

# Prestatiemanagement 2.0?

## Naar een beter begrip van mensgedreven prestatie management in de praktijk

Wouter Vleugels  
Giverny De Boeck  
Sonia Sjollema  
Luc Dorenbosch

*Als HR-instrument heeft prestatie management tot doel om de betrokkenheid en motivatie van werknemers te verhogen en er zodoende voor te zorgen dat werknemers bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Echter, in de praktijk lijkt dit niet steeds het geval te zijn, en zowel bij leidinggevendenden als werknemers groeit de frustratie over de trage, logge en subjectieve aard van bestaande, resultaatgedreven prestatie management systemen en lijken bedrijven er daarom steeds vaker voor te kiezen om over te schakelen van een traditioneel, resultaatgedreven naar een dynamisch, mensgedreven prestatie managementsysteem waarin het individu meer centraal komt te staan. Het doel van dit onderzoek is om tot een beter begrip te komen van (1) wát de kenmerkende eigenschappen van dit mensgedreven prestatie managementsysteem zijn en (2) hóe organisaties de transitie naar dit systeem doormaken in de praktijk. De transitie van resultaatgedreven naar mensgedreven prestatie management omvat drie kenmerkende verschuivingen: de focus verschuift van prestaties geleverd in het verleden naar toekomstig presteren; de verantwoordelijkheid voor het proces verschuift van de leidinggevende naar de werknemer; de transitie van resultaat- naar mensgedreven prestatie management lijkt in de praktijk eerder om een evolutie dan een revolutie te gaan. Via een proces van experimenteren, evaluaeren, en bijsturen komen organisaties vaak bij een hybride systeem uit waarin elementen van resultaat- en mensgedreven prestatie management gecombineerd worden.*

### Inleiding

Prestaties nemen traditioneel een centrale plaats in binnen de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en werkgever. Om de balans in deze relatie te bewaken kiezen veel bedrijven ervoor om deze uitwisseling te formalise-

ren in een systeem van prestatimanagement. Naar schatting 90% tot 95% van de ondernemingen wereldwijd heeft een formeel uitgewerkt prestatie-managementsysteem (Aguinis, 2009), en 89% zou daarbij gebruikmaken van prestatiescores (Mercer, 2013). Deze cijfers liggen gemiddeld iets lager voor België (85%) en Nederland (74%) - al zijn hier grote verschillen op basis van bedrijfsgrootte en sector waarneembaar (Defever & Dewettinck, 2015; TNO, 2016). De meeste bedrijven investeren jaarlijks veel tijd en dus ook geld in het managen van prestaties. Bij consultancybureau Deloitte bijvoorbeeld besteedt het personeel gemiddeld 2 miljoen uur per jaar aan prestatie-management-activiteiten, zoals het invullen van formulieren, het bijwonen van vergaderingen en het bepalen van prestatiescores (Buckingham & Goodall, 2015).

Tegelijkertijd groeit de frustratie over de trage, logge en subjectieve aard van bestaande, resultaatgedreven prestatie-managementsystemen, zowel bij leidinggevendenden als werknemers (Cappelli & Tavis, 2016; Murphy, 2020). Geconfronteerd met een snel toenemende behoefte aan teamwerk en flexibiliteit, wordt het rendement van deze systemen sterk betwist door bedrijven. Bijgevolg geeft 70% van de bedrijfsleiders aan hun huidige prestatie-management-strategie te willen herbekijken (Barry, Garr, & Liakopoulos, 2014). Organisaties zoals Adobe, Deloitte en General Electric namen reeds het besluit om het gebruik van de jaarlijkse prestatiescore af te schaffen en in plaats daarvan over te schakelen op systemen van continue feedback waarin de werknemer meer centraal komt te staan (Cappelli & Tavis, 2016; Rock & Jones, 2015). Deze trend zet zich stilaan ook door in Nederland en België, waar we zien dat bedrijven als Achmea, ENECO, Rabobank, Tempo-Team en Torfs er eveneens voor kiezen om de omschakeling te maken van een resultaat- naar een mensgedreven vorm van prestatimanagement.

Het doel van dit onderzoek is om tot een beter begrip te komen van mensgedreven prestatimanagement in de praktijk. Meer specifiek willen we exploreren wat er precies verandert indien bedrijven overschakelen van resultaat- naar mensgedreven prestatimanagement en hoe deze transitie zich manifesteert in de praktijk. Ondanks de positieve media-aandacht (zie o.a. De Volkskrant, 2016; HRsquare, 2017) blijft wetenschappelijk onderzoek naar mensgedreven prestatimanagement vooralsnog beperkt. Bestaand onderzoek focust voornamelijk op de beschrijving van geïsoleerde praktijken binnen enkele toonaangevende bedrijven (vb. de introductie van 'performance snapshots' binnen Deloitte; Buckingham & Goodall, 2015). Deze voorbeelden mogen dan wel inspireren, maar dragen niet noodzakelijk bij aan de systematische ontwikkeling van kennis over wat nu precies de kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatimanagement zijn, wat de voorwaarden of contextfactoren voor een succesvolle transitie zijn, en hoe deze transitie verloopt in de praktijk. Tegelijkertijd is er wel degelijk behoefte aan een beter begrip van 'prestatimanagement 2.0'; voordat we deze nieuwe trend in prestatimanagement kunnen evalueren, dienen we immers eerst te begrijpen wát de kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatimanagement zijn en hóe organisaties de transitie naar mensgedreven prestatimanagement in de praktijk doormaken.

In dit onderzoek zoeken we een antwoord op deze twee vragen aan de hand van negen interviews met zeven bedrijven die zich allen in een verschillende transitiefase op weg naar mensgedreven prestatie management bevinden. In de volgende paragrafen bespreken we eerst de traditionele kijk op prestatie management en de knelpunten daarbij. Na een toelichting op de onderzoeksmethode worden de onderzoeksresultaten besproken. De bevindingen lijken te wijzen op een prestatie management 2.0: een mensgedreven prestatie management. In de discussie staan we stil bij de implicaties van deze bevindingen voor de theorie en de praktijk.

### **De traditionele kijk op prestatie management**

Prestatie management wordt gedefinieerd als een systematisch proces van identificeren, meten en ontwikkelen van de prestaties van individuen en teams met als doel om deze prestaties te aligneren met de strategische doelen van de organisatie (Aguinis, 2013, p. 2). Prestatie management kan gezien worden als een systeem dat bestaat uit verschillende processen en praktijken waarvan de formele prestatiebeoordeling - in de traditionele, resultaatgedreven benadering althans - een belangrijk deel uitmaakt (Schleicher et al., 2018). Prestatie management vormt een essentieel onderdeel van de HR-cyclus en is rechtstreeks gelinkt aan andere HR-processen zoals training, beloning en retentie. De hoeksteen van het klassieke resultaatgedreven systeem is de jaarlijkse evaluatie of prestatie-beoordeling van de werknemer. In de meeste organisaties worden loonsverhogingen en promotiemogelijkheden rechtstreeks gekoppeld aan prestatieverschillen tussen werknemers (Mercer, 2013).

Een resultaatgedreven prestatie managementsysteem bestaat traditioneel uit drie componenten: het vastleggen van doelstellingen, een review van de prestatie en een formele evaluatie (Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2019). Het proces gaat doorgaans van start in de maand januari wanneer organisaties hun nieuwe jaardoelen bekendmaken. Deze jaardoelen worden vervolgens vertaald naar de verschillende afdelingen binnen de organisatie, op basis waarvan de individuele prestatiedoelstellingen worden vastgelegd. De tweede fase omvat een review van deze individuele prestatiedoelstellingen. De input voor de prestatiebeoordeling komt doorgaans van de leidinggevende of manager, al wordt er soms ook gewerkt met 360° feedback van collega's en klanten. Na de reviewfase volgt tot slot de finale evaluatie, die input biedt voor zowel het prestatie management-proces zelf - bijsturing van de doelstellingen - als voor andere HR-processen als beloning, training en ontwikkeling, en retentie. Resultaatgedreven prestatie management verloopt doorgaans erg statisch met een strikte scheiding tussen de drie verschillende fasen: goal setting, review en evaluatie volgen elkaar sequentieel op, en er is doorgaans weinig ruimte voor tussentijdse bijsturing tijdens dit proces.

De belangrijkste reden waarom organisaties investeren in resultaatgedreven prestatie management is om te verzekeren dat werknemers bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie (Aguinis, 2013). Prestatie management wordt hierbij gezien als een belangrijk onderdeel van de zogenoemde 'high performance work systems'-benadering, een stelsel van HR-activiteiten

die erop gericht zijn de betrokkenheid en motivatie, en uiteindelijk dus de prestatie, van werknemers te verhogen (Aguinis, 2013). Verder dient prestatie management bedrijven ook te ondersteunen bij het managen van hun 'human resources' of menselijk kapitaal. Zo levert prestatie management belangrijke input voor HR-beslissingen omtrent training en ontwikkeling, verloning en retentie (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016), en kunnen bedrijven zich beroepen op hun prestatiebeoordelingen om hun beslissingen hieromtrent te legitimeren (Adler, Campion, Colquitt, Grubb, Murphy, Ollander-Krane, & Pulakos, 2016). Bedrijven die niet investeren in prestatie management dreigen tot slot hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te verzwakken. Zo toont onderzoek aan dat 'high performers' verkiezen om te werken voor bedrijven waar er gedifferentieerd wordt ten aanzien van prestatie, daar waar 'low performers' bedrijven verkiezen waarin prestatie minder sterk gemanaged wordt (e.g., Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009).

### **Problemen met resultaatgedreven prestatie management**

Hoewel de relevantie van prestatie management an sich doorgaans niet ter discussie staat, heeft de toepassing ervan in de huidige vorm bepaalde beperkingen die aanleiding geven tot spanningen en problemen (Pulakos et al., 2019).

#### *Subjectiviteit van prestatiebeoordelingen*

De gepercipieerde rechtvaardigheid van resultaatgedreven prestatie management wordt in de eerste plaats beïnvloed door de objectiviteit van de prestatiebeoordeling. De term 'prestatiebeoordeling' verwijst naar het proces waarin een beoordelaar - vaak de directe leidinggevende - de prestatie van werknemers scoort op vooraf bepaalde criteria die gebruikt worden als input voor een formele beoordeling (Aguinis, 2013). Veel problemen rond resultaatgedreven prestatie management zijn in essentie terug te voeren tot de discussie of de jaarlijkse prestatiebeoordeling er al dan niet in slaagt om de werkelijke prestaties van werknemers correct weer te geven. Onderzoek suggereert dat dit niet het geval is (Pulakos et al., 2019; Murphy, 2020). Om objectiviteit te garanderen dienen organisaties prestaties op een valide en betrouwbare wijze te meten. Met andere woorden, organisaties dienen criteria te selecteren die de reële prestaties accuraat weergeven en deze criteria consistent te gebruiken voor alle werknemers binnen eenzelfde functie (Noe et al., 2016). Dit blijkt echter moeilijk in de praktijk. Prestatiebeoordelingen hebben onvermijdelijk een subjectief karakter: Ongeacht wie beoordeelt - de werknemer zelf, de directe leidinggevende, collega's en/of klanten - de beoordeling wordt steeds gefilterd door de lens van de beoordelaar. Daarnaast is het ook onwaarschijnlijk dat beoordelaars dezelfde criteria consistent toepassen in alle beoordelingen. Beoordelaars hebben zelden volledig zicht op alle relevante gedragingen in een prestatiecontext, een probleem dat overigens alleen maar groter wordt onder invloed van thuiswerk (Ferrazzi, 2012), en missen ook vaak de juiste motivatie om werknemers accuraat te beoordelen. Zo wijst onderzoek uit dat beoordelaars prestatiescores soms bewust vertekenen om, bijvoorbeeld, positieve relaties te bewaren op het werk (Franco-Santos & Otley, 2018; Spence & Keeping, 2011).

*Logge beoordelingsprocedures*

De meeste organisaties zijn zich bewust van bovengenoemde problemen inzake validiteit en betrouwbaarheid. Om het risico op willekeur te vermijden en het gevoel van subjectiviteit tegen te gaan, stellen bedrijven dan ook alles in het werk om het beoordelingsproces zoveel mogelijk te objectiveren. Zo implementeren organisaties bijvoorbeeld complexere meetmethoden (vb. competency modeling), betrekken ze meerdere beoordelaars (vb., collega's en klanten) in een proces van 360° feedback, of wordt er een kalibratieronde ingericht tussen de beoordelaars om de accuraatheid en consistentie van prestatiebeoordelingen te verhogen (Adler et al., 2016). De introductie van deze maatregelen brengt echter nieuwe problemen met zich mee; de logge, complexe en tijdrovende administratieve procedures maken het geheel onoverzichtelijk en verhogen de werklust (Aguinis, 2013). In veel organisaties lijkt het beoordelen van prestaties dan ook een doel op zich te zijn geworden waarvan de relevantie niet langer duidelijk is, waardoor het vertrouwen in het proces afneemt.

Gecombineerd leiden de gepercipieerde subjectiviteit van prestatiebeoordelingen en de logge procedures tot ontevredenheid bij de belangrijkste stakeholders die betrokken zijn bij het prestatie management-proces: werknemers ervaren het systeem als onrechtvaardig, terwijl leidinggevendenden de jaarlijkse prestatiebeoordelingen als tijdsverlies zien (Cappelli & Travis, 2016; Murphy, 2020). Deze negatieve reacties hebben de voorbije jaren een hevig debat losgemaakt over de behoefte aan een nieuw prestatie managementsysteem voor organisaties.

**Naar een ander systeem: Mensgedreven prestatie management**

De bovengenoemde problemen rond resultaatgedreven prestatie management, gecombineerd met het toenemende belang van teamwerk en een hogere behoefte aan flexibiliteit, hebben geleid tot wat Cappelli en Travis (2016) de 'prestatie management revolutie' noemen. Onder het mom "weg met jaarlijkse prestatiebeoordelingen!" (zie ook Murphy, 2020) is vanaf 2011 een duidelijke trend merkbaar waarbij steeds meer bedrijven overschakelen van formele prestatiebeoordelingen - de hoofdcomponent van resultaatgedreven prestatie management - naar systemen zonder prestatiescores (zogenoemde 'no-rating' systemen, zie Rock & Jones, 2015), met als doel het individu centraal te plaatsen binnen een dynamisch systeem van continue feedback (Barry et al., 2014; Murphy, 2020). Voorbeelden hiervan zijn de informele 'check-ins' bij Adobe, Deloitte's 'performance snapshots', of de 'touch points' bij General Electric (Baldassare & Finken, 2015; Buckingham & Goodall, 2015).

Ondanks de toenemende populariteit van deze mensgedreven benadering van prestatie management in de praktijk, is er tot op heden maar weinig systematische kennis over verzameld. De voorbije 100 jaar heeft academisch onderzoek zich bijna exclusief toegelegd op de evaluatie van de verschillende componenten van resultaatgedreven prestatie management (DeNisi & Murphy, 2017). Bijgevolg biedt de huidige academische literatuur maar weinig inzicht in de processen die centraal staan bij mensgedreven prestatie-

management, die veel informeler en dynamischer lijken te zijn in vergelijking met resultaatgedreven prestatie management, en in hoe bedrijven de transitie maken van het ene uiterste (i.e., resultaatgedreven) naar het andere (i.e., mensgedreven) op dit continuüm. Bovendien is het schaarse empirische bewijs dat momenteel beschikbaar is veelal single case based, beschreven vanuit het standpunt van consultants en gebaseerd op de geïsoleerde ervaringen van een selecte groep toonaangevende bedrijven.

Om tot een omvangrijker begrip te komen van mensgedreven prestatie management in de praktijk presenteren we een reeks interviews met key HR-stakeholders van zeven bedrijven uit Nederland en België die op dat moment de transitie naar mensgedreven prestatie management doormaakten of reeds doorgemaakt hadden. Het doel van deze interviews was om beter inzicht te krijgen in (1) wat de kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatie management zijn en (2) hoe organisaties de transitie naar dit systeem doormaken in de praktijk. Voor deze tweede onderzoeksvraag lag onze focus zowel op het identificeren van de contextfactoren die deze transitie ondersteunen (2a), als op het transitieproces zelf (2b).

## **Methodologie**

### *Cases*

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden werden interviews afgenomen met HR-verantwoordelijken verspreid over zeven bedrijven uit Nederland en België. Organisaties kwamen in aanmerking voor de studie indien ze (a) in het verleden de transitie hebben doorgemaakt van een resultaat- naar een mensgedreven vorm van prestatie management, of indien er (b) reeds stappen ondernomen zijn om deze transitie te laten plaatsvinden. Om een breder perspectief te kunnen bieden werd ook een expertbureau gecontacteerd (case #7) met specifieke expertise in het 'vermenselijken' van organisatieprocessen. Voor de selectie van de cases, maakten we gebruik van twee kanalen, een in Nederland en een in België. De Nederlandse bedrijfscases werden geïdentificeerd binnen het professionele netwerk van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). De Belgische bedrijfscases werden geïdentificeerd binnen het professionele netwerk van de KU Leuven. Meer specifiek werd er binnen beide netwerken een gerichte oproep uitgestuurd naar de leden die voldeden aan bovengenoemde inclusie criteria met de vraag om deel te nemen aan deze studie. Finaal werden er negen interviews afgenomen verspreid over zeven bedrijfscases. Tabel 1 biedt een overzicht van de zeven bevraagde organisaties.



Case	Land	Organisatietype	Sector	Bedrijfs grootte*	Contactpersoon	Transitiefase**
1	BE	Coöperatieve	Informatie en communicatie	10-49	Managing Partner	Evaluatie en bijsturen
2	BE	Familiebedrijf	Bouwnijverheid	200-499	Directeur HR	Evaluatie en bijsturen
3	NL	Verzekeraar	Financiële instellingen	> 1000	HR adviseur	Evaluatie en bijsturen
4	NL	Adviesbureau	Advisering en zakelijke dienstverlening	10-49	Managing Partner	Evaluatie en bijsturen
5	NL	Hogeschool	Onderwijs	> 1000	P&O consultant	Implementatie
6	NL	Onderzoeksinstituut	Openbaar bestuur en overheidsdiensten	> 1000	HR innovation & People Analytics manager	Implementatie
7	NL	Adviesbureau	Advisering en zakelijke dienstverlening	< 10	Managing Partner	Extern advies bij transities

Tabel 1. Overzicht en beschrijving van cases.

\* Bedrijfs grootte: < 10, 10-49, 50-199, 200-499, 500-1000, > 1000.

\*\* Transitiefase mensgedreven PM systeem: in vraag stellen/voorbereiden, implementatie, evaluatie/bijsturen.

### *Dataverzameling*

De data werd verzameld aan de hand van negen semigestructureerde interviews. Ieder interview werd afgenomen met ten minste één key (HR-) stakeholder per genomineerde organisaties (zie Tabel 1), ofwel via Skype (vijf interviews) ofwel face-to-face bij de organisatie ter plaatse (twee interviews). Een vooraf uitgewerkte interviewleidraad diende hierbij als basis. Richtinggevende vragen hierbij waren (onder meer): “Hoe verloopt het prestatie management-proces binnen jullie organisatie?”; “Op welke manier wijkt jullie aanpak af van het klassieke prestatie management-proces?”; en “Hoe is de transitie naar het huidige prestatie management systeem verlopen?”. De volgorde van de hoofdvragen werd vooraf vastgelegd, maar de vraagstelling was flexibel zodat de interviewers op een gerichte manier informatie konden verzamelen door door te vragen op de antwoorden van de participanten.

### *Analysestrategie*

De inhoud van de negen interviews werd geanalyseerd aan de hand van een conventionele contentanalyse; een inductieve methode waarbij codes niet voortkomen uit de theorie, maar uit de feitelijke data. De methode heeft als voordeel dicht bij de realiteit te blijven (Duriau, Reger, & Pfarrer, 2007). Specifiek werd de data eerst herhaaldelijk en grondig gelezen door de eerste twee auteurs, die samen unieke first-order codes ontwikkelden voor ieder antwoord per thema (vb. ‘mensgedreven prestatie management: empowerment’ en ‘mensgedreven prestatie management: inspraak’; zie Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Deze codes werden nadien gegroepeerd in bredere second-order categorieën die de first-order codes op een betekenisvolle manier met elkaar in verband brengen (vb. ‘mensgedreven prestatie management: werknemersparticipatie’).

## Resultaten

In dit gedeelte bespreken we eerst wat de kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatie management zijn (onderzoeksvraag 1). Daarna gaan we dieper in op hoe organisaties de transitie naar mensgedreven prestatie management doormaken in de praktijk (onderzoeksvraag 2). Hierbij beschrijven we eerst de contextfactoren die belangrijk zijn voor de implementatie van mensgedreven prestatie management (onderzoeksvraag 2a). Daarna staan we stil bij het transitieproces zelf (onderzoeksvraag 2b).

### *De kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatie management.*

Op basis van de interviews kunnen we twee fundamentele kenmerken van mensgedreven prestatie management identificeren: De focus komt op toekomstig functioneren te liggen en de verantwoordelijkheid voor het managen van het proces ligt nu in hoofdzaak bij de werknemer. Dat de focus bij mensgedreven prestatie management voornamelijk op de toekomst ligt, blijkt allereerst uit het gegeven dat de bedrijven waarmee we spraken consistent refereren naar 'performance development' in plaats van 'performance management'. Aan de hand van groeigesprekken wordt dieper ingegaan op de professionele ontwikkeling van werknemers. Inhoudelijk gaan deze gesprekken vooral over hoe werknemers in de toekomst kunnen bijdragen aan de organisatie, bijvoorbeeld door het in kaart brengen van de professionele interesses, ambities en carrièredoelen van werknemers, en hoe ze daarmee een toegevoegde waarde kunnen creëren voor de organisatie in de toekomst (case #1 en #4), of door te focussen op ontwikkelingsgerelateerde attitudes en gedragingen (vb. betrokkenheid, leergierigheid, verantwoordelijkheidszin; case #1, #3, #4 en #5). Daarnaast ligt de focus op het identificeren van valkuilen die in de weg kunnen staan van hun verdere professionele ontwikkeling (case #1 en #3), of wordt er ingezet op de sterktes van werknemers door verder uit te diepen waar werknemers goed in zijn en wat ze leuk vinden aan hun job (case #3 en #5).

De tweede kenmerkende eigenschap van mensgedreven prestatie management is dat de verantwoordelijkheid voor het proces in hoofdzaak bij de werknemer komt te liggen. Eerder dan werknemers te behandelen als een productieresource die extern aangestuurd en gecontroleerd moet worden, worden werknemers aangemoedigd en empowered om zelf een actievere rol in het prestatie management-proces te spelen. Werknemers hebben bijvoorbeeld inspraak in hoe ze wensen bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Individuele prestatiedoelstellingen komen daarbij voort uit persoonlijke interesses en competenties (case #1 en #4). Werknemers kunnen zelf ook meer initiatief nemen voor overleg, en hebben zeggenschap over de frequentie, timing en hoeveelheid van feedback die ze wensen te krijgen (case #3). Tot slot spelen werknemers ook een centrale rol bij de evaluatie van hun eigen prestaties. Werknemers evalueren bijvoorbeeld zichzelf en leggen deze evaluatie voor aan een zelfgekozen groep van collega's en/of leidinggevendenden met wie ze gedurende het jaar hebben samengewerkt (case #1 en #4), eventueel aangevuld met feedback van externe stakeholders uit het werkveld (case #5). De rol van leidinggevendenden in dit gehele proces beperkt zich tot die van facilitator of coach. Specifiek wordt van leidinggevendenden verwacht



dat zij motiveren en ondersteunen; ingrijpen gebeurt enkel onder specifieke omstandigheden, bijvoorbeeld wanneer directe collega's aangeven dat de prestatie van een groepslid ondermaats is (case #1 en #4), of wanneer individuele prestaties negatief afwijken van de gemiddelde groepsprestatie (case #5). Directe leidinggevers worden op hun beurt zelf ondersteund door de organisatie in de ontwikkeling van hun coachende vaardigheden, zoals het geven van constructieve feedback (case #1, #2 en #3).

#### *Belangrijkste contextfactoren*

Uit de interviews kwam naar voren dat er twee belangrijke contextfactoren zijn die de transitie naar mensgedreven prestatimanagement ondersteunen of mogelijk maken: Een humanistische bedrijfscultuur en een vlakke en participatieve organisatiestructuur. Het belang van een humanistische bedrijfscultuur blijkt allereerst uit het gegeven dat alle bedrijven die in dit onderzoek aan bod kwamen, vertrekken vanuit een bedrijfsfilosofie die naast financiële winst ook duidelijk de mens vooropstelt. Het neoliberale groeimodel, met financiële winst als het ultieme bedrijfsdoel, wordt hierbij expliciet in vraag gesteld. In deze context werd vaak verwezen naar een bedrijfsfilosofie die evenredig steunt op de drie P's: People, Profit en Planet (case #1, #4 en #7). Kenmerkend voor deze humanistische bedrijfscultuur is dat er zowel aandacht uitgaat naar de individuele behoeften (vb. zelfactualisatie en persoonlijke groei) als de sociale behoeften (vb. het collectief realiseren van doelstellingen) van werknemers. Zo worden werknemersprestaties deels of volledig losgekoppeld van individuele beloningen (vb. bonus, individuele salarisverhoging) en vervangen door vormen van collectieve compensatie (case #1, #2, #3, #4 en #5). Verder wordt ook erkend dat de behoefte aan persoonlijke groei een belangrijke drijfveer is van menselijk gedrag. De achterliggende idee hier is dat mensen gemotiveerd zijn om hun potentieel te realiseren op voorwaarde dat het werk dit ook toelaat. Het werk dient dus aangepast te worden aan de mens, bijvoorbeeld via I-deals en job crafting, in plaats van omgekeerd (case #1, #4, #5 en #7). Tot slot wordt er in deze organisaties ook sterk ingezet op humanistische waarden als 'openheid' en 'vertrouwen' (case #1, #2, #4, #6 en #7). Zo tonen organisaties zich bijvoorbeeld bereid om de controle over prestatimanagement deels uit handen te geven door werknemers toe te staan hun eigen, en elkaars, prestaties te beoordelen. Vaak wordt er ook veel belang gehecht aan een transparante communicatie, zelfs al betreft dit gevoelige informatie—bijvoorbeeld informatie over hoeveel collega's (inclusief het management) verdienen en hoe bonussen op jaarbasis verdeeld worden over het personeel (case #1 en #4).

Naast de humanistische bedrijfscultuur blijkt ook het belang van een vlakke en participatieve bedrijfsstructuur. Zowel bij de vormgeving van banen als de bredere organisatiestructuur volgen de geïnterviewde organisaties twee leidende principes: Autonomie en participatie. Autonomie refereert naar de individuele beslissingsvrijheid van werknemers in de organisatie, terwijl participatie verwijst naar zowel het belang van samenwerking als de mate waarin werknemers betrokken worden bij organisatiebeslissingen. Op het niveau van de organisatie geldt allereerst dat de mate van hiërarchie en standaardisatie van processen en procedures beperkt is of waar mogelijk afge-

bouwd wordt om tot een vlakkere organisatiestructuur te komen en werknemers meer vrijheid en inspraak te gunnen. Het verst doorgevoerde voorbeeld hiervan is de coöperatieve organisatiestructuur. Hier zijn alle werknemers aandeelhouder en wordt er samen beslist over de besteding van de bedrijfs-winst in functie van economische, sociale en culturele behoeften en ambities (case #1). Een ander, minder extreem voorbeeld betreft het afbouwen van de bureaucratische besluitvorming door het afschaffen van functietitels en functieomschrijvingen (case #4), time sheets en registratiesystemen voor ziekte- en vakantiedagen (case #4), of de jaarlijkse planningsgesprekken (case #3). Daarnaast zien we de principes van autonomie en participatie ook terugkeren bij het (her-)ontwerpen van banen. Door werk te organiseren in teamverband (vb. projectgroepen) wordt onderlinge competitie ontmoedigd en komt de nadruk te liggen op hoe werknemers als groep een gemeenschappelijk doel kunnen verwezenlijken (case #1, #3, #4, #5 en #6). Werknemers kunnen soms ook zelf kiezen aan welke projecten ze willen bijdragen en met wie ze willen samenwerken (case #4). Daar waar in een groep wordt gewerkt, krijgen werknemers ook vaak de ruimte om hun planning en werktijden in te delen zoals ze dat zelf wensen (case #3 en #5).

#### *Transitieproces*

Naast het belang van bovengenoemde contextfactoren werd ook duidelijk dat de transitie naar mensgedreven prestatimanagement gepaard gaat met een dynamisch proces van experimenteren en bijsturen, een proces dat vorm krijgt vanuit de samenwerking tussen verschillende stakeholders. Uit de interviews blijkt allereerst dat de resultaatgedreven benadering op prestatimanagement niet zomaar afgeschaft en vervangen kan worden door een mensgedreven alternatief. Verschillende bedrijven uit onze steekproef gaven aan eerst een pilootproject te hebben opgezet om elementen van mensgedreven prestatimanagement uit te testen binnen één of meerdere teams of business units, bijvoorbeeld rond coachend leiderschap (case #2), ontwikkelingsgerichte feedback (case #3), of zelfsturend leren (case #5). Andere bedrijven kozen dan weer voor een gefaseerde aanpak door eerst praktijken die tegenwerken progressief ter discussie te stellen en om vervolgens te denken vanuit een humanistische benadering op prestatimanagement (case #3 en #4). Zo werd bijvoorbeeld eerst de idee achter top-downleiderschap en het nut van declarable uren ter discussie gesteld, om vervolgens na te denken over hoe het beloningssysteem herontworpen kon worden (case #4). Belangrijk hierbij is dat dit experimenteren gepaard gaat met continue bijsturing op basis van tussentijdse evaluaties (case #2, #4, #5 en #7). Het belang van deze tussentijdse evaluaties blijkt uit een eerdere negatieve ervaring van organisatie #2 met de introductie van een systeem van continue feedback. Door een gebrek aan opvolging en bijsturing tijdens het transitieproces zelf raakte de organisatie gaandeweg het overzicht kwijt; het was onduidelijk welke aspecten van de verandering aansloegen, welke niet, en waarom dit zo was. Als gevolg daarvan werd beslist om de resultaten van verdere aanpassingen eerst te evalueren binnen één projectgroep en vervolgens bij te sturen waar nodig, alvorens deze verandering door te trekken naar een tweede groep werknemers. Deze casus illustreert dat de omschakeling naar mensgedreven prestatimanagement volgens een stapsgewijs, experimenteel proces verloopt waarbij

organisaties geleidelijk aan leren om het anders te doen.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat de omschakeling naar mensgedreven prestatie management ook samenwerking tussen verschillende partijen vereist. Het verbindende startpunt voor dit proces was vaak het in kaart brengen van de tekortkomingen van het bestaande, resultaatgedreven systeem. Personeelszaken bundelde hiervoor bijvoorbeeld feedback van verschillende stakeholders in de organisatie. In lijn met de geïdentificeerde spanningen uit de literatuurstudie verwezen werknemers vaak naar het demotiverende karakter van prestatiescores (case #3), het gebrek aan ontwikkelingsgerichte feedback (case #2), of een zwakke koppeling tussen prestatie en verloning (case #6); leidinggevenden bekritiseerden de logge administratie die resultaatgedreven prestatie management met zich meebrengt (case #2, #4 en #5), of het gebrek aan zichtbare impact op de prestaties van werknemers (case #3 en #6). Grotere organisaties betrokken vanaf de start ook de vakbond in het overleg (case #3, #5 en #6). De verschillende partijen die tijdens de voorbereiding betrokken waren, bleven dat ook gedurende de rest van de transitie: werknemers en teams kregen inspraak om andere klemtonen te leggen afhankelijk van specifieke behoeften en konden de omschakeling vaak op hun eigen tempo doormaken (case #2, #3, #5 en #6). Het transitieproces naar mensgedreven prestatie management is er dus een van cocreatie: Niet alleen HR, maar ook leidinggevenden en werknemers spelen een actieve rol in de uitwerking van het nieuwe systeem.

### Discussie

Het doel van dit onderzoek was om tot een beter begrip te komen van mensgedreven prestatie management in de praktijk. Aan de hand van interviews met zeven bedrijven die op dat moment de transitie naar mensgedreven prestatie management doormaakten of reeds doorgemaakt hadden, probeerden we om een diepgaander inzicht te krijgen in (1) wát de kenmerkende eigenschappen van mensgedreven prestatie management zijn en (2) hóe de transitie naar dit systeem verloopt in de praktijk. Met betrekking tot onze eerste onderzoeksvraag tonen de resultaten aan dat mensgedreven prestatie management fundamenteel gekenmerkt wordt door een sterke focus op de toekomstige ontwikkeling van werknemers, die nu zelf ook een grotere verantwoordelijkheid dragen voor het managen van hun eigen prestaties binnen dit systeem. Wanneer we dit vergelijken met de kenmerken van resultaatgedreven prestatie management kunnen we enkele belangrijke verschillen vaststellen (Tabel 2).

	Resultaatgedreven	Mensgedreven
<b>Focus</b>		
Prestatie evaluatie	Verleden	Toekomst
Belangrijkste instrument	Prestatiescores	Feedback
Drijfveer	Financiële beloning	Ontwikkeling
<b>Verantwoordelijkheid</b>		
Belangrijkste actor	Leidinggevende	Werknemer
Rol leidinggevende	Beoordelaar	Coach
Doel van leiderschap	Controleren	Empoweren
<b>Contextfactoren</b>		
Bedrijfscultuur	Neoliberaal	Humanistisch
Organisatiestructuur	Hiërarchisch	Vlak

Tabel 2. Verschillen tussen resultaatgedreven en mensgedreven prestatie management.

Ten eerste verschuift de focus van prestatie management van het verleden naar de toekomst. Resultaatgedreven prestatie management focust in hoofdzaak op prestaties geleverd in het verleden, met als exponent hiervan de jaarlijkse prestatiescore: Aan het einde van het jaar worden de prestaties van een werknemer eenmalig getoetst aan de verwachtingen die opgesteld werden aan het begin van datzelfde jaar (Pulakos et al., 2019). De score die aan de prestaties toegekend wordt, bepaalt vervolgens of de werknemer recht heeft op een bijkomende compensatie (vb. bonus of loonsverhoging) in het daaropvolgende jaar (Mercer, 2013). In de mensgedreven variant verschuift de focus naar de toekomst. Prestatie management draait hierbij niet langer eenzijdig rond het evalueren van het verleden, maar focust daarentegen op het versterken van de toekomstige prestatie door middel van continue feedback. De drijfveer voor werknemers verschuift hierbij van financiële beloning naar persoonlijke ontwikkeling. Zo zien we bijvoorbeeld dat organisaties inzetten op een betere benutting van de sterke punten van werknemers in mensgedreven prestatie management, een observatie in lijn met recent onderzoek naar de specifieke toepassing van de sterkepuntenbenadering in prestatiebeoordelingen (Van Woerkom & Meyers, 2015; Van Woerkom & Kroon, 2020).

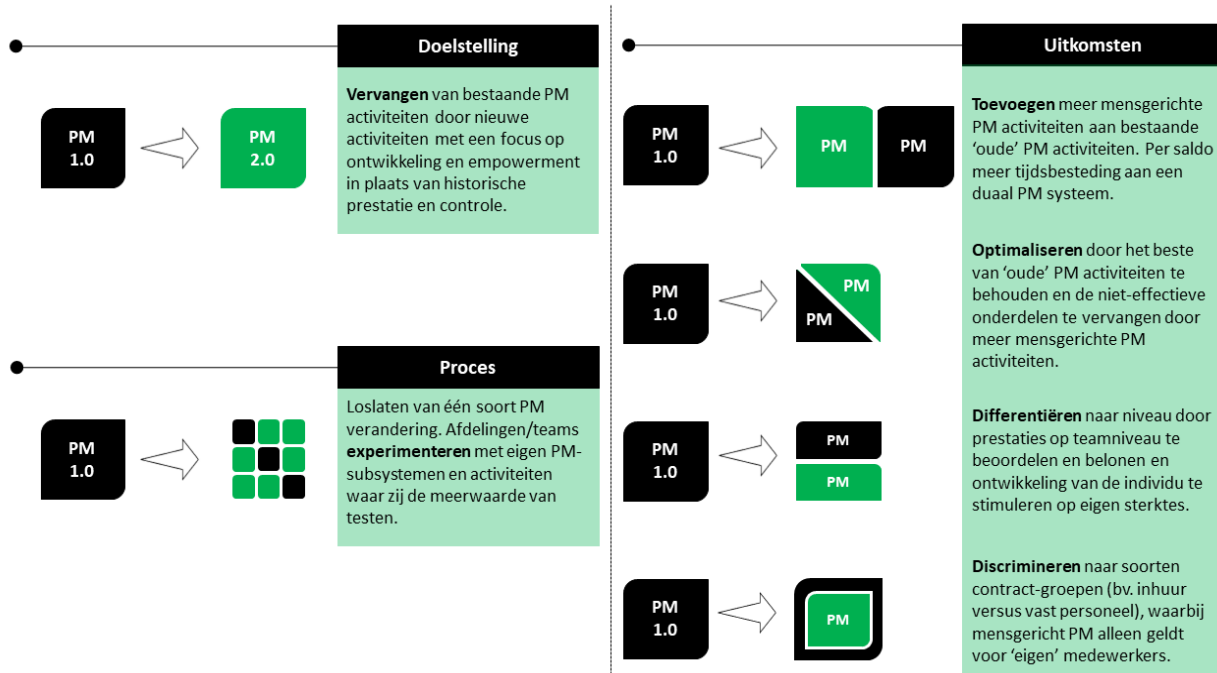
Ten tweede verschuift de verantwoordelijkheid voor prestatie management van de leidinggevende naar de werknemer. In resultaatgedreven prestatie management is de directe leidinggevende de belangrijkste actor en ligt de nadruk op externe controle en top-down besluitvorming; de werknemer wordt gezien als een productieresource die aangestuurd en gecontroleerd moet worden door de leidinggevende (Pulakos et al., 2019; Sihag & Rijdsijk, 2019). Bij de mensgedreven variant komt de werknemer zelf aan het roer te staan en worden werknemers door hun leidinggevende empowered om het prestatie management-proces zelf bottom-up vorm te geven. Hoewel de leidinggevende nog steeds een belangrijke rol speelt in mensgedreven prestatie management, verandert de inhoud van zijn/haar rol: de leidinggevende treedt hier op als coach die werknemers motiveert eerder dan top-down aan-

stuurt en controleert.

Tot slot blijkt ook het belang van een open en humanistische bedrijfscultuur en een vlakke en participatieve organisatiestructuur. Organisaties met een humanistische cultuur erkennen de menselijke basisbehoefte aan persoonlijke groei (Melé, 2003), terwijl een vlakke en participatieve organisatiestructuur werknemers stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen over hun eigen ontwikkelingsproces (Hackman & Oldham, 1976; Parker, 2014). Onderzoek wijst inderdaad uit dat de organisatiecontext een grote invloed heeft op de effectiviteit van een HR-systeem (Toh, Morgeson, & Campion, 2008); om effectief te zijn dient een HR-systeem niet alleen te passen bij de strategie, maar ook bij de structuur en cultuur van de organisatie, of andersom, dient de cultuur en de structuur te passen bij het HR-systeem. Een mensgedreven prestatimanagement systeem vereist dus een breuk met het neoliberale denken en de transitie van een hiërarchische, top-down beslissingsstructuur naar een systeem van bottom-up werknemersparticipatie.

Met betrekking tot onze tweede onderzoeksvraag kunnen we op basis van onze resultaten ook een kanttekening plaatsen bij de transitie van resultaat naar mensgedreven prestatimanagement; deze blijkt in realiteit namelijk niet zo'n rechtlijnige 'revolutie' te zijn als vaak wordt voorgesteld in de populaire media. In de praktijk gaat het eerder om een dynamisch en experimenteel proces waarbij organisaties aanpassingen doorvoeren door middel van 'trial and error', bijvoorbeeld door het toevoegen van meer ontwikkelingsgerichte activiteiten, het vervangen van de niet-effectieve resultaatgerichte activiteiten, door te differentiëren tussen teams of business units, of door onderscheid te maken tussen contractgroepen (Figuur 1). Hierdoor neemt het transitieproces de vorm aan van een leercyclus in plaats van een klassiek veranderingstraject met een duidelijk start- en eindpunt (Kotter, 1996; Stouten, Rousseau, De Cremer, 2018), waarbij verschillende partijen (werknemers, leidinggevenden, HR) actief samenwerken.

In de praktijk betekent dit ook dat organisaties zelden een volledige transitie leken door te maken; vaak werd beslist om bepaalde componenten van resultaatgedreven prestatimanagement (voorlopig) ongemoeid te laten. De kans is dus groot dat veel van deze organisaties uiteindelijk op een meer flexibele tussenvariant zullen landen waarbij elementen van resultaat- en mensgedreven prestatimanagement gecombineerd worden—bijvoorbeeld door het systeem van continue feedback aan te vullen met één of twee formele gesprekken per jaar. Deze voorspelling ligt in lijn met de bevindingen van Wawoe, Schaapveld en Verbeet (2019), die op basis van een recente analyse van honderd cao's in Nederland aantonen dat veel bedrijven voor een hybride vorm van prestatimanagement kiezen, waarbij elementen van verschillende systemen gecombineerd worden. Ook een bedrijf als Deloitte koos na veel wikken en wegen uiteindelijk voor een mengvorm waarbij een dynamisch systeem van prestatiescores gekoppeld wordt aan ontwikkelingsgerichte feedback (Cappelli & Travis, 2016).



Figuur 1. Transitieproces mensgedreven prestatie management (PM) systeem.

*Bedenkingen bij het huidige onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek*

Dit onderzoek is niet zonder beperkingen. Het is duidelijk dat mensgedreven prestatie management momenteel nog in de kinderschoenen staat en er is nog heel wat onbekend terrein wat betreft de werking en uitkomsten ervan. De resultaten van dit verkennende onderzoek zijn gebaseerd op interviews met een selecte groep van organisaties, waardoor het op dit moment nog veel te vroeg is om te concluderen dat mensgedreven prestatie management een beter alternatief biedt voor organisaties. Vanuit theoretisch oogpunt zijn er zowel voor- als nadelen te bedenken bij dit nieuwe systeem, en bijkomend onderzoek is zeker nodig om na te gaan hoe de mensgedreven aanpak zich op lange termijn verhoudt ten aanzien van de klassieke, resultaatgedreven variant op prestatie management. De belangrijkste vraag voor de toekomst daarbij is of de voordelen opwegen tegenover de nadelen, en onder welke omstandigheden dit misschien niet zo is.

De voordelen van mensgedreven prestatie management hangen onmiskenbaar samen met het verlangen naar betekenisvol werk. Betekenisvol werk is belangrijk voor werknemers, in die mate zelfs dat een overgrote meerderheid aan werknemers bereid zou zijn om tot 23% van hun toekomstige inkomen op te geven in ruil voor de garantie op betekenisvol werk (Anchor, Reece, Kellerman, & Robichaux, 2018). Onderzoek toont aan dat werknemers hun werk als betekenisvoller ervaren indien het hen toelaat om hun potentieel te realiseren (De Boeck, Dries, & Tierens, 2019). Daarnaast beschouwt 95% van de werknemers kwaliteitsvolle feedback ook als een krachtige stimulans voor bevoegdheid en persoonlijke groei (Gorbatov & Lane, 2018; Posthuma, Campion, & Campion, 2018). Met een focus op toekomstige ontwikkeling en continue feedback als belangrijkste kenmerken speelt mensgedreven prestatie management hier duidelijk op in en kan het bijvoorbeeld helpen om prestatie management in lijn te brengen met werknemers hun persoonlijke



carriëredoelstellingen (Williams & Beck, 2018).

Tegelijkertijd zijn er ook potentiële valkuilen verbonden aan het systeem van mensgedreven prestatie management. Vanuit juridische hoek is het bijvoorbeeld belangrijk dat organisaties bedrijfsbeslissingen zoals promoties of ontslag kunnen legitimeren. Meer specifiek zouden er problemen kunnen ontstaan wanneer organisaties die kiezen voor een doorgedreven systeem van mensgedreven prestatie management niet langer het proces documenteren dat aan de basis ligt van deze prestatiegerelateerde bedrijfsbeslissingen. Daarnaast ontstaan er ook uitdagingen op het vlak van differentiatie: Als iedereen recht heeft op ontwikkeling en persoonlijke groei, kunnen 'high performers' dan nog voldoende gemotiveerd worden? Dit is in essentie een waarden fitverhaal, en voor organisaties is het hier dus zaak om goed na te denken over hoe ze zich willen positioneren als werkgever en wat voor type werknemer ze willen aantrekken en behouden (De Cooman & Vleugels, 2016). Werknemers moeten zelf ook voldoende overtuigd zijn van dit verhaal en bereid zijn om extrinsieke motivatoren zoals bonussen en andere financiële voordelen deels in te ruilen voor intrinsieke vormen van beloning, zoals uitdagender werk en persoonlijke groei. Belangrijk hierbij is om af te wegen hoeveel weerstand de werkomgeving kan bieden ten aanzien van 'misfits'. Van deze mensen kan immers verwacht worden dat ze weinig aanstalten maken of zullen proberen het systeem vorm te geven in lijn met hun eigen waarden (Vleugels, Tierens, Billsberry, Verbruggen, & De Cooman, 2019). Tot slot dienen alle betrokken actoren ook voldoende ondersteund te worden om het nieuwe systeem te laten slagen. Onderzoek toont immers aan dat leidinggevers een belangrijke rol spelen in het prestatie management-proces (Schleicher, Baumann, Sullivan, & Yim, 2019; Tseng & Levy, 2019). Zo kunnen er bijvoorbeeld problemen ontstaan als werknemers en leidinggevers hun feedback gesprekken niet (goed) uitvoeren. Leidinggevers moeten zelf dus ook voldoende steun krijgen om zich deze nieuwe rol eigen te kunnen maken.

#### *Implicaties voor (re)design van prestatie management*

Wanneer ben je als organisatie klaar om prestatie management (deels) om te denken? Bedrijven die overwegen om de transitie van resultaatgedreven naar mensgedreven prestatie management te maken, dienen concreet in te zetten op experimenteren, evalueren en bijsturen op basis van twee fundamentele kenmerken: Een focus op toekomstige ontwikkeling en het empoweren van werknemers om zelf meer controle te nemen over hun eigen prestatie management-proces. Hierbij dient HR actief samen te werken met de leidinggevers en de werknemers om mensgedreven prestatie management concreet vorm te geven; het proces staat immers voor cocreatie en kan dus niet zomaar top-down doorgevoerd worden. Tegelijkertijd spelen de leidinggevers een belangrijke rol in de facilitatie van het transitieproces. Zij dragen bij aan het creëren van een gedeelde mindset - bijvoorbeeld door werknemers te overtuigen van de nieuwe te volgen visie en hen mee te nemen in dit verhaal - en leiden het experimenteren mee in goede banen, bijvoorbeeld door het faciliteren van lokale initiatieven.

Daarnaast is het ook belangrijk om in het achterhoofd te houden dat het omdenken van prestatimanagement een holistische benadering vereist. Prestatiemanagement hangt vast aan de bedrijfsstrategie van de organisatie en kan als HR-proces ook niet zomaar losgekoppeld worden van andere HR-processen. Om een volledige transitie te ondersteunen, dien je dus zo mogelijk ook je bedrijfscultuur en structuur aan te pakken. Een mensgedreven benadering van prestatimanagement moet enerzijds dus onderdeel zijn van een mensgedreven bedrijfsstrategie en filosofie op arbeid ('verticale fit'; zie Gerhart, 2007). Organisaties met HR-processen die stoelen op solidariteit en persoonlijke groei kunnen wellicht goede zaken doen met het nieuwe systeem, terwijl organisaties die inzetten op status en erkenning wellicht beter af zijn met de resultaatgerichte variant. Anderzijds is het ook belangrijk dat de overige HR-processen in lijn liggen met de dominante variant van prestatimanagement ('horizontale fit'). Een mensgedreven prestatimanagementsysteem zal, bijvoorbeeld, baat hebben bij een selectieprocedure die, los van de functievereisten zelf, ook inzet op proactiviteit en zelfstandigheid als persoonskenmerken en de mate van fit met een mensgedrevene bedrijfscultuur (De Cooman & Vleugels, 2016).

Tot slot moet het nieuwe prestatimanagementsysteem ook iedereen kunnen overtuigen in de organisatie: de werknemers, de leidinggevenden, maar ook de bestuurders. Wat zijn de knelpunten van het huidige systeem en waarom zal het met dit nieuwe systeem beter worden? Zoals eerder aangegeven mikken bedrijven vooraf vaak op een volledig nieuw model, maar wordt in de uitvoering toch vaker gekozen voor een soort hybride systeem of mengvorm. Het voordeel is dat organisaties hierdoor verschillende objectieven van prestatimanagement gelijktijdig kunnen combineren, zoals het legitimeren van personeelsbeslissingen op basis van een formele rapportage als ook het flexibel bijsturen van werknemers gedurende het jaar in het kader van externe veranderingen. In theorie staat een hybride systeem organisaties ook toe om werknemers aan te spreken op hun intrinsieke én extrinsieke motivatie, wat kan resulteren in een synergetisch effect (Amabile, 1993). Bedrijven kunnen hierbij zelf bepalen hoe ver ze willen gaan in één van beide richtingen, waardoor differentiatie tussen bedrijven, maar ook erbinnen (vb. tussen businessunits, teams of afdelingen), mogelijk wordt. Eénzelfde manier van herconfigureren kan voor twee verschillende organisaties dus tot een totaal verschillend systeem leiden. Een heuse prestatimanagement-revolutie is daarvoor niet altijd vereist en vaak kunnen er al grote stappen voorwaarts gezet worden op basis van kleinschalige, weldoordachte initiatieven die van onderuit kunnen groeien. Het experimenteren met mensgedreven prestatimanagement kan voor organisaties dus ook een startpunt vormen om meer richting mensgedreven organiseren te bewegen.

### **Dankbetuiging**

De auteurs wensen Prof. Dr. Sophie De Winne (KU Leuven) te bedanken voor haar betrokkenheid bij het onderzoekproject dat aanleiding gaf tot dit artikel.

---

### SUMMARY

As an HR tool, performance management aims to increase employee commitment and motivation and seeks to ascertain that employees contribute to the strategic goals of the organization. In practice, however, these outcomes are not always achieved, and frustration is growing among managers and employees with the slow, cumbersome and subjective nature of these traditional performance management systems. In response, an increasing number of organizations are abandoning this traditional, mainstream approach to performance management and have begun to experiment with a more flexible, employee-driven approach instead, in which the needs of the employee take centre stage. The purpose of this study is to gain a better understanding of this alternative approach to performance management by exploring (1) what the defining features of this alternative approach to performance management are and (2) how organizations transition from one system to the other. As part of this transition, the focus of performance management shifts from past performance to future performance, while the responsibility for the performance management process shifts from the manager to the employee. Nonetheless, and through a process of experimentation, evaluation, and adjustment, organizations often end up with a hybrid system in which elements of traditional and employee-driven performance management are combined. The nature of this transition can be seen as evolutionary as opposed to revolutionary.

---

### Literatuur

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 219–252.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185–201.
- Anchor, S., Reece, A., Kellerman, G., & Robichaux, A. (2018). 9 out of 10 people are willing to earn less money to do more meaningful work. *Harvard Business Review*, retrieved from: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Baldassarre, L., & Finken, B. (2015). GE's real-time performance development. *Harvard Business Review*, 93, 2–4.
- Barry, L., Garr, S., & Liakopoulos, A. (2014). Performance management is broken: Replace “rank and yank” with coaching and development. *Global human capital trends. Engaging the 21st-century workforce*, 41–52.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93, 40–50.
- Capelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94, 58–67.
- De Boeck, G., Dries, N., & Tierens, H. (2019). The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness. *Journal of Management Studies*, 56, 529–557.
- De Cooman, R., & Vleugels, W. (2016). Overeenstemming in waarden als sleutel tot succes: Van fit met de job naar fit met de organisatie. In: J. Schenning, R-J. Simons, & T. Besieux (Eds.), *MensenOrganisaties: 24 evoluties onder de loep* (pp. 325–339). Uitgeverij Thema.
- Defever, E., & Dewettinck, K. (2015). Research report: Creating employee engagement. Centre for excellence in People Performance, Vlerick Business School, retrieved from: <https://www.vlerick.com/nl/research-and-faculty/research-in-action/centre-for-excellence-in-strategic-talent-management/brochure-download>.
- DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–33.

- De Volkskrant (2016). Het functioneringsgesprek functioneert belabberd. Retrieved from: <https://www.volkskrant.nl/economie/het-functioneringsgesprek-functioneert-belabberd~bd59637e/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>.
- Duriau, V., Reger, R., & Pfarrer, M. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational research methods*, 10, 5–34.
- Ferrazzi, K. (2012). Evaluating the employees you can't see. *Harvard Business Review*.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20, 696–730.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 317-348). New York: Psychology Press.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16, 15–31.
- Gorbatov, S., & Lane, A. (2018). Is HR missing the point on performance feedback? *MIT Sloan Management Review*, 59, 65–71.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250–279.
- HRsquare (2017). De toekomst van prestatie management: Gooi het kind niet weg met het badwater. Retrieved from <http://www.hrsquare.be/nl/adviesraad/de-toekomst-van-prestatie management-gooi-het-kind-niet-weg-met-het-badwater>.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Melé, M. (2013). Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45, 3–14.
- Mercer (2013). *Global Performance Management Survey Report*. Retrieved from: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/Assess-BrochurePerfMgmt.pdf>.
- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30, 13–31.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–669.
- Posthuma, R., Campion, M. & Campion, M. (2018) A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 168–187.
- Pulakos, E., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249–271.
- Rock, D., & Jones, B. (2015). Why more and more companies are ditching performance ratings. *Harvard Business Review*, 8, 2–4.
- Schleicher, D., Baumann, H., Sullivan, D., Levy, P., Hargrove, D., & Barros-Rivera, B. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44, 2209–2245.
- Schleicher, D., Baumann, H., Sullivan, D., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104, 851–887.
- Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52, 1016–1033.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytical assessment and extension. *Journal of Management Studies*, 56, 91–133.
- Spence, J., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85–95.
- Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12, 752–788.
- TNO (2016). *Werkgevers Enquête Arbeid*. Retrieved from <https://monitorarbeid-data.tno.nl/wea/visualisatie.php?s=wea&p=2&t=10&q=57>.
- Toh, S., Morgeson, F., & Campion, M. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 9, 864–882.



- Tseng, S., & Levy, P. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29, 1–14.
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–12.
- Van Woerkom, M., & Meyers, C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54, 81–103.
- Wawoe, K., Schaapveld, M., & Verbeet, R. (2019). *Performance Management in een agile werkomgeving*. Den Haag: Performa Uitgeverij.
- Williams, G., & Beck, V. (2018). From annual ritual to daily routine: continuous performance management and its consequences for employment security. *New Technology, Work and Employment*, 33, 30–43.
- Vleugels, W., Tierens, H., Billsberry, J., Verbruggen, M., & De Cooman, R. (2019). Profiles of fit and misfit: A repeated weekly measures study of perceived value congruence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 616–630.