

Empirie voor een theoretisch model over de effecten van functioneringsgesprekken

Kirsten van der Beek
Studentnummer 329612
Bachelorscriptie

*Erasmus School of Economics
Sectie Algemene Economie
Begeleider Prof. dr. O.H. Swank
Rotterdam, 1 juli 2012*

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	4
2. Beschrijving model Kamphorst en Swank	5
2.1 Het model	6
2.2 Evenwichten	8
2.2.1 De werknemer kent zijn eigen productiviteit: $\zeta = \mathbf{1}$	8
2.2.2 De werknemer kent zijn eigen productiviteit niet: $\zeta = \mathbf{0}$	11
2.2.3 De werknemer heeft een perceptie van zijn eigen productiviteit maar kent deze niet volledig : $\mathbf{0} < \zeta < \mathbf{1}$	12
2.3 Conclusie van het model	14
3. Beschrijving onderzoek Bol	14
3.1 De opzet van het onderzoek	15
3.2 Resultaten	16
4. Ondersteuning voor het theoretische model	17
4.1 Een positieve kijk	17
4.1.1 Overeenkomsten in de modellen	18
4.1.2 Overeenkomsten in de resultaten	19
4.2 Een negatieve kijk	22
4.2.1 Verschillen in de modellen	22
4.2.2 Verschillen in de resultaten	25
5. Aanpassingen aan het theoretische model	27
6. Conclusie en aanbevelingen	29
7. Literatuurlijst	30

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt of het empirische onderzoek van Bol het theoretische model van Kamphorst en Swank ondersteund. Beide onderzoeken bekijken de effecten van functioneringsgesprekken op toekomstige prestaties van de werknemer en onderzoeken door welke effecten en determinanten de leniency bias wordt verklaard. Of het empirische model ondersteuning geeft, wordt bekeken aan de hand van een vergelijking tussen de onderzoeken.

Om te kunnen vergelijken moet er eerst kennis van de twee onderzoeken zijn. Eerst is het model van Kamphorst en Swank beschreven, waarin naar voren kwam dat de effecten van functioneringsgesprekken afhangen van de perceptie van de werknemer over de bekwaamheid van de manager om hem te beoordelen. Ook is in dit model de leniency bias verklaard. Daarna is het empirische onderzoek van Bol beschreven. De determinanten van de leniency en centrality bias zijn onderzocht en er is gekeken naar de invloed van biases in functioneringsgesprekken op toekomstige prestaties van de werknemer.

Vervolgens is er een vergelijking gemaakt tussen de twee onderzoeken. Eerst zijn de overeenkomsten uiteen gezet. Daar kwam onder andere uit dat in beide onderzoeken een link tussen beloning en prestatie is, de leniency bias aanwezig is, er een aantal determinanten van de leniency bias overeenkomen en de grootte van de leniency bias afhangt van het nut van de manager. Voor deze overeenkomsten kan het onderzoek van Bol dus als ondersteuning dienen voor het theoretische model. Daarna zijn de verschillen opgesomd. Daarin zijn onder andere verschillen in opzet, een andere focus van de onderzoeken en verschillende determinanten opgenomen. Alleen het onderzoek van Bol geeft een verklaring voor de centrality bias.

Door kritisch te kijken naar de verschillen konden er aanpassingen aangedragen worden voor het theoretische model om op deze punten aan te sluiten bij de empirie. Deze scriptie stelt als eerste aanpassing voor om het proberen van de manager om een goede reputatie te verkrijgen bij zijn leidinggevende mee te nemen. Ten tweede wordt aangedragen om meerdere periodes in het model toe te voegen en als laatste om de veronderstelling van commitment te laten vervallen. Ook kan de centrality bias verklaard worden als er meerdere boodschappen aan het model worden toegevoegd. Het theoretische model sluit dus niet naadloos aan op het empirische model, maar door aanpassingen kan er wel deels ondersteuning gegeven worden.

1. Inleiding

In de economie wordt steeds meer onderzoek gedaan naar functioneringsgesprekken. Daarbij wordt vooral aandacht besteed aan het ontwerpen van het juiste vergoedingsplan. Maar niet alle onderdelen van het functioneringsgesprek worden uitgebreid onderzocht. Zo is er maar weinig onderzoek gedaan naar de verklaringen van biases in functioneringsgesprekken. Ook blijven de effecten van functioneringsgesprekken op toekomstige prestaties van werknemers onderbelicht. J.J.A. Kamphorst en O.H. Swank hebben over deze onderwerpen een theoretisch model gemaakt. Daarin wordt onderzocht wat de effecten van functioneringsgesprekken zijn op toekomstige prestaties van werknemers en wat de verklaringen van de biases in functioneringsgesprekken zijn. Ook J.C. Bol heeft een onderzoek uitgevoerd op dit gebied. Zij heeft empirisch onderzocht wat de determinanten van biases in functioneringsgesprekken zijn en wat de invloed van functioneringsgesprekken is op toekomstige prestaties van werknemers.

Om het onderzoek van Kamphorst en Swank op de kaart te zetten, is empirie nodig die het theoretische model ondersteunt. Het doel van deze scriptie is om te onderzoeken of het empirische onderzoek van Bol het theoretische model ondersteunt. De onderzoeken zullen daarom beschreven worden en met elkaar vergeleken worden. In eerste instantie zullen de onderzoeken van elkaar verschillen. Maar met aanpassingen is het wellicht mogelijk om het theoretische model aan te laten sluiten bij de empirie. Daarom zal ook gekeken worden welke aanpassingen aan het theoretische model nodig zijn voor een betere aansluiting op het empirische onderzoek.

In sectie 2 zal eerst een beschrijving gegeven worden van het model van Kamphorst en Swank¹. Van het onderzoek van Bol wordt in sectie 3 een beschrijving gegeven. Daarna volgt in sectie 4 een vergelijking van de twee modellen. Hier zullen de overeenkomsten en verschillen opgesomd worden om te kijken in hoeverre het empirische onderzoek aansluit bij het theoretische model. In sectie 5 zullen aanpassingen aangedragen worden voor het theoretische model, zodat het beter aansluit bij de empirie. In de laatste sectie volgt een conclusie met aanbevelingen.

¹ Deze scriptie volgt nauwkeurig de analyse van het paper van Kamphorst en Swank. Daarbij wordt vooral de uitleg van het model wordt nauwkeurig gevolgd en wordt aan de wiskunde minder aandacht besteed.

2. Beschrijving model Kamphorst en Swank

Om het onderzoek van Bol en het model van Kamphorst en Swank te vergelijken op overeenkomsten en verschillen in de modellen en de resultaten, is kennis van de twee onderzoeken nodig. Er zal in deze sectie eerst een beschrijving worden gegeven van het model van Kamphorst en Swank om het model te leren kennen en te begrijpen.

Het model van Kamphorst en Swank onderzoekt hoe subjectieve evaluatie in functioneringsgesprekken invloed heeft op toekomstige prestaties van werknemers. Functioneringsgesprekken zijn in veel organisaties gebaseerd op subjectieve evaluatie en bepalen vaak de bonussen en promoties van werknemers. Het is echter moeilijk om de prestaties van werknemers te evalueren. De beschikbare evaluatiemethodes worden kritiekloos gebruikt, terwijl deze methodes vaak onvolmaakt zijn. Dit kan tot verkeerde beoordelingen voor de werknemer leiden. Het model van Kamphorst en Swank onderzoekt daarom hoe functioneringsgesprekken invloed hebben op de toekomstige prestaties van werknemers. Daarnaast verklaart het model de leniency bias. De leniency bias komt veel voor in de empirie en geeft aan dat managers de neiging hebben om te hoge beoordelingen te geven. Ook wordt er een mogelijke verklaring voor de centrality bias gegeven. De centrality bias laat zien dat managers de neiging hebben om prestatie beoordelingen te comprimeren.

Een belangrijk aspect van het model is dat de werknemer onzeker is over de bekwaamheid van de manager om hem te kunnen beoordelen. De manager geeft een beoordeling, rekening houdend met de eigen perceptie van de werknemer en de bekwaamheid van de manager om de werknemer te beoordelen. De werknemer anticipeert op deze beoordeling en op zijn eigen productiviteit, waarna hij zijn effort kiest. Het model onderzoekt dus de effecten van de beoordeling van de manager. Verder kent het model vier belangrijke kenmerken. Allereerst vormen de manager en de werknemer allebei een perceptie over de productiviteit van de werknemer door het krijgen van een privésignaal. Verder wordt verondersteld dat verschillende managers verschillende bekwaamheid hebben om goed te beoordelen. Een derde kenmerk is dat het model een omgeving beschrijft waarin werknemers beloond worden op basis van hun beoordeling. Het laatste kenmerk is dat als een werknemer een betere eigen perceptie heeft over zijn productiviteit, hij meer effort levert.

Het model onderzoekt drie situaties. Allereerst wordt gekeken naar de situatie waarin de werknemer zijn eigen productiviteit kent. De beoordeling van de manager geeft dan alleen informatie over de bekwaamheid van de manager om goed te beoordelen. Daarna wordt onderzocht wat er gebeurt als de werknemer zijn eigen productiviteit niet kent. In de laatste situatie wordt gekeken naar de beoordeling van de manager als de werknemer een perceptie heeft van zijn eigen productiviteit, maar deze niet volledig kent. Dit model legt dus de focus op de communicatie tussen de werknemer en de manager in een gegeven situatie van een functioneringsgesprek.

2.1 Het model

De opzet van het model zal hier verder uitgelegd worden. Het model draait om twee personen, een mannelijke werknemer en een vrouwelijke manager. Allebei de personen moeten beslissingen nemen onder onzekerheid. De werknemer is onzeker over hoe zijn effort zijn prestaties beïnvloedt en wat de bekwaamheid van de manager is om hem goed te beoordelen. Hij neemt een beslissing over effort e en produceert daarmee output $y = ae$. De productiviteit van de werknemer wordt aangeduid met a en kan hoog of laag zijn $a \in \{l, h\}$. De voorafgaande kans dat de werknemer een hoge productiviteit heeft is α en de voorafgaande kans dat hij een lage productiviteit heeft is $(1 - \alpha)$. De werknemer ontvangt een privé-sigitaal s over zijn productiviteit $s \in \{l, h\}$, omdat hij onzeker is over zijn type. Het signaal is volledig informatief, $s = a$, met een kans ζ en met een kans $(1 - \zeta)$ bevat het signaal geen informatie over de productiviteit van de werknemer. Met η wordt de kans aangeduid dat de werknemer gelooft dat hij een hoge productiviteit heeft na het ontvangen van het signaal $s = h$. λ geeft de kans aan dat de werknemer gelooft dat hij een lage productiviteit heeft na het ontvangen van het signaal $s = l$.

Naast twee typen productiviteit van de werknemer zijn er ook twee typen managers. Een manager kan goed, g , of slecht, b , zijn. De kans dat een manager goed is, is ρ en de kans dat hij slecht is, is $(1 - \rho)$. Een goede manager neemt zowel de productiviteit a als de output y van de werknemer waar. Een slechte manager kent geen van beide. De manager kent zijn eigen type, maar de werknemer kent het type van de manager niet.

Ook de manager neemt beslissingen. Allereerst stuurt hij een boodschap m naar de werknemer. Deze kan gezien worden als het functioneringsgesprek. Deze boodschap geeft de perceptie van de manager over de productiviteit van de werknemer aan en kan hoog of laag zijn, $m \in \{l, h\}$. Er wordt hierbij een ‘natural language’ verondersteld. De kans dat de werknemer gelooft dat zijn productiviteit hoog is, hangt af van s en m en wordt aangegeven door $\hat{a}(s, m)$. Na het sturen van de boodschap en nadat de werknemer zijn effort heeft gekozen, beoordeelt de manager de output van de werknemer. De output is afhankelijk van de payoff van de werknemer. Deze payoff hangt weer af van het type manager. Bij een goede manager is de payoff van de werknemer $y - \frac{1}{2}\gamma e^2$, waarbij y toeneemt met meer effort. Bij een slechte manager ontvangt hij een payoff van $\hat{y} - \frac{1}{2}\gamma e^2$, waarbij \hat{y} de verwachte output aangeeft, afhankelijk van de informatie die de slechte werknemer bezit. Hierbij is de aanname gemaakt dat \hat{y} onafhankelijk is van de echt geleverde effort door de werknemer. Er is ook aangenomen dat de manager streeft naar maximale output van de werknemer.

De tijdsvolgorde van het model is als volgt:

- * De natuur kiest a en t . Allebei de typen managers zien t en een goede manager ziet ook a .
- * De werknemer krijgt een signaal s over zijn productiviteit
- * De manager zendt een boodschap m naar de werknemer over zijn productiviteit a
- * De werknemer werkt zijn inschatting over a en t bij
- * De werknemer kiest een niveau effort e die leidt tot output $y = ae$
- * Een goede manager neemt y waar en betaalt y uit aan de werknemer. Een slechte manager neemt y niet waar en betaalt \hat{y} uit.
- * De payoffs worden gerealiseerd

Uit de tijdsvolgorde volgt dat het een dynamisch model is met incomplete informatie. Het signaal van de werknemer over de productiviteit en de boodschap van de manager worden door een effort strategie van de werknemer in kaart gebracht in een effort niveau $e(s, m) \in [0, \infty]$. De productiviteit van de werknemer wordt door de strategie van een goede manager in kaart gebracht in de boodschap m : $\mu_g(a) \in [0,1]$ waar $\mu_g(a)$ de waarschijnlijkheid aangeeft dat een goede manager $m = h$ stuurt, afhankelijk van a . De strategie van de slechte manager geeft de waarschijnlijkheid $\mu_b \in [0,1]$ weer waarmee een slechte manager $m = h$ stuurt. $\hat{p}(s, m; \mu_g^*(a), \mu_b^*)$ geeft de latere inschatting van de werknemer aan over of de manager het

goede type is, afhankelijk van s en m en gegeven de evenwichtsstrategieën $\mu_g^*(a), \mu_b^*$. In dit model kan nu gezocht worden naar Perfect Bayesian evenwichten. De ‘babbling’ evenwichten blijven hier buiten beschouwing.

2.2 Evenwichten

Er wordt nu in drie verschillende situaties gezocht naar Bayesian evenwichten. Vanuit deze wiskundige evenwichten worden effecten van het functioneringsgesprek afgeleid.

2.2.1 De werknemer kent zijn eigen productiviteit: $\zeta = 1$

Allereerst wordt gekeken naar de situatie waarin de werknemer zijn eigen productiviteit kent. Het privésignaal dat hij krijgt is volledig informatief, $\zeta = 1$. Dat betekent dat er alleen informatie verkregen wordt over het type manager. De werknemer probeert haar type te ontdekken en de manager probeert de werknemer te overtuigen dat zij een goede manager is.

Het is een dynamische model, dus er wordt gewerkt met backward induction. Er wordt daarom eerst gekeken naar de effort keuze van de werknemer. De werknemer weet dat hij alleen bij een goede manager een hogere beloning krijgt als hij meer effort levert. In zijn keuze van effort maximaliseert hij de latere kans dat de manager een goede manager is en de verwachte waarde van zijn output ten opzichte van e . Zo ontstaat zijn optimale effort:

$$e^*(s, m) = \frac{\hat{p}(s, m; \mu_g^*(a), \mu_b^*)\{\hat{\alpha}(s, m)h + [1 - \hat{\alpha}(s, m)]l\}}{\gamma} \quad (1)$$

Het signaal van de werknemer is gelijk aan zijn productiviteit en $\hat{\alpha}(s, m)$ is de kans dat de werknemer gelooft dat zijn productiviteit hoog is, dus $\hat{\alpha}(h, m) = 1$ en $\hat{\alpha}(l, m) = 0$. Verder laat vergelijking (1) zien dat een goede manager geen prikkel heeft om af te wijken. Een manager wil de werknemer laten zien dat hij goed is, anders zal de werknemer geen extra effort leveren. Een goede manager heeft dus als dominante strategie om haar ware perceptie over de werknemer te onthullen, $\mu_g^*(h) = 1$ en $\mu_g^*(l) = 0$. Gegeven deze evenwichtsstrategie van een goede manager, volgen de volgende latere inschattingen uit Bayes’ rule:

$$\begin{aligned}
\hat{\rho}(h, l; \mu_g^*(a), \mu_b^*) &= 0 \\
\hat{\rho}(l, h; \mu_g^*(a), \mu_b^*) &= 0 \\
\hat{\rho}(l, l; \mu_g^*(a), \mu_b^*) &= \frac{\rho}{\rho + (1 - \rho)(1 - \mu_b)} \quad (2) \\
\hat{\rho}(h, h; \mu_g^*(a), \mu_b^*) &= \frac{\rho}{\rho + (1 - \rho)\mu_b}
\end{aligned}$$

Uit de vergelijkingen in (2) zijn conclusies te trekken. Zo gaat de reputatie van de goede manager omhoog als ze de productiviteit van de werknemer correct weergeeft, en neemt haar reputatie af als ze de verkeerde productiviteit noemt. De omvang van een correcte boodschap die leidt tot reputatieverbetering wordt bepaald door de kans dat een slechte manager een bepaalde boodschap stuurt. Als een slechte manager bijna nooit $m = l$ stuurt, waarbij μ_b dicht bij 1 ligt, dan ligt $\hat{\rho}(l, l; \mu_g^*(a), \mu_b^*)$ dicht bij 1. Als een slechte manager bijna nooit $m = h$ stuurt, waarbij μ_b dicht bij 0 ligt, dan ligt $\hat{\rho}(h, h; \mu_g^*(a), \mu_b^*)$ dicht bij 1. Dus hoe hoger μ_b , des te lager $\hat{\rho}(l, l; \mu_g^*(a), \mu_b^*)$ ligt en des te hoger $\hat{\rho}(h, h; \mu_g^*(a), \mu_b^*)$ ligt.

Nu de keuze van effort van de werknemer, de dominante strategie van een goede manager en de latere inschattingen bekend zijn, kan gezocht worden naar de optimale strategie van een slechte manager. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de latere inschattingen van Bayes' rule in (2). Eerst wordt gekeken wanneer het optimaal is voor een slechte manager om $m = l$ ($\mu_b = 0$) te sturen. De verwachte output van een werknemer die $m = l$ ontvangt, gegeven $\mu_b = 0$ moet groter zijn dan de verwachte output van een werknemer die $m = h$ ontvangt, gegeven $\mu_b = 0$. Wanneer $\mu_b = 0$ wordt ingevuld in de latere inschattingen en daarna in de effortfunctie van de werknemer, kan de verwachte effort worden berekend. Daarna wordt deze e vermenigvuldigd met de a van de werknemer om de verwachte output te krijgen. Daaruit volgt dat het optimaal voor een slechte manager is om $m = l$ ($\mu_b = 0$) te sturen als:

$$(1 - \alpha)\rho l^2 > \alpha h^2 \quad (3)$$

In dit evenwicht is het om twee redenen nodig dat $\alpha < \frac{1}{2}$. Allereerst door het 'confidence in manager' effect. Dit betekent dat een manager, als zij in het geval van $m = h$ een correcte boodschap stuurt meer geloofwaardigheid krijgt, dan in het geval van $m = l$. Als de manager laat zien dat zij durft af te wijken van de voor de hand liggende boodschap en deze boodschap

correct zegt, verdient zij meer geloofwaardigheid dan wanneer zij het correct zegt met de voor de hand liggende boodschap. Daarnaast speelt ook het ‘productivity’ effect. Een werknemer met een hoge productiviteit is productiever dan een werknemer met een lage productiviteit. Daaruit volgt dat het productiever is om de correcte boodschap te sturen naar een werknemer met een hoge productiviteit dan naar een werknemer met een lage productiviteit. Deze twee effecten leiden ertoe dat het voor de manager, in deze situatie, aantrekkelijk is om $m = h$ te sturen en $\alpha < \frac{1}{2}$ is. Maar er is nog een effect. Dit effect zorgt ervoor dat de manager de neiging heeft om $m = l$ te sturen. Dit is het ‘playing the odds’ effect. De manager zal de boodschap kiezen waar zij de meeste kans heeft om de correcte productiviteit van de werknemer te zeggen. Ze stuurt een boodschap die past bij de gewone werknemer en dus het meest voorkomt. Dit is $m = h$ als $\alpha > \frac{1}{2}$ en $m = l$ als $\alpha < \frac{1}{2}$.

Er wordt nu verder gekeken wanneer het optimaal is voor een slechte manager om $m = h$ ($\mu_b = 1$) te sturen. $\mu_b = 1$ wordt ingevuld in de latere inschattingen en daarna in de effortfunctie van de werknemer om zo de verwachte effort te berekenen. Daarna wordt deze e vermenigvuldigd met de a van de werknemer om de verwachte output te krijgen. Het is nodig dat de verwachte output van een werknemer die $m = h$ ontvangt, gegeven $\mu_b = 1$, groter moet zijn dan de verwachte output van een werknemer die $m = l$ ontvangt, gegeven $\mu_b = 1$. Hieruit volgt dat het optimaal is voor een slechte manager om $m = h$ ($\mu_b = 1$) te sturen als:

$$\alpha \rho h^2 > (1 - \alpha) l^2 \quad (4)$$

Het evenwicht voor een slechte manager met $\mu_b = 1$ is voor meer parameters toepasbaar dan het evenwicht van $\mu_b = 0$. Dit is weer toe te schrijven aan de effecten. Het productivity effect zorgt ervoor dat het voor een slechte manager aantrekkelijker is om $m = h$ te sturen. Daarom moet het playing the odds effect groter zijn om het productivity effect te compenseren.

Het confidence in manager effect zorgt ervoor dat soms de evenwichten (3) en (4) geschonden worden. Dit effect stuurt bij $\mu_b = 1$ namelijk de tegenovergestelde boodschap van $\mu_b = 0$. Als de evenwichten (3) en (4) worden geschonden dan ontstaat er een evenwicht in gemixte strategieën. Een slechte manager is dan indifferent tussen $m = l$ en $m = h$ sturen als:

$$\mu_b = \frac{\alpha h^2 - \rho l^2 + \alpha \rho l^2}{(1 - \rho)(l^2 + \alpha h^2 - \alpha l^2)} \quad (5)$$

De drie effecten zijn terug te zien in evenwicht (5). Het productiviteitseffect wordt weerspiegelt in dat μ_b stijgt in h en daalt in l . Verder is μ_b stijgend in α , wat duidt op het playing the odds effect. Als laatst is ρ stijgend in μ_b , maar alleen als $\alpha > \frac{l^2}{l^2+h^2}$. Het confidence in manager effect is neutraal als $\mu_b = \frac{1}{2}$ en dit is als $\alpha = \frac{l^2}{l^2+h^2}$. Voor elke andere α is $\mu_b \neq \frac{1}{2}$. Als een slechte manager altijd een negatieve boodschap stuurt, maar een goede manager een positieve boodschap stuurt, dan wordt de kans dat een slechte manager een positieve boodschap stuurt licht naar $\frac{1}{2}$ gedreven. Hetzelfde geldt als een slechte manager altijd een positieve boodschap stuurt en een goede manager dan een negatieve boodschap stuurt. Dan zorgt ook het confidence in manager effect ervoor dat μ_b licht naar $\frac{1}{2}$ wordt gedreven. Als de kans dat een manager goed is toeneemt, neemt het confidence in manager effect af. Zo zijn alle drie de effecten terug te zien in evenwicht (5). In de situatie waarin de werknemer zijn eigen productiviteit kent zijn dus voor een slechte manager drie evenwichten gevonden. Twee met een pure strategie en een met een gemixte strategie.

2.2.2 De werknemer kent zijn eigen productiviteit niet: $\zeta = 0$

In de situatie waarin de werknemer zijn eigen productiviteit niet kent, zal ook gezocht worden naar evenwichten. De werknemer verkrijgt uit zijn privésignaal geen informatie over a , waardoor hij ook geen informatie kan verkrijgen over het type van de manager. De manager weet dit en maakt zich dus geen zorgen over de perceptie van de werknemer over haar type. Verder heeft de manager privé-informatie over de werknemer omdat $\zeta < 1$. De perceptie van de werknemer over zijn eigen productiviteit kan beïnvloed worden door de privé-informatie. Er treedt hier een nieuw effect op, het ‘self-confidence’ effect. De andere effecten zijn weggevallen omdat de werknemer niets over zijn eigen productiviteit weet.

De manager speelt in op het self-confidence effect, waardoor er een nieuw evenwicht ontstaat. De manager stuurt altijd een positieve boodschap om de werknemer aan te moedigen om meer effort te leveren. Met de aanname van een natural language wordt verondersteld dat een negatieve boodschap nooit zorgt voor een betere eigen perceptie van de werknemer. Als $\zeta = 0$ dan sturen zowel de goede als de slechte managers dus altijd een positieve boodschap

$\mu_g(h) = \mu_g(l) = \mu_b = 1$. Het sturen van een positieve boodschap is dus optimaal en een evenwicht. De werknemer herkent in dit evenwicht de poging van de manager om hem een betere eigen perceptie te geven. De werknemer leert hiervan, waardoor uiteindelijk het sturen van een positieve boodschap geen effect heeft op de werknemer.

2.2.3 De werknemer heeft een perceptie van zijn eigen productiviteit maar kent deze niet volledig : $0 < \zeta < 1$

In de laatste situatie heeft de werknemer geen volledige informatie, maar is hij ook niet geheel onwetend. De werknemer kan in deze situatie dus leren. Alle vier de effecten, confidence in manager, productivity, playing the odds en self-confidence, hebben daarom tegelijkertijd effect. De boodschap die gestuurd wordt kan daarom complex zijn.

Er kan hier worden afgeleid dat het sturen van een boodschap, het functioneringsgesprek, alleen zin heeft als er onzekerheid is over het type van de manager. Als er verondersteld wordt dat $\rho = 0$, dan bevat de boodschap van de manager aan de werknemer over zijn productiviteit geen informatie. Er zijn dan alleen slechte managers waardoor de werknemer met zekerheid kan zeggen dat de manager geen informatie heeft over zijn productiviteit. Het is dan optimaal voor de werknemer om de boodschap van de manager te negeren. Als er verondersteld wordt dat $\rho = 1$, dan zijn er alleen maar goede managers en bevat de boodschap geen informatie over het type van de manager. Dan blijft er alleen het self-confidence effect over. Zoals hiervoor was te zien, stuurt de manager dan altijd een positieve boodschap. De werknemer weet dit ook, waardoor hij de boodschap zal negeren. Hier kan uit geconcludeerd worden dat als er geen onzekerheid over de manager bestaat, er altijd een positieve boodschap wordt gestuurd en de werknemer deze negeert. Dit is ook een evenwicht. Functioneringsgesprekken hebben dus alleen effect als er onzekerheid bestaat over het type manager.

Er is onzekerheid over het type manager als $0 < \rho < 1$ ². Hier kunnen een aantal evenwichten uit worden gehaald voor de situatie waarin de werknemer een perceptie van zijn eigen productiviteit heeft, maar deze niet volledig kent. Allereerst dat een goede manager altijd een positieve boodschap stuurt naar een werknemer met een hoge productiviteit. Als ze een negatieve boodschap stuurt, verliest ze geloofwaardigheid en het self-confidence bij de werknemer wordt verminderd. Het is dus optimaal om een positieve boodschap te sturen. Ten

² Dit is af te leiden uit Proposition 4 van het model van Kamphorst en Swank

tweede kan worden afgeleid dat als een goede manager een werknemer met een lage productiviteit treft, zij een trade-off heeft. Aan de ene kant wil ze een positieve boodschap geven om het self-confidence bij de werknemer te stimuleren, maar dit leidt tot minder confidence in manager. De andere twee effecten zijn hier niet van toepassing omdat er sprake is van een goede manager die op de hoogte is van de productiviteit van de werknemer. Een derde evenwicht is dat een slechte manager minder prikkels heeft om een positieve boodschap te sturen dan een goede manager die een werknemer met een hoge productiviteit treft. Dit is toe te wijzen aan het playing the odds effect. Dit effect heeft ook tot resultaat dat een slechte manager meer prikkels heeft om een positieve boodschap te sturen dan een goede manager die een werknemer met een lage productiviteit treft.

Wanneer er in deze situatie onzekerheid is over het type van de manager, is het ook mogelijk om de leniency bias te verklaren. Als $\alpha = \frac{1}{2}$ is er een neutraal playing the odds effect. Het productivity en self-confidence effect zorgen ervoor dat het voor een manager aantrekkelijk is om een positieve boodschap te sturen. Alleen het confidence in manager effect zorgt voor een kleine verstoring. Als daarbij opgeteld wordt dat een goede manager altijd een positieve boodschap stuurt naar een werknemer met een hoge productiviteit, kan worden geconcludeerd dat managers de neiging hebben om een positieve boodschap te sturen. De enige situatie waarin hier van afgeweken wordt, is wanneer er weinig werknemers zijn met hoge productiviteit. Vooral slechte manager hebben dan de neiging om een negatieve boodschap te sturen. In alle andere situaties is de leniency bias te verklaren.

Er is nog een andere conclusie uit het model te trekken. Het model laat zien dat een boodschap die niet overeenkomt met de perceptie van de werknemer, zorgt voor afwijzing van de manager. Een werknemer met een hoge productiviteit wordt ontmoedigd als hij een negatieve boodschap ontvangt. Maar het werkt ook andersom. Als de boodschap overeenkomt met de perceptie van de werknemer verbetert het vertrouwen in de manager. Zo is het in dit model mogelijk dat een werknemer met een lage productiviteit aangemoedigd wordt door negatieve feedback.

Als laatst moet worden aangegeven dat de centrality bias met dit model niet kan worden bewezen. Doordat er maar twee boodschappen mogelijk zijn, kan er geen verklaring worden gegeven. Wel wordt er een mogelijke verklaring gegeven. De effecten van de boodschap

hangen af van de perceptie van de werknemer over de bekwaamheid van de manager om hem te beoordelen. Als er drie boodschappen zijn zal een slechte manager altijd in het midden gaan zitten om grote fouten te voorkomen. Zo zou de centrality bias verklaard kunnen worden.

2.3 Conclusie van het model

Het model van Kamphorst en Swank heeft onderzocht hoe een boodschap van een manager, een functioneringsgesprek, van invloed kan zijn op de toekomstige prestaties van een werknemer. Functioneringsgesprekken zijn vaak een basis voor de beloning die de werknemers krijgen, dus het is belangrijk dat daar zorgvuldig mee omgegaan wordt. Uit het model zijn een aantal belangrijke resultaten verkregen. Allereerst dat een functioneringsgesprek relevante informatie kan bevatten voor de werknemer. Daarnaast heeft het model de leniency bias verklaard, wat inhoudt dat managers de neiging hebben om een te hoge boodschap te sturen. Verder blijkt dat positieve beoordelingen meer motiveren dan negatieve beoordelingen. In de vierde plaats is af te leiden dat het effect van functioneringsgesprekken op de toekomstige prestaties van een werknemer afhangt van de perceptie van de werknemer over de bekwaamheid van de manager om zijn prestaties te beoordelen. Als laatste is er een mogelijke verklaring gegeven voor de centrality bias. Het model draait er dus om dat een goede manager zich wil onderscheiden van een slechte manager omdat zij wil laten zien dat ze in staat is om goede beoordelingen te geven. Ook zijn er bij het model aannames gedaan die beperkingen tot gevolg hebben.

3. Beschrijving onderzoek Bol

Na een beschrijving van het model van Kamphorst en Swank te hebben gegeven, volgt nu een beschrijving van het onderzoek van Bol. Dit onderzoek moet ook begrepen worden om de twee onderzoeken te kunnen vergelijken. In het paper van Bol wordt een onderzoek beschreven waarin de determinanten en de prestatie effecten van de leniency en centrality bias worden onderzocht.

Bol heeft een empirisch onderzoek uitgevoerd naar de leniency en centrality bias in functioneringsgesprekken. Er wordt gekeken of deze biases van managers in functioneringsgesprekken voorkomen, wat de determinanten van de biases zijn en welke effecten de biases hebben op toekomstige prestaties van de werknemer. Hier worden hypothesen van opgesteld die later getest worden. Het onderzoek beschrijft de reacties van de manager en de werknemer op het functioneringsgesprek.

Het empirische onderzoek is uitgevoerd op een financiële dienstverlener in Nederland. Deze financiële dienstverlener is een van de belangrijkste in Nederland en heeft ook een redelijk aandeel in de Europese markt. De competitie in deze markt neemt steeds meer toe waardoor dit bedrijf veranderingen moet doorvoeren om zijn positie te behouden. Een onderdeel van deze veranderingen was het invoeren van een nieuw vergoedingsplan in 2003. Bol heeft dit nieuwe vergoedingsplan gebruikt om een empirisch onderzoek op te verrichten. Dit bedrijf wilde met het invoeren van het nieuwe vergoedingsplan bereiken dat de link tussen prestatie en beloning verbeterd werd. Deze link hangt af van het functioneringsgesprek en de biases die voorkomen in het functioneringsgesprek. Voor Bol was het daarom goed mogelijk om haar onderzoek op dit bedrijf uit te voeren.

3.1 De opzet van het onderzoek

Bol heeft voor haar onderzoek vijf vestigingen van deze financiële dienstverlener bestudeerd in de jaren 2003 en 2004. Het ging daar om werknemers met een lage productiviteit. Om de biases te onderzoeken is het vergoedingsplan bestudeerd. Het vergoedingsplan bestaat uit een vast salaris en een bonus. Het vaste salaris is afhankelijk van de functie van de werknemer en een periodieke salarisgroei tot een maximum. De bonus wordt bepaald door de manager, die in zijn beoordeling objectieve en subjectieve metingen gebruikt. De beoordeling van de manager bestaat uit beoordelingen op basis van productie en beoordelingen op basis van bekwaamheid. De manager kiest drie tot zes beoordelingen op basis van productie, welke zowel objectieve als subjectieve metingen kunnen zijn. Daarnaast moet de manager ook één tot vier beoordelingen op basis van bekwaamheid kiezen, welke altijd subjectieve metingen zijn. Er worden zowel objectieve als subjectieve metingen gebruikt om niet alleen het vergoedingsplan, maar ook de prestaties van de werknemer te verbeteren. De managers krijgen voorbeelden aangedragen van welke metingen ze kunnen gebruiken, maar zijn vrij in hun keuze van welke en hoeveel metingen ze precies kiezen. Naast het bepalen van de bonus

kunnen managers ook nog een discretionaire bonus geven als werknemers bepaalde doelen hebben gehaald. De manager heeft dus vrijheid in het bepalen van de bonus en kan daar bovenop nog een discretionaire bonus geven. Bij invoering van het nieuwe vergoedingsplan is de nadruk gelegd op nauwkeurige beoordelingen en een duidelijke link tussen prestatie en beloning. Zo ontstaat uit het vergoedingsplan zelf dus geen reden tot het ontstaan van biases.

Voor het onderzoek zijn de data over het vergoedingsplan uit het archief van de financiële dienstverlener over 2003 en 2004 gebruikt. Naast deze data over het vergoedingsplan, heeft Bol in haar onderzoek interviews afgenomen bij werknemers, managers en de ontwerpers van het vergoedingsplan om beter inzicht te krijgen in het plan. Ook heeft ze persoonlijke karakteristieken van de werknemers en manager verkregen en heeft ze data gebruikt over de reacties van werknemers en managers op het nieuwe vergoedingsplan.

3.2 Resultaten

Na alle data te hebben verkregen, zijn er regressies gedaan om de vooraf opgestelde hypothesen te testen. Allereerst zijn er regressies gemaakt om te testen of de leniency en de centrality bias voorkomen bij dit bedrijf. De leniency bias is onderzocht door te kijken of de subjectieve metingen gemiddeld hoger waren dan de objectieve metingen, na het controleren voor relevante variabelen. Uit de regressie bleek dat de leniency bias aanwezig is. De aanwezigheid van de centrality bias is getest door de ratio tussen de werknemer zijn beoordelingen en de gemiddelde beoordelingen te berekenen. Ook hier was een bias aanwezig.

Daarna is er getest voor de determinanten van de biases. Er is een regressie gemaakt van de ratio tussen subjectieve en objectieve beoordelingen op het gewicht, het aantal prestatie metingen en op de centrality bias en de residuen van deze regressie zijn gebruikt om de determinanten van de leniency bias te meten. Daarbij zijn ook nog variabelen meegenomen die van invloed kunnen zijn. Voor het meten van de determinanten van de centrality bias is de ratio tussen de standaard afwijking van alle objectieve beoordelingen en de standaard afwijking van alle subjectieve beoordelingen voor elke referentiegroep berekend. Uit deze twee regressies kwamen een aantal determinanten. Als eerste is de prestatie van de werknemer van invloed. Een manager met een werknemer met een lage productiviteit voor zich zal meer geneigd zijn om de leniency bias te vertonen. Daarnaast zijn de kosten van het

verkrijgen van informatie van de manager van belang. Ook de financiële positie van het bedrijf en de lengte van de relatie tussen de manager en de werknemer zijn determinanten van de biases. Als laatste zijn ook de karakteristieken van de manager van invloed. De beoordeling van de werknemer wordt dus ook bepaald door de preferenties van de manager.

Als laatst is onderzocht wat het effect van de biases is op de toekomstige prestaties van werknemers. Ook hier is een regressie van gemaakt. Dit is gedaan door het verschil tussen 2003 en 2004 op het moment dat de invloed van de manager op de beloning bekend wordt na de evaluatie van 2003 te meten. Uit deze regressie bleek dat de leniency bias de prestaties van de werknemer positief beïnvloed, terwijl de centrality bias zorgt voor mindere prestaties van de werknemer. Het onderzoek geeft dus veel resultaten met betrekking tot functioneringsgesprekken die gebruikt kunnen worden bij andere onderzoeken. Ook in dit onderzoek was sprake van beperkingen.

4. Ondersteuning voor het theoretische model

Nu de twee onderzoeken beschreven zijn, kunnen ze vergeleken worden. Er wordt gekeken op welke punten het onderzoek van Bol overeenkomt met het model van Kamphorst en Swank. De overeenkomsten, ook wel de positieve kijk op het onderzoek, kunnen gezien worden als ondersteuning voor het model van Kamphorst en Swank. De gebruikte literatuur in het artikel van Bol kan ook ondersteuning geven aan het theoretische model. Ook wordt gekeken naar de verschillen van het onderzoek en het model. Deze verschillen kunnen helpen om het theoretische model te verbeteren en beter aan te laten sluiten bij de empirie.

4.1 Een positieve kijk

In deze sectie zal gekeken worden naar de overeenkomsten tussen het model van Kamphorst en Swank en het onderzoek van Bol. De overeenkomsten kunnen als ondersteuning dienen voor het model van Kamphorst en Swank. Er wordt gekeken naar overeenkomsten in de modellen, maar ook in de resultaten.

4.1.1 Overeenkomsten in de modellen

Allereerst is het doel van beide modellen hetzelfde. Zowel Bol als Kamphorst en Swank gaan op zoek naar biases van managers in functioneringsgesprekken en willen deze biases verklaren aan de hand van determinanten en effecten. Met die resultaten kunnen de effecten van biases in functioneringsgesprekken op de toekomstige prestaties van werknemers bepaald worden. Daarbij willen ze niet een nieuwe evaluatiemethode aandragen, zoals veel wordt gedaan, maar juist onderzoeken hoe de prestaties van werknemers door managers worden gemeten en beoordeeld.

De oorzaken van biases in functioneringsgesprekken spelen een belangrijke rol in deze onderzoeken. In het onderzoek van Kamphorst en Swank wordt gekeken waardoor een manager af zou wijken van het vertellen van de waarheid en dus een biased beoordeling zou geven. Dit wordt in dat onderzoek verklaart door effecten: het confidence in manager, productivity, playing the odds en self-confidence effect. In het artikel van Bol wordt ook gezocht naar de oorzaken van biases in functioneringsgesprekken, alleen worden ze daar aangeduid als determinanten. De effecten en determinanten proberen allebei de biases van de manager te verklaren.

In beide onderzoeken wordt door de werknemer uitgegaan van een link tussen prestatie en beloning.³ Het functioneringsgesprek is een signaal van hoe sterk die link is. In Kamphorst en Swank wordt de sterkte van de link gekoppeld aan een goede of een slechte manager. Als de werknemer gelooft dat er een sterke link van prestatie en beloning is, is hij geneigd om harder te werken om zo een hogere beloning te krijgen. De manager moet dus in het functioneringsgesprek laten zien dat hij een goede manager is. In het onderzoek van Bol is het nieuwe vergoedingsplan ingevoerd om deze link te versterken. Daar moet de link verbeterd worden door de manager om de werknemer harder te laten werken. Ook hier moet de manager dus laten zien dat hij goed is.

Een volgende overeenkomst in de modellen is dat het in de onderzoeken draait om het beoordelen van de prestaties van de werknemer door de manager. Dit gebeurt in allebei de onderzoeken met subjectieve metingen. Deze metingen worden niet door een externe partij waargenomen, waardoor het voor de manager mogelijk is om zijn eigen preferenties mee te

³ In sectie 4.2.1 wordt de schaduwkant van de link tussen prestatie en beloning bekeken

nemen. In allebei de onderzoeken gebeurt dit dan ook. Naast subjectiviteit is er ook keuzevrijheid voor de manager welke metingen hij gebruikt. In het onderzoek van Bol krijgt de manager wel een aantal voorbeelden van metingen, maar hij is vrij in zijn keuze. In het onderzoek van Kamphorst en Swank zijn er helemaal geen voorgeschreven metingen.

Verder worden in allebei de onderzoeken de reacties van de manager en de werknemer bestudeerd. Dit hangt samen met het feit dat beide dynamische modellen met incomplete informatie zijn. De handelingen worden na elkaar gedaan, waardoor het een dynamisch model is. In Bol maakt de manager een keuze welke beoordeling hij geeft en vertelt dit in een functioneringsgesprek. De werknemer vormt zijn mening over de manager en kiest een hoeveelheid effort. Daarna wordt door de manager de beloning betaald. Het model van Kamphorst en Swank breidt deze handelingen iets verder uit, maar heeft ook dezelfde basis aan handelingen. Het zijn dus allebei dynamische modellen. Ook is er sprake van incomplete informatie. In het model van Kamphorst en Swank is de werknemer onzeker over het type manager en weet niet welke keuzes de manager maakt. Ook in het onderzoek van Bol is de werknemer onzeker over de beoordelingen van de manager. De werknemer weet niet of zijn beoordeling biased is en hoeveel. Beide modellen zijn dus dynamische modellen met incomplete informatie. Met behulp van deze modellen wordt gekeken naar de reacties van de manager en de werknemer.

4.1.2 Overeenkomsten in de resultaten

Naast overeenkomsten in de modellen, zijn ook overeenkomsten in de resultaten aan te wijzen. Zoals hierboven vermeld, worden in allebei de onderzoeken de biases van de manager in functioneringsgesprekken onderzocht. In zowel het onderzoek van Bol als van Kamphorst en Swank wordt de aanwezigheid van de leniency bias geconstateerd. Bij Bol resulteert dit in een empirisch onderzoek en bij Kamphorst en Swank wordt hetzelfde resultaat verkregen uit een theoretisch model.

In de oorzaken van de leniency bias zijn ook overeenkomsten te vinden. Allereerst komt in allebei de onderzoeken de determinant prestatie van de werknemer naar voren. De grootte van de leniency bias wordt onder andere bepaald door de prestatie van de werknemer. In het onderzoek van Bol is te zien dat een manager geneigd zal zijn om een werknemer met een lage prestatie een hogere beoordeling te geven. Dit is toe te wijzen aan het nut dat managers

verkrijgen als zij bij hun leidinggevende als goede manager overkomen⁴. Een manager wil de problemen op zijn afdeling verbergen om zo zijn leidinggevende te laten zien dat hij goed werkt. Deze problemen probeert hij te verbergen door werknemers met een lage prestatie lenient beoordelingen te geven. In het onderzoek van Bol geven managers dus lenient beoordelingen aan werknemers met een lage prestatie. Ook in het onderzoek van Kamphorst en Swank is dit resultaat zichtbaar. Als er een hoge beoordeling wordt gegeven aan een werknemer met een hoge prestatie is dit geen lenient beoordeling, maar een gewone beoordeling. Er wordt immers niet hoger beoordeeld dan dat de werkelijke prestatie van de werknemer is. De manager wil eigenlijk de werknemer met de gemiddelde prestatie stimuleren door een lenient beoordeling te geven, maar dit is niet mogelijk omdat er maar twee typen werknemers zijn. De werknemer met de gemiddelde prestatie bestaat niet in het model. Alleen de werknemer met de lage prestaties kan dus lenient beoordelingen krijgen. Uit het empirische en het theoretische model blijkt dus dat lenient beoordelingen aan werknemers met een lage prestatie worden gegeven.

Een andere overeenkomst in de oorzaken van de leniency bias is de kosten voor het verkrijgen van informatie. Het onderzoek van Bol noemt de kosten van het verkrijgen van informatie als een determinant van de leniency bias. Een manager die veel kosten heeft aan het verkrijgen van informatie over de werknemer zal geneigd zijn om een hogere beoordeling te geven omdat de werknemer dan minder snel in conflict zal gaan. Ook Kamphorst en Swank hebben deze determinant uit hun onderzoek verkregen. Zij maken een onderscheid tussen een goede en een slechte manager. Een goede manager kent de productiviteit van de werknemer en heeft geen kosten aan het verkrijgen van de informatie. Een slechte manager daarentegen heeft veel kosten aan het verkrijgen van informatie waardoor het voor hem voordeliger is om een biased beoordeling te geven. Allebei de onderzoeken zien de kosten van het verkrijgen van informatie dus als een determinant van de leniency bias.

Ook in de resultaten over de lengte van de relatie tussen de manager en de werknemer is een overeenkomst te vinden. Kamphorst en Swank menen dat een beoordeling alleen informatief is voor de werknemer, als de werknemer onzeker is over het type manager. In een korte relatie is er onzekerheid over het type manager, terwijl in een langere relatie de werknemer het type van de manager leert kennen. Als een werknemer het type van de manager niet kent, wil de

⁴ Zie voor uitleg sectie 4.2.1

manager laten zien dat hij goed is, door de waarheid te spreken. Beoordelingen zullen dan minder biased zijn. In langere relaties kent de werknemer het type van de manager en zullen hogere beoordelingen gegeven worden. Bol is het eens met deze bevindingen. Haar onderzoek laat ook zien dat als de relatie tussen de manager en de werknemer langer is, er meer lenient beoordelingen worden gegeven.

Beide onderzoeken laten niet alleen zien dat de leniency bias aanwezig is, maar ook dat de bias toekomstige prestaties van de werknemer positief beïnvloedt. Een werknemer die een positieve beoordeling krijgt, zal in de toekomst harder werken. In het onderzoek van Kamphorst en Swank hangt dit samen met het self-confidence effect. Als een manager een hoge beoordeling geeft en de werknemer gelooft dat deze beoordeling oprecht is, krijgt de werknemer meer zelfvertrouwen. Hij denkt dat de manager in hem gelooft waardoor hij harder zal werken. Het effect van de leniency bias hangt dus af van de mate waarin de werknemer gelooft in de bekwaamheid van de manager om hem te beoordelen. Ook uit het onderzoek van Bol resulteert dat de leniency bias positief van invloed is op toekomstige prestaties van de werknemer. In allebei de onderzoeken is dus te zien dat biases niet per definitie slecht zijn, zoals blijkt uit het positieve effect van de leniency bias.

Naast de leniency bias, nemen ook allebei de onderzoeken de centrality bias in beschouwing. Bol geeft aan dat deze bias in functioneringsgesprekken aanwezig is en dat de bias een negatieve invloed heeft op toekomstige prestaties. In het onderzoek van Kamphorst en Swank is de centrality bias niet daadwerkelijk onderzocht⁵ maar wordt er wel een mogelijke verklaring voor deze bias aangedragen. Ook wordt aangenomen dat de bias aanwezig is. Over de verklaring van de bias suggereren zij dat deze ontstaat doordat een slechte manager niet teveel wil afwijken van de perceptie van de werknemer over de bekwaamheid van de manager om hem te beoordelen. De centrality bias ontstaat dus doordat een slechte manager wil doen voorkomen dat hij goed is, door niet teveel af te wijken van de perceptie van de werknemer. Hij zal dus een gemiddelde boodschap sturen, wat leidt tot de centrality bias. Het onderzoek van Bol sluit hier bij aan. Dat onderzoek geeft als verklaring van de centrality bias dat de manager niet genoeg informatie heeft over de werknemer. Dit is dus te vergelijken met een slechte manager uit het onderzoek van Kamphorst en Swank. Om te voorkomen dat de verkeerde boodschap gestuurd wordt, stuurt ook in het onderzoek van Bol de manager dus een

⁵ Zie voor uitleg sectie 4.2.1

gemiddelde boodschap. In allebei de onderzoeken wordt dus een mogelijke verklaring voor de centrality bias gegeven.

De laatste overeenkomst in de resultaten van de onderzoeken heeft betrekking op de grootte van de bias. In beide onderzoeken komt naar voren dat de grootte van de bias afhangt van het nut dat de manager uit de bias verkrijgt. In het onderzoek van Kamphorst en Swank hangt dit nut samen met de bekwaamheid van de manager om de werknemer te beoordelen. Een manager wil de werknemer laten zien dat hij een goede manager is. Als de werknemer gelooft dat de manager hem goed kan beoordelen, verkrijgt de manager meer nut. Dus een manager zal meer biased beoordelingen toepassen als hij daarmee de werknemer kan overtuigen dat hij de productiviteit van de werknemer goed kan beoordelen. In het onderzoek van Bol kan het nut van de manager bijvoorbeeld afhangen van de mening van zijn leidinggevende. Als deze leidinggevende van hoge beoordelingen houdt, zal de manager meer hoge beoordelingen geven, omdat zijn nut wordt vergroot als hij bij zijn leidinggevende als een goede manager overkomt. De grootte van de bias hangt dus af van het nut dat managers eruit verkrijgen.

Geconcludeerd kan worden dat er overeenkomsten in het onderzoek van Bol en het onderzoek van Kamphorst en Swank zijn. Deze overeenkomsten zorgen ervoor dat het empirische onderzoek van Bol ondersteuning geeft aan het theoretische model van Kamphorst en Swank.

4.2 Een negatieve kijk

Naast de vele overeenkomsten tussen het onderzoek en het model, zijn er ook een aantal verschillen te noemen. Deze verschillen kunnen ervoor zorgen dat er andere zaken worden onderzocht of dat er andere resultaten verkregen worden. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek van Bol geen ondersteuning geeft aan het theoretische model. Er zal hier naar de verschillen in de modellen en in de resultaten gekeken worden.

4.2.1 Verschillen in de modellen

Allereerst zijn er verschillen in de opzet van de twee onderzoeken te vinden. Zo worden er in het onderzoek van Bol door de manager zowel objectieve als subjectieve metingen gebruikt,

terwijl Kamphorst en Swank alleen gebruik maken van subjectieve metingen.⁶ Verder maakt het theoretische model onderscheid tussen werknemers met een hoge en een lage productiviteit. De productiviteit speelt mee in de reactie van de werknemer en de manager op het functioneringsgesprek. Het is dus een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Bol daarentegen kijkt alleen naar werknemers met een lage productiviteit. Er is wel een niveauverschil tussen de werknemers met een lage productiviteit, maar dit verschil is niet zo groot als in het onderzoek van Kamphorst en Swank. Het laatste verschil in de opzet van de onderzoeken is de tijdsperiode. Bol bestudeert twee jaar lang een bedrijf in haar empirische onderzoek. Kamphorst en Swank hebben echter een eenjarig model opgesteld. Het zou kunnen zijn dat dit van invloed is op de resultaten van de onderzoeken.

Zoals in sectie 4.1.1 is aangegeven, is er in beide onderzoeken een link tussen prestatie en beloning aanwezig. Deze link is echter in de twee onderzoeken niet even sterk. In het onderzoek van Kamphorst en Swank wordt commitment verondersteld. Dit betekent dat er altijd een beloning wordt gegeven evenredig aan de (verwachte) productiviteit a van de werknemer. Een goede manager betaalt ae uit aan de werknemer en een slechte manager betaalt de verwachting van ae uit, $E(ae)$. Ook al is er een verschil tussen een goede en een slechte manager, de beloning is altijd gebaseerd op de (verwachte) productiviteit van de werknemer. Het onderzoek van Bol kent deze commitment niet. De beloning hangt niet altijd af van de productiviteit van de werknemer. Als er versturende factoren optreden valt de beloning hoger of lager uit dan aan de hand van de productiviteit van de werknemer het geval zou zijn⁷. Er is in beide onderzoeken dus wel een link tussen prestatie en beloning aanwezig, maar doordat het onderzoek van Bol geen commitment veronderstelt, is in dat onderzoek de link tussen prestatie en beloning zwakker dan in het onderzoek van Kamphorst en Swank.

Verder wordt in de onderzoeken de nadruk op andere punten gelegd. Bol bestudeert voornamelijk de biases van de manager. Kamphorst en Swank kijken vooral naar de effort keuze van de werknemer en de bekwaamheid van de manager om de werknemer te beoordelen. Doordat het focuspunt van Bol op de biases van de manager ligt, en niet op de werknemer, treedt er ook een verschil op het gebied van de productiviteit van de werknemer

⁶ Er is ook een verschil in het vergoedingsplan aan te duiden. Bol maakt gebruik van een vast salaris, een bonus en een discretionaire bonus. Kamphorst en Swank gebruiken alleen een bonus. Voor de resultaten van het model maakt het echter niet uit welk vergoedingsplan wordt gebruikt.

⁷ Een voorbeeld van een versturende factor is de financiële positie van het bedrijf, verdere uitleg in sectie 4.2.2

op. Kamphorst en Swank onderscheiden drie situaties in de productiviteit van de werknemer. Een situatie waarin de werknemer zijn eigen productiviteit kent, een situatie waarin hij deze niet kent en een waarin hij een perceptie heeft van zijn eigen productiviteit, maar deze niet volledig kent. Een manager moet op elke situatie anders reageren om te laten zien dat hij een goede manager is. Bol maakt dit onderscheid niet en gaat er vanuit dat er maar één situatie is. Dit moet de situatie zijn waarin de werknemer een perceptie heeft van zijn eigen productiviteit, maar deze niet volledig kent, omdat in een situatie waarin hij zijn eigen productiviteit volledig kent, het functioneringsgesprek geen effect zou hebben. Als hij zijn eigen vermogen niet kent zou de werknemer op den duur ook niet meer luisteren. Bol gaat in haar onderzoek dus uit van één situatie waarin de werknemer een perceptie heeft van zijn eigen productiviteit, maar deze niet volledig kent, waar Kamphorst en Swank uitgaan van drie situaties.

Wanneer gekeken wordt naar het focuspunt van het onderzoek van Bol, de biases van de manager, zijn er ook verschillen aan te wijzen. Het onderzoek van Bol besteedt aandacht aan het gevaar van het self-confidence effect, waar het onderzoek van Kamphorst en Swank dit niet doet. Als een manager een lenient beoordeling geeft aan een werknemer met een lage productiviteit vanwege het self-confidence effect, wordt de werknemer gestimuleerd om door te gaan met de prestaties die hij verricht. Nu kan het echter zo zijn dat een werknemer met een lage productiviteit zich op de verkeerde prestaties richt, wat leidt tot een verkeerde stimulans van de manager en slechte resultaten. Het onderzoek van Bol neemt dit gevaar van het self-confidence effect mee in de beoordeling van de manager. Het onderzoek van Kamphorst en Swank houdt hier echter geen rekening mee.

Binnen de biases van de manager zijn nog meer verschillen aan te merken. Het onderzoek van Bol houdt met het geven van een lenient beoordeling rekening met de goedkeurig of afkeuring van de werknemer over een beoordeling. Deze goedkeurig of afkeuring hangt af van de eerlijkheid van het geven van de beoordeling. Werknemers vinden het belangrijk of een beoordeling eerlijk verkregen is en overeenkomt met hun verwachtingen en of de beoordeling ook eerlijk verkregen is in vergelijking met anderen. Als er oneerlijkheid is, zijn werknemers geneigd om, ook al krijgen ze hogere beoordelingen, niet harder of zelfs minder hard te gaan werken. Als er een eerlijk proces is zijn de werknemers geneigd om juist wel harder te werken. In het onderzoek van Bol wordt dit door de manager meegenomen in zijn beoordeling. In het onderzoek van Kamphorst en Swank neemt de manager dit niet mee.

Er is nog een derde verschil tussen de twee onderzoeken aan te merken in de biases van de manager. In het onderzoek van Bol neemt de manager zijn eigen reputatie mee in zijn keuze om lenient beoordelingen te geven. Een manager in de onderzoeken is eigenlijk een middelmanager en heeft nog een leidinggevende boven zich staan. Een manager verkrijgt nut als hij bij zijn leidinggevende overkomt als een goede manager en een goede reputatie heeft. Met een goede reputatie krijgt de manager eerder promoties of salarisverhoging. De manager zal dus zijn best doen om zijn resultaten in overeenstemming te krijgen met de wensen van zijn leidinggevende zodat de manager zelf meer nut kan verkrijgen. Het model van Kamphorst en Swank kent het proberen van de manager om een goede reputatie te verkrijgen bij zijn leidinggevende niet. Dit kan van invloed zijn op de resultaten van het onderzoek.

Als laatst is er in de modellen een verschil met betrekking tot de centrality bias aan te wijzen. In het theoretische model van Kamphorst en Swank is de centrality bias niet verklaard. Er is wel een mogelijke verklaring gegeven, maar deze is niet gegrond op basis van het model. Dit komt omdat het model van Kamphorst en Swank hier niet toe in staat is. Het model kent maar twee boodschappen, waardoor er alleen een lage of een hoge beoordeling kan worden gegeven. De centrality bias zegt dat beoordelingen naar het midden toe samengeperst worden, maar in een situatie van twee boodschappen is dat niet mogelijk omdat er geen midden is. Het model van Kamphorst en Swank geeft dus geen gegronde verklaring voor de centrality bias. Het onderzoek van Bol beschikt wel over meerdere boodschappen, waardoor het mogelijk is om de aanwezigheid van de centrality bias te testen en te verklaren. Ook worden in het onderzoek van Bol de effecten van de centrality bias op toekomstige prestaties van de werknemer bekeken. De centrality bias wordt in het model van Kamphorst en Swank niet verklaard en in het onderzoek van Bol wel.

4.2.2 Verschillen in de resultaten

Er zijn in de onderzoeken ook verschillen in de resultaten aanwezig. Zo heeft het onderzoek van Bol meer determinanten die de leniency bias verklaren dan dat het model van Kamphorst en Swank heeft. Een van deze determinanten is de financiële positie van het bedrijf. Het onderzoek van Bol laat zien dat als de financiële positie van een bedrijf omlaag gaat, er meer bespaard moet worden door de managers. De managers lossen dit op door minder lenient beoordelingen te geven, want lagere beoordelingen leiden tot minder uitbetaling aan de werknemer. Als de financiële positie van een bedrijf omhoog gaat dan is er meer geld beschikbaar waardoor er weer meer lenient beoordelingen worden gegeven. De financiële

positie is in het onderzoek van Bol dus een determinant van de leniency bias. In het model van Kamphorst en Swank is deze determinant, ook met enige aanpassing, niet te vinden. Er is geprobeerd om in het model van Kamphorst en Swank deze determinant te vinden door de determinant te koppelen aan de link tussen prestatie en beloning. Als er minder in deze link geloofd wordt door de werknemer, zal de productiviteit van de werknemer afnemen. Daardoor wordt er in totaal minder effort en output van de werknemer verkregen. Een manager wil vooral werknemers met een gemiddelde of hoge productiviteit stimuleren, waardoor minder productiviteit van de werknemer dus leidt tot minder lenient beoordelingen. Nu is het echter zo dat de koppeling tussen de determinant financiële positie van het bedrijf en de link tussen prestatie en beloning niet goed aansluit. Als er minder wordt geloofd in de link, denkt de werknemer dat er meer slechte managers zijn. Er is echter geen verband te vinden tussen meer slechte managers en een mindere financiële positie van het bedrijf. De determinant financiële positie van het bedrijf is in het model van Kamphorst en Swank dus niet aanwezig.

Een andere determinant die niet in het onderzoek van Kamphorst en Swank te vinden is, is de determinant karakteristieken van de manager. Kamphorst en Swank maken wel een onderscheid in managers in de zin van een goede en een slechte manager, maar ze nemen geen karakteristieken zoals leeftijd en geslacht mee. Uit het onderzoek van Bol, waar deze karakteristieken wel meegenomen zijn, blijkt dat deze van invloed zijn op de leniency bias. Ook de karakteristieken van de werknemer zijn volgens het onderzoek van Bol van invloed. Hierbij kan gedacht worden aan leeftijd en potentiële groei binnen het bedrijf. Deze karakteristieken bepalen hoe sterk de leniency bias van invloed is op toekomstige prestaties van de werknemer. De karakteristieken van de werknemer komen in Kamphorst en Swank niet naar voren. De laatste determinant die Bol extra mee neemt in haar onderzoek is het verschil in organisatorisch niveau van de werknemer en manager. Als er een groter verschil in organisatorisch niveau van de werknemer en de manager is, is er minder sprake van de leniency bias. Het onderzoek van Kamphorst en Swank kent ook deze determinant niet.

Naast determinanten en resultaten die in een van de onderzoeken niet voorkomen, zijn er ook tegenovergestelde resultaten te vinden in de twee onderzoeken. Uit het model van Kamphorst en Swank blijkt dat beoordelingen die overeenkomen met de eigen perceptie van de werknemer zorgen voor meer vertrouwen in de manager om de werknemer goed te beoordelen. Als er meer vertrouwen in de manager is, resulteert dit in hogere prestaties. Een werknemer met een hoge productiviteit wordt ontmoedigd door een lage beoordeling en

aangemoedigd door een hoge beoordeling. Uit deze bevindingen is dus te concluderen dat een werknemer met een lage productiviteit gestimuleerd wordt door een lage beoordeling om meer prestaties te leveren. Bol daarentegen verkrijgt uit haar onderzoek dat werknemers met een lage productiviteit juist ontmoedigd worden door een lage beoordeling. Het resultaat uit de twee onderzoeken komt dus niet overeen.

Als laatste is er een verschil in de centrality bias aan te duiden. Zoals hierboven aangegeven is de centrality bias in het onderzoek van Kamphorst en Swank niet uitgewerkt omdat dit met het model niet mogelijk was. Er zijn voor de centrality bias dus geen resultaten verkregen. Het onderzoek van Bol heeft wel resultaten van de centrality bias gevonden. Uit haar onderzoek blijkt dat de centrality bias van invloed is op de toekomstige prestaties van de werknemer. Er is gekeken naar zowel boven gemiddelde, als onder gemiddelde werknemers. Bij allebei de typen werknemers bleek dat de centrality bias een negatieve invloed heeft. Een samengedrukte beoordeling leidt tot mindere prestaties van de werknemer in de toekomst. Het model van Kamphorst en Swank doet over de resultaten van de centrality bias geen uitspraak.

Het empirische onderzoek van Bol sluit dus niet naadloos aan bij het theoretische model van Kamphorst en Swank. Een aantal van de verschillen zorgen ervoor dat het onderzoek van Bol niet volledige ondersteuning geeft aan het model van Kamphorst en Swank.

5. Aanpassingen aan het theoretische model

Uit de vorige sectie blijkt dat de empirie aanleiding geeft tot aanpassing. Door met een kritische blik naar de verschillen te kijken is het mogelijk om een aantal aanpassingen in het model van Kamphorst en Swank door te voeren. Er zullen alleen aanpassingen gedaan worden die werkelijk zorgen voor andere uitkomsten van het model. Er wordt meegenomen wat relevant is en waar van geleerd kan worden. Er zullen geen aanpassingen gedaan worden die geen effect hebben op de resultaten.

Als eerste wordt aangedragen om het aantal boodschappen in het functioneringsgesprek aan te passen. Een manager kan nu in het model twee boodschappen sturen naar de werknemer, een hoge of een lage boodschap. Het model kan geen uitspraken doen over de centrality bias want

er is geen midden waar de manager naar toe kan trekken in zijn beoordelingen. Er zijn alleen twee uitersten. Om te testen of de centrality bias aanwezig is, zijn dus minstens drie boodschappen nodig. Als meerdere boodschappen worden toegevoegd is het mogelijk om te kijken of de centrality bias aanwezig is en kunnen de determinanten van de bias en de effecten op de toekomstige prestaties van de werknemer achterhaald worden. Ook is de mogelijke verklaring uit het huidige model dan te testen. Verder kan gekeken worden of het onderzoek van Bol ondersteuning geeft aan het theoretische model. Door het toevoegen van meerdere boodschappen kunnen uitspraken gedaan worden over de centrality bias.

Ook moet er een aanpassing gedaan worden met betrekking tot het proberen van de manager om een goede reputatie te verkrijgen bij zijn leidinggevende. Het theoretische model neemt dit niet mee, terwijl het wel van invloed is op de leniency bias. De manager in deze onderzoeken is eigenlijk een middelmanager en heeft nog een leidinggevende boven zich staan. De manager verkrijgt nut als zijn leidinggevende hem als goede manager ziet. De manager wordt beïnvloed om meer of minder lenient beoordelingen te geven. Hierdoor wordt de communicatie tussen de werknemer en de manager verstoord. Als de manager teveel lenient beoordelingen geeft om zijn leidinggevende te laten zien dat hij goed is, gaat de werknemer twijfelen aan de geloofwaardigheid van de manager. Als de manager te weinig lenient beoordelingen geeft om zijn leidinggevende te laten zien dat hij goed is, wordt de werknemer gedemotiveerd. Doordat de manager zijn eigen nut probeert te vergroten ontstaat er dus een storing in de communicatie. Dit kan leiden tot effecten op de toekomstige prestaties van de werknemer. Als het proberen van de manager om een goede reputatie te verkrijgen bij zijn leidinggevende meegenomen wordt in het model, zullen deze effecten zichtbaar worden. Zo kan het model dus beter de werkelijkheid representatieren en aansluiten bij de empirie.

Een andere aanpassing zou plaats moeten vinden voor commitment. In het model wordt commitment verondersteld. Nu volgt uit het empirische onderzoek echter dat er geen commitment aanwezig is. Door versturende factoren, zoals de financiële positie van het bedrijf, wordt afgeweken van een beloning die altijd gebaseerd is op de productiviteit van de werknemer. Het model is dus te optimistisch en zal beter bij de empirie aansluiten als de veronderstelling van commitment komt te vervallen.

Als laatste aanpassing wordt aangedragen om het model van een één periode model naar een meerdere periodes model te veranderen. Door het model meerdere periodes te geven, sluit het

beter aan bij de werkelijkheid. Een werknemer heeft in zijn leven namelijk meerdere functioneringsgesprekken. Het verlengen van het model heeft tot gevolg dat er resultaten en effecten zullen veranderen. Het huidige model veronderstelt dat een werknemer alleen informatie verkrijgt uit een functioneringsgesprek als het type van de manager onzeker is. Maar als er meerdere periodes in het model komen, zal de werknemer het type van de manager leren kennen. De manager en de werknemer zullen zich anders gaan gedragen, wat effect zal hebben op de toekomstige prestaties van de werknemer. Door meerdere periodes toe te voegen zal het theoretische model beter aansluiten bij de empirie.

Deze aanpassingen moeten er voor zorgen dat het empirische model het theoretische model ondersteunt. Dan kan het empirische model als bewijs voor het theoretische model gebruikt worden. Of de aanpassingen binnen het model ook daadwerkelijk mogelijk zijn moet uit andere onderzoeken blijken.

6. Conclusie en aanbevelingen

In deze scriptie is bekeken of het empirische model van Bol ondersteuning geeft aan het theoretische model van Kamphorst en Swank. Allereerst is een beschrijving van het model van Kamphorst en Swank gegeven. In dit model zijn de effecten van het functioneringsgesprek op toekomstige prestaties van de werknemer onderzocht. Een conclusie uit dit model is dat de effecten van het functioneringsgesprek afhangen van de perceptie van de werknemer over de bekwaamheid van de manager om hem goed te beoordelen. Verder is de leniency bias verklaard. Na een beschrijving van het theoretische model is het empirische onderzoek beschreven. In dat onderzoek zijn de determinanten van de leniency en centrality bias onderzocht en is gekeken naar de invloed van deze biases op toekomstige prestaties van de werknemer. Nadat de twee modellen zijn beschreven, was het mogelijk om een vergelijking te maken. Eerst is gekeken naar de overeenkomsten in zowel de modellen als de resultaten. Daaruit bleek dat er voor een aantal punten het theoretische model wordt ondersteund. Daarna zijn de verschillen tussen de twee modellen opgesomd. Er bleken ook grote verschillen tussen de twee onderzoeken aanwezig te zijn. Voor de meeste relevante verschillen zijn aanpassingen aangedragen. Zo sluit het theoretische model beter aan bij de empirie als het proberen van de manager om een goede reputatie te verkrijgen bij zijn

leidinggevende wordt meegenomen, er meerdere periodes aan het model worden toegevoegd en de veronderstelling van commitment komt te vervallen. Ook zou het toevoegen van meerdere boodschappen in het model een verklaring kunnen geven voor de centrality bias.

Het model van Kamphorst en Swank sluit dus niet naadloos aan bij het empirische onderzoek, maar dat betekent niet dat er helemaal geen ondersteuning plaats kan vinden. Zeker met aanpassingen is het mogelijk om het theoretische model te ondersteunen met het onderzoek van Bol. In ander onderzoek moet echter worden uitgewezen of de aangedragen aanpassingen ook werkelijk te realiseren zijn binnen het model. Er moet echter wel rekening mee gehouden worden dat het onderzoek van Bol maar één onderzoek is. Er zijn dus nog meer empirisch ondersteunende onderzoeken nodig om het model van Kamphorst en Swank te bewijzen.

7. Literatuurlijst

Bol, J.C. (2011). 'The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases.' *The Accounting Review*

Kamphorst, J.J.A. & Swank, O.H. (2012). *The role of performance appraisals in motivating employees*. Unpublished manuscript. Erasmus School of Economics and Tinbergen Institute, Rotterdam.