

**THESIS:**

**HET PERCIPIEREN VAN DOELEN EN DE  
INVLOED OP DE WORK PERFORMANCE**

**EEN KWALITATIEVE ANALYSE NAAR DE PERCEPTIE VAN DOELEN**



# **Rotterdam School of Management Erasmus University**

## **HET PERCIPIEREN VAN DOELEN EN DE INVLOED OP DE WORK PERFORMANCE**

### **EEN KWALITATIEVE ANALYSE NAAR DE PERCEPTIE VAN DOELEN**

**Student** : Willem Jan Lindhout

**Studentnummer** : 462667

**Opleiding:** : Parttime Master Bedrijfskunde

**Plaats en Datum** : Papendrecht, 3 juni 2018

**Coach** : Dr. M. Stevens

**Meelezer** : Drs. P. Aertsen

## Voorwoord

De afgelopen jaren waren zeer leerzaam. Het volgen van de colleges, de vele uren lezen van wetenschappelijke artikelen en boeken en het schrijven van groepsopdrachten waren een goede leerschool voor het schrijven van mijn thesis. De vaardigheden in het verzamelen en beoordelen van artikelen en 'de werkelijkheid' op verschillende manieren benaderen is iets wat me zeker bij gaat blijven.

De opgedane kennis en kunde heb ik toegepast in mijn thesis over het onderwerp: 'Het percipiëren van doelen en de invloed op de work performance'. Informatiesystemen zijn tegenwoordig onmisbaar voor een organisatie om de organisatiestrategie te kunnen bijsturen, monitoren en evalueren. Hierdoor gaat er veel aandacht naar steeds slimmere informatiesystemen die real-time bruikbare informatie presenteren om adequaat te kunnen sturen op de organisatiedoelen en bedrijfsprocessen. Dit systeem van een top-down vertaling van de strategie naar de werkvloer middels allerlei KPI's, beoordelingen en competentie management gaat vaak voorbij aan het individu en zijn of haar kwaliteiten. Juist de relatie tussen werknemer en werkgever, een goede werksfeer, de betrokkenheid en motivatie zijn bepalend voor het succes van een organisatie, waarbij het systeem ondersteunend is.

Doordat ik binnen mijn organisatie dezelfde spanning zie tussen enerzijds de vereisten van het formele systeem en anderzijds de persoonlijke wensen en ambities van de medewerkers is mijn interesse voor dit onderwerp ontstaan. Juist de betrokkenheid en intrinsieke motivatie zijn noodzakelijk om energie los te krijgen voor het behalen van prestaties. Dit is de reden geweest dat ik bij het afstuderen van de parttime master bedrijfskunde aan de RSM Erasmus University mij verder heb verdiept in de perceptie van doelen en hoe deze de werkprestaties beïnvloed.

Tijdens het schrijven van de scriptie is het belangrijk dat jouw eigen perceptie over het niveau van de thesis in overeenstemming is met het beeld dat jouw coach ervan heeft. Daarom wil ik Merieke Stevens hartelijk bedanken voor de concrete, heldere aanwijzingen, de tips en vooral de snelle reacties en bereidheid om op korte termijn afspraken in te plannen als daar behoefte aan was. Daarnaast ik Paul Aertsen bedanken voor de praktische tips en suggesties tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

Ook wil ik het bedrijf Maasdam, directeur Martin van Nieuwaal en alle geïnterviewden hartelijk bedanken voor hun tijd en hun openheid om een persoonlijke kijk in hun ervaring te geven. Deze openheid heeft gezorgd voor bijzonder veel data, waar ik vele avonden en weekenden druk mee bezig ben geweest.

Daarnaast ben ik mijn gezin en familie ontzettend dankbaar voor de ondersteuning tijdens de afgelopen twee jaar. Dank voor het begrip als ik ontbrak bij gezamenlijke activiteiten. Ouders, bedankt voor de vele oppasmomenten. En in het bijzonder mijn vrouw Marieke: bedankt voor jouw support en steun tijdens dit studietraject. Zonder jou was dit niet mogelijk geweest.

Willem Jan Lindhout

Papendrecht, juni 2018

## Samenvatting

Organisaties over de hele wereld betwijfelen meer en meer het nut van hun huidige starre beoordelingssysteem en beoordelingsprocessen en zien de noodzaak tot verandering. Zij vervangen de jaarlijkse evaluatiecyclus door continue feedback en begeleiding om de ontwikkeling van werknemers te stimuleren. Deze wijze van beoordelen staat volledig los van de dagelijkse activiteiten die bepalend zijn voor de effectiviteit van het prestatie management. Prestatiemanagement is namelijk een continu proces van het identificeren, meten en ontwikkelen van de prestaties van individuen en teams, en het afstemmen van prestaties op de strategische doelen van de organisatie (Aguinis, 2009).

Het gevolg is dat medewerkers minder gemotiveerd en minder betrokken zijn, wat leidt tot vervreemding van high-performers en lagere prestaties. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de gestelde doelen niet overeenkomen met de individuele perceptie. Het geloof en de drive ontbreken om tot de gewenste prestatie te komen. Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) hebben vastgesteld dat doelen die als onveranderlijk en rigide gepercipieerd worden, negatief gerelateerd zijn met werkprestaties. Zij concluderen dat de individuele perceptie een belangrijke invloed heeft op de workperformance. Het informele en continue gesprek tussen de leidinggevende en werknemer, waarbij doelen worden aangepast indien de situatie daar om vraagt, lijken bepalend te zijn voor de effectiviteit van prestatie management, en niet de tools en de processen van het formele systeem.

Het doel van mijn onderzoek is om te beschrijven welke factoren de perceptie van doelen beïnvloeden en wat de impact daarvan is op de work performance. De perceptie van het doel is namelijk essentieel voor het wel of niet behalen van de gestelde doelen. Daarom is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: Hoe beïnvloedt het percipiëren van doelen de werkprestaties? Voor de beantwoording van deze vraag is er een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Het onderzoek is uitgevoerd d.m.v. een multiple case onderzoek bij de organisatie Maasdam. In totaal is de informatie van zestien verschillende personen van de verkoopafdelingen en realisatieafdeling verzameld, middels semi gestructureerde interviews.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een platte en open organisatiestructuur ervoor zorgt dat doelen als minder rigide worden ervaren. Motiverende doelen stellen helpt bij een snellere acceptatie van het doel, omdat men het persoonlijke belang van het doel inziet. Een evenwichtige teamsamenstelling heeft grote invloed op hoe men het doel percipieert. Vooral het vertrouwen in de competenties van collega's en onderlinge relaties zorgen ervoor dat doelen als minder rigide worden ervaren. De invloed van externe omstandigheden beïnvloedt mede hoe men het doel ervaart. De persoonskenmerken van de persoon dragen bij aan de acceptatie van het doel en de perceptie bij het doel.

Door rekening te houden met de individuele belangen en wensen van een persoon ontstaat er een groter draagvlak en motivatie voor het gestelde doel. De perceptie van het doel is een belangrijke voorspeller voor de persoonlijke inzet en resultaten. Door op zoek te gaan naar een optimum van de mate van de moeilijkheidsgraad van het doel en de prestatie, zal er maximaal gepresteerd worden. Hier is het informele en continue gesprek tussen de manager en werknemer voor nodig, waarbij doelen worden aangepast indien de situatie daar om vraagt. Zo wordt voorkomen dat doelen als rigide worden gepercipieerd. Hier ligt de uitdaging voor de leidinggevende van de toekomst!

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	4
1    Introductie .....	5
2    Literatuur review.....	7
2.1    Goal setting.....	7
2.1.1    Goal setting theory .....	7
2.1.2    Moderators .....	8
2.1.3    Mediators.....	10
2.2    Work performance.....	12
2.2.1    Task Performance .....	13
2.2.2    Contextual Performance.....	13
2.2.3    Adaptive Performance .....	14
2.2.4    Counterproductive work behaviour .....	15
2.3    Goal setting and work performance .....	16
3    Methodologie.....	17
3.1    Onderzoeksontwerp.....	17
3.2    Data verzameling .....	18
3.2.1    Operationalisering.....	20
3.3    Data analyse .....	21
4    Onderzoeksresultaten en Analyse.....	22
4.1    Persoonskenmerken dragen bij aan de acceptatie van doelen .....	22
4.2    Motiverende doelen.....	25
4.3    Open organisatiestructuur.....	28
4.4    Evenwichtige teamsamenstelling.....	31
4.5    Invloed van externe omstandigheden.....	34
4.6    Samenvatting coderingsschema.....	36
5    Conclusie .....	38
5.1    Open organisatiestructuur.....	38
5.2    Invloed van externe omstandigheden.....	39
5.3    Evenwichtige teamsamenstelling.....	39
5.4    Persoonskenmerken dragen bij aan acceptatie .....	40
5.5    Motiverende doelen.....	40
6    Discussie, Beperkingen, Aanbevelingen en Management Implicaties .....	42
6.1    Discussie.....	42
6.2    Beperkingen .....	46
6.3    Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	47
6.4    Management Implicaties .....	48
7    Referenties.....	50
Bijlage A: Interviewprotocol .....	55

## 1 Introductie

Prestatiemanagement is een continu proces van het identificeren, meten en ontwikkelen van de prestaties van individuen en teams en het afstemmen van prestaties op de strategische doelen van de organisatie (Aguinis, 2009). Veel organisaties stellen jaarplannen inclusief te realiseren doelen op. Van het continue proces is in veel gevallen geen sprake. Veelvuldig onderzoek in de praktijk heeft diverse methoden, tools en processen voor het invoeren van prestatimanagement opgeleverd, die succes zouden moeten garanderen. Echter, de operationele implementaties en resultaten zijn teleurstellend gebleken (Pulakos & O’Leary, 2011). Adler (2016) beschrijft dat meer dan 90% van de managers en werknemers het idee heeft dat het proces van performance management onvoldoende leidt tot de gewenste resultaatverbetering. Zij trekken de conclusie dat performance management voornamelijk leidt tot teleurstellende interventies en meningsverschillen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de gestelde doelen niet overeenkomen met de individuele perceptie. Het geloof en drive ontbreken om tot de gewenste prestatie te komen.

Een belangrijk onderdeel binnen performance management is performance measurement: het vertalen van strategische doelstellingen in concrete doelstellingen. Amaratunga & Baldry (2002) omschrijven performance management als de manier waarbij men performance measurements gebruikt om bedrijfsprocessen te verbeteren. Na het opstellen van een performance doelstelling wordt alles in het werk gesteld om dit doel te bereiken, waarbij tussentijds de vooruitgang wordt gemeten. Een belangrijk kenmerk van performance measurement is de systematische structuur van meetmethoden, analysemethoden en evaluatieprocessen die de kern vormen van duurzame planning en controle (Rouse & Putterill, 2003). Performance measurement zorgt voor de meetbaarheid van de vastgestelde doelen. Ieder niveau in de organisatie heeft eigen doelstellingen, waarbij verschillend naar performance wordt gekeken.

Problemen met performance measurement komen vooral voor in grotere bedrijven (Bourne, 2008). Eén van de problemen van prestatimanagement is dat het teruggebracht wordt tot voorgeschreven stappen binnen formele administratieve systemen, die los staan van de dagelijkse activiteiten die bepalend zijn voor de effectiviteit van het prestatimanagement. Bijvoorbeeld: communiceren van duidelijke verwachtingen, bepalen korte termijndoelstellingen en deadlines, en voortdurende begeleiding en coaching (Pulakos & O’Leary, 2011). De laatste trend binnen performance management is dat men stelt dat de werkgever zich meer moet richten op de verschillende manieren om medewerkers te motiveren om zo hun prestaties te verbeteren (DeNisi & Pritchard, 2006). Volgens Levy & Williams (2004) is de medewerkersacceptatie van “beoordelingen” belangrijk voor de medewerkerstevredenheid, aanvaardbaarheid en motivatie om feedback te ontvangen en gebruiken. Hierdoor verschuift de aandacht van het verder verbeteren van formele performance management systemen (PMS) naar de manager-werknemer relatie (Pulakos & O’Leary, 2011).

Het informele en continue gesprek tussen de manager en werknemer, waarbij doelen worden aangepast indien de situatie daar om vraagt, lijken bepalend te zijn voor de effectiviteit van prestatimanagement en niet de tools en de processen van het formele systeem. Vakbladen en grote bedrijven hebben dit probleem al eerder erkend. Deloitte Insight beschrijft in *“Performance management is broken: Replace ‘rank and yank’ with coaching and development.”*, dat prestatimanagement leidt tot vervreemding van high-performers en het verspeelt de kostbare tijd van managers (Barry, Garr, & Liakopoulos, 2014). In de wetenschappelijke literatuur is dit debat ook

gaande en krijgt dit onderwerp steeds meer aandacht. Volgens Adler et al. (2016) zouden de managers en werknemer in de dagelijkse praktijk meer moeten zorgen dat het gedrag in lijn is met de gestelde doelen. Zij concluderen dat managers die hier actief mee aan de slag zijn gegaan, grote teamprestaties en individuele prestaties weten te behalen. Het verschil tussen de traditionele jaarlijkse top-down prestatiebeoordeling is dat continue en opbouwende feedback ook van anderen kan komen dan de direct leidinggevende. Dit zorgt voor een dynamisch en continu proces (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005). Een organisatie kan dit realiseren door de directe leidinggevende en medewerker aangepaste doelen te laten bepalen, indien de situatie daar om vraagt en dit vast te leggen in het PMS (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2016). Een belangrijke voorwaarde is de werknemersbetrokkenheid en commitment aan de doelen (Gruman & Saks, 2011).

Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) hebben vastgesteld dat doelen die als onveranderlijk en rigide gepercipieerd worden, negatief zijn gerelateerd met werkprestaties en dat deze relatie wordt gemedieerd door job autonomy. De individuele perceptie van doelen is een nieuw begrip binnen de goal-setting theorie. Zij concluderen dat de individuele perceptie een belangrijke invloed heeft op de werkperformance. Dit maakt het onderwerp zeer relevant om te onderzoeken. Aangezien prestatie management gaat over het verbeteren van de prestaties van de onderneming, ligt hier een belangrijke verbetermogelijkheid voor het management binnen veel organisaties. Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) stellen dat bedrijven rigide doelen moeten loslaten en moeten overstappen naar het stellen van flexibele en dynamische doelen. Dit druist voor veel managers in tegen de beheersbaarheidgedachte van organisaties. Echter, om de werkprestaties te verbeteren is het van belang om deze veelvuldig toegepaste praktijk van jaarlijkse beoordelingsmomenten en rigide doelen te vergeten en een nieuwe manier van doelen stellen te omarmen. Hier ligt de uitdaging voor de leidinggevende van de toekomst! Door flexibele doelen te stellen kunnen nieuwe kansen worden benut. Daarnaast is het de verwachting dat onzekerheid bij werknemers, of ze wel of niet worden afgerekend indien een doelstelling onrealistisch blijkt te zijn, leidt tot verminderde prestaties.

Juist nu de economie hard aantrekt is het behouden van high performers van groot belang. Dit verlegt de aandacht steeds verder naar de medewerkerstevredenheid en motivatie. Wat kunnen bedrijven doen om het personeel zowel gemotiveerd te houden en tegelijkertijd de prestaties te verbeteren? Met dit onderzoek wil ik achterhalen welke factoren de perceptie van doelen beïnvloeden en wat de gevolgen hier van zijn op de werkprestaties. De literatuur geeft geen verklaring op welke wijze medewerkers doelen percipiëren en wat de gevolgen zijn op de werkprestaties. Het doel van mijn onderzoek is om de theorie verder te ontwikkelen en te onderbouwen op welke wijze gepercipieerde doelen de werkprestaties beïnvloeden.

**De hoofdvraag van mijn onderzoek is:**

**Hoe beïnvloedt het percipiëren van doelen de werkprestaties?**

## 2 Literatuur review

In dit hoofdstuk wordt de bestaande wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp beschreven. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de goal setting theorie. Deze theorie beschrijft ondermeer onder welke voorwaarden het stellen van doelen leidt tot hogere prestaties. Welke moderators en mediators beïnvloeden het proces? En welke rol speelt de perceptie van doelen? In paragraaf 2.2 wordt het begrip work performance verder toegelicht. Organisaties hebben grote behoefte aan high performers. Er worden vier verschillende dimensies van work performance onderscheiden in de literatuur. Elke dimensie heeft zijn eigen gedragingen en invloed op de performance van de totale organisatie. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 het verband gelegd tussen goal setting en de work performance. Dit wordt uitgelegd aan de hand van de high performance cyclus.

### 2.1 Goal setting

Goal setting is het proces van het vaststellen van een resultaat (een doel), dat dient als richting voor iemands acties. Het stellen van doelen beïnvloedt de tevredenheid met prestaties. Hoge of harde doelen zijn motiverend, omdat ze vereisen dat iemand inspanning moet leveren om tevreden te zijn. Gevoelens van succes op de werkplek komen voor als mensen zien dat ze kunnen groeien en er uitdagingen geboden wordt om doelen na te streven en te bereiken, mits de doelen belangrijk en zinvol zijn (Locke & Latham, 2006).

Goal setting beïnvloedt de prestaties op verschillende manieren. Ten eerste zorgt het stellen van doelen voor richting en sturing. Ten tweede hebben doelen een stimulerende functie: Hoge doelen leiden tot meer inspanningen dan lage doelen. Ten derde beïnvloeden doelen het doorzettingsvermogen. Ten slotte wordt de actiegerichtheid en de inzet vergroot om doelen te halen.

#### 2.1.1 Goal setting theory

De goal setting theorie is één van de meest valide en praktische theorieën over de motivatie van werknemers in de organisatiepsychologie (Lee & Earley, 1992; Pinder, 1998). Er is veelvuldig onderzoek gedaan over de werking van de theorie. De theorie heeft in verschillende landen bewezen dat de prestaties verbeteren, zowel in "laboratoriumonderzoek" als in de praktijk (Locke & Latham, 2002). De goal setting theorie is gebaseerd op Ryan's (1970) uitgangspunt dat het kiezen van bewuste doelen van invloed is op de actiegerichtheid. Een doel is de richting of intentie van een actie om een specifiek doel te bereiken, bijvoorbeeld een bepaald competentie niveau, meestal binnen een gestelde termijn. De goal setting theorie richt zich primair op motivatie in werkomgevingen (Locke & Latham, 2002). De goal setting theorie is niet alleen van toepassing op het individu, maar ook op groepen (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994), organisatie-eenheden (Rogers & Hunter, 1991) en hele organisaties (Baum, Locke, & Smith, 2001). Het type doel dat gesteld wordt, heeft gevolgen voor de prestaties. Een leerdoeloriëntering leidt tot hogere prestaties dan een prestatie doeloriëntatie (Seijts et al. 2004), en een groepsdoelstelling is net zo belangrijk als individuele doelen (Lunenburg, 2011). Verschillen tussen individuen met gelijke competenties zouden kunnen worden verklaard door verschillen in motivatie of context beperkende omstandigheden (Campbell & Pritchard, 1976; Kanfer, 1990). Een belangrijke veronderstelling van de goal setting theorie is dat, om



motivatieverschillen te begrijpen, men ook de persoonlijke doelen die individuen hebben voor een taak, moet begrijpen. Een andere pretentie van de theorie is door een constante gelijk te houden (bijvoorbeeld de goal commitment of de self-efficacy/zelfeffectiviteit), maar een hoger doel te stellen, de prestaties zouden toenemen. Daarnaast moeten doelen specifiek gemaakt worden, zodat de inspanning beter gericht kan worden op het volbrengen van de prestatie (Locke & Latham, 1990).

Volgens de goal setting theorie zijn harde en specifieke doelen, vaak geoperationaliseerd als kwantitatief, het meest motiverend en productief (Locke & Latham, 1990). Yearta et al. (1995) beschrijven echter, dat hoge complexe doelen leiden tot lagere prestaties, doordat men zich bij meerdere en complexe doelen richt op de meer haalbare doelen van het werk. Door het stellen van harde en specifieke doelen bestaat eveneens het gevaar dat deze door de werknemer als rigide en onveranderlijk worden beschouwd. Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) hebben geconstateerd dat dit een negatieve invloed heeft op de werkprestaties. Zij pleiten voor flexibele en dynamische doelen. Idealiter zou het stellen van doelen bestaan uit korte prestatiecycli, of beter nog, een continue proces, zodat de kans verkleind wordt dat doelen als achterhaald, overtollig of verkeerd worden beschouwd (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2016).

Ook pleitten Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) voor meer openheid en vertrouwen van managers. Managers zouden de medewerkers actief kunnen laten blijken, dat ze vertrouwen hebben in hun kennis, vaardigheden en capaciteiten om zelf te beoordelen of een gesteld doel overbodig of verkeerd is. Deze manier van werken wordt ondersteund door de bevindingen van “job design” (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007) werkbetrokkenheid (Christian, Garza, & Slaughter, 2011) en psychologische empowerment (Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

### 2.1.2 Moderators

Er zijn verschillende moderators die de relatie van goal setting en work performance beïnvloeden. De belangrijkste moderators van goal setting zijn 1) feedback, die mensen nodig hebben om hun ontwikkeling te controleren; 2) commitment aan het doel, 3) taakcomplexiteit; 4) vaardigheden, die benodigd zijn om de gewenste prestatie te kunnen leveren; 5) situationele beperkingen die mensen mogelijk kunnen beperken om een doel te bereiken; 6) motivatie, die nodig is om de hoge doelen aan te gaan en nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

#### *Goal Commitment*

De doel-prestatierelatie is het sterkst wanneer mensen zich gecommitteerd voelen voor hun doelen (Locke & Latham, 2002). Commitment is het meest belangrijk en relevant wanneer doelen moeilijk zijn (Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999). Dit komt doordat doelen die moeilijk te bereiken zijn voor mensen, hoge inspanningen vergen en worden geassocieerd met lagere kansen op succes dan eenvoudige doelen (Erez & Zidon, 1984). Om je gecommitteerd te voelen zijn een tweetal factoren van belang. Ten eerste is het belang van het bereiken van het doel van invloed. Dit kan door mensen te overtuigen van het belang, bijvoorbeeld door je publiekelijk te committeren aan het doel. Daarnaast is het van belang om het commitment te versterken door leiders een inspirerende visie uit te laten dragen. Ten tweede kan dit door self-efficacy (zelfeffectiviteit). Zelfeffectiviteit is het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te

lossen. De zelfeffectiviteit hangt samen met de verwachting of een doel haalbaar en realistisch is en of de werknemer de uitdaging accepteert. De verwachting of het doel haalbaar is, heeft dus invloed op de zelfeffectiviteit van de werknemer. De zelfeffectiviteit kan gestimuleerd worden door training en opleiding om de vaardigheden te vergroten, of door als rolmodel/voorbeeld te dienen, zodat men zich hier mee kan identificeren. Daarnaast wordt zelfeffectiviteit gestimuleerd door de persoon in kwestie vertrouwen te geven, dat het doel haalbaar is. (Locke & Latham, 2002)

### *Feedback*

Om doelen effectief te laten zijn, hebben mensen samenvattende feedback nodig die hun ontwikkeling laat zien in relatie tot hun doelen (Locke & Latham, 2002). In veel gevallen zorgt feedback er voor dat de prestaties afnemen in plaats van verbeteren. Daarom is het cruciaal dat feedback op de juiste manier gegeven wordt (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005). Feedback zonder duidelijke doelstelling heeft weinig of geen effect op het gedrag, omdat feedback op zichzelf alleen informatie is; het effect op de actie hangt af van hoe de ontvanger het begrijpt, en of men er mee aan de slag gaat. Om met feedback een gedragsverandering te bewerkstelligen, moeten er specifieke hoge doelen worden gesteld. Daarnaast moet men zich in willen spannen om het doel te bereiken. Hier moet de ontvanger een bewuste keuze in maken en er is inzet en doorzettingsvermogen voor nodig. Eventuele onduidelijkheden kunnen door het geven van feedback worden weggenomen (Wright, 2004).

### *Task Complexity*

Naarmate de complexiteit van een taak toeneemt, er een hoger niveau gevraagd wordt van de vaardigheden en er automatismen ingeslepen moeten worden, hangt het behalen van het resultaat af van het gegeven of er geschikte taakstrategieën te vinden zijn. Het vermogen om nieuwe taakstrategieën te ontwikkelen om de grotere complexiteit aan te kunnen varieert sterk per persoon. (Locke & Latham, 2002).

### *Abilities*

Battle (1966) vond dat de goal-prestatie relatie iets sterker is bij mensen met meer vaardigheden, dan bij mensen met minder vaardigheden. Kanfer & Ackerman (1989) ontdekten echter dat resultaten sterker kunnen zijn als het gaat om complexe taken uitvoering bij mensen die over minder kennis en vaardigheden beschikken, dan mensen met meer kennis en vaardigheden, nadat deze geïmplementeerd worden na een training en opleidingsproces. Een ander interessante factor is het geloof in eigen kunnen. Mensen die geloven dat de nieuwe vaardigheid hen helpt en verder kan worden ontwikkeld in de dagelijkse praktijk, stellen hogere doelen en prikkelen hun probleemoplossend vermogen om vervolgens een hogere performance te bereiken. Mensen die echter hun intellectuele capaciteiten als een vast staand gegeven beschouwen, zien hun 'fouten' als een gevolg van hun 'lagere' intelligentie. Hierdoor stellen ze lagere doelen, wat vervolgens tot lagere prestaties leidt (Locke & Latham, 1990). Omdat de prestaties mede afhankelijk zijn de persoonlijke vermogens en motivatie, zijn de gewenste resultaten ook afhankelijk of iemand beschikt over de vereiste kennis en vaardigheden (Locke & Latham, 2006).

## Situational constraints

De situationele beperkingen zijn ook van invloed op prestaties van de medewerkers. Indien de situationele beperkingen laag zijn, heeft dit significant meer effect op de prestaties, dan wanneer er hoge situationele beperkingen zijn. Een voorbeeld hiervan is een hoge werkbelasting, zonder extra ondersteuning of extra middelen om een taak te kunnen volbrengen (Locke & Latham, 2006). Natuurlijk kan een sterke motivatie en doorzettingsvermogen er voor zorgen dat iemand de beperking weet te doorbreken. Echter, als het management instaat is om belemmeringen weg te nemen, heeft dit een positief effect op de prestaties (Locke & Latham, 1990).

## Motivation

Motivatie is belangrijk om doelen te bereiken. Als het doel echter zonder uitleg wordt toegewezen, leidt dat tot prestaties die aanzienlijk lager zijn dan voor een participatief overeengekomen gesteld doel (Latham, Erez, & Locke, 1988). Motivering van het doel is belangrijk voor commitment aan het doel, omdat het zorgt voor psychologische binding met het doel (Hollenbeck & Klein, 1987). Door voldoende motivering van het doel, kunnen medewerkers zichzelf zien (perceptie), als gewaardeerde leden van de organisatie en zich inzetten voor hun doel (Yearta, Maitlis, & Briner, 1995). Doelen kunnen motiverend werken om de bestaande competenties te gebruiken, of kunnen ervoor zorgen dat men zich bewust wordt van reeds aanwezige relevante kennis. Daarnaast zouden doelen ervoor kunnen zorgen dat mensen actief op zoek gaan naar nieuwe kennis en vaardigheden, vooral wanneer mensen te maken krijgen met nieuwe of complexe taken (Locke & Latham, 2006).

### 2.1.3 Mediators

Er zijn minstens zes mediators in de relatie tussen doelen en prestaties. De belangrijkste mediators zijn: keuze, inspanning, doorzettingsvermogen, taak specifieke strategieën, job autonomy en perceiving goals. De eerste vijf worden kort beschreven. De zesde mediator waar mijn onderzoek zich op richt zal uitvoeriger worden beschreven.

De mediators verklaren waarom specifieke, hoge doelen de prestaties van een persoon verhogen (Latham, 2016). Ten eerste, in overeenstemming met de definitie van motivatie, is er een *keuze* nodig om een specifiek doel naar te streven. Deze keuze zorgt ervoor dat andere factoren en acties achterwege gelaten worden. Dus een specifiek doel geeft richting en focus. Doelstellingen sturen aandacht, inspanning en acties om te zorgen dat deze gerealiseerd worden. Hierdoor is er focus op relevante acties die betrekking hebben op het bereiken van de doelstelling en niet relevante acties worden achterwege gelaten (Locke & Latham, 2006).

Ten tweede zorgt een specifiek en moeilijk te bereiken doel ervoor dat mensen zich moeten stretchen om het doel te bereiken. Dit kost *inspanning*. Hoe hoger het doel gesteld wordt, des te meer energie en inspanning ervoor nodig is om het doel te bereiken. Hoge doelen leiden tot meer inzet/doorzettingsvermogen (Locke & Latham, 2006)

De derde mediator is *doorzettingsvermogen*. Als mensen zich kunnen richten op een specifiek hoog doel, dan kunnen zij zich sterk inzetten om het doel te bereiken.

De vierde mediator is relatief cognitief van aard. Een specifiek, hoog doel stellen stuurt de *strategieën* van een individu die nodig zijn om dit doel te behalen (Latham, 2016).

De vijfde mediator is job autonomy. Job autonomy betreft de mate van vrijheid die een werknemer ervaart in zijn werk. Job autonomy is een meer globaal concept dat vrijwel alle aspecten van een baan omvat. Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) stellen dat de gepercipieerde job autonomy een relevant construct is in dit opzicht. Uit hun onderzoek is gebleken dat job autonomy een positief effect heeft op de werkprestatie. Job autonomy is een zeer robuuste voorspeller van werkprestaties (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Ook zorgt job autonomy ervoor dat mensen persoonlijke of zelf bepaalde doelen stellen als reactie op toegewezen doelen. Zowel de gepercipieerde job autonomy als de gepercipieerde onveranderlijkheid en rigiditeit van doelen hebben betrekking op het gevoel van vrijheid, onafhankelijkheid en discretie op het werk.

### *Perceiving goals*

Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) hebben aangetoond dat de perceptie van doelen een belangrijke beïnvloedende factor is voor de work performance. Ondanks de vele onderzoeken naar de goal setting theorie is de perceptie van doelen niet beschreven en onderzocht, terwijl dit toch een belangrijke impact blijkt te hebben op de work performance. Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) hebben een negatieve relatie vastgesteld tussen het percipiëren van doelen als onveranderlijk en work performance. Het percipiëren van doelen als onveranderlijk verwijst naar de mate waarin werknemers geloven dat de doelen in een PMS absolute normen zijn waaraan ze zonder uitzondering moeten voldoen. Medewerkers gaan zich primair richten op het behalen van het eigen doel, waardoor men andere belangrijke zaken niet in overweging neemt. In die zin werken doelen belemmerend en zorgen voor een negatieve impact op de work performance. Een mogelijke verklaring volgens Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) is dat de controlerende werking van rigide doelen, vergelijkbaar is met die van deadlines, beoordelingen en controle. Volgens de cognitieve evaluatietheorie worden deadlines, evaluaties en controle in verband worden gebracht met lagere prestaties, doordat het de intrinsieke motivatie ondermijnt (Gagné & Deci, 2005). Door werknemers extrinsiek te belonen, neemt de intrinsieke motivatie af. Door werknemers erkenning te geven, de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en de aantrekkelijkheid van de functie te vergroten wordt de intrinsieke motivatie vergroot.

Zelfvertrouwen speelt ook een rol bij de perceptie van doelen. Resultaten tonen aan dat personen die over een groot zelfvertrouwen beschikken meer zekerheid en vertrouwen hebben in hun vaardigheden, hogere doelen stellen en een hogere task performance hebben, dan mensen met een lager zelfvertrouwen. Een laag zelfvertrouwen heeft als gevolg, dat als er een hoog en complex doel wordt gesteld dit een negatieve impact heeft op het inschatten en vertrouwen in de eigen vaardigheden en de tevredenheid, vooral als de omstandigheden moeilijk zijn. Een hoog zelfvertrouwen wordt niet beïnvloed door de gepercipieerde hoge complexe doelen. Personen die hogere doelen stellen bereikten hogere prestaties in de moeilijker omstandigheden dan zij die gemakkelijke doelen stelden (Tang & Reynolds, 1993).

## 2.2 Work performance

Organisaties hebben uitstekend presterend personeel nodig om hun doelen te bereiken en om de producten en diensten te leveren waarin ze zijn gespecialiseerd. Tevens zijn beter dan gemiddelde prestaties van het personeel van belang om concurrentievoordeel te behalen. In de literatuur worden deze individuen ook wel high performance individuals (HPI's) genoemd. Dit is gebaseerd op de aanname dat de rol van het individu en het behalen van de organisatiedoelstellingen onderling afhankelijk zijn (Pfeffer & Salancik, 1978). Het leveren van een goede prestatie is behalve voor de organisatie, ook belangrijk voor het individu. Dit zorgt namelijk voor voldoening, gevoelens van meesterschap en trots. Het niet kunnen leveren van een prestatie zorgt voor ontevredenheid en wordt als persoonlijk falen ervaren (Sonnentag & Frese, 2002). In de literatuur worden er verschillende definities van work performance gehanteerd. Veelvuldig gebruikt men de definitie van werkprestaties van Campbell: "*gedragingen of acties die relevant zijn voor de doelen van de organisatie*" (Campbell, 1990). Bij deze definitie gaat dus om het gedrag van een persoon en dan alleen gedrag dat bijdraagt aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Een andere gebruikte definitie is de volgende: "*Een prestatie is waar de organisatie iemand voor aanneemt om te doen en om dit goed te doen*" (Campbell & McCloy, 1993). Hier is dus het bepalen van doelen, beoordelen en evalueren voor nodig. In de praktijk is het moeilijk om alleen het actiegerichte gedeelte van de prestatie te beschrijven zonder enige verwijzing naar het resultaataspect. Dus de nadruk leggen op alleen gedrag of actie zonder daar een resultaat aan te koppelen is niet eenvoudig voor te stellen (Sonnentag & Frese, 2002). Anderen betrekken de resultaten van het gedrag er bij. Bijvoorbeeld Viswesvaran & Ones (2000) definiëren work performance als: "*schaalbare acties, gedrag en resultaten die werknemers aangaan of tot stand brengen, die gerelateerd zijn met en bijdragen aan organisatiedoelstellingen.*" Drie begrippen horen bij deze laatste definitie: 1) werkprestaties moeten worden gedefinieerd in termen van gedrag in plaats van resultaten, 2) werkprestaties omvatten alleen het gedrag dat relevant is voor de doelen van de organisatie, en 3) werkprestaties zijn multidimensionaal (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica, & van der Beek, 2011). Omdat niet alle acties, maar alleen acties die relevant zijn voor het behalen organisatiedoelen prestaties zijn, heeft men goed opgestelde criteria nodig, om te evalueren in welke mate de prestaties van een individu voldoen aan de organisatiedoelstellingen.

Koopmans et al. (2011) hebben een heuristisch kader opgesteld dat een duidelijk overzicht geeft van individuele werkprestaties. Zij beschrijven vanuit een literatuurstudie vier generieke dimensies van individuele werkprestaties. Deze vier soorten van gedrag kunnen worden gezien als het volledige scala aan gedragingen van work performance in vrijwel elke baan. Het belang van de vier dimensies en hun exacte indicatoren kan echter verschillen op basis van de specifieke context (Koopmans et al. 2011)

De eerste dimensie, *task performance*, verwijst naar de vaardigheid waarmee een medewerker kerntaken uitvoert (Campbell, 1990). De tweede dimensie, *contextual performance*, verwijst naar gedrag van werknemers dat de organisatorische, sociale en psychologische omgeving ondersteunt waarin de centrale taken worden uitgevoerd (Borman & Motowidlo, 1993). De derde dimensie, *adaptive performance*, verwijst naar de bekwaamheid van een werknemer om zich aan te passen aan veranderingen in de werkrollen of de omgeving (Griffin, Neal, & Parker, 2007). De vierde dimensie, *counterproductive work behavior*, verwijst naar gedrag dat schadelijk is voor het welzijn van de organisatie (Rotundo & Sackett, 2002).

### 2.2.1 Task Performance

Task performance kan worden gedefinieerd als de vaardigheid (d.w.z. competentie) waarmee men kerntaken uitvoert. Het omvat bijvoorbeeld de productiviteit, de werkkwaliteit en de kennis en ervaring van het werk (Campbell, 1990; Viswesvaran & Ones, 2000). Task performance is de mate waarin medewerkers laten zien in hoeverre zij beschikken over de competenties om hun formele taken uit te oefenen die bijdragen aan de kern van de organisatie hetzij direct, hetzij indirect (Arvey & Murphy, 1998). Soms wordt ook hier weer de relatie gelegd met de bijdrage aan de organisatie doelen.

Wat tot de kerntaken behoort, verschilt per baan. Engelbrecht en Fischer (1995) verdeelden task performance voor managers in *actiegerichtheid* (bijv. zaken gedaan krijgen, daadkracht), *taakstructurering* (bijvoorbeeld leiderschap, planning) en *onderzoeken, synthese en oordeelsvorming* (probleemoplossing). Verder verdeelde Tett et al. (2000), task performance voor managers in traditionele functies, zoals *besluitvorming, planning, beroepsinzicht* en *beroepsproblemen*, bijvoorbeeld werkervaring, zorg voor kwantiteit en kwaliteit. Veel dagelijkse activiteiten vallen echter niet onder de task performance, maar hebben toch een substantiële impact op de effectiviteit van de organisatie (Koopmans et al. 2011).

### 2.2.2 Contextual Performance

Hoewel task performance de traditionele focus van wetenschappelijk onderzoek is geweest, zijn onderzoekers er van overtuigd dat individuele task performance meer is, dan het voldoen aan voorgeschreven werkdoelen (Viswesvaran & Ones, 2000; Borman & Motowidlo, 1993). Contextueel gedrag wordt meestal niet door de rol voorgeschreven, maar wordt vaak wel verwacht zonder deze expliciet te maken (Aguinis, 2009). De task performance wordt voornamelijk beïnvloed door capaciteiten en competenties (bijvoorbeeld cognitief, fysiek), terwijl de contextuele prestaties voornamelijk worden beïnvloed door de persoonlijkheid (bijvoorbeeld consciëntieusheid) (Arvey & Murphy, 1998).

In de wetenschap worden verschillende benamingen voor contextuele performance gebruikt, zoals, *non-job-specific task proficiency* (niet-taak-specifieke taakbekwaamheid), *extra-role performance* (extra taak prestaties), *organizational citizenship behaviour* (organisatieburgerschap) of *interpersonal relations* (interpersoonlijke relaties) (Koopmans et al. 2011). Propat (2002) beschrijft het als volgt: Contextuele of burgerschap performance zijn activiteiten, die gericht zijn op het onderhouden van de interpersoonlijke en psychologische omgeving, die moet bestaan om de technische of kerntaken te laten functioneren. Bij deze definitie wordt duidelijk dat de contextuele vaardigheden belangrijk zijn om de individuele task performance te verbeteren. Aguinis (2009) legt het verband naar het verbeteren van de effectiviteit van de totale organisatie. Zij stellen dat contextuele performance kan worden gedefinieerd als het gedrag dat bijdraagt aan de effectiviteit van de organisatie, door een goede omgeving te bieden waarin task performance kan optreden. De contextuele performance zorgt op deze wijze voor een optimale samenwerking binnen organisaties en het verbeteren van de individuele task performance.

Als zodanig komen contextuele activiteiten in vrijwel alle banen voor en zijn deze afhankelijk van motivationele en erfelijke aangelegde eigenschappen, zoals persoonlijkheid. Zelden zijn deze taken voorgeschreven taken. Voorbeelden van deze activiteiten zijn:

- Vrijwillig aanmelden om extra taken uit te voeren, die niet formeel deel uitmaken van het werk.
- Met enthousiasme extra inzet tonen of een inspanning leveren, om indien nodig de eigen taken met succes af te ronden.
- Helpen en samenwerken met anderen.
- Het volgen van organisatorische regels en procedures, zelfs wanneer persoonlijk ongemak oplevert.
- Ondersteunen, dragen en verdedigen van organisatorische brede doelstellingen (Borman & Motowidlo, 1993).

Over het algemeen zijn dimensies die vaak worden genoemd onder contextuele prestaties communicatie, inzet, discipline, interpersoonlijk gedrag en het leiden en ontwikkelen van anderen. Minder vaak genoemde dimensies zijn planning, problemen oplossen, administratieve taken uitvoeren en verantwoordelijkheid tonen (Koopmans et al. 2011).

### 2.2.3 Adaptive Performance

Adaptive performance is binnen het concept van work performance een relatief nieuwe dimensie. Griffin et al. (2007) en Pulakos et al. (2000) stelden dat 'leren' een belangrijk onderdeel uitmaakt van work performance en dat het een grote impact heeft op de prestaties. In andere frameworks wordt adaptive performance niet als een aparte dimensie beschouwd, maar als een onderdeel van contextual performance (Koopmans et al. 2011).

Het vermogen van een persoon waarin deze weet te acclimatiseren bij nieuwe omstandigheden en de nodige ondersteuning kan bieden aan het gewenste functieprofiel in een dynamische werkomgeving, wordt adaptive performance genoemd (Hesketh & Neal, 1999). Hier is het dus noodzakelijk dat de persoon in kwestie, went aan de bedrijfscultuur en zich aan weet te passen aan de rol die van hem of haar verwacht wordt. Adaptive performance kan ook worden gedefinieerd als de mate waarin een individu zich aanpast aan veranderingen in een werksysteem of werkrollen (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Bij deze definitie wordt duidelijk verwezen naar de geldende methoden en procedures die van toepassing zijn binnen de nieuwe omgeving. Om het concreet te maken omvat adaptive performance bijvoorbeeld het creatief oplossen van problemen, het omgaan met onzekere of onvoorspelbare werksituaties, het leren van nieuwe taken, technologieën en procedures en het aanpassen aan andere individuen, culturen of fysieke omgevingen (Koopmans et al. 2011).

Eerdere studies hebben aangetoond dat wanneer de werknemers een bepaalde mate van perfectie in hun toegewezen taken hebben gekregen, ze hun houding en gedrag proberen aan te passen aan de uiteenlopende vereisten van hun functie (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Een effectieve adaptive performance vereist het vermogen van werknemers om efficiënt om te kunnen gaan met snel wisselende werkomstandigheden (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014). Zeker in de

huidige dynamische tijd, met snelle technologische transformaties, veranderingen in de kerntaken en veranderende organisaties is deze dimensie van belang (Pradhan & Jena, 2017).

Van de werknemers wordt verwacht dat ze hun interpersoonlijke gedrag in dergelijke veranderde omstandigheden weten aan te passen om succesvol te kunnen samenwerken met verschillende peers en ondergeschikten (Pradhan & Jena, 2017). Griffin et al. (2007) stellen dat aanpassingsvermogen en pro activiteit ten aanzien van de functie belangrijk zijn, om in onzekere zakelijke omgevingen succesvol te kunnen opereren.

#### **2.2.4 Counterproductive work behaviour**

De aandacht voor contraproductief werkgedrag is de laatste jaren toegenomen. Contraproductief werkgedrag kan worden gedefinieerd als gedrag dat het welzijn van de organisatie schaadt (Rotundo & Sackett, 2002). Contraproductief werkgedrag bestaat uit een breed scala gedragingen die de legitieme belangen van de organisatie schenden, waaronder diefstal, onveilig gedrag en misbruik van informatie, tijd of middelen, afwezigheid, te laat komen op het werk en het aanmelden voor taken buiten de eigen kerntaken (Sackett & DeVore, 2001; Koopmans et al.).

In de literatuur worden verschillende benamingen en gedragingen genoemd, die onder het overkoepelende thema contraproductief gedrag zouden kunnen worden geschaard, zoals destructief/gevaarlijk gedrag, vermijdingsgedrag (Murphy, 1989) en off-task behaviour. Dit is het bewust niet deelnemen aan gedrag dat een bijdrage levert aan het werk (Sackett & DeVore, 2001).



## 2.3 Goal setting and work performance

Eén van de belangrijkste bevindingen in het onderzoek van de goal setting theory (Locke & Latham, 1990, 2002, 2013) is dat een hoog specifiek doel leidt tot hogere task / work performance dan een eenvoudig specifiek doel, een vaag doel of geen doel. Bovendien stelt de theorie dat er een lineair verband bestaat tussen de mate van de moeilijkheidsgraad van het doel en prestaties (Locke, 1968, 1982; Locke & Latham, 1990).

Het geïntegreerde model voor het stellen van doelen wordt in de literatuur beschreven als de high performance cyclus (Locke & Latham 1990). Het model begint met een grote uitdaging in de vorm van verschillende specifieke doelen. Als er commitment is voor deze doelen, adequate feedback, hoge self-efficacy (en bekwaamheid), en geschikte taakstrategieën, dan zal dit resulteren in hoge prestaties. Als grote prestaties leiden tot gewenste beloningen (inclusief eigen beloning in de vorm van zelftevreidenheid), dan leidt dit tot een hoge tevredenheid. Werkplezier is volgens Locke & Latham (1990), daarentegen sterk geassocieerd met toewijding aan de baan in hoewel de causale relatie tussen deze twee variabelen niet definitief is vastgesteld. Hoge betrokkenheid hangt op zijn beurt samen met een verhoogde neiging om loyaal te zijn (Mobley, 1982). Mensen die loyaal en tevreden zijn, zijn er dan klaar voor en bereid om nieuwe uitdagingen te accepteren. Dus de cyclus herhaalt zich. Afwijkingen van de vereisten van de cyclus (bijv. lage uitdaging, ontevredenheid) leiden tot een lage prestatiecyclus. (Locke & Latham 1990).

Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016) hebben vastgesteld dat doelen die als onveranderlijk en rigide worden ervaren, negatief zijn gerelateerd met werkprestaties. Dit geldt zeker als er hoge en moeilijk te bereiken doelstellingen worden vastgesteld. De kans is dan aanwezig dat medewerkers dit als onrealistisch zullen beschouwen, wat leidt tot lagere prestaties. Dit is in overeenstemming met wat Latham, Erez en Locke (1988) stellen, namelijk dat motivatie belangrijk is om doelen te bereiken en dat als het doel zonder verdere uitleg wordt toegewezen, dat leidt tot prestaties die aanzienlijk lager zijn dan voor een participatief overeengekomen gesteld doel.

Mijn onderzoek richt zich specifiek op de perceptie van doelen en de gevolgen daarvan op de work performance. In het high performance model ontbreekt echter een belangrijke factor: **de perceptie van doelen**. Deze factor is essentieel voor het behalen van de gestelde doelen. Deze factor hangt ook nauw samen met het informele en continue gesprek tussen de manager en werknemer om doelen aan te scherpen indien nodig. Voor het verhogen van de work performance is het verder onderzoeken van deze factor een must. Hoe de perceptie van doelen onderzocht gaat worden, zal in de methodologie verder uitgewerkt worden.

### 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie omschreven. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp. In paragraaf 3.2 wordt de methode van dataverzameling beschreven en in paragraaf 3.3 uitgelegd hoe de data geanalyseerd wordt. Vanuit de literatuur zijn verschillende moderators en mediators die verklaren hoe het proces van het stellen van doelen en de gevolgen op de work performance wordt beïnvloed. Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016) stellen dat deze factor een substantiele invloed heeft op dit proces en dat de perceptie van de doelen een grote invloed heeft op de work performance. In de literatuur en in het bijzonder het artikel van Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016) wordt geen verklaring gegeven waarom dit zo is. Er is geen logische verklaring te vinden hoe dit mentale proces werkt en in zijn totale context gezien moet worden. Omdat vanuit de literatuur het inzicht ontbreekt welke factoren de perceptie van doelen en de work performance beïnvloedt, is het noodzakelijk om aanvullend onderzoek uit te voeren om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

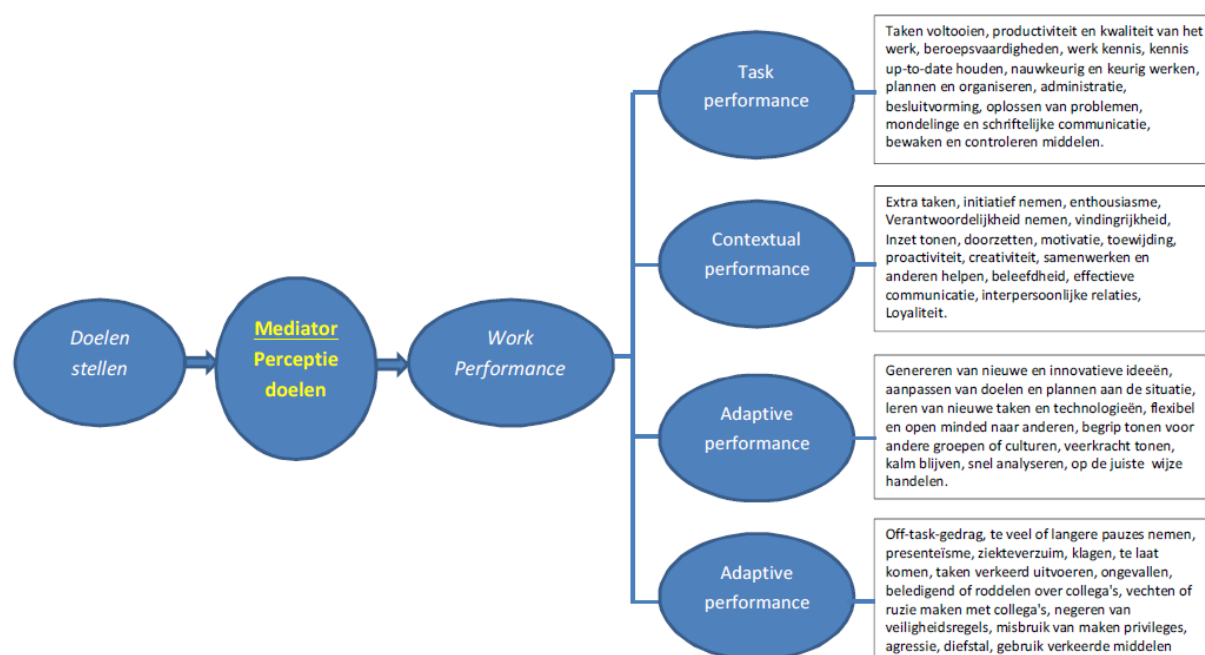
#### 3.1 Onderzoeksontwerp

Het doel van mijn onderzoek is om de theorie verder te ontwikkelen, eventuele hiaten te ontdekken en verbanden verder uit te diepen. Hiervoor is het belangrijk om achterliggende factoren te bepalen en te onderzoeken hoe iemand de doelen ervaart en wat de impact is op de work performance. Er is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen, omdat dit de meest geschikte onderzoeksmethode is om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen opleveren (Yin, 2014). Om ideeën te genereren en aanvullende kennis te verzamelen is een exploratief onderzoek nodig.

Door een inductief onderzoek te houden en gebruik te maken van multiple cases kunnen verschillen en overeenkomsten worden vergeleken. Vervolgens worden er verbanden gelegd tussen de verschillende casussen. Het uiteindelijke doel is middels de verkregen inzichten de hoofdvraag te beantwoorden. Deze methode is beter geschikt dan bijvoorbeeld een survey onderzoek, omdat deze methode zorgt voor een uitgebreid en diepgaand beeld van het concept. Een multiple case study is het meest geschikt, omdat er onvoldoende theorie is over de relatie tussen de constructen van dit onderzoek (Eisenhardt, 1989). In de literatuur worden verschillende modererende en mediërende factoren genoemd die van invloed zijn op deze relatie. Deze factoren hebben een verband met hoe iemand het doel percipieert. Echter, iemand kan ook zijn commitment geven aan het begin van het jaar aan een bepaald doel, maar na verloop van tijd realiseren dat het doel onrealistisch is. Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016) geven aan dat de perceptie van de mate van rigiditeit bepalend is voor de work performance. De definitie van performance management beschrijft namelijk dat het om een continu proces gaat. Dit sluit aan bij de oproep van Latham, Almost, Mann & Moore (2005) om er een dynamisch en continu proces van te maken. Mentaal gezien kan er behoorlijk wat veranderen bij een individu, maar ook in de marktomstandigheden. De traditionele beoordelingscyclus met een periode van één jaar biedt daar onvoldoende flexibiliteit en wendbaarheid in. Kostbare tijd en energie gaat zo verloren. Dit pleit voor een diepgaander onderzoek over hoe het stellen van doelen de werkprestaties beïnvloedt.

In de literatuurstudie zijn de belangrijkste concepten toegelicht. Deze concepten zijn mede gebruikt om het interviewprotocol op te stellen. Binnen mijn onderzoek richt ik mij specifiek op de perceptie

van doelen. De overige mediators en moderators vanuit de high performance cycle zijn al uitvoerig onderzocht en beschreven. Het doel van mijn onderzoek is om te beschrijven welke factoren de perceptie van doelen beïnvloeden en wat de impact daar van is op de work performance.



Figuur 1: Aangepast schema o.b.v. het heuristisch raamwerk van individuele work performance, van Koopmans et al. (2011) en Building a practically useful theory of goal setting and task motivation, Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002)

### 3.2 Data verzameling

In het gehouden onderzoek zijn 16 interviews afgenomen. De interviews zijn zowel met de leidinggevenden als werknemers gehouden van het bedrijf Maasdam. Van de realisatieafdeling en de verkoopafdeling zijn alle personen geïnterviewd. In totaal zijn er circa 40 mensen werkzaam met een vast dienstverband op verschillende afdelingen. Er is gekozen voor de werknemers van de verkoop en de realisatieafdeling, omdat zij actief met doelen te maken hebben. De overige afdelingen worden buiten beschouwing gelaten, omdat zij in mindere mate met doelen te maken hebben. Het doel van de interviews is om een diepgaander beeld te schetsen van de context en hoe de verschillende variabelen samenwerken (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). In de basis is het doel van het onderzoek niet om causale relaties aan te tonen, maar juist een gedetailleerd, rijk en completer beeld te schetsen van de variabelen in dit onderzoek. Door deze bijdrage aan de wetenschap kan vervolgonderzoek eenvoudiger worden opgezet.

De informatie is in de empirie verzameld middels semi gestructureerde interviews. Vanuit de literatuurreview zijn er aanknopingspunten en onderwerpenlijsten gemaakt voor het interviewschema. Deze is opgenomen in bijlage A. Door het interview niet volledig te structureren is er ruimte voor de geïnterviewde om nieuwe factoren toe te voegen en bestaat de mogelijkheid om door te vragen, mocht er nieuwe interessante informatie benoemd worden. Het voordeel van interviews is dat indien gewenst de interviewer kan interacteren met de ondervraagde (Verschuren & Doorewaard, 2015). Daarnaast is het lastiger voor de geïnterviewde om bij lastige onderwerpen geen antwoord te geven, zoals bij een vragenlijst het geval kan zijn. Omdat het interview ingaat op

onderwerpen waar de geïnterviewde zelf mogelijk niet direct een goed beeld bij heeft en bij zichzelf te rade zal moeten gaan wat zijn persoonlijke mening of ervaring is, is er gekozen voor een face-to-face benadering. Het voordeel van een face-to-face benadering is dat de interviewer zicht heeft op de gezichtsexpressies en andere lichaamstaal (Verschuren & Doorewaard, 2015). De reden om te kiezen voor een individueel interview in plaats van bijvoorbeeld een groepsinterview is dat het zorgen voor een goede en veilige omgeving een eerste vereiste is. De interviewer is afhankelijk van de openheid die de geïnterviewde wil geven in zijn persoonlijke ervaringen en gedachten. Hierbij bestaat de kans op sociale wenselijke antwoorden, ook wel interviewer bias genoemd. Er zal gebruik worden gemaakt van theoretical sampling. Bij theoretical sampling worden de casussen geselecteerd, omdat ze vooral geschikt zijn voor het helder te krijgen en verruimen van de relaties en logica tussen constructen (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Voordat er gestart wordt met de daadwerkelijke interviews in de empirie moet er een proefinterview gehouden worden om te controleren of de onderwerpenlijst begrijpelijk en duidelijk waren. Op basis van dit gesprek zijn er vragen toegevoegd en verduidelijkt. Ook kon er een goede inschatting gemaakt worden de benodigde tijd. Het eerste interview duurde langer dan ca. 80 minuten. Naar aanleiding van dit gesprek werd helder dat je als interviewer ook het gesprek moet leiden en eventueel bijsturen om het niet langer dan 60 minuten te laten duren. Op deze wijze kon er voldoende tijd worden vrijgemaakt en konden alle onderwerpen aan bod komen tijdens het gesprek. Daarnaast is er tijdens de interviews een lerend effect opgetreden, zowel voor de organisatie, de werkwijze binnen de afdelingen als voor het scriptieonderwerp. Hierdoor bereikten latere gesprekken een grotere diepgang. Zodoende is er een steeds completer beeld ontstaan.

### 3.2.1 Operationalisering

Construct	Sub construct	Operationalisering	Studies / Literatuur		
Perceiving Goals	Specifieke doelen:	1	Hoeveel doelen heb je? Of zijn er? (waar richt je je op)	Yearta et al. (1995)	
		2	Wat voor soort doelen zijn het?	Seijts et al. (2004)	
		3	Zijn er ook groepsdoelen of individuele doelen bepaald?	O'Leary-Kelly et al. (1994)	
		4	Zijn deze SMART geformuleerd? Worden deze meegenomen in de beoordelingscyclus?	Locke & Latham (1990)	
		5	Hoe ervaar je deze doelen? (complex lastig, eenvoudig, duidelijk etc)	Lunenburg (2011)	
		6	In hoeverre is het belangrijk voor je dat er specifieke doelen gesteld worden?	Locke & Latham (2006)	
	Hoogte doelen	7	Zijn de gestelde doelen realistisch volgens jou? (individueel en groeps doelen)	Locke & Latham (2006)	
		8	Zijn hoge doelen belangrijk voor je? en op welke wijze?	Locke & Latham (2006)	
		9	Wanneer zijn doelen hoog voor jou?	Locke & Latham (2006)	
		10	Hoe percipieer het doel? (hoog / laag)	Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016)	
		11	Hoe vast is het doel? Kun je deze tussentijds wijzigen? Zo ja, welke invloed heeft dat? Zo nee, wat doet het met je als blijkt dat het doel niet realistisch is?	Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016) , Locke & Latham (2002)	
	Beïnvloeding	7	Hoe ervaar jij persoonlijk gestelde doelen?(rigide / flexibel)	Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016)	
		8	Zijn de doelen bespreekbaar met je leidinggevende? En gebeurd dat ook?	Kuvaas, Buch, en Dysvik (2016)	
		9	Hoe ervaren je collega's de gestelde doelen?		
		10	Wat is volgens jou een succesvolle manier met doel(stellingen) om te gaan?		
		11	Heb je er vertrouwen in dat jet het doel kunt halen?	Tang & Reynolds (1993)	
	Feedback	13	Zijn er consequenties verbonden aan het wel of niet halen van de doelstelling?	Adler et al. (2016)	
	Motivatie	14	Welke rol speelt motivatie bij het realiseren van je doelen?	Locke & Latham (2006)	
		15	Wat voor doel motiveert je en wat motiveert je niet?	Yearta, Maitlis, & Briner, 1995)	
	Keuze / ownership	16	Is het doel in gezamenlijk overleg bepaald? Hoe je zelf gekozen voor dit doel of is deze bepaald voor je?	Latham (2016)	
		17	Heb je persoonlijk belang bij het gestelde doel? Brengt het je iets? (bijv een leerervaring, betekenisvol etc)	Locke & Latham (2006)	
	Job Autonomy	18	Ervaar je vrijheid en onafhankelijk om eigen keuzes te maken binnen je taak? Welke invloed heeft dat op je prestaties?	Latham (2016)	
		19	Kun je zelf keuzes maken en improviseren aan het realiseren van je doel als de situatie daar om vraagt?	Locke & Latham (2006). Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016)	
	Commitment	20	Hoe serieus neem je de gestelde doelen? Waaruit blijkt dat?	Locke & Latham (2002)	
		21	Als je problemen ervaart om je doel te bereiken, kun je die dan zelf oplossen?	Erez & Zidon (1984)	
		22	Heb je het idee dat het vertrouwen dat je in jezelf hebt, van invloed is op keuzes die je maakt om je doel te realiseren?	Seijts et al.(2004)	
	Situatiele beperkingen	23	Als je je werk op de best mogelijke manier wilt uitvoeren, helpen de doelen daarbij?	Locke & Latham (1990)	
		24	Ervaar je voldoende organisatorische ondersteuning (of zijn er belemmeringen, die je hinderen om je doel te bereiken)	Aguinis (2009)	
	Work performance	Task Performance	25	Wat is de invloed van het doel op je productiviteit en kwaliteit van je werk?	Campbell (1990)
			26	Zorgen doelen voor een grotere resultaatgerichtheid? Zo ja, op welke wijze, zo nee, waarom niet?	Viswesvaran & Ones (2000)
			27	Zorgen doelen dat je efficiënter werkt en prioriteiten stelt?	Tett et al. (2000)
		Contextual Performance	28	Help je anderen bij het realiseren van hun doelen? Zo ja hoe, zo nee, waarom niet?	Aguinis (2009)
			29	Heb je naast je normale taken nog extra taken?	Koopmans et al. (2011).
		Adaptive Performance	30	Zou je ook extra taken vervullen als dat betekent dat je je persoonlijke doelen niet haalt?	Viswesvaran & Ones (2000)
			31	Ben je actief nieuwe vaardigheden aan het leren om je doel te kunnen halen?	Koopmans et al. (2011) Hesketh & Neal (1999)
32			Gaat een hoger doel je helpen om je vakkennis sneller en beter op peil houden? En waarom?	Pulakos et al. (2000)	
33			Helpt het doel je om jezelf te veranderen of nieuwe vaardigheden te leren?	Griffin et al. (2007)	
Counterproductive work behaviour			35	Beïnvloeden doelen het gedrag van collega's op een negatieve wijze?	Sackett & DeVore (2001) Murphy (1989)

### 3.3 Data analyse

Met de geïnterviewde is voor de start van gesprek besproken dat het gesprek vertrouwelijk is en dat er geen letterlijke weergave van het gesprek in het onderzoeksrapport wordt opgenomen. De interviews zijn na afloop samengevat en besproken met de respondent. Een snelle uitwerking en vastlegging van de data na afloop van het interview is van belang voor een goede en correcte weergave van het gesprek. Door de interviews op te nemen is een verlies aan informatie tijdens het interview voorkomen. Een bijkomend voordeel van het samenvatten van het gesprek is dat mensen in staat zijn om nog aanvullingen en kanttekeningen te plaatsen bij het gesprek, waardoor het de inhoud verder verduidelijkt werd. In de dagen na het gesprek kwamen er regelmatig aanvullingen en ideeën van respondenten binnen naar aanleiding van het gesprek. Ook eventuele onduidelijkheden die naar voren kwamen bij het uitwerken van de interviews konden op deze wijze verduidelijkt worden. De resultaten van de interviews zijn vergeleken met de literatuur. De interviews zijn zowel op individueel niveau als in zijn totaliteit geanalyseerd en vergeleken om deze te begrijpen en verbanden te leggen. (Eisenhardt, 1989). In eerste instantie is gestart met de beoordeling en analyse van de individuele case. De case is zo op een dieper niveau onderzocht en geanalyseerd (Miles & Huberman, 1994).

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methode zoals beschreven door Gioia et al. (2012). Het analyse niveau wordt dan uitgevoerd aan de hand van 1st-order concepts, 2nd-order themes en Aggregate Dimensions. Deze drie stappen methode komt redelijk overeen zoals beschreven door Verschuren & Doorewaard (2015). Zij beschrijven de stappen open, axiale en selectieve coding. Door de data te ordenen en te coderen per sub construct kunnen er relaties worden herkend. Vanuit de ruwe data zijn de belangrijke sleutelzinnen samengevat.

In eerste instantie zijn de zinnen of alinea's samengevat door gebruik te maken van de woorden van de werknemer. Hierbij is geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke tekst te blijven. Tijdens deze fase zijn er ca. 60-70 unieke categorieën ontstaan. Dit zijn de zogenaamde 1st-order concepten (Gioia et al. 2012). Een voorbeeld hiervan is: "het aangaan van uitdagingen zorgt voor leerervaringen".

Vervolgens zijn de 1st-order concepten op een hoger abstractie niveau worden samengevat of descriptief beschreven. Zo zijn de 1st-order concepten verder gedestilleerd tot 2nd-order themes. De 2nd-order themes geven ons inzicht in wat de verklaring is of geeft een beschrijving van het grotere verhaal. Dit is de theoretische samenvatting en verklaring van de 1st-order concepten. Een voorbeeld hiervan is "buiten je comfortzone durven stappen".

De laatste stap is om de samenhang en overkomsten tussen 2nd-order themes terug te brengen tot een aggregate dimension. Verschuren & Doorewaard (2015) noemen dit de selectieve methode. Op deze wijze kunnen verschijnselen worden teruggebracht tot kernachtige begrippen. Een voorbeeld hier van is: "persoonskenmerken dragen bij aan acceptatie". Door deze stapsgewijze techniek toe te passen is het coderingsschema ontstaan, zoals beschreven in paragraaf 4.6. In het volgende hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten per aggregate dimension worden uitgelegd. Ter onderbouwing zullen in het volgende hoofdstuk citaten worden aangevoerd van de 1st order codes.

## 4 Onderzoeksresultaten en Analyse

Vanuit de data zijn vier verschillende dimensies naar voren gekomen die een belangrijke rol spelen bij het vormen van een perceptie van het doel en wat de gevolgen zijn voor de work performance. Deze vijf dimensies zijn: **Persoonskenmerken, Motiverende doelen, Open organisatiestructuur, Invloed van externe omstandigheden, Evenwichtige teamsamenstelling**. Binnen deze dimensies zijn bepaalde onderwerpen te herkennen die vertaald zijn in 2nd-order themes en 1st-order codes. Het gaat dan om bepaalde factoren, acties van de personen zelf, persoonskenmerken of eigenschappen die er voor zorgen dat doelen geaccepteerd worden. In de volgende paragrafen wordt iedere onderzochte dimensie verder toegelicht op basis van de verzamelde data vanuit de interviews. De dik gedrukte woorden die in de volgende paragrafen worden genoemd, zijn de first order concepts.

### 4.1 Persoonskenmerken dragen bij aan de acceptatie van doelen

Uit het onderzoek blijkt dat persoonskenmerken van grote invloed zijn op het accepteren van de doelen. Binnen deze dimensie zijn verschillende thema's te herkennen: buiten je comfortzone durven stappen, positieve ervaringen uit het verleden, hoge intrinsieke motivatie, hoge emotionele volwassenheid, hoge sociaal-emotionele ontwikkeling, stabiele en goede thuissituatie. Deze verschillende thema's dragen ieder op zijn eigen wijze bij aan de acceptatie van de doelen.

#### *Buiten je comfortzone durven stappen*

De keuze om grote uitdagingen of doelen aan te gaan is afhankelijk van de persoon in kwestie. De persoon die bewust kiest om moeilijke uitdagingen aan te gaan, is zich vaak bewust dat het moeite en inspanning gaat kosten om het doel te bereiken. Hij kent echter ook het gevoel van trots en tevredenheid als het uiteindelijke doel bereikt wordt. Op de weg naar het doel ontstaan moeilijke momenten. Zo vertelt een projectmanager: "Ik heb in het verleden projecten gerealiseerd die vooraf niet haalbaar leken, maar als het je dan toch lukt, dan maakt het dat het volgende keer makkelijker om de volgende keer 'ja' te zeggen tegen een moeilijk project". Na het behalen van het doel evalueert men zichzelf en het resultaat. Op deze wijze zorgt **het aangaan van uitdagingen voor leerervaringen**.

Daarnaast speelt de **eagerness om moeilijke uitdagingen aan te gaan** een belangrijke rol. Personen die van uitdagingen en van gezonde spanning houden kunnen doordat ze vaker en eerder uitdagingen aangaan, sneller leren en zichzelf ontwikkelen. Deze drive om het komen tot prestaties heeft een voordeel ten opzichte van mensen die het liever bij het oude vertrouwd houden. Een projectmanager geeft bijvoorbeeld aan: "Ik hou van uitdagingen. Dat leidt tot betere prestaties. Hoe uitdagender het doel, hoe scherper ik ben." Kenmerkend voor deze personen is dat ze vaak de lat voor zichzelf een stukje hoger leggen.

Ook de **wens om te groeien binnen een organisatie** is belangrijk. Gedreven personen die persoonlijke ambities hebben en graag willen laten zien wat ze kunnen, zijn eerder bereid om een hoger doel te aanvaarden. Dit stimuleert de ontwikkeling en hiermee beweegt men zich richting het persoonlijke doel dat men wil bereiken. Projectmanager: "Een persoonlijk doel is natuurlijk dat je groeit binnen een organisatie. Doelen zijn gesteld om te groeien. Deze werken motiverend! Na het

behalen van het doel kun je deze weer verhogen. Doelen zorgen ervoor dat je de volgende stap kunt maken.”

### *Positieve ervaringen uit het verleden*

Door het behalen van goede resultaten is het eenvoudiger om buiten je comfortzone te durven stappen. In het algemeen spelen alle ervaringen uit het verleden mee bij de beoordeling van een doel. Mensen vormen zich beelden en spiegelen die aan hun persoonlijke competenties. Op deze wijze worden ze gevormd door **ervaringen en leermomenten**. Een accountmanager verklaart: “Je hele leven van geboorte, opvoeding, vorming op school en je werk, alles neem je mee in een split second dat je denkt dit doel is realiseerbaar of niet.” Hierdoor vormt zich een **persoonlijk referentiekader**. In dat referentiekader spelen de persoonlijke en bedrijfsomstandigheden een belangrijke rol. De behaalde resultaten in verleden, de beschikbare ondersteuning, de doelstellingen van vorige jaren maken onderdeel uit van dat kader. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak: “Ik koppel de doelstelling gelijk aan mijn persoonlijke ervaring. Dus in hoeverre is de target verhoogd ten opzichte van het vorige jaar. Je moet een kader hebben over wat hoog of laag is.” Het behalen van de doelen zorgt voor voldoening, geeft energie en trots. Dat is goed voor het zelfvertrouwen. Een projectmanager geeft aan: “Je moet ook de sport zien om resultaten te verbeteren. Het geeft een goed gevoel als je het doel weet te realiseren. Dat is gaaf als dat je lukt en zorgt voor vertrouwen. Als je te vaak “faalt”, dan gaat het in je kop zitten. Dan werkt het je tegen.” Het boeken van **positieve resultaten zorgt voor vertrouwen**.

### *Hoge intrinsieke motivatie*

De intrinsieke motivatie speelt mee in de beoordeling van het doel. Veel mensen hebben een bepaalde bewijsdrang, behoefte aan erkenning en waardering. De waardering kan van de leidinggevende komen, maar vaak willen mensen ook iets voor zichzelf bewijzen. Een projectmanager gaf dit als volgt aan: “Ik denk dat het meer komt omdat ik me wil bewijzen. Ik wil laten zien dat ik dat het kan.” Een accountmanager verklaart het volgende: “Het doel moet uitdagend genoeg zijn en je moet de drive hebben om te willen winnen”. De **wilskracht en drive om talenten te laten zien** maken dat iemand sneller een hoger doel zal accepteren. Als het doel eenmaal gesteld is, wordt duidelijk dat mensen **de lat nog iets hoger voor zichzelf leggen**. Deze personen halen daar voldoening uit. “Met het doel leg je een lat voor je prestatie en kwaliteit. Als je de lat hoog op 110% legt, zal je zien dat je effectief en efficiënt gaat werken”, zoals deze accountmanager zegt. Dit heeft direct te maken met **iedere dag het beste uit jezelf naar boven willen halen**. Intrinsiek gemotiveerde personen willen graag het maximale uit zichzelf halen. Het behalen van doelen motiveert hen om de energie die ze hebben dagelijks vol overgave in hun taken te steken. Een projectmanager zegt: “Door je doelen heb je ook de motivatie om je taken goed uit te voeren. Je raakt gemotiveerd om iedere dag het beste uit jezelf te halen.” Ook het verantwoordelijkheidsgevoel speelt mee, doordat mensen zich bewust zijn dat hun eigen handelen invloed heeft op anderen en de resultaten van een bedrijf. Mensen voelen zich betrokken bij een organisatie en zij voelen de **verantwoordelijkheid om te presteren**. “Het verantwoordelijkheidsgevoel telt mee. We kunnen het nu niet maken om het doel niet te halen. De target voelt voor mij als een afspraak” (accountmanager).



## Hoge emotionele volwassenheid

Emotionele volwassenheid is belangrijk om met lastige situaties of tegenslagen om te gaan. Belangrijk is daarbij om rustig te blijven, het overzicht te bewaren en er open over te communiceren. Verantwoordelijkheid nemen en oplossingen aandragen om de situatie te verbeteren hoort daar ook bij. Het **relativeringsvermogen is belangrijk om te blijven presteren**. Zoals accountmanager dat mooi omschreef: “Ik kan het ook afstandelijk bekijken. Ik ben een nietig mens in het totale heelal. Binnen het kader van mijn werk zijn doelen heel belangrijk, maar er hangt een metafysisch kader boven als een work-live balance, waarin het doel heel nietig is.” Om die reden is het belangrijk om **authentiek te zijn en trouw te blijven aan jezelf**. Durf je jezelf kwetsbaar op te stellen? Een accountmanager zegt: “Ga je op er op een natuurlijke manier mee om? Ben je trouw aan je eigen persoonlijkheid?” Of zoals een projectmanager het aangaf: “Als persoon ben ik sterker en opener geworden. Daardoor maak ik zaken bespreekbaar en ben ik doelen als vaststaand gegeven naar flexibeler gaan ervaren.” Door persoonlijke gedachten en gevoelens te delen en te bespreken kan er een gesprek ontstaan, waardoor de druk die iemand voelt voor een deel kan worden weggenomen. **Daarvoor is het belangrijk om hulp te vragen en zaken bespreekbaar maken**. Een projectmanager zegt hierover: “Hulp vragen is belangrijk om het doel niet als te vast te ervaren, maar ook begrijpen dat je hulp nodig hebt. Veel mensen kunnen hulp gebruiken, maar de persoon zelf hoeft dat niet zo te ervaren.”

## Hoge sociaal-emotionele ontwikkeling

De persoonlijke ontwikkeling, het opleidingsniveau en wat een persoon heeft meegekregen vanuit zijn opvoeding, zijn van invloed op de wijze waarop iemand in staat is om succesvolle samenwerkingen aan te gaan. Wat iemand heeft meegemaakt en wat iemands leermomenten zijn geweest, zijn van invloed op hoe iemand later acteert en in staat is om effectief te communiceren, zodat dit een samenwerking ten goede komt. **De persoonlijke ontwikkeling verbetert de samenwerking**. Een accountmanager beschreef het als volgt: “De opvoeding is heel erg belangrijk voor het slagen in het leven. De waarden die iemand meekrijgt zijn van grote invloed op het functioneren van iemand. Ik denk dat als je breed georiënteerd bent, dan is de kans van slagen groter, dan dat je denkraam klein gehouden is. Je achterstand is dan groter dan van iemand die in staat is met mensen van meerdere rangen, standen en culturen om kan gaan. Als je gewend bent om op een natuurlijke manier met mensen om te gaan die verder zijn op de maatschappelijke ladder, dan is de acceptatie daar veel groter en kun je meer bereiken”. Een projectmanager gaf aan dat het aantal oplossingen dat je ziet bij problemen of uitdagingen toeneemt, naarmate je ouder wordt en je ontwikkelt: “Je oplossingsvermogen groeit naarmate je ouder wordt en ergens langer werkt. Je hebt dan veel leermomenten gehad. Die ervaring neem je mee naar een volgend project. Dat versterkt mede de persoonlijke ontwikkeling”.

Belangrijk in de samenwerking is dat iemand zijn mening en ideeën durft te ventileren. Ook voor het delen van kennis, zaken bespreekbaar maken, of het eenvoudige uitwisselen van informatie is **eigenwaarde belangrijk**. Vaak zijn iemands jeugd en opvoeding van invloed op de eigenwaarde. Een gezonde dosis zelfvertrouwen en een positief zelfbeeld zorgen voor een betere samenwerking. “Het bespreekbaar maken van je doelen met collega's en leidinggevenden heeft een positieve invloed op hoe je het doel ervaart”. (projectmanager). Een andere projectmanager beschreef het als volgt: “Hoe sterk sta je met je eigen benen op de grond? Hoeveel eigenwaarde heb je? Hoe onafhankelijk ben je? De persoon zelf heeft de grootste invloed op het resultaat. Probeer je aan de verwachtingen

te voldoen? Gevolg is dat je met alle winden mee moet gaan waaien. Laat je je leven door verwachtingen van anderen of kies je je eigen pad”.

### *Stabiele en goede thuissituatie*

Het persoonlijk welbevinden van een persoon speelt ook een rol in hoe iemand tegen doelstellingen aankijkt en deze percipieert. Je **persoonlijke gezondheid zorgt er mede voor dat je je goed voelt**. Als je lekker in je vel zit, straalt je dat uit, waardoor het werk je eenvoudig af lijkt te gaan. Of zoals een projectmanager het aangaf: “Als je goed in je vel zit en gezond bent, dan kun je je opladen om er vol voor te gaan en een bepaalde inspanning te leveren.” De goede thuissituatie speelt ook een rol. **Een veilige thuissituatie zorgt voor ontspanning**. Een projectmanager beschreef het als volgt: “Als je thuis komt en je moet eerst puinruimen, dan beïnvloedt dat direct de prestaties overdag. Als je je verhaal kwijt kunt en je geborgen voelt, dan heeft dat een positieve invloed op de uitdaging die je aan durft te gaan.” **Liefdevolle mensen zorgen voor relativering en houden een spiegel voor**. De mensen thuis kunnen voor ontspanning zorgen en reflecteren op gebeurtenissen. “Als ik thuis doordraaf of het gesprek is ontspoord, dan kan mijn vrouw dat in bepaald soort nuchterheid weer terugbrengen. Dan kan ik dat wel weer terugzetten voor mezelf. Dat werkt relativerend” (projectmanager). Ook kunnen er bepaalde wijsheden worden doorgegeven. “Een oude man zei eens tegen me toen ik het slecht naar mijn zin had, dat het wel heel erg makkelijk is om ergens uit te stappen, als je het slecht naar je zin hebt. Dat zit altijd in mijn hoofd” (projectmanager). De thuissituatie is belangrijk voor de ondersteuning van de medewerker en kan motiverend werken. Andersom kunnen grote zorgen in de privésfeer ook meespelen in de perceptie van een doelstelling op het werk. Daarmee wordt onderstreept hoe belangrijk een stabiele en goede thuissituatie is.

## **4.2 Motiverende doelen**

Doelen die zowel het bedrijfsbelang als het belang van het individu behartigen, zijn aantrekkelijker om je voor in te zetten. Mensen worden dan op de juiste manier geprikkeld om het beste uit zichzelf naar boven te halen.

### *Alignment bedrijfsdoelen en persoonlijke doelen*

Doelen die zowel het **persoonlijke belang en bedrijfsbelang dienen, werken versterkend op elkaar**. Daarom moet er aansluiting gevonden worden met het belang of trigger van het individu. Als iemand persoonlijke wensen of ambities heeft en het doel sluit daarbij aan, dan levert dat extra motivatie op. Een projectmanager legt uit: “Als het bedrijfsdoel en het individuele doel op één lijn liggen, dan ontstaat er vertrouwen.” Of zoals een accountmanager dat aangaf: “Waar ik vroeger heel eager was op scoren van grote opdrachten, vind ik die nu veel minder interessant en zijn het de zachte dingen die het interessant maken, bijvoorbeeld duurzaamheid of circulariteit. Dus mijn persoonlijke doel is veranderd in de loop van de tijd.” Doelen die zowel het belang van het bedrijf als die van het individu dienen, zorgen dat er extra energie wordt losgemaakt om het doel te bereiken. Mensen zijn dan eerder bereid het doel te accepteren. Om mensen op lange termijn te kunnen blijven binden en boeien is het belang dat de **persoonlijke ambities en toekomstplannen van zowel het individu als het bedrijf overeenkomen om een “fit” te houden**. Een projectmanager vertelt: “Het doel moet aansluiten bij je identiteit, anders kun je je niet motiveren en committeren aan het doel.” Of zoals een andere projectmanager opmerkte: “Een doel dat niet in lijn ligt met mijn ambitie werkt niet

motiverend. Ik raak dan niet minder gemotiveerd voor mijn normale taken, maar ik ga geen extra inzet tonen om dat doel te bereiken. Het is belangrijk dat het doel in het verlengde ligt van mijn ambitie. Dan ben ik bereid extra taken of extra studies te gaan volgen.” Om dit te kunnen beoordelen is het frequente gesprek tussen de werknemer en leidinggevende noodzakelijk.

### *Heldere en eenvoudig te begrijpen doelen stellen*

Het stellen van heldere en ondubbelzinnige doelen is belangrijk, omdat deze richting en focus geven aan het gedrag van mensen. Kwantitatieve doelen zijn helder en meetbaar en daardoor eenvoudig te evalueren. Mensen weten precies waar ze aan toe zijn en kunnen zelf prioriteiten stellen en tijd verdelen op de manier waarop de kans van slagen het grootste is. **Een concreet en meetbaar doel is aantrekkelijk.** Zo omschrijft projectmanager: “Een helder doel is belangrijk en prettig, omdat het meetbaar is. Het is concreet en je weet waar je naartoe moet gaan werken. Ook kun je dan de doelen eenvoudig evalueren.” **Meerdere complexe doelen moeten voorkomen worden.** Complexe doelstellingen zorgen ervoor dat mensen eerder twijfels krijgen over de haalbaarheid van het doel en wellicht sneller op zoek gaan naar een reden waarom de doelstelling niet haalbaar is. Een accountmanager beschreef: “Vorig jaar had ik sterk mijn twijfels of de doelstelling haalbaar was. Vorig jaar was de doelstelling verdeeld in meerdere onderdelen. Alle onderdelen moesten behaald worden om aanspraak te maken op een bonus. Je kon niet compenseren tussen die verschillende onderdelen. Het bleek al snel dat we een onderdeel niet zouden halen. De doelstelling was niet reëel.”

### *Meedenken bij formuleren van doelen*

Door mensen in het voortraject mee te laten denken, worden doelen als minder rigide ervaren. Mensen hebben dan actief mee kunnen doen bij het formuleren van de doelstelling. Deze inbreng en invloed voordat een doel wordt vastgelegd zorgt voor een psychologische binding aan het doel. Het **gezamenlijk doelen bepalen zorgt voor commitment en extra motivatie.** Een accountmanager beschreef dat zeer helder: “Het gezamenlijk opstellen van doelen zorgt er voor, dat je wel zorgt dat je het doel gaat halen en accepteert.” Er komt dus extra energie vrij als doelen gezamenlijk worden opgesteld en de acceptatie van het doel is hoger. Een mogelijke reden hier is dat **doelen als realistisch worden ervaren door mee te denken.** “Meedenken in het voortraject zorgt ervoor dat doelen realistisch worden en je je committeert. Het uitoefenen van invloed in het voortraject is erg belangrijk,” zoals een projectmanager beschrijft. De kans is een stuk groter dat mensen het doel als realistisch ervaren als ze in het voortraject zijn betrokken bij het doel, waardoor het doel minder snel als rigide of te hoog wordt ervaren.

**Een verplicht karakter werkt minder motiverend.** Een doel dat wordt opgelegd zonder verdere uitleg zorgt dat mensen zich niet verbonden voelen met het doel en deze eerder als onrealistisch of zeer hoog zullen ervaren. Daarnaast werkt een dergelijk doel minder motiverend. Dit zegt een projectmanager hierover: “Als er een bedrijfsdoel wordt opgelegd, dan is de uitleg van doorslaggevend belang om daar commitment aan te geven. Als dat niet het geval is, werkt dat niet motiverend.” Een andere projectmanager omschreef het als volgt: “Opgelegde doelen werken bij mij niet. Die werken niet motiverend. Als je weet dat het belangrijk is voor de organisatie om een bepaalde richting op te gaan, dan kun je je wel achter het doelen scharen en inzet tonen.” De uitleg die gegeven wordt bij verplichte doelen is dus van groot belang. Als mensen het motief kennen van

het doel, dan geeft dat begrip en kan men het nut er van inzien, waardoor de acceptatiegraad van het doel verhoogd wordt.

### *Onderling versterkende doelen*

Een team met verschillende leeftijden en competenties die samenwerken aan een gedeelde target, kan gebaat zijn bij een groepsdoel. Het idee is dat het totale resultaat met een groepsdoel hoger is dan de resultaten van de individuele prestaties samen. Om dat groepsdoel te bereiken, zal iedereen iets van de eigen tijd moeten inleveren om elkaar te ondersteunen om het eindelijke groepsresultaat te vergoten. **Groepsdoelen zorgen ervoor dat je anderen actief helpt.** “Een groepsdoel zorgt dat je anderen actief helpt. Alles voor het groepsresultaat”, vertelt een accountmanager. Het voordeel van een gemeenschappelijk doel is dat je elkaar sneller en eenvoudiger kunt ondersteunen om zo het totale resultaat te verbeteren. Ook het idee dat door samen de last te dragen de druk minder zwaar voelt, telt mee.

**Een puur financieel doel werkt minder motiverend.** Harde financiële doelen spreken minder tot de verbeelding. Mensen kunnen zich het getal of percentage goed voorstellen, maar de weg om daar te komen, heeft vaak een zachtere benadering nodig, zoals een hogere klanttevredenheid, marktsegment behouden of vergroten, een nieuw product ontwikkelen etc. Dat spreekt mensen aan en zorgt voor meer energie. Een accountmanager zegt: “Ik zie het vooral andersom. Ik haal mijn energie niet uit het financiële doel, maar uit de inzet. Het is gaaf als we het project realiseren en er een glas op kunnen heffen. Je krijgt geen extra energie van het doel om harder te gaan rennen. Je wilt gewoon altijd die opdracht scoren.” Aansprekende doelen zijn beter voor het enthousiasme en motivatie, waardoor deze doelen sneller geaccepteerd worden.

**Lange termijn doelen en korte termijn doelen mogen niet conflicterend zijn.** Bepaalde lange termijn doelen kunnen op korte termijn mogelijk niet economisch rendabel zijn, maar op lange termijn wel de concurrentiepositie verbeteren. Zoals een accountmanager uitlegt: “Lange termijn wensen voor de organisatie versus korte termijn winstgevendheid van bedrijf en continuïteit kunnen onderling spanning opleveren”. Bij het stellen van doelen zul je zowel rekening moeten houden met de visie voor de organisatie op lange termijn als de korte termijn rendement wens. Vaak zijn lange termijn doelen aansprekend en ambitieus. Hier kunnen mensen zich tot aangetrokken voelen. Een accountmanager vraagt zich af: “Wat kan Maasdam in de toekomst brengen? De complete afbouw, in een nieuw klantsegment spreekt mij persoonlijk aan.” Het vinden van evenwicht tussen deze verschillende belangen is belangrijk. Het geloof in de organisatie en de ambitie zijn hieraan gekoppeld.

## 4.3 Open organisatiestructuur

Een open organisatiestructuur zorgt ervoor dat de medewerkers een grotere vrijheid hebben om hun functie in te vullen. Er wordt samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid met respect voor elkaar en voor ieders taak. Er wordt veel in teams samengewerkt aan projecten of doelstellingen.

### *Een platte organisatiestructuur*

**Het verdwijnen van hiërarchische structuren zorgt voor kortere lijnen.** De afgelopen jaren is de organisatie van een verticale organisatiestructuur, naar meer een horizontale organisatiestructuur verschoven. Dit heeft ertoe geleid dat er minder lagen zijn. Daarnaast is de cultuur veranderd. Mensen voelen meer vrijheid om gevraagd of ongevraagd hun mening te geven of tips ter verbetering aan te dragen. Zoals een projectmanager zegt: “De hiërarchie is in de loop van de tijd verdwenen en kun je opener communiceren met de mensen.” Hierdoor kun je elkaar **snel en informeel aanspreken en zaken bespreekbaar maken**. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een accountmanager: “Binnen Maasdam zijn we redelijk ‘agile’. Je zit snel genoeg met een kop koffie met je leidinggevende om aan te geven waar je tegenaan loopt. Het sparren loopt goed.” Doordat er weinig drempels zijn om mensen aan te spreken worden doelen als minder rigide ervaren. Men voelt de vrijheid om aan te geven of doelen realistisch zijn of niet. Anderzijds ervaart men doelen als minder rigide doordat men tussentijds het gesprek aan kan gaan. “De reden dat ik doelen niet als heel vast ervaar komt door de cultuur binnen het bedrijf. Ik heb nog nooit intern een gesprek gehad als ik een project slecht gedraaid heb en me echt moest verantwoorden. Tussentijds stel ik iedereen op de hoogte van de voortgang”, zoals deze projectmanager verklaart. Het frequente gesprek tussen de leidinggevende en medewerker is dus van invloed op hoe rigide iemand een doel percipieert.

### *Voldoende ondersteunende middelen*

Hoe een persoon het doel percipieert is mede afhankelijk van de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om het doel te bereiken. Een hoger doel gekoppeld aan meer middelen kan acceptabel zijn, terwijl een hoger doel met minder beschikbare middelen als onrealistisch en rigide wordt ervaren. **De beschikbare middelen en doelen moeten overeenkomen.** Een accountmanager legt uit: “Krijg je financiële middelen en organisatorische ondersteuning om je doelen te bereiken?” Een gebrek aan ondersteuning of ondersteunende middelen kan ervoor zorgen dat iemand zich belemmerd voelt om het doel te kunnen bereiken.

**Organisatorische (financiële) ondersteuning is essentieel om een hoger doel te bereiken.** Als er een hoger doel gesteld wordt, dan zal de betreffende persoon het idee moeten hebben dat het doel en de beschikbare middelen met elkaar in evenwicht zijn. Dat het doel haalbaar is met beschikbare middelen. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: “Sales moet er wel echt in geloven, voordat we akkoord gaan met de doelstellingen. Ik ga niet beginnen aan iets waar ik niet in geloof, dan zou ik blijven onderhandelen over de middelen totdat ik denk dat deze wel haalbaar wordt.” Het zoeken naar een balans en het bieden van extra ondersteuning kan leiden tot een snellere acceptatie van de doelstelling.

### *Passende extrinsieke motivatie*

Het is in de verkoop algemeen geaccepteerd dat er gewerkt wordt met bonussen of andere vormen van beloning. **Beloningen of bonussen spelen een rol bij het aangaan van uitdagingen.** Het vooruitzicht op een bonus of een andere vorm van beloning kan ervoor zorgen dat mensen bereid zijn om energie te steken in het behalen van de doelstelling. Anderzijds kan een beloning niet op tegen erkenning en waardering van de leidinggevende. Het hoeft geen arbitraire keuze te zijn tussen of intrinsieke motivatie of extrinsieke motivatie. Een combinatie van beide is ook mogelijk. Een accountmanager geeft dat als volgt aan: “Van waardering ga je veel harder lopen. In het begin ben je vooral intrinsiek gemotiveerd, maar extrinsieke motivatie is ook belangrijk om de motivatie er in te houden. Verkoop is vooral extrinsiek gemotiveerd. Echter, door vertrouwen van je leidinggevende te krijgen kun je wel de intrinsieke motivatie aan wakkeren. Dit heeft te maken met waardering en vertrouwen hebben in je werknemers. Dus als er vertrouwen wordt uitgesproken leidt dat tot een hogere inzet.”

De gevolgen die gekoppeld zijn aan het wel of niet behalen van doelstellingen spelen ook mee. **Zijn er positieve of negatieve consequenties verbonden aan het behalen van doelstellingen?** Mensen kunnen doelen als meer of minder rigide ervaren afhankelijk van de consequentie die verbonden is aan het wel of niet halen van de doelstelling. Dit kan een interessante beloning zijn, zoals geld, tijd, training en opleiding. Daarentegen kan de negatieve consequentie, zoals bijvoorbeeld geen contractverlenging, van invloed zijn op de mate waarin iemand doelen als rigide of flexibel ervaart.

### *Sterke prestatiecultuur*

In een sterk competitieve omgeving is het van belang dat er scherp aan de wind gezeild worden. Het behalen van een positief resultaat is van belang in een markt waar de marges onder druk staan. Bij Maasdam uit zich dat in grotere aandacht voor resultaten en sterke financiële sturing van projecten. **De aandacht van het management en controlesystemen zijn gericht op het volgen en beoordelen van prestaties.** Dit is de cultuur, waar waardering is voor het behalen van goede resultaten. Een projectmanager legt het als volgt uit: “Als het management met een vergrootglas meekijkt en zegt dat jouw project erg belangrijk is, dan moet je dealen met de druk en verwachtingen van anderen. De bedrijfscultuur speelt mee in je ervaring. Dat is zowel negatief als positief. Positief is als de omgeving waarin je werkt interesse heeft. Negatief is dat iedereen zich er mee bemoeit, zonder de precieze inhoud te kennen.”

Mensen kunnen de druk voelen om tot goede prestaties te komen. Een accountmanager beschrijft het zo: “De verkoopafdeling zit anders in elkaar. Een verkoper moet zijn eerste jaar slagen. Een verkoper die er een paar jaar zit, komt niet weg met lage targets.” Mensen ontvangen waardering naar de prestaties die ze weten te behalen. Daarbij komt dat een groot aantal mensen competitief is ingesteld: **de beste willen zijn en eager om resultaten te boeken.** Dat begint bij het management: “Het MT stretcht de doelen” (accountmanager). Bij verkoop is dit de cultuur: “Een hoger doel zorgt voor nog meer druk. Ik wil dat doel gewoon halen. Dat is de eagerness die ik heb” (accountmanager) of “Ik speel om te winnen, en niet om te verliezen” gaf een andere accountmanager aan. Een projectmanager vertelde: “Ik moet een doel wel halen. Dus ik zie dat niet als flexibel. Nee, ‘ongeveer’ is bij mij niet goed genoeg. Dus zelf zet ik doel dan net even nog wat hoger.”

Door **goed presenterende mensen een vast contract aan te bieden** worden getalenteerde mensen met een drive aangetrokken. Dit stimuleert de prestatiecultuur. Er ontstaat dan een bepaalde standaard: “Mensen moeten voldoen aan de interne bedrijfsnorm. Er is een grote groep loyale mensen, die goed presteren. Als het je lukt om te voldoen aan de maatstaf van “het systeem”, dan is het allemaal prima. Er is ook een keerzijde en die is, dat je soms ook mensen ziet worstelen om te voldoen aan de interne standaard” (projectmanager). De mate waarin mensen worden afgerekend of beloond op basis van het prestaties bepaalt dus deels hoe flexibel of rigide men doelen percipieert. Mensen die competitief zijn ingesteld ervaren doelen als meer rigide dan mensen die minder competitief zijn ingesteld.

### *Veilige en betrouwbare werkomstandigheden*

De werkomstandigheden zijn ook van invloed op hoe iemand een doel kan percipiëren. Het zijn voorwaardelijke factoren die op orde dienen te zijn om te zorgen dat mensen zich kunnen richten op een hun doel. Daarnaast kunnen de werkomstandigheden en voorzieningen ondersteunend zijn om mensen optimaal te laten presteren. **De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon en een goede relatie met collega’s zijn belangrijk.** Om lekker in je vel te kunnen zitten is het belangrijk dat je jezelf kunt zijn. Door met plezier en gemotiveerd naar je werk te gaan, kun je je doelen realiseren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van een projectmanager: “Voel je je thuis op werk. Kun je dingen delen met elkaar. Heb je een vertrouwenspersoon of iemand anders waar je even tegen aan kunt praten of heb je goede collega’s die bereid zijn mee te helpen aan het bereiken van de doelen.”

Ook **het nakomen van (contractuele) afspraken en frequente voortgangsgesprekken zijn belangrijk.** Deze primaire basisvoorwaarden dienen op orde te zijn om tot prestaties te kunnen komen. Deze omstandigheden motiveren niet echt, maar het ontbreken van goede, betrouwbare en veilige werkomstandigheden kunnen wel demotiverend werken. Dit speelt mee bij de vorming van de perceptie over het doel.

### *Open bedrijfscultuur*

Voor mensen met een hoge betrokkenheid die bereid zijn zich in te zetten voor het bedrijfsdoel, is het belangrijk dat mensen meedenken en dat er geluisterd wordt. Op deze manier ontstaat een prettige en open werksfeer. Daarbij is het belangrijk dat mensen **eigen keuzes maken om doelen te halen.** Mensen kunnen informatie bij elkaar inwinnen en zelf de beste strategie kiezen die bij hun persoonlijkheid past. Een projectmanager omschreef het als volgt: “Ik ervaar de vrijheid om eigen keuzes te maken. Iedereen kan bij Maasdam zijn eigen keuzes maken. De kaders zijn duidelijk aangegeven. Bij een logische verklaring wordt iets geaccepteerd.”

Door de openheid is er veel informatie beschikbaar en inzichtelijk voor de medewerkers. Deze **transparantie van doelen zorgt voor extra druk.** Vrijwel iedereen is op de hoogte van elkaars resultaten en vorderingen ten opzichte van de vastgestelde doelen. Hier moet je mee om kunnen gaan, mede omdat je er ook op aangesproken wordt. Een accountmanager beschrijft: “Het doel is zo hard en meetbaar geformuleerd. Iedereen kent het doel! De concreetheid en controleerbaarheid spelen daar in mee”.

Om complexere projecten te realiseren is **een goede interne samenwerking is noodzakelijk.** Door collega’s te betrekken en om advies te vragen worden er betere beslissingen genomen. “Ik ervaar de

vrijheid om eigen keuzes te maken. De samenwerking met het MT en leidinggevende is heel open. Ik geloof dat ik eigen keuzes kan maken. We hebben geen afrekencultuur. Ik kan er echt zelf wat aan doen. Dat zorgt ook voor motivatie. Het geeft een kick als je naar huis rijdt en echt iets gepresteerd hebt” zegt een accountmanager. Een open en goede samenwerking heeft een positieve invloed op de motivatie en het gevoel de regie te hebben over het eigen succes. Hierdoor worden doelen als minder rigide ervaren.

Vanwege de open cultuur **ervaren mensen de vrijheid om zichzelf te kunnen zijn**. Een projectmanager zegt hierover: “Binnen Maasdam krijg je de vrijheid en vertrouwen om je werk goed uit te voeren”. Door de vrijheid kunnen er eigen keuzes gemaakt worden: “Ik voel vrijheid om zelf keuzes te maken. Als ik een ander plan wil voorstellen om mijn persoonlijke doelen te halen, dan kan dat,” vindt een accountmanager. Ook maken medewerkers een groeiproces door en speelt het krijgen van vertrouwen een rol. Een projectmanager beschrijft dit groeiproces als volgt: “In het begin ervoer ik de doelen als vast. Nu niet meer. Mijn eigen normen en waarden van het bedrijfsleven aan bij het bedrijf, als dat niet zo is, dan ontstaat daar al een conflict”. Een open cultuur zorgt voor een prettige werksfeer, waarin zaken bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Hierdoor ervaren mensen doelen als minder rigide. Het wederzijdse gesprek als een doel niet gehaald is, zorgt voor begrip. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd, waardoor het afdwingen van doelen niet noodzakelijk is.

#### 4.4 Evenwichtige teamsamenstelling

##### *Hechte relatie leidinggevende en collega's*

Het is van belang om in vertrouwen en openheid te kunnen overleggen over de werkzaamheden waar iemand mee bezig is, of de problemen en uitdagingen die iemand heeft. Om dat te bereiken is de **benaderbaarheid en een informeel gesprek belangrijk**. Er kan zonder dat het gesprek een officieel karakter heeft overlegd en bijgestuurd worden indien nodig. Door goede en soepele persoonlijke connecties groeit het vertrouwen en kunnen mensen stappen ondernemen in het vertrouwen dat ze gesteund worden door hun leidinggevende. Dat geeft rust, plezier en tevredenheid in het werk. Deze projectmanager ervaart dat zo: “Wat ook mee telt is dat je gesteund wordt door je leidinggevende. Als zij zeggen ‘we staan naast je als je het zelf even niet zit zitten’, dan heeft dat absoluut een positief effect. Dan heb je een deelgenoot.” Door te luisteren en invulling te geven aan wensen van medewerkers ontstaat een grotere betrokkenheid bij het werk. “Er is ruimte om de toekomst te bespreken binnen Maasdam. Het bedrijf schetst de mogelijkheden die er zijn. Als ik een bepaalde wens heb, dan luistert men hiernaar om te kijken hoe dat gerealiseerd kan worden binnen mijn functie” vertelt een projectmanager. Door een goede onderlinge communicatie gaan mensen beter functioneren.

**Frequent overleg en sparringsmomenten werken motiverend en zorgen voor een band**. Door frequent te overleggen over de vorderingen in het werk en te sparren over projecten of verbeterpunten, versterkt de band. “Als ik gesprekken heb met mijn leidinggevende, dan kijken we naar de cockpit en dan houden we dat in lijn met het doel wat we voor ogen hebben. Doe ik iets niet goed of naar wens uitvoer, dan hoor ik dat en kan ik dit aanpassen”, zoals een accountmanager dit beschrijft. Het voordeel van kortere ontmoetingsmomenten is dat er niet gewacht hoeft te worden tot officiële gesprekken om bepaalde zaken kenbaar te maken. Door regelmatig bij te sturen en verwachtingen kenbaar te maken weet men waar men aan toe is.



## Goede begeleiding en coaching

Om werknemers hun taken optimaal uit te kunnen laten voeren is het van belang dat er goede begeleiding of coaching is. Zo kan de ontwikkeling en het nemen van verantwoordelijkheid gestimuleerd worden. Ook collega's kunnen waardevolle adviseurs zijn, omdat ze bijvoorbeeld meer ervaring hebben op bepaalde gebieden. Om succesvol te kunnen opereren, zijn **collega's die ondersteuning geven en meehelpen aan jouw persoonlijke doel** onmisbaar. Het stellen van doelen is hier overigens ook aangekoppeld. Doelstellingen kunnen ervoor zorgen dat mensen in meer of mindere mate collega's helpen bij hun ontwikkeling. Een projectmanager beschrijft dit als volgt: "Als het doel ons gezamenlijke doel is, dan help ik wel. Een projectcoördinator ondersteunt mij heel erg goed. Als mij dan om hulp gevraagd wordt, dan help ik iemand graag. Als iets niet mijn doel is en er wordt niets gevraagd, dan geef ik geen ondersteuning". Een projectmanager van de uitvoeringsafdeling is intrinsiek gemotiveerd om collega's te ondersteunen en te helpen bij hun doelen. "Ik probeer anderen gemotiveerd te houden. Dus ik probeer anderen actief te ondersteunen om hun doelen te halen. Collega's kunnen echt bij mij terecht". Ook bij de verkoopafdeling is men bereid anderen te helpen. "De sociale samenhang is belangrijk. Het is mijn ambitie dat iedereen het goed heeft. Dus neem ik de tijd om anderen te helpen" (accountmanager). Voor succesvolle teams is het van belang dat men op een effectieve manier weet samen te werken en elkaars talenten kent en inzet.

In een team kun je **elkaar motiveren en stimuleren om tot prestaties te komen**. Door de ontwikkeling van elkaar te stimuleren ontstaat er positieve energie. Door waarde ring uit te spreken en een prettige werksfeer zijn mensen in staat zichzelf volledig in zetten voor het doel. De individuele behoeften verschillen per persoon. Zoals een accountmanager het omschreef: "Het is belangrijk dat je per persoon de juiste triggers weet te vinden. Als je dat niet doet, dan ga je de targets niet halen. Je moet tussendoor monitoren, gesprekken voeren, stimuleren etc. Je moet samenwerken met je leidinggevende en geen ivorentoren taferelen hebben." Door een goede begeleiding en coaching wordt naast het bevorderen van de relatie, het geloof in eigen kunnen en zelfvertrouwen van mensen vergroot. Hierdoor ervaren mensen doelen als minder rigide, doordat men zelf invloed heeft op de eigen prestaties en het gevoel heeft te kunnen sturen.

Het houden van **regelmatige gesprekken met de leidinggevende over de voortgang van de doelstelling** kan hierbij helpen. Frequente gesprekken met de leidinggevende zorgen ervoor dat mensen weten hoe de leidinggevende denkt over hun prestaties. Eventuele onzekerheid rondom het functioneren kan dan worden weggenomen. Vooral mensen die nieuw zijn bij de organisatie en de geschreven en ongeschreven regels nog niet kennen, ervaren het als prettig om regelmatig een voortgangsgesprek te hebben. Dit bevordert ook de relatie, het vertrouwen en de betrokkenheid. Een accountmanager gaf dat als volgt aan in relatie tot het behalen van een persoonlijk doel. "Ik wil het doel gewoon halen. Ik heb geen ervaring in deze branche. Hoeveer we zijn met het realiseren van de doelstelling, is lastig in te schatten voor mij. Het gesprek dat we (leidinggevende en werknemer) continu met elkaar voeren in de wekelijkse overleggen geeft mij wel rust om te acteren zoals ik nu acteer, omdat ik weet, ik werk wel in die lijn." Ook voor mensen die langer bij de organisatie werken is het van belang om regelmatig bij te praten, zoals een accountmanager aangeeft: "De reactie van je leidinggevende op je prestatie is belangrijk. Vervolgens wordt je gestimuleerd, of er wordt je een hart onder de riem gestoken. Dus regelmatig feedback op je functioneren is prettig. Daarnaast ben ik wellicht veel tijd kwijt aan het helpen van een collega. Het kan mij helpen als de leidinggevende dat

waardeert". Door regelmatig gesprekken te voeren kunnen onderlinge verwachtingen worden uitgesproken en kan de motivatie worden aangewakkerd. Doelstellingen voelen op deze manier als minder rigide, doordat men elkaars verwachtingen kent.

### *Juiste teamsamenstelling*

Voor een team is het van belang dat de teamleden elkaar aanvullen in competenties en kwaliteiten. Ook een heldere taakomschrijving en een goede onderlinge taakverdeling zijn van belang. Om hoge doelstellingen te kunnen realiseren is **een ervaren team die elkaars sterke en zwakke punten kent en de juiste competenties bezit** noodzakelijk. Een accountmanager licht dit toe: "Van ervaren verkopers hoop je wel dat die pijlen richten op die projecten die je bij het jaardoel gaan brengen. Dan speel je het spel als heel team op een goede manier. Minder ervaren verkopers kunnen dan de onderstroom regelen, maar ook dat je teamleden hebt met de juiste competenties voor de complexere en grotere projecten. Die hebben trouwens vaak helemaal geen zin in die kleinere projecten." Hier gaat het vooral om de teamsamenstelling.

"Ook de juiste diversiteit binnen het team in leeftijd en ervaring spelen een rol", zegt een accountmanager. "Waar je in het begin van je carrière vooral gefixeerd bent op je eigen doelstellingen, richt je je later als je ouder wordt meer op het collectief, omdat je mensen verder kunt helpen. Waar je vroeger hulpbehoevend was, merk je dat je het trucje herkent om je collega te helpen om het gemeenschappelijke doel te ondersteunen." Naast het beschikken over teamleden met de juiste competenties en ervaring is ook de teamdynamiek en het formuleren van specifieke doelen op onderdelen van belang: "Ik mis wel de aandacht voor concrete bedrijfsdoelen, denk bijvoorbeeld aan de klanttevredenheid. Als ik in een topsportteam zou werken, dan zou ik er geen problemen mee om een slechte speler te wisselen en hem of haar erop aan te spreken. Wij spreken elkaar hier gewoon niet aan, we zijn niet echt een team. Of, we zijn wel een team, maar we hebben geen teamdoel waar we gemeenschappelijk elkaar op kunnen aanspreken. Door meer doelen te stellen kunnen we elkaar daar meer op aanspreken. Dit vergroot de hechtheid van het team. Bepaalde mensen kunnen dan opstaan en cultuurdragers worden," vertelt een projectmanager. Samengevat kun je stellen dat mensen bij de perceptie van het doel direct de link leggen naar de samenstelling en het vertrouwen in het team.

Naast de 'hardere' kant van de juiste teamsamenstelling is de juiste mindset en bevoegenheid binnen het team essentieel om een goede manier samen te werken. Een **team-focus en betrokkenheid bij elkaar zorgen voor een samenhorigheidsgevoel**. Net als in de sport is het in bedrijfsleven noodzakelijk dat mensen elkaar steunen, omdat men afhankelijk is van elkaar. Een projectmanager legt het uit: "Als je een doel hebt als team, heeft het voor alle partijen meerwaarde. Verbinding met elkaar, meer voor elkaar over hebben, ergens bij betrokken voelen en daardoor bijvoorbeeld langer doorwerken als het een keer moet." Daarnaast speelt de sfeer en mentaliteit ook een rol, zegt projectmanager: "Het enthousiasme van anderen werkt aanstekelijk om jezelf maximaal in te zetten. Dus als iemand anders enthousiast is en inzet toont, dan werkt dat motiverend. Als iemand anders er half voor gaat, dan werkt dat demotiverend."

Eigenlijk draait het allemaal om vertrouwen. **Vertrouwen in het team is noodzakelijk** om succesvol te kunnen zijn. De mate van het vertrouwen in het behalen van de doelstelling is mede afhankelijk van de inschatting van het niveau van de teamleden, bijvoorbeeld de ervaring van de teamleden, de

competenties, de relatie die men heeft, de diversiteit, de onderlinge sfeer en betrokkenheid bij elkaar. “Vertrouwen: Kun je als team acteren? Is er een samenhangsgevoel? Heb je het gevoel dat iedereen op het veld snoeihard voetbalt en kun je naast het veld ook veel lol hebben? Of is het overall lol? Want dat is ook niet de bedoeling. Het draait veel om vertrouwen in het team, en hoe realistisch het doel is,” verklaart een accountmanager. Zo geeft een andere accountmanager aan waarom vorig jaar de doelstelling al snel als rigide en onhaalbaar werd gepercipieerd: “De hoogte van de doelstelling was niet reëel. We zaten toen met nieuwe mensen die nog in moesten komen. Zowel de doelstelling als de capaciteiten van de mensen zorgden ervoor dat we de doelstelling niet zouden halen.” Of zoals een accountmanager het samenvatte: “De teamsamenstelling is van invloed. Hierdoor heb je wel of geen vertrouwen in het halen van de doelstellingen.” Vertrouwen in het team is een belangrijke beïnvloedende factor om in te schatten of een doelstelling realistisch is of niet.

#### 4.5 Invloed van externe omstandigheden

De externe omstandigheden zijn ook van invloed op een organisatie en de individuele prestaties. Een organisatie of persoon kan proberen de externe omgeving te beïnvloeden op een zodanige wijze dat dit ten gunste komt aan zijn doelstelling. De ontwikkelingen en veranderingen in de externe omgeving spelen een rol in iemands perceptie van de doelstelling.

##### *Voldoende hechte relaties klant-leverancier*

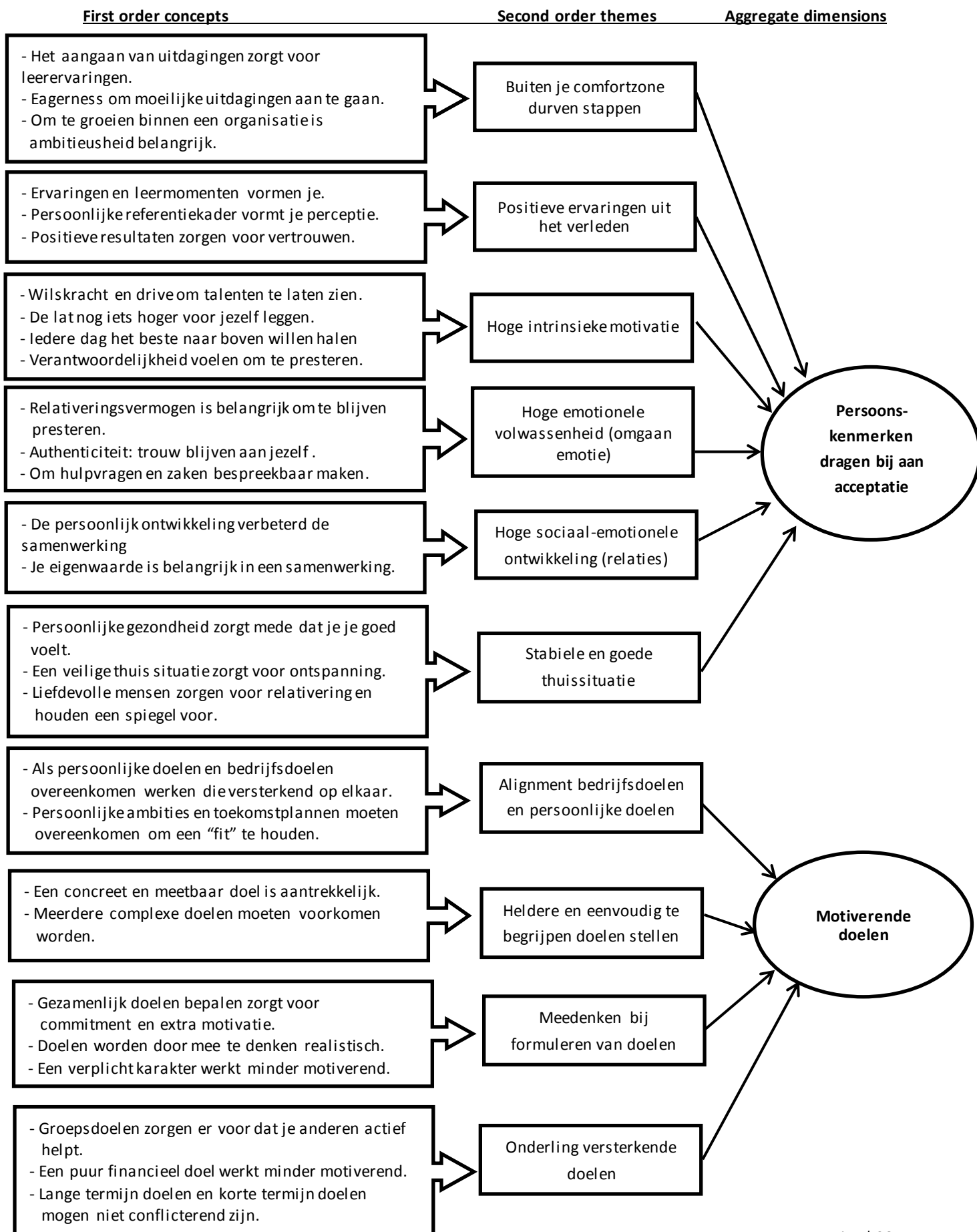
De omvang en sterkte van de relaties in het netwerk zijn mede bepalend voor het resultaat. Het hebben van **goede relaties en een groot netwerk zijn belangrijk om succesvol te kunnen zijn**. Het opbouwen en onderhouden van deze relaties is belangrijk om lange termijn doelstellingen te kunnen halen. Een accountmanager omschreef dat al volgt: “De relatie met klanten is ook erg belangrijk. Je moet het leuk vinden om met mensen om te gaan. Uiteindelijk leidt dat tot een order. Je kunt niet de hele dag faken alsof je het leuk vindt. Daar prikken mensen doorheen. Het is leuk om lange termijn relaties op te bouwen.” Door omstandigheden in het externe netwerk kunnen relaties wegvallen, minder sterk worden of verdwijnen door baanwisselingen. De perceptie van de doelstelling zal altijd gekoppeld worden aan de hoeveelheid relaties die iemand heeft en de potentie van deze relaties. Mensen die over meer hechte relaties beschikken zullen doelen minder snel als rigide percipiëren. Daarom is **de beschikbaarheid en toegang tot potentiële klanten en marktsegmenten essentieel**. Het marktsegment waar iemand in actief is, kan een bestaand segment zijn, waar iemand al veel kennis van heeft of een nieuw segment waar nog relatief weinig informatie van bekend is. Deze factoren wegen mee in iemands beoordeling of een doelstelling realistisch is of niet. Zo vertelt een accountmanager die nog niet zo lang in dienst is: “Het resultaat moet ik nog opbouwen, want je hebt gewoon relaties nodig en die heb ik nog niet.” Een zelfde soort reactie gaf een accountmanager: “De doelstelling is om zoveel omzet in een nieuwe markt binnen te halen. We zitten in een soort transitiefase, waar we ook bezig zijn om op een nieuwe manier aan nieuwe leads te komen en die ook anders tegen het licht te houden.” Het ontbreken van een netwerk en ervaring binnen een nieuwe markt zorgt ervoor dat mensen geen goede inschatting kunnen maken van de mogelijkheden. Hierdoor bestaat de kans dat een doelstelling zowel in positieve als in negatieve zin flinke afwijkingen kan vertonen. Door doelstellingen rigide op te leggen bestaat de kans dat men de motivatie verliest als blijkt dat deze onhaalbaar en onrealistisch blijkt te zijn.

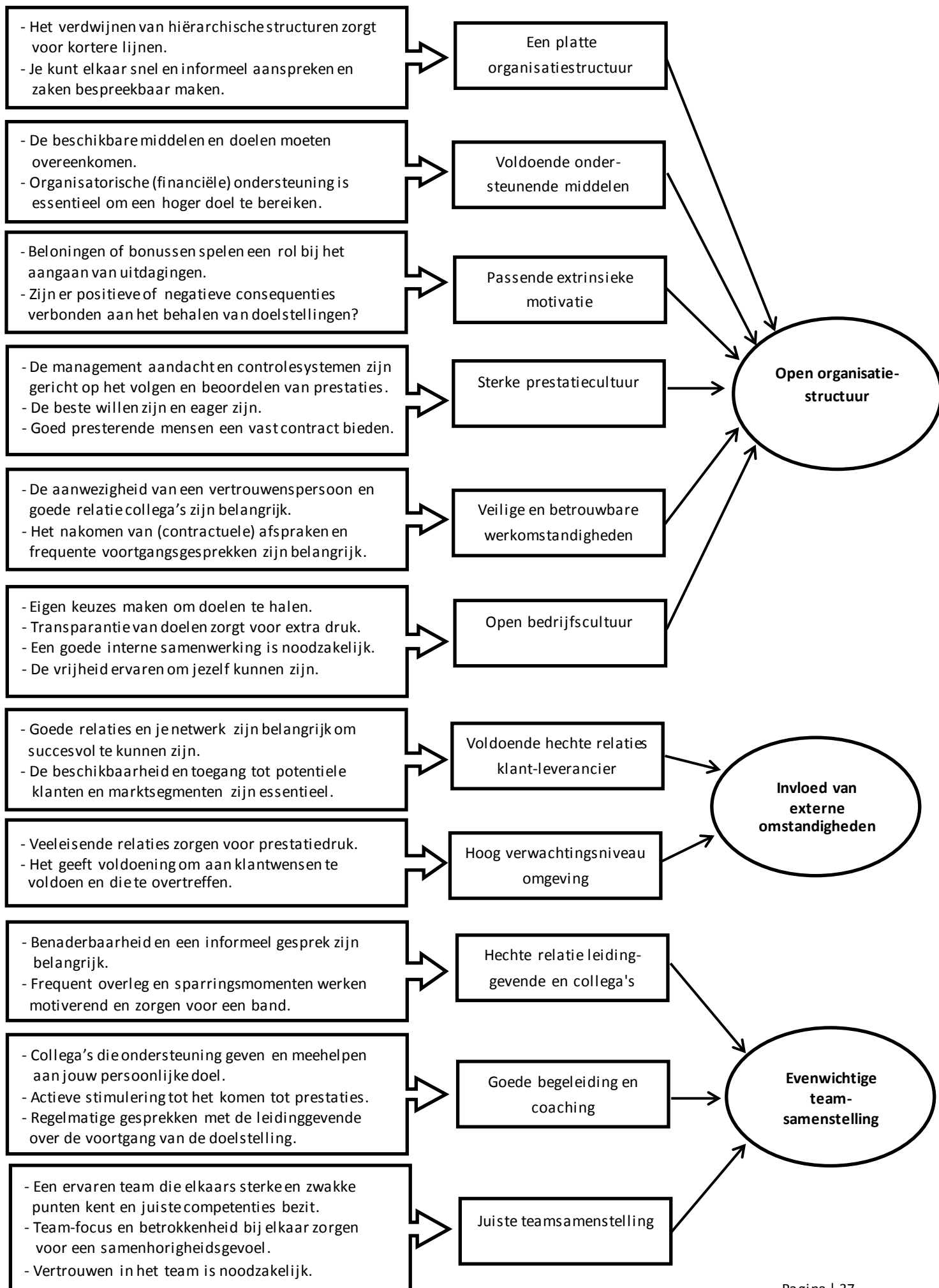
## Hoog verwachtingsniveau omgeving

Het verwachtingsniveau van klanten kan erg hoog zijn en voor extra druk zorgen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de kwaliteit, snelheid, flexibiliteit, aantal contactmomenten of serviceniveau. Om aan al die verwachtingen te voldoen kan een hele opgave zijn. Vooral **veeleisende relaties zorgen voor prestatiedruk**. De reden hiervoor is dat er spanning op de beschikbare tijd of budget komt te liggen. Het kan veel energie kosten om te proberen om aan het verwachtingsniveau te voldoen. Een projectmanager ervaart dit als volgt: “Ik ervaar extern meer druk om te voldoen aan de standaard, dan dat ik die intern voel. Misschien ben ik daar wel te klantgericht in.” Het lijkt erop dat dit komt omdat medewerkers extern vaak direct feedback of kritiek op de geleverde prestatie. Tevens is het leveren van goede prestatie afhankelijk van meerdere factoren: “De externe omstandigheden zijn mede bepalend of de doelstelling binnen de normale inspanning of extra inspanning haalbaar is,” zegt een projectmanager. Hier wordt de koppeling gemaakt naar de inspanning die het mag kosten. Vaak heeft iemand meerdere doelstellingen. Er zal dan een keuze gemaakt moeten worden waar de inspanning en energie in gestoken wordt. Men koppelt aan de doelstelling meerdere factoren, dus naast verwachtingsniveau van de klant, ook de beschikbare tijd en de relatie met andere doelstellingen. Een doelstelling zal in zijn samenhang beoordeeld worden of deze realistisch is of niet. Een basishouding is dat mensen iemand willen helpen.

**Het geeft voldoening om aan klantwensen te voldoen en die te overtreffen.** Zeker als er waardering voor de prestatie wordt uitgesproken, zegt een projectmanager. “Ik ben blij als ik iets op kan lossen waar een klant vrolijk van wordt. Als de klant tevreden is aan het eind, of ik heb een mooie marge gedraaid, dan denk ik ‘Dat heb ik goed gedaan!’” Vooral aan het begin van een project is de druk groter geeft een projectmanager aan, omdat er veel onzekerheden zijn en er nog geen echte relatie is met de klant. Het is op dat moment nog onduidelijk waar de mogelijkheden en onmogelijkheden zitten”. Naarmate dit kader zich gevormd heeft en het project verloopt naar wens, ontstaat er ontspanning. Een projectmanager omschreef dit als volgt: “Bij een bepaald project wilde ik dat de klant helemaal tevreden zou zijn aan het eind. Dan ga je er strak in en geef je minder ruimte. Als je het in het begin laat gaan, dan weet je niet waar je blijft. Je zorgt dat alles goed geregeld. Naarmate het doel beter bereikbaar wordt, kun je anders in de wedstrijd gaan zitten, dan kun je er makkelijker in gaan en meer aandacht hebben voor de klanttevredenheid.” Concluderend kan een hoog verwachtingsniveau zorgen voor extra druk of stress. Het uitspreken van waardering en een goed gesprek waarin de verwachtingen kenbaar worden gemaakt kan zorgen dat een doelstelling als minder rigide wordt ervaren.

## 4.6 Samenvatting coderingsschema





## 5 Conclusie

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat een platte en **open organisatiestructuur** ervoor zorgt dat doelen als minder rigide worden ervaren. **Motiverende doelen** helpen bij een snellere acceptatie van het doel, omdat men het persoonlijke belang van het doel inziet. Daarnaast is een **evenwichtige teamsamenstelling** van invloed op hoe men het doel ervaart. Als er een groot vertrouwen is in de competenties van collega's, de relaties tussen leidinggevende en collega's hecht zijn, dan worden doelen als minder rigide ervaren. De **externe omstandigheden** beïnvloeden mede hoe men het doel ervaart. Dit is afhankelijk van het aantal relaties dat men heeft en de druk die de omgeving legt op het behalen van de doelen. De **persoonskenmerken van de persoon zelf dragen bij aan de acceptatie van het doel** en de perceptie bij het doel. De mate waarin iemand buiten zijn eigen comfortzone durft te stappen, de intrinsieke motivatie en de persoonlijke ontwikkeling zijn daarbij van grote invloed. Deze factoren zorgen ervoor dat mensen sneller bereid zijn om een hoog doel te accepteren en doelen als minder rigide te ervaren. Zij voelen de vrijheid om bij afwijkingen deze te communiceren en hebben het gevoel en vertrouwen dat zij dit op een goede manier weten uit te leggen, waardoor de consequenties als minder zwaar worden ervaren.

De goal setting theory (Locke & Latham, 1990, 2002, 2013) stelt dat een hoog specifiek doel leidt tot hogere task / work performance dan een eenvoudig specifiek doel, een vaag doel of geen doel. Daarnaast bestaat er volgens de theorie een lineair verband bestaat tussen de mate van de moeilijkheidsgraad van het doel en prestaties (Locke, 1968, 1982; Locke & Latham, 1990). Het doel van deze studie was om de invloed van perceptie van doelen te onderzoeken, wat tot nu toe onbekend was. Deze factor is essentieel voor het behalen van de gestelde doelen.

Uit de resultaten van dit onderzoek trek ik de conclusie dat door op zoek te gaan naar een optimale samenhang van bovenstaande factoren, mensen maximaal kunnen presteren en zo de gestelde doelen weten te realiseren. Niet alle factoren heb je als bedrijf in de hand. Een aantal factoren is eenvoudiger te beïnvloeden. Door hier actief mee aan de slag te gaan worden mensen in staat gesteld om hun talenten en energie te richten op het behalen van het doel. Deze conclusie heeft echter ook een schaduwzijde. Een combinatie van bovenstaande factoren kan ook voor een te grote mentale druk zorgen, waardoor mensen doelen als rigide ervaren. Het doel motiveert dan niet meer, maar wordt een belemmering om tot goede prestaties te komen. Daarom verwacht ik dat er geen lineair verband bestaat tussen de mate van de moeilijkheidsgraad van het doel en prestaties, zoals de theorie stelt, maar dat er een inverted U-shaped relatie is tussen de moeilijkheidsgraad van het doel en de prestaties.

**Propositie:** Er is een inverted U-shaped relatie tussen de moeilijkheidsgraad van het doel en de prestatie.

### 5.1 Open organisatiestructuur

Een open en platte organisatiecultuur leidt tot regelmatige en informele gesprekken tussen leidinggevende en werknemer. Werknemers hoeven hierdoor niet te wachten op jaarlijkse beoordelingsmomenten. Bij tussentijdse voortgangsgesprekken kan men de onderlinge verwachtingen sturen en beïnvloeden. De beschikbaarheid van voldoende ondersteunende middelen zorgen voor een bepaalde mate van bewegingsvrijheid en autonomie om het doel te beïnvloeden.

Door de openheid en transparantie van doelen binnen een organisatie is de drang om te presteren groter. Daarnaast kent men door de open organisatiestructuur en managementstijl het belang voor de organisatie om de doelen te realiseren en zijn mensen eerder bereid doelen te accepteren. Men voelt zich hierdoor mede verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen. Passende extrinsieke motivatie kan energie verhogend werken om bepaalde doelen aan te gaan. Bonussen of andere vormen van beloning spelen hierbij een rol, maar de eventuele andere positieve of negatieve consequenties zijn van invloed op de acceptatie en de perceptie van het doel. Een prestatiecultuur en de mate waarin mensen competitief zijn ingesteld of eager zijn om doelen te realiseren of de beste te willen zijn, zorgt ervoor dat mensen sneller bereid zijn om doelen te accepteren en zich vol in te zetten om doelen te realiseren. Door een open organisatiestructuur ervaart men doelstellingen als minder rigide.

**Propositie:** Hoe opener een organisatiecultuur is, hoe eerder men bereid is om doelen te accepteren en hoe minder men deze als rigide percipieert.

## 5.2 Invloed van externe omstandigheden

De externe omstandigheden zijn van invloed op de mate waarin men het doel als rigide percipieert. Het beschikken over goede relaties en een groot netwerk zijn belangrijk om succesvol te kunnen zijn op lange termijn. Het in kunnen zetten van het netwerk ten gunste van doel heeft een positief effect op iemands perceptie. Mensen koppelen namelijk direct het aantal hechte relaties en beschikbare potentie van de markt aan de haalbaarheid van de doelstelling. Een hoge betrokkenheid en loyaliteit gekoppeld aan lastige externe omstandigheden zorgt voor twijfel over het accepteren van het doel en commitment aan het doel. Zodoende kan het wegvallen of het niet effectief in kunnen zetten van het netwerk ervoor zorgen dat mensen het doel als hoger ervaren. Het verwachtingsniveau van de externe omgeving speelt ook mee in hoe men het doel percipieert. Veeleisende relaties zorgen voor prestatiedruk. Dit kan verklaard worden doordat mensen graag gewaardeerd willen worden voor hun prestaties en willen voldoen aan externe verwachtingen. Hierdoor kan men een doel als hoger ervaren als de externe omstandigheden lastig zijn te noemen.

**Propositie:** Mensen die beschikken over een groot netwerk met goede relaties ervaren doelen als minder rigide.

## 5.3 Evenwichtige teamsamenstelling

Om hoge doelstellingen te kunnen realiseren is een ervaren team die elkaars sterke en zwakke punten kent en de juiste competenties bezit noodzakelijk. Naast een goede teamsamenstelling is de juiste mindset en bevlogenheid binnen het team essentieel om op een goede manier samen te werken. Een team-focus en betrokkenheid bij elkaar zorgen voor een samenhangsgevoel. Dit bevordert een open communicatie, waardoor de onderlinge verwachtingen worden afgestemd en de sturing op de doelen wordt vergroot. Bij de perceptie of een doel realistisch en haalbaar is, koppelt men dit bij een groepsdoel direct aan de competenties en vaardigheden van de andere teamleden. Indien het team onervaren is of men twijfelt aan de inzet en motivatie van andere collega's, dan bestaat de kans dat men zich niet meer gecommitteerd voelt aan het doel of men vooraf al sterk twijfelt aan de hoogte van de doelstelling. Daarom is een hechte relatie met de leidinggevende en collega's, goede begeleiding en coaching en een juiste teamsamenstelling van belang om doelen als



realistisch te percipiëren. Vertrouwen ontstaat door een goede relatie met de leidinggevende en collega's. Als collega's het doel als haalbaar percipiëren heeft men de neiging dit als waarheid aan te nemen, waardoor het geloof in het doel wordt vergroot. De begeleiding en coaching zorgen voor een continu gesprek wat zorgt voor motivatie. Echter het niet aanpassen van doelen op momenten dat deze onrealistisch blijken te zijn heeft dat een negatieve invloed op de motivatie.

**Propositie:** In een open organisatie, waar er hechte relaties bestaan tussen leidinggevende en werknemers, die verwachtingen uitspreken en er coaching en begeleiding plaatsvindt, percipieert men doelen als flexibel.

#### 5.4 Persoonskenmerken dragen bij aan acceptatie

Persoonskenmerken dragen bij aan acceptatie van doelen. Personen die buiten hun comfortzone durven stappen beschikken over zelfvertrouwen, zijn gemotiveerd en eerder bereid om grote uitdagingen aan te gaan. Ervaringen en leermomenten spelen ook een rol. Positieve ervaringen uit het verleden zorgen voor zelfvertrouwen. Een hoge intrinsieke motivatie zorgt voor de wilskracht en drive om de lat nog iets hoger te leggen en om iedere dag het beste van zichzelf te laten zien. Deze bewijsdrang gekoppeld aan een hoog verantwoordelijkheidsgevoel zorgt voor extra motivatie om doelen te realiseren en de noodzaak om het doel waar te maken. Het doel kan hierdoor bij lastige omstandigheden als meer rigide worden ervaren. De acceptatie van het doel is bij mensen met een hoge intrinsieke motivatie wel groter. Een hoge emotionele volwassenheid zorgt voor relativiseringsvermogen bij lastige situaties. Daarnaast zijn mensen authentieker, wat ervoor zorgt dat zaken bespreekbaar worden gemaakt en er om hulp wordt gevraagd indien de situatie daar om vraagt. Om die reden kan men beter omgaan met emoties die tijdens het werk ontstaan. De sociaal-emotionele ontwikkeling die iemand heeft doorgemaakt zorgt ervoor dat de samenwerking verbeterd. Hierdoor is men in staat om met verschillende typen mensen succesvol samen te werken. De werknemer is in staat om tijdens de periode van de doelstelling te blijven communiceren, waardoor diegene doelen als minder rigide ervaart. Een stabiele thuissituatie en persoonlijke gezondheid zijn voorwaardenscheppend om de gestelde doelen te behalen. In die zin beïnvloedt dit ook de perceptie van het doel, omdat het invloed heeft op de beschikbare energie die iemand kan steken in het behalen van het doel.

**Propositie:** Personen met een hoge emotionele volwassenheid zijn eerder bereid om buiten hun comfortzone te stappen, waardoor zij in staat zijn om grotere uitdagingen aan te gaan.

#### 5.5 Motiverende doelen

Doelen die zowel het persoonlijke belang als bedrijfsbelang dienen, werken versterkend op elkaar. Als persoonlijke wensen of ambities aansluiten bij het doel, dan levert dat extra motivatie op en is de acceptatie van het doel groter. Daarom is het van belang dat de werknemer en de werkgever in gesprek met elkaar blijven om te zorgen dat de persoonlijke ambities en toekomstplannen overeen blijven komen en de "fit" behouden blijft. Er is dan sprake van een win-win situatie. Bij het stellen van doelen is het van belang dat deze helder en eenvoudig te begrijpen zijn. Daarnaast zorgt het meedenken bij het formuleren van doelstellingen ervoor dat doelen als minder rigide worden ervaren en het commitment aan het doel wordt vergroot. Doelen die zonder overleg als een

verplichting worden opgelegd werken minder motiverend. Het type doel is ook van invloed op de inzet van mensen. Een puur financieel doel werkt minder motiverend. Een verklaring hiervoor kan zijn dat men minder snel het persoonlijke belang hiervan inziet. Het stellen van groepsdoelen zorgt ervoor dat je anderen actief helpt. Het totale groepsresultaat is dan hoger, dan de resultaten van de individuele prestaties samen. Daarnaast versterkt dit het teamverband en het samenhangsgevoel. Voorwaardenscheppend is dat lange termijn doelen en korte termijn doelen niet conflicterend mogen zijn. Mensen willen graag het grotere plaatje zien. Door doelen met elkaar in lijn te brengen, ontstaat daar consistentie in en kunnen mensen zich daar eenvoudig achter scharen. Doelen die zorgen voor extra motivatie of een persoonlijk belang dienen zorgen voor een grotere acceptatie van het doel, hogere intrinsieke motivatie en zorgen ervoor dat doelen als minder rigide worden ervaren.

**Propositie:** Door werknemers actief mee te laten denken bij formuleren van doelen kan er alignment plaatsvinden tussen persoonlijke doelen en bedrijfsdoelen, waardoor de werknemers een hogere intrinsieke motivatie krijgen, loyaler zijn en een hogere betrokkenheid tonen bij het werk.

**Propositie:** Hoge individuele financiële doelen hebben een negatieve invloed op de contextuele performance van een persoon, waardoor de kennisoverdracht binnen een team wordt bemoeilijkt.

## 6 Discussie, Beperkingen, Aanbevelingen en Management Implicaties

### 6.1 Discussie

Voor dit onderzoek zijn 16 personen geïnterviewd, waarbij er gebruik is gemaakt van een semi gestructureerd interview. Dit interviewprotocol is opgenomen in Bijlage A. In de discussie zullen de onderzoeksresultaten uit de multiple case study vergeleken worden met de literatuur, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Iedere dimensie heeft een eigen impact op de perceptie van doelen. Hieronder is de reflectie tussen de onderzoeksresultaten en literatuur van de vijf verschillende dimensies toegevoegd. Uit het onderzoek blijkt ook dat verschillende dimensies elkaar positief kunnen beïnvloeden en zo kunnen bijdragen aan de perceptie van doelen als flexibel.

#### *Open organisatiestructuur*

Uit resultaten blijkt dat een open en platte organisatiecultuur leidt tot regelmatige en informele gesprekken tussen leidinggevende en werknemer. Hierdoor ervaart men doelstellingen als minder rigide. Dit resultaat ligt in lijn met het argumenten van Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016). Zij pleitten voor meer openheid en vertrouwen van managers. Managers zouden de medewerkers actief kunnen laten blijken dat ze vertrouwen hebben in hun kennis, vaardigheden en capaciteiten, zodat ze zelf kunnen beoordelen of een gesteld doel overbodig of verkeerd is. Door de korte lijnen is een snel en informeel gesprek mogelijk. Dit heeft een positief effect op het onderlinge verwachtingsmanagement en bevordert het commitment. Om het commitment te bevorderen is het van belang dat de zelfeffectiviteit gestimuleerd wordt, door de persoon in kwestie vertrouwen te geven, dat het doel haalbaar is (Locke & Latham, 2002). De doel-prestatierelatie is het sterkst wanneer mensen zich gecommitteerd voelen voor hun doelen (Locke & Latham, 2002). Door de openheid kunnen de prestaties van het individu verbeteren, waardoor de resultaten van de totale onderneming verbeteren. Dit is gebaseerd op de aanname dat de rol van het individu en het behalen van de organisatiedoelstellingen onderling afhankelijk zijn (Pfeffer & Salancik, 1978).

De perceptie om over voldoende organisatorische ondersteuning te beschikken zorgt ervoor dat mensen doelen als minder rigide percipieren. In de goal setting theorie is dit een modererende factor, namelijk situationele beperkingen (Locke & Latham, 2006). Het is mijn verwachting dat de situationele beperkingen direct gekoppeld zijn aan de medierende factor: job autonomy. Job autonomy heeft een positief effect op de werkprestatie en is een zeer robuuste voorspeller van werkprestaties (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Het gevoel om eigen keuzes te kunnen maken om een doel te realiseren zorgt ervoor dat mensen hun werk zo inrichten dat hun vaardigheden en kwaliteiten maximaal benut worden. Mensen zetten zichzelf als het ware in hun kracht. Dit past in het beeld van de open bedrijfscultuur: de vrijheid ervaren om jezelf te kunnen zijn.

Door het gevoel te hebben jezelf te kunnen zijn wordt de intrinsieke motivatie gestimuleerd om iedere dag het beste uit jezelf naar boven te willen halen. Dit argument is in lijn met bevindingen van Kuvaas, Buch, & Dysvik (2016) die stellen dat job autonomy ervoor zorgt dat mensen persoonlijke of zelfbepaalde doelen stellen als reactie op toegewezen doelen. Mensen die een hoge intrinsieke motivatie hebben leggen de lat iets hoger voor zichzelf en willen graag hun talenten laten zien. Het is

de verwachting dat mensen die een hogere mate van emotionele volwassenheid hebben, eerder een hogere gepercipieerde job autonomy ervaren. De verklaring hiervoor is dat deze mensen sneller om hulp vragen en zaken bespreekbaar maken. Hierdoor zijn ze beter in staat om hechte relaties aan te gaan en worden doelen als minder rigide gepercipieerd.

De theorie stelt dat mensen die over het vermogen beschikken om te acclimatiseren in nieuwe omstandigheden en in staat zijn zich aan te passen aan het gewenste functieprofiel in een dynamische werkomgeving (adaptive performance), succesvoller opereren in onzekere omstandigheden (Hesketh & Neal, 1999). Dit argument is in overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek dat mensen zich aan moeten weten te passen aan een sterke prestatiecultuur en dat goed presenterende mensen in vaste dienst worden aangenomen.

### *Invloed van externe omstandigheden*

In de goal setting theorie worden de externe omstandigheden niet expliciet beschreven. Uit resultaten van dit onderzoek blijkt dat de externe omstandigheden van invloed zijn op de mate waarin men het doel als rigide percipieert. Verschillen tussen individuen met gelijke competenties zouden kunnen worden verklaard door verschillen in motivatie of context beperkende omstandigheden (Campbell & Pritchard, 1976; Kanfer, 1990). Organisatiekenmerken, zoals het interne proces, de bedrijfscultuur, de gebruikte technologie, organisatiestructuur of omgevingskenmerken: mate van concurrentie, de branche of het klantsegment zijn van invloed op de individuele resultaten en perceptie. Indien de situationele beperkingen laag zijn, heeft dit significant meer effect op de prestaties, dan wanneer er hoge situationele beperkingen zijn (Locke & Latham, 2006).

Het verwachtingsniveau van de omgeving speelt een rol. Daarnaast heeft het in kunnen zetten van het netwerk ten gunste van het doel een positief effect op iemands perceptie. Bij de goal setting theorie zou dit mogelijk vertaald kunnen worden in de mate waarin een persoon in staat is om een geschikte taakstrategie te vinden. Het vermogen om nieuwe taakstrategieën te ontwikkelen om de grotere complexiteit aan te kunnen varieert sterk per persoon (Locke & Latham, 2002). Volgens de theorie zou dan het oplossingsvermogen en creativiteit van de persoon zelf het antwoord moeten zijn op de complexe omstandigheden. Uiteraard is het noodzakelijk dat iemand zijn eigen oplossingsvermogen gebruikt in deze omstandigheden. Uit dit onderzoek blijkt ook dat het belangrijk is dat er collega's zijn die ondersteuning geven en meehelpen aan het persoonlijke doel. Tevens blijkt dat mensen die het gesprek aangaan over het verwachtingsniveau van klanten zorgen dat doelen worden aangepast of bijgestuurd. Mensen die beschikken over een hogere sociaal-emotionele ontwikkeling zijn beter in staat om problemen bespreekbaar te maken, waardoor doelen als minder rigide worden ervaren.

### *Evenwichtige teamsamenstelling*

De goal setting theorie is niet alleen van toepassing op het individu, maar ook op groepen (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994), organisatie-eenheden (Rogers & Hunter, 1991) en hele organisaties (Baum, Locke, & Smith, 2001). Uit resultaten blijkt dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij de perceptie van het doel. Allereerst is een hechte relatie tussen de leidinggevende en werknemer noodzakelijk. Om vertrouwen te laten groeien is zowel het geven als het ontvangen van vertrouwen van belang. Dit geldt zowel voor het individu als voor het team. De mate waarin iemand dit ervaart

hangt weer af van de mogelijkheid om eigen keuzes te maken, er hulp aangeboden wordt of dat er tijdig geïnformeerd wordt.

Volgens de goal setting theorie is zelfeffectiviteit een belangrijke factor voor een persoon om zich geëngageerd te voelen. Door mensen het vertrouwen te geven dat ze in staat zijn het doel te realiseren, wordt het doel als realistisch gepercipieerd, wat een positief effect heeft op de prestaties. Dit pleit voor een goede begeleiding en coaching vanuit het management. Het continue gesprek tussen de leidinggevende en werknemer heeft een positief effect op het doorzettingsvermogen en het geloof dat de doelstelling haalbaar is. Dit sluit aan bij de bevindingen van Pulakos & O'Leary (2011), die stellen dat bepalend voor de effectiviteit van het prestatie management bijvoorbeeld is: het communiceren van duidelijke verwachtingen, bepalen korte termijndoelstellingen en deadlines, en voortdurende begeleiding en coaching.

Daarnaast is het vertrouwen in het team noodzakelijk. Bij de perceptie of een doel realistisch en haalbaar is, koppelt men dit bij een groepsdoel direct aan de competenties en vaardigheden van de andere teamleden. Dit levert bij meerdere doelen een spanning op tussen de inzet voor de eigen persoonlijke resultaten of voor het groepsresultaat. De keuze die men maakt is mede afhankelijk van de mate waarin mensen verwachten dat men aan de gestelde doelen moet voldoen. Het persoonlijke doel krijgt in dergelijke situaties een hogere prioriteit dan het groepsdoel. Dit betekent dat het management bij het opstellen van de doelen hier rekening mee moet houden.

Het stellen van een groepsdoel kan een positief effect hebben op het totale resultaat. Dit kan doordat men aanneemt dat de resultaten met een groepsdoel hoger zijn dan die van de individuele prestaties samen. Van de werknemers wordt verwacht dat ze hun interpersoonlijke gedrag in veranderde omstandigheden weten aan te passen om succesvol te kunnen samenwerken met verschillende peers en ondergeschikten (Pradhan & Jena, 2017). Van belang hierbij zijn contextuele vaardigheden, zoals interpersoonlijk gedrag, het leiden en ontwikkelen van anderen, inzet en discipline (Koopmans et al. 2011). Aguinis (2009) legt het verband naar het verbeteren van de effectiviteit van de totale organisatie. De contextuele performance van een persoon zorgt voor een optimale samenwerking binnen organisaties, waardoor de individuele task performance verbetert. Factoren die dit stimuleren en beïnvloeden zijn een goede coaching en begeleiding en een hoge emotionele volwassenheid.

### *Persoonskenmerken dragen bij aan acceptatie*

In overeenstemming met de resultaten van Tang & Reynolds (1993) blijkt dat personen die hogere doelen stellen in moeilijker omstandigheden hogere prestaties bereiken dan zij die gemakkelijke doelen stellen. Een mogelijke verklaring is hiervoor dat mensen die buiten hun comfortzone durven stappen een hogere intrinsieke motivatie hebben en over meer zelfvertrouwen beschikken. Zij zien de uitdaging als een kans om van te leren en zichzelf te verbeteren of halen voldoening en trots uit de prestatie op het moment deze gerealiseerd wordt. De noodzaak voor het behalen van positieve resultaten is belangrijk voor zowel het individu als de organisatie als geheel. Dit is in overeenstemming met de bevindingen van Sonnentag & Frese (2002) die vaststelden dat het leveren van een goede prestatie behalve voor de organisatie, ook voor het individu belangrijk is. Dit zorgt namelijk voor voldoening, gevoelens van meesterschap en trots. Het niet kunnen leveren van een prestatie zorgt voor ontevredenheid en wordt als persoonlijk falen ervaren (Sonnentag & Frese, 2002). Bij de perceptie of een doelstelling haalbaar en realistisch is spelen persoonlijke kenmerken

een rol. Het gaat dan om een combinatie van persoonlijk kenmerken die elkaar beïnvloeden en versterken. Zo zorgt de durf om een uitdaging aan te gaan bij een positief resultaat voor zelfvertrouwen. Een hogere intrinsieke motivatie zorgt voor meer energie en vergroot het probleemoplossend vermogen. De emotionele volwassenheid en sociale vaardigheden zorgen ervoor dat een persoon de doelen als minder rigide ervaart, waardoor er minder verkramping en stress ontstaat om een doel te bereiken.

Een ander veel besproken concept in de literatuur is de commitment aan het doel. De doel-prestatierelatie is het sterkst wanneer mensen zich geïmmiteerd voelen voor hun doelen (Locke & Latham, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat vele factoren het begrip commitment beïnvloeden, zoals het type doel, de vaardigheden van de persoon, zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie en ervaringen uit het verleden. Commitment is een optelsom van allerlei onderliggende variabelen, die in iemands persoonlijke perceptie van het doel meespelen. Een hogere emotionele volwassenheid en sociaal emotionele ontwikkeling zorgen ervoor dat personen op een effectieve manier kunnen samenwerken en hun gedrag weten aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Een open organisatiecultuur zorgt voor lagere drempels om zaken bespreekbaar te maken en informatie uit wisselen. Hierdoor zijn mensen sneller in staat om samenwerkingen succesvol te laten worden. Dit is in overeenstemming met de bevindingen van Pradhan & Jena (2017). Zij geven aan dat van de werknemers wordt verwacht dat ze hun interpersoonlijke gedrag in dergelijke dynamische omstandigheden weten aan te passen om succesvol te kunnen samenwerken met verschillende peers en ondergeschikten. Personen met positieve persoonskenmerken groeien sneller in hun ontwikkeling en zullen een doel met minder moeite accepteren.

### *Motiverende doelen*

Uit resultaten blijkt dat het stellen van concrete en meetbare doelen aantrekkelijk is. Dit is in overeenstemming met de bevindingen van de goal setting theorie, die stelt dat hoge of harde doelen motiverend zijn, omdat ze vereisen dat iemand inspanning moet leveren om tevreden te zijn (Locke & Latham, 2006). Dit resultaat is echter niet in overeenstemming met de bevinding dat een puur financieel doel minder motiverend is. Juist financiële doelen zijn kwantificeerbaar en concreet te noemen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat men liever concreetheid prefereert boven vage en niet te controleren doelen. Daarnaast zijn mensen niet puur financieel gedreven, maar ook op zoek naar zingeving, persoonlijke ontwikkeling, erkenning en waardering. Juist in de persoonlijke ontwikkeling zou het verschil in interesse en intrinsieke motivatie kunnen zitten om voor een doel te gaan. Dit sluit aan bij de bevindingen van Seijts et al. (2004), die vaststelden dat leerdoeloriëntering leidt tot hogere prestatie dan een prestatie doeloriëntatie. Hier kun je een verband trekken naar de alignment van de bedrijfsdoelen en de persoonlijke doelen. Doelen die zowel het belang van het bedrijf als die van het individu dienen zorgen ervoor dat er extra energie wordt losgemaakt om het doel te bereiken. Deze win-win perceptie zorgt voor een snellere acceptatie van het doel.

In overeenstemming met de bevindingen van Yearta et al. (1995) blijkt dat hoge complexe doelen leiden tot lagere prestaties, doordat men zich bij meerdere en complexe doelen richt op de meer haalbare doelen van het werk. Complexe doelen zorgen voor twijfel en onzekerheid of een doelstelling haalbaar is.

Het geven van vertrouwen speelt hierbij ook een rol. Hier is goede begeleiding en coaching voor nodig. Uit de literatuur blijkt dat mensen die geloven dat de nieuwe vaardigheid hen helpt en verder kan worden ontwikkeld in de dagelijkse praktijk, hogere doelen stellen en hun probleemoplossend vermogen prikkelen om vervolgens een hogere performance te bereiken. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat mensen buiten hun comfortzone durven stappen. Een hoge intrinsieke motivatie helpt hierbij. Mede doordat de persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd, groeit het geloof in eigen kunnen. Bij de beoordeling van een doel stellen mensen dus de vraag: 'What's in for me?' Dit is in overeenstemming met de bevindingen van Locke & Latham (2006), die beschrijven dat gevoelens van succes op de werkplek ontstaan als mensen zien dat ze kunnen groeien en er uitdagingen geboden worden om doelen na te streven en te bereiken, mits de doelen belangrijk en zinvol zijn.

Motivatie is noodzakelijk om doelen te bereiken. Dit onderzoek bevestigt de bevindingen van Latham, Erez, & Locke (1988), die stellen dat als een doel zonder uitleg wordt toegewezen, dat leidt tot prestaties die aanzienlijk lager zijn dan voor een participatief overeengekomen doel. De persoonlijke perceptie of een doel haalbaar en realistisch is, wordt vergroot door de mogelijkheid om mee te kunnen denken bij het bepalen van het doel. Hierdoor zijn mensen in staat om hun eigen talenten en capaciteiten op een zo goed mogelijke manier te positioneren om het doel te realiseren. Tevens wordt de betrokkenheid bij de organisatie en commitment aan het doel vergroot. Het is de verwachting dat een open organisatie betere condities biedt om een hogere motivatie te laten ontstaan. Het type doel en hoe deze tot stand is gekomen speelt een belangrijke rol in iemands perceptie en is medebepalend voor het realiseren van het doel.

## 6.2 Beperkingen

Het onderzoek heeft een aantal beperkingen die in deze paragraaf verder worden toegelicht. Hoewel dit onderzoek met grote zorgvuldigheid tot stand is gekomen, zijn er een aantal beperkingen die bij het beoordelen en begrijpen van het onderzoek duidelijk dienen te zijn.

De onderzoeksvraag is ruim geformuleerd. Er wordt geen specifieke afbakening gemaakt, waardoor het de vraag is, over welke groep of welk type organisaties er een uitspraak kan worden gedaan. Daarnaast is er de keuze gemaakt in de onderzoeksstrategie om een multiple case study uit voeren bij één organisatie, namelijk Maasdam. Dit kan mogelijk gevolgen hebben voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het is echter de verwachting dat er meerdere organisaties voldoen aan de kenmerken zoals beschreven in dit onderzoek. Maasdam is een MKB onderneming, die volgens eigen zeggen een Rotterdamse mentaliteit kent van hard werken en aanpakken, directheid en 'zeggen waar het op staat', die geen verheven pretenties of zweverigheid kent en tenslotte ook wel opportunistische eigenschappen heeft en lef toont. Dit zijn algemene kenmerken waar meer organisaties in Nederland zich in zullen herkennen. Het voordeel om het onderzoek binnen één organisatie te houden is dat respondenten allemaal in de dezelfde context en omstandigheden werkzaam zijn en dat daardoor de interpretatie van de onderzoeksresultaten eenduidig is. Daarnaast zorgde de toegang tot de respondenten, het onderlinge vertrouwen en de mogelijkheid tot extra informatie ervoor dat het fenomeen perceptie veel informatie opleverde en goed te onderzoeken was.

Een andere beperking van het onderzoek is dat het een momentopname betreft en dat er geen causale relaties kunnen worden aangetoond. Hier zou het onderzoek longitudinaal in meerdere

bedrijven voor uitgevoerd moeten worden. Het doel van mijn onderzoek is niet om causale relaties aan te tonen, maar juist een gedetailleerd, rijk en compleet beeld te schetsen van de variabelen.

Door persoonlijk als onderzoeker werkzaam en betrokken te zijn bij de te onderzoeken organisatie, kan dat gevolgen hebben op de antwoorden van de respondenten en de interpretatie van de onderzoeker van deze antwoorden. Een neutrale positie als onderzoeker is noodzakelijk om betrouwbare informatie te verzamelen en de validiteit van het onderzoek te waarborgen. Door het interview na afloop te samen te vatten en de samenvatting van het gesprek met de respondent te controleren is kans hierop verkleind.

Er is in dit onderzoek gekozen om de data te verzamelen via een multiple case study. Door meerdere onderzoekstechnieken toe te passen had de data verder verrijkt kunnen worden. Alle deelnemers hadden als aanvulling op de verzamelde data vanuit de interviews, een digitale vragenlijst kunnen krijgen, waardoor de data verder gecontroleerd had kunnen worden. Door deze triangulatietechniek had de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot kunnen worden.

### 6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is een toevoeging op de bestaande wetenschappelijke literatuur over de rol die de perceptie speelt in de beoordeling van een doel en de gevolgen daarvan op de individuele prestatie. Ondanks dat het onderzoek een completer beeld geeft over de rol van de perceptie bij een doelstelling is aanvullend onderzoek noodzakelijk om de theorie verder uit te diepen.

Uit dit onderzoek blijkt dat een evenwichtig team een belangrijke rol speelt in de individuele perceptie. Een hechte en open relatie zorgt voor informele gesprekken en zorgt ervoor dat onderlinge verwachtingen worden afgestemd. De relatie tussen de officieel gecommuniceerde doelstelling en relatie met de leidinggevende en de gevolgen daarvan op de prestaties heeft verder onderzoek nodig. Op basis van de resultaten van het huidige onderzoek zou deze factor van groot belang kunnen zijn op diverse andere factoren, waaronder het type doel en de motivatie. De relationele vaardigheden van de leidinggevende en de invloed op het resultaat speelt een grote rol. Echter, een diepgaand beeld hiervan ontbreekt nog.

De goal setting theorie is van toepassing op het individu, maar ook op groepen (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994), organisatie-eenheden (Rogers & Hunter, 1991) en hele organisaties (Baum, Locke, & Smith, 2001). Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op het type doel en de invloed daarvan op iemands perceptie en de gevolgen daarvan. Dit onderzoek toont aan dat financiële doelen minder aantrekkelijk zijn, en dat leerdoelen die in overeenstemming zijn met iemand persoonlijke ambitie zorgen voor extra motivatie. Dit sluit aan bij de bevindingen van Seijts et al. (2004), dat een leerdoeloriëntering leidt tot hogere prestaties dan een prestatie doeloriëntatie. Groepsdoelen worden beoordeeld op de ervaring en competenties van de teamleden. Echter, de samenhang tussen individuele, groeps- en bedrijfsdoelen en de invloed daarvan op iemands perceptie is onbekend. Volgens Lunenburg (2011) zijn groepsdoelstellingen net zo belangrijk als individuele doelen. De totale samenhang van de verschillende doelstellingen, die zorgen voor synergie tussen de onderlinge doelstellingen en de relatie met het individu en de gevolgen daarvan op de perceptie is onbekend. Een zeer interessant onderwerp voor vervolgonderzoek is om meer inzicht te vergaren over de samenhang van individuele, groeps- en bedrijfsdoelstellingen. Doelstellingen kunnen in de toekomst zo geformuleerd worden dat er rekening gehouden kan



worden met iemands persoonskenmerken, waardoor er een grotere stimulatie en acceptatie van doelen ontstaat en de resultaten van de totale organisatie verbeterd worden.

Als vervolgonderzoek zou het interessant zijn om dit onderzoek uit te voeren in een organisatie waar de context als ‘gesloten’ kan worden bestempeld. Wat is de invloed van een gesloten organisatiestructuur op de perceptie van de doelen en hoe interacteren de factoren zoals beschreven in paragraaf 4.6 met elkaar? Door een verkennend onderzoek uit te voeren naar de verschillen tussen open en gesloten organisatievormen en gevolgen daarvan op de perceptie van de doelstelling, zou de theorie verder verrijkt kunnen worden. Het is de verwachting dat open bedrijven frequenter en beter in contact staan met de externe omgeving. Hierdoor kunnen veranderingen of druk van buitenaf beter vertaald worden in doelstellingen. Daarnaast zou door een open organisatie er beter geluisterd kunnen worden naar het individu. Zodra blijkt dat de doelstelling niet haalbaar is of dat halverwege blijkt dat de kansen liggen op andere gebieden, dan zou de doelstelling opnieuw geformuleerd kunnen worden. Hierdoor zouden doelstellingen als minder rigide worden gepercipieerd, waardoor de prestaties hoger zouden moeten zijn.

Uit dit onderzoek kun je concluderen dat de emotionele volwassenheid belangrijk is voor de perceptie van doelstelling als rigide en flexibel. De mate waarin een persoon emotioneel volwassen is lijkt medebepalend te zijn voor het aan durven gaan van hogere doelen, wat leidt tot hogere prestaties. Het zelfvertrouwen en vertrouwen in de organisatie speelt daarbij een belangrijke rol. Hoe deze factoren met elkaar in verband staan zou een interessant onderzoek zijn om de theorie verder uit te bouwen.

Door bovenstaande suggesties voor vervolgonderzoeken zou de wetenschappelijke literatuur rondom de goal setting theorie verder uitgebouwd kunnen worden, waardoor organisaties in de toekomst de doelstellingen beter kunnen formuleren en verder kunnen verpersoonlijken, wat leidt tot hogere prestaties.

## 6.4 Management Implicaties

Deze studie draagt niet alleen bij aan een verdere verdieping van de theorie, maar zorgt ook voor verschillende managementimplicaties, waar managers rekening mee dienen te houden bij het formuleren van doelstellingen. Deze studie draagt bij aan het gegeven dat door rekening te houden met de individuele belangen en wensen van een persoon er een groter draagvlak en motivatie ontstaat voor het gestelde doel. De perceptie van het doel is een belangrijke voorspeller voor de persoonlijke inzet en resultaten.

Tijdens de interviews kwamen veel respondenten met diverse tips en ideeën. Veel gehoord is de zin: ‘Nu ik er over nadenk, had het beter geweest als ...’. Het ging dan over het doel of het ontbreken van een doelstelling waar men die graag gezien had. Volgens Pulakos & O’Leary (2011) staan de dagelijkse activiteiten van de werkvloer, die bepalend zijn voor de effectiviteit van het prestatie management, los van de voorgeschreven stappen binnen formele administratieve systemen. Hierdoor worden er niet altijd de juiste doelen gesteld of worden er geen doelen gesteld waar de ze wel wenselijk zouden zijn. Door wensen van individuen vast te leggen in doelstellingen kunnen deze bespreekbaar worden gemaakt. Het stellen van de juiste doelen die aansluiten bij de wensen van de persoon zorgen voor extra energie en grotere resultaatgerichtheid. Het doel moet op maat en ambitieus zijn om na te streven.

Een hechte relatie tussen de leidinggevende en werknemer zorgt voor vertrouwen en het continu afstemmen van onderlinge verwachtingen (Pulakos & O’Leary, 2011). Naast dat dit de persoonlijke ontwikkeling stimuleert, de relatie verbetert, men de noodzaak van het doel begrijpt, het commitment vergroot wordt en mensen de functie als aantrekkelijker ervaren, worden doelen als minder rigide ervaren. Een belangrijke aanvulling is dat door doelen flexibel te maken en bij te stellen op momenten dat deze onhaalbaar blijken te zijn of al behaald zijn, mensen continue gemotiveerd blijven om het doel te realiseren. Veel tijd en motivatie gaat verloren door verkeerde en onhaalbare doelen te stellen en daaraan vast te blijven houden.

Door het formuleren van persoonlijke doelen en groepsdoelen kunnen deze, mits ze goed zijn afgestemd onderling versterkend werken. Persoonlijke doelen kunnen zorgen voor persoonlijke groei en een grotere taak- en resultaatgerichtheid (Locke & Latham, 1990). Door het formuleren van groepsdoelen kan de onderlinge samenwerking vergroot worden en de persoonlijke relaties verbeterd worden, waardoor er meer een collectief ontstaat. Het formuleren van een gemeenschappelijk doel waar draagvlak voor is, leidt er toe dat teamleden elkaars sterke punten beter benutten en ondersteuning bieden als dit het gemeenschappelijke belang dient. Hierdoor kan de effectiviteit van de totale organisatie vergroot worden.

### Relatie tussen het stellen van doelen, de aggregate dimensions van het onderzoek en de resultaten



## 7 Referenties

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., et al. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* 20(5/6), 217-223.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. . *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Baard, S., Rench, T., & Kozlowski, S. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(2), 48–99.
- Barry, L., Garr, S., & Liakopoulos, A. (2014, March 4). <https://dupress.deloitte.com>. Retrieved from Delloitte: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html?id=gx:el:dc:dup677:cons:awa:hct14>
- Battle, E. S. (1966). Motivational determinants of academic competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(3), 378.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In: Schmitt N, Borman WC, editors. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA : Jossey Bass; 1993. p. 71-98.
- Bourne, M. (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, 12(4), 67-72.
- Budell, K. (2015, February 17). <https://www.saba.com>. Retrieved from saba: <https://www.saba.com/us/blogs/2015/02/17/5-problems-with-performance-management-as-we-know-it/>
- Campbell, J. P. (1990:687-732). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & McCloy, R. A. (1993). *A theory of performance*. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. (1976). *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, Handbook on Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*, 89–136.
- cognology.com.au. (n.d.). Retrieved from cognology.com.au:  
[https://www.cognology.com.au/learning\\_center/agile-performance-management/](https://www.cognology.com.au/learning_center/agile-performance-management/)
- D. Amaratunga, & D. Baldry. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* *20* (5–6), 217–223.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, *2*(2), 253-277.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management & Business Research 5th edition*. London, Engeland: Sage Publications Ltd.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. . *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, *50*(1), 25-32.
- Engelbrecht, A., & Fischer, A. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations* *48*(4), 387-404.
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effects of goal acceptance on the relationship of goal setting and task performance. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 69-78.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. . *Management accounting research*, *20*(4), 263-282.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. . *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 331–362.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15-31.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* *50*, 327-347.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. . *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123-136.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). *Technology and performance*. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21–55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. . *Journal of Applied Psychology*, *72*, 212–220.

- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332–1356.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology, 1*(2), 75-130. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol.1 (2nd edn).: Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, (pp. 75–170).
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology, 74*(4), 657.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review (September–October) 71* (5), 134–147.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology, 84*(6), 885.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55*(3), 401-412.
- Latham, G. P. (2016). Goal-Setting Theory: Causal Relationships, Mediators, and Moderators. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology, 1*-18.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational dynamics, 34*(1), 77-87.
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 73*, 753–772.
- Lee, C., & Earley, P. C. (1992). Comparative peer evaluations of organizational. *Organization Development Journal, 10*, 37–42.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management, 30*(6), 881-905.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Business Management and Administration*, 15 (1), 1-6.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994, January 12). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications Ltd.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Murphy, K. (1989). *Dimensions of job performance*. In: Dillon RF, Pellegrino JW, eds. *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. New York: Praeger.
- O'Leary-Kelly, A., Martocchio, J., & Frink, D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of management journal*, 37(5), 1285-1301.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. . New York: Harper & Row.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Poropat, A. E. (2002). New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations. In Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association. *Sydney: International Employment Relations Association* .
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85, 612-624.
- Rock, D., Davis, J., & Jones, B. (2014, August 8). *strategy-business.com*. Retrieved from strategy-business.com: <https://www.strategy-business.com/article/00275?pg=all>
- Rogers, R., & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

- Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement, *Management Decision* 41 (8), 791–805.
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 145–164). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 96(5), 981–1003.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of management journal*, 47(2), 227-239.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Tang, T. L., & Reynolds, D. B. (1993). Effects of self-esteem and perceived goal difficulty on goal setting, certainty, task performance, and attributions. *Human Resource Development Quarterly*, 4(2), 153-170.
- Tett, R., Guterman, H., Bleier, A., & Murphy, P. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance* 13(3), 205–251.
- Theron, P. M. (2015). Coding and data analysis during qualitative empirical research in Practical Theology. *In die Skriflig*, 49(3), 1-9.
- Verschuren, P. J., & Doorewaard, M. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek. Vijfde druk*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (1), 59-78.
- Yearta, S. K., Maitlis, S., & Briner, R. B. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice: A motivational technique that works? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(3), 237-252.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## Bijlage A: Interviewprotocol

Construct	Sub construct	Operationalisering	
Perceiving Goals	Specifieke doelen	1	Hoeveel doelen heb je? Of zijn er? (waar richt je je op)
		2	Wat voor soort doelen zijn het?
		3	Zijn er ook groepsdoelen of individuele doelen bepaald?
		4	Zijn deze SMART geformuleerd? Worden deze meegenomen in de beoordelingscyclus?
		5	Hoe ervaar je deze doelen? (complex lastig, eenvoudig, duidelijk etc.)
		6	In hoeverre is het belangrijk voor je dat er specifieke doelen gesteld worden?
	Hoogte doelen	7	Zijn de gestelde doelen realistisch volgens jou? (individueel en groepsdoelen)
		8	Zijn hoge doelen belangrijk voor je? en op welke wijze?
		9	Wanneer zijn doelen hoog voor jou?
		10	Hoe percipieer het doel? (hoog / laag)
		11	Hoe vast is het doel? Kun je deze tussentijds wijzigen? Zo ja, welke invloed heeft dat? Zo nee, wat doet het met je als blijkt dat het doel niet realistisch is?
	Beïnvloeding en feedback	7	Hoe ervaar jij persoonlijk gestelde doelen?(rigide / flexibel)
		8	Zijn de doelen bespreekbaar met je leidinggevende? En gebeurt dat ook?
		9	Hoe ervaren je collega's de gestelde doelen?
		10	Wat is volgens jou een succesvolle manier met doel(stellingen) om te gaan?
		11	Heb je er vertrouwen in dat je het doel kunt halen?
		13	Zijn er consequenties verbonden aan het wel of niet halen van de doelstelling?
Motivatie	14	Welke rol speelt motivatie bij het realiseren van je doelen?	
	15	Wat voor doel motiveert je en wat motiveert je niet?	
Keuze / ownership	16	Is het doel in gezamenlijk overleg bepaald? Hoe je zelf gekozen voor dit doel of is deze bepaald voor je?	
	17	Heb je persoonlijk belang bij het gestelde doel? Brengt het je iets? (bijv. een leerervaring, betekenisvol etc.)	



<b>Perceiving Goals</b>	<b>Job Autonomy</b>	18	Ervaar je vrijheid en onafhankelijk om eigen keuzes te maken binnen je taak? Welke invloed heeft dat op je prestaties?
		19	Kun je zelf keuzes maken en improviseren aan het realiseren van je doel als de situatie daar om vraagt?
	<b>Commitment</b>	20	Hoe serieus neem je de gestelde doelen? Waaruit blijkt dat?
		21	Als je problemen ervaart om je doel te bereiken, kun je die dan zelf oplossen?
		22	Heb je het idee dat het vertrouwen dat je in jezelf hebt, van invloed is op keuzes die je maakt om je doel te realiseren?
	<b>Situationele beperkingen</b>	23	Als je je werk op de best mogelijke manier wilt uitvoeren, helpen de doelen daarbij?
24		Er vaar je voldoende organisatorische ondersteuning (of zijn er belemmeringen, die je hinderen om je doel te bereiken)	
<b>Work performance</b>	<b>Task Performance</b>	25	Wat is de invloed van het doel op je productiviteit en kwaliteit van je werk?
		26	Zorgen doelen voor een grotere resultaatgerichtheid? Zo ja, op welke wijze, zo nee, waarom niet?
		27	Hoe beïnvloedt jouw beeld van het doel jouw inzet?
		28	Welke factoren spelen een rol bij jouw beeld?
		29	Zorgen doelen dat je efficiënter werkt en prioriteiten stelt?
		30	Heeft stellen van een hoog doel een positief of negatief op je performance
	<b>Contextual Performance</b>	31	Hoe ervaar je je performance? (hoog/laag)
		32	Help je anderen bij het realiseren van hun doelen? Zo ja hoe, zo nee, waarom niet?
		33	Heb je naast je normale taken nog extra taken?
	<b>Adaptive Performance</b>	34	Zou je ook extra taken vervullen als dat betekent dat je je persoonlijke doelen niet haalt?
		35	Ben je actief nieuwe vaardigheden aan het leren om je doel te kunnen halen?
		36	Gaat een hoger doel je helpen om je vakkennis sneller en beter op peil houden? En waarom?
	<b>Counterproductive work behaviour</b>	37	Helpt het doel je om jezelf te veranderen of nieuwe vaardigheden te leren?
38		Beïnvloeden doelen het gedrag van collega's op een negatieve wijze?	