij bereiken via de onderstaande contactgegevens.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname!

Nadine Hoogenboom

[N.Hoogenboom@students.uu.nl](mailto:N.Hoogenboom@students.uu.nl)

## Bijlage 4: Bedank/herinneringsmail

Beste voornaam,

Vorige week ben je uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen. Als je dit gedaan hebt, wil ik je bij deze hartelijk bedanken! Mocht het er nog niet van gekomen zijn, hoop ik dat je alsnog een paar minuten van je tijd kunt vrijmaken om de vragen te beantwoorden.

Het invullen van de vragenlijst is geheel vrijwillig en anoniem, en duurt maximaal 10 minuten.

Hieronder volgt de link naar de vragenlijst:

*(link naar vragenlijst)*

Het invullen van de vragenlijst kan tot en met vrijdag 2 juni 2017.

De vragenlijst is onderdeel van een onderzoek naar veranderingen binnen Compas, beoordelen en belonen bij Achmea. Het onderzoek voer ik uit in het kader van mijn masterscriptie. Het doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in welke specifieke aspecten de prestaties van medewerkers beïnvloeden. Op die manier kan het beoordelen en belonen beter afgestemd worden op wat medewerkers echt nodig hebben.

Bij vragen over het onderzoek kun je met mij contact opnemen via [N.Hoogenboom@students.uu.nl](mailto:N.Hoogenboom@students.uu.nl).

Alvast hartelijke dank!

Met vriendelijke groet,  
Nadine Hoogenboom

## Bijlage 5: Vragenlijst zoals in Qualtrics (exclusief vignetten)

\*\* vragen met pijl ervoor zijn omgekeerd gesteld.

### Performance

De volgende vragen gaan over jouw prestaties op je werk. Eerst volgt een vraag over jouw laatste beoordeling. Daarna volgen een aantal stellingen. Lees de stellingen goed en geef aan in hoeverre je het met de stelling eens bent. Probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden. De antwoorden lopen van 'sterk mee oneens' tot 'sterk mee eens'. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

In mijn laatste beoordeling kreeg ik de volgende score (als je dit niet meer weet hoef je niks in te vullen)

	Sterk mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch oneens noch eens	Enigszins mee eens	Sterk mee eens
Ik presteer bijna altijd beter dan wat beschouwd kan worden als acceptabele prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik presteer vaak beter dan wat verwacht wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik doe vaak extra inspanning voor het uitvoeren van mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer zo hard mogelijk te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De kwaliteit van mijn werk is uitstekend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik geef mijn huidige werkprestaties het rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

## Motivatie

---

Om inzicht te krijgen in hoe werknemers bij Achmea tegenover hun werk staan, volgen een aantal motivaties. Lees deze motivaties en duid aan in hoeverre deze op jou van toepassing zijn. Denk eraan dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Het gaat erom wat je drijft.

---

Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen:

	Helemaal niet van toepassing	Enigszins niet van toepassing	Neutraal	Enigszins van toepassing	Helemaal van toepassing
Omdat ik me anders schuldig voel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik het heel belangrijk vind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik anders in de problemen kom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik er plezier in heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik me anders slecht voel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik mijn baan leuk vind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik een goede werknemer wil zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Feedback & Erkenning en waardering

De volgende vragen gaan over hoe er in de organisatie wordt omgegaan met jouw werkprestaties. Lees de stellingen goed en duid aan in hoeverre je het met de stelling eens bent. De antwoorden lopen van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik krijg voldoende informatie van mijn leidinggevende over hoe goed ik mijn werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg voldoende informatie van mijn collega's over hoe goed ik mijn werk doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen de organisatie wordt mijn bijdrage aan het welzijn van de organisatie gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ De organisatie slaagt er niet in extra inspanningen van mij te waarderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Zelfs als ik het best mogelijke werk lever, wordt dat niet opgemerkt binnen de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen de organisatie wordt mijn mening gewaardeerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg voldoende feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevenden en collega's).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat men binnen de organisatie trots is op mijn werkprestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Autonomie

De onderstaande stellingen gaan over jouw huidige werksituatie bij Achmea. Lees de stellingen goed en geef aan in hoeverre je het met elke stelling eens bent. De antwoorden lopen van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'. Probeer zo eerlijk mogelijk antwoord te geven. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
→ Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn groei en ontwikkeling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van mijn prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb veel eigen verantwoordelijkheid binnen mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik moet zelf aangeven wat ik nodig heb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Leiderschap

---

Om inzicht te krijgen in de huidige stijl van leidinggevendenden binnen Achmea, volgen een aantal stellingen. Lees de stellingen en geef aan in hoeverre je het er mee eens bent. Probeer zo eerlijk mogelijk antwoord te geven. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

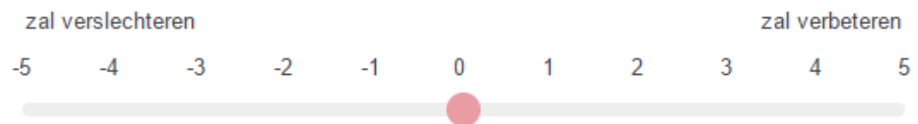
	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Mijn leidinggevende verwoordt duidelijk zijn/haar visie op de toekomst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende leidt door een goed voorbeeld te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende daagt me uit om over oude problemen op nieuwe manieren na te denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zegt dingen die werknemers trots maken onderdeel te zijn van de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld over waar onze organisatie zou moeten zijn in vijf jaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Performance na vignet

Als ik mij inbeeld in de beschreven situatie:

	Helemaal niet mee eens	Enigszins niet mee eens	Noch oneens noch eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Zou ik beter gaan presteren dan wat beschouwd kan worden als acceptabele prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zou ik beter gaan presteren dan wat verwacht wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zou ik vaker extra inspanning doen voor het uitvoeren van mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zou ik proberen zo hard mogelijk te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zou de kwaliteit van mijn werk uitstekend zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In vergelijking met de huidige situatie, verwacht ik dat in de beschreven situatie mijn werkprestatie:



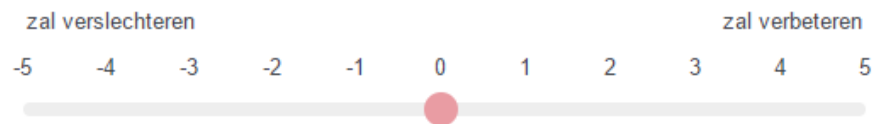


## Motivatie na vignet

Als ik mij inbeeld in de beschreven situatie, zou ik op het werk proberen steeds mijn best te doen:

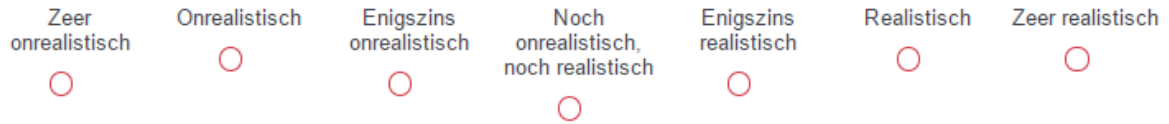
	Helemaal niet van toepassing	Enigszins niet van toepassing	Neutraal	Enigszins van toepassing	Helemaal van toepassing
Omdat ik me anders schuldig zou voelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik het belangrijk zou vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik anders in de problemen zou komen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik er veel plezier in zou hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik me anders slecht zou voelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik anders een slechte evaluatie zou krijgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik mijn baan leuk zou vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat ik een goede werknemer zou willen zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In vergelijking met de huidige situatie, verwacht ik dat in de beschreven situatie mijn werkmotivatie:



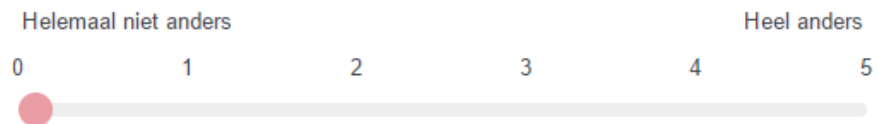
## Algemene controlevraag vignet

Hoe zou je de werksituatie die beschreven is beoordelen in vergelijking met een situatie die zich in het echte leven voor kan doen?



## Specifieke controlevragen vignet

In hoeverre vind je dat de mate van feedback in de beschreven situatie anders is dan in de huidige situatie?



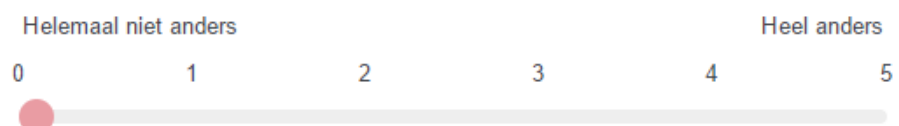
In hoeverre vind je dat de mate van erkenning en waardering in de beschreven situatie anders is dan in de huidige situatie?



In hoeverre vind je dat de mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid in de beschreven situatie anders is dan in de huidige situatie?



In hoeverre vind je dat de leiderschapsstijl in de beschreven situatie anders is dan in de huidige situatie?



## Algemeen & Afsluiting

---

Tot slot een aantal algemene vragen. Deze vragen zijn niet bedoeld om je te identificeren, maar zijn nodig om indelingen te kunnen maken van groepen deelnemers.

---

Wat is je geslacht?

- Man
  - Vrouw
- 

Wat is je leeftijd?

---

Wat is je hoogst genoten opleiding?

- Basisschool
  - Middelbare school
  - MBO
  - HBO
  - WO
- 

Hoeveel jaar ben je werkzaam bij Achmea? (Indien minder dan een jaar graag 0 invullen)

---

Bij welke divisie of bedrijfs onderdeel werk je?

---

Hartelijk dank voor je medewerking aan dit onderzoek. Als je nog opmerkingen of vragen hebt naar aanleiding van deze vragenlijst, kun je ze in onderstaande ruimte kwijt.

## Bijlage 6: Factoren opbouw vignetten

Aspect → Factor ↓	Feedback	Erkenning en waardering	Autonomie en eigen verantwoordelijkheid	Transformationeel leiderschap
<b>Contactvorm</b>	Feedback geven, vragen en ontvangen	Erkenning en waardering, Complimenten: verbaal, non-verbaal, digitaal, indirect	Autonomie m.b.t. gesprekken, prestaties, ontwikkeling	Ondersteunend, open, inspireren, uitdagen
<b>Contactmoment</b>	Continu, zo veel mogelijk op het moment zelf	Op het moment zelf, buiten formele momenten om	Eigen initiatief, eigen verantwoordelijkheid	Geven en ontvangen in balans; vanuit beide kanten bepaald
<b>Met wie</b>	Directe collega's, leidinggevende en evt. opdrachtgever	Directe collega's, Leidinggevende, interview een topper die je misschien minder goed kent	Jezelf, leidinggevende, collega's	Leidinggevende
<b>Extra</b>	Informatie en tips over hoe je dit doet  DOEN! kaarten	Informatie en tips over hoe je dit doet  DOEN! kaarten	Eigen verantw. m.b.t. groei- en ontwikkeling; niet alleen functiegericht maar op lange termijn  Je bent zelf eigenaar van werkzaamheden waar jij afspraken over hebt gemaakt en je neemt de verantwoordelijkheid deze afspraken waar te maken.	Ambitieuw, authentiek, transparant Ruimte geven binnen kaders Dienend Realiseert strategie Samenwerken Richting geven
<b>Verwerking punten uit vragen voor vignet</b>	Ik krijg veel informatie van leidinggevende / collega's / opdrachtgevers over: <ul style="list-style-type: none"> <li>- hoe goed ik mijn werk doe</li> <li>- de effectiviteit van mijn prestaties</li> <li>- feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Org. waardeert mijn bijdrage aan haar welzijn</li> <li>- Org. appricieert extra inspanningen van mij</li> <li>- Het wordt opgemerkt door de org. als ik het best mogelijke werk lever, geeft om mijn mening en is trots op mijn prestaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik voel me vrij om mijn ideeën en te laten horen in deze baan.</li> <li>- Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in deze baan.</li> <li>- Ik heb niet het gevoel dat ik de orders van anderen op moet volgen.</li> <li>- De taken die ik op mijn werk moet doen zijn in lijn met wat ik wil doen.</li> <li>- Ik kan de baan uitvoeren op de manier waarop ik denk dat het beste is.</li> <li>- Ik heb niet het gevoel dat ik dingen moet doen op mijn werk die ik niet wil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- over bepaalde problemen op nieuwe manieren na laten denken</li> </ul>

## Bijlage 7: Vignetten

### Feedback

Werken bij Achmea verandert. Er worden experimenten gedaan met nieuwe vormen van beoordelen en belonen. Beeld je in dat in vergelijking met de huidige situatie, vanaf nu van je verwacht wordt dat je (nog) meer feedback geeft, vraagt en ontvangt op je rol, projecten en/of je dagelijks werk. De feedback kan bijvoorbeeld gaan over hoe goed je je werk doet of over het effect van jouw prestaties. In tegenstelling tot het vaste beoordelingsmoment in de huidige situatie, gebeurt het feedback geven, vragen en ontvangen zoveel mogelijk op het moment waarom het gaat zelf. Het gesprek zal dus continu plaatsvinden, in plaats van alleen op vaste formele momenten. Feedback zal ook niet meer alleen van je leidinggevende komen, maar je geeft, vraagt en ontvangt feedback van zowel directe collega's, als leidinggevend en eventueel zelfs opdrachtgevers. Om ervoor te zorgen dat dit allemaal goed verloopt, krijg je informatie en tips over hoe je feedback moet geven, vragen en ontvangen. Voorbeeldvragen om feedback mee te **vragen** zijn bijvoorbeeld: 'Hoe is het om met mij samen te werken?' en 'Wat denk je dat voor mij valkuilen zijn waar ik op moet letten?'. Bij het **geven** van feedback is het belangrijk dat je vanuit jezelf spreekt, je iets zegt over het gedrag dat iemand kan veranderen en dat je feiten beschrijft. Er wordt verwacht dat je zowel positief gedrag benoemt als verbeterpunten aangeeft. Je moet daarbij ook ruimte houden voor je gesprekspartner om te reageren en samen kijken naar mogelijke oplossingen. Voor het **ontvangen** van feedback is de belangrijkste voorwaarde dat je je open stelt. Dat kun je doen door actief te luisteren, om toelichting te vragen, waardering te tonen en niet in de verdediging te schieten.

### Erkenning en waardering

Werken bij Achmea verandert. Er worden experimenten gedaan met nieuwe vormen van beoordelen en belonen. Beeld je in dat in vergelijking met de huidige situatie, het geven en krijgen van erkenning en waardering veel belangrijker wordt. Het geven en krijgen van erkenning en waardering kan bijvoorbeeld in de vorm van complimenten. Deze kunnen zowel verbaal als non-verbaal (glimlach, knipoog of schouderklopje) of zelfs digitaal worden overgebracht. In tegenstelling tot het vaste beoordelingsmoment in de huidige situatie, zal het geven en ontvangen van erkenning en waardering zoveel mogelijk gebeuren op het moment waarom het gaat zelf en dus juist buiten formele momenten om. Het is de bedoeling dat erkenning en waardering niet alleen meer komt van je leidinggevende zoals in de huidige situatie vaak het geval is, maar je gaat erkenning en waardering daarnaast ook van en aan collega's geven en krijgen. Dit kunnen directe collega's zijn, maar ook collega's die je misschien iets minder goed kent. Om je te helpen krijg je informatie en tips over hoe je het beste om kunt gaan met het geven en ontvangen van erkenning en waardering. Je kunt bijvoorbeeld ook een indirect compliment maken, door aandachtig naar iemand te luisteren, tijd vrij te maken, een belangstellende vraag te stellen of oogcontact te maken. Daarnaast kun je door het compliment later kort te herhalen of er de volgende dag op terug te komen het nog krachtiger maken. De bedoeling is dat jij en je collega's steeds meer het gevoel krijgen dat jullie werk gewaardeerd wordt en extra inspanningen van jullie opvallen en worden opgemerkt.

### Autonomie & Eigen verantwoordelijkheid

Werken bij Achmea verandert. Er worden experimenten gedaan met nieuwe vormen van beoordelen en belonen. Beeld je in dat je in vergelijking met de huidige situatie veel meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid krijgt, bijvoorbeeld met betrekking tot je eigen ontwikkeling en prestaties. Je zult dus ook eigen initiatief moeten nemen om te werken aan resultaten. Ook op het gebied van beoordelen en belonen krijg je veel meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid. In tegenstelling tot het vaste beoordelingsmoment uit de huidige situatie, zul je nu zelf bepalen of en wanneer een gesprek met je leidinggevende plaatsvindt. Hoe vaak je dit doet en hoe je dit vastlegt bepaal je samen. Het is dus niet meer verplicht om het moment van afspraak formeel aan te vragen en vast te leggen. Je wordt zelf eigenaar van werkzaamheden waar jij afspraken over hebt gemaakt en je neemt de verantwoordelijkheid deze afspraken waar te maken. Je bepaalt samen met je leidinggevende **wat** er gedaan moet worden, maar krijgt zelf (nog meer) de ruimte **hoe** je dat doet. Je bent dus vrij je werk te doen zoals jij denkt dat het goed is. Of je dit alleen doet of met collega's is aan jou. Je geeft zelf aan wat je nodig hebt om dit goed te kunnen doen; in tijd, middelen, scholing, etc. Beeld je in dat er van je verwacht wordt dat je zelf initiatief en verantwoordelijkheid neemt voor groei en ontwikkeling, niet alleen functiegericht, maar ook met name voor de lange termijn. Je zult (nog meer) zelfstandig werken en vrij zijn om zelf beslissingen te nemen binnen de gegeven ruimte en gestelde kaders.

### Leiderschap

Werken bij Achmea verandert. Er worden experimenten gedaan met nieuwe vormen van beoordelen en belonen. Beeld je in dat in vergelijking met de huidige situatie ook de leiderschapsstijl verandert. Leidinggeven zal vanaf nu veel meer gericht zijn op ondersteunen en inspireren dan op sturen. Ook zal de leidinggevende meer open zijn en daagt hij of zij je meer uit op prestaties en gedrag. In tegenstelling tot het vaste beoordelingsmoment in de huidige situatie, is geven en ontvangen tussen jouw leidinggevende en jou voortaan veel meer in balans. De nieuwe leiderschapsstijl kan omschreven worden als ambitieus, authentiek en transparant. De leidinggevende heeft een meer dienende rol waarbij hij/zij voornamelijk richting geeft aan jou en je collega's. Daarbij creëert je leidinggevende de benodigde condities om wendbaar te zijn. Hij/zij stimuleert samenwerking door ruimte te geven binnen kaders. Je zal aangemoedigd worden om te leren en reflectie zal gestimuleerd worden. Ook draagt je leidinggevende uit dat fouten maken mag, als er van geleerd wordt. Hij/zij moet anderen laten floreren. Je leidinggevende zal focus aanbrengen op wat belangrijk is. Je leidinggevende zal transparant zijn over verwachtingen en verantwoordelijkheden en zal mensen daar ook op aanspreken. Je leidinggevende zal complexiteit terugbrengen naar eenvoud.

## Bijlage 8: Organogram Achmea

