

Master Scriptie Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

“Van contract naar contact”

**Een kwalitatief onderzoek naar de trend van vernieuwing van
prestatie management in de financiële dienstverlening**

Student	: Hanneke (H.J.) van Dijk
Studentnummer	: 519283
Msc programma	: Parttimemaster Bedrijfskunde 2018-2020
Coach	: dr. Jacomijn (E.J.) Klitsie
Meelezer	: drs. Paul (P.) Aertsen
Datum	: august 2020

SAMENVATTING

Kortcyclisch prestatieproces zonder centrale kpi-sturing en beoordeling- en beloningsconsequenties vraagt om managementvernieuwing voor strategie-implementatie. Kwalitatief onderzoek in de financiële dienstverlening (single case study) vanuit perspectief van agency van topmanagement (Eisenhardt, 1989) wijst vertrouwen en samenwerking uit als gevolg van accountability (elkaar aanspreken) en sturing via commitment op gezamenlijke doelen (gedragenheid). Onderzoek naar deze gesprekscyclus voor aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel via strategische wendbaarheid, leren en ontwikkeling, en duurzame inzetbaarheid, wijst uit dat onder voorwaarde van leiderschap van (top)management ontwikkeling op individueel niveau parallel kan lopen met organisatieontwikkeling, en dat voor inzetbaarheid formalisering van nieuwe werkzaamheden is vereist. Open leiderschapsstijl en accountability zijn niet tegenstrijdig, maar liggen in elkaars verlengde voor improvatievermogen en strategische wendbaarheid. Beperkingen zijn dat onderzoek is uitgevoerd binnen een onderneming waar een beweging tot aanpassing van het gangbare prestatieproces richting sturen op ontwikkeling plaatsvindt. Ambidexteriteit is niet separaat beschouwd op organisatieniveau en medewerkersniveau. Onderkend moet worden dat succes van processen afhankelijk is van organisatorische omstandigheden (contingency-theorie). Managementimplicaties voor ideologie aan de top (Cappelli & Tavis, 2016) zijn teamverantwoordelijkheid, dat succesvolle medewerkers zich op faire wijze kunnen kwalificeren, gewaardeerd worden en kunnen doorstromen, dat niet-presteerders worden aangesproken en dat topmanagement kan vertrouwen op real-time beschikbare managementinformatie en medewerkersvolgsystemen.

Key words: *financial services; performance management process; agency theory; ambidexterity; management innovation; strategic agility; accountability*

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	2
Key words	3
1 INLEIDING	6
1.1 Strategie en prestatie management.....	6
1.2 Onderzoeksvraag.....	12
1.3 Wetenschappelijke relevantie	15
1.4 Praktische relevantie	18
2 THEORIE	19
2.1 Agency en prestatie management	19
2.2 Prestatie management en duurzaam concurrentievoordeel.....	26
3 METHODOLOGIE	31
3.1 Doelstelling	31
3.2 Single case study.....	31
3.3 Case-omgeving	32
3.4 Literatuuronderzoek.....	33
3.5 Onderzoeksontwerp	36
3.6 Data-analyse.....	38
3.7 Dataverzameling	40
3.8 Reflexiviteit.....	43

4 RESULTATEN	45
4.1 Belemmering en succesfactoren (deelvragen)	45
4.2 Confrontatie dimensies, belemmeringen en succesfactoren	46
5 CONCLUSIE	48
5.1 Conclusie (beantwoording hoofdvraag)	48
5.2 Toelichting voorwaarden	49
6 DISCUSSIE	64
6.1 Theoretische implicaties	64
6.2 Management implicaties	71
6.4 Validiteit en betrouwbaarheid	74
6.4 Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek	75
REFERENTIES	82
BIJLAGEN	90
Bijlage 1 Documenten deskresearch	90
Bijlage 2 Interviewprotocol	92
Bijlage 3 Aanvullend HR-beleid voor prestatie management	96
Bijlage 4 Coderingsschema	97
Bijlage 5 Analyse belemmeringen en succesfactoren per dimensie	100

1 INLEIDING

1.1 Strategie en prestatie management

Wendbaarheid, innovatief vermogen en flexibiliteit

Wendbaarheid, innovatief vermogen en flexibiliteit zijn belangrijke vereisten voor lange termijn groei van ondernemingen om succesvol te kunnen voortbestaan (Xing, Liu Boojihwaon & Tarba, 2020; Volberda, 2015; Mintzberg, Ahstrand & Lampel, 2012).

Interessant is hoe ondernemingen met een managementpraktijk van management by objectives (Kaplan & Norton, 2007) wendbaar en innovatief kunnen zijn en aanpassingsvermogen tentoon kunnen spreiden. Operationalisering van strategische plannen in een organisatie (hierna: strategie-implementatie) leidt namelijk tot verstarring in een organisatie (Cunha, Gomes, Mellahi, Miner, & Rego, 2020; Mintzberg et al., 2012).

Strategie en omgevingsdynamiek

Strategie wordt gezien als dé richting die een organisatie voor de langere termijn kiest als middel om de eigen doelen te bereiken (Fereira & Otley, 2009). Het vertalen van strategische doelen in operationele doelen om hier intern afstemming op te bereiken, wordt geacht daarbij een sleutel voor succes te zijn (Kaplan & Norton, 2007).

De verstarring die door deze methode van strategie-implementatie in organisaties optreedt, lijkt zich op gespannen wijze te verhouden tot de omgevingsdynamiek van ondernemingen die steeds minder stabiel blijft. Een organisatie zal namelijk voor haar voortbestaan in staat moeten zijn om de eigen strategie intern steeds snel aan de omgeving aan te kunnen passen (McGrath, 2013).

Organisatiesucces en managementvernieuwing

Onderzoek wijst uit dat het prestatieniveau van een organisatie verband houdt met de mate waarin de strategie, de eigen structuren en systemen én de omgeving op elkaar zijn afgestemd (Franco-Santos & Otley, 2018; Baird, 2016; Fereira & Otley, 2009; Govindarajan, 1988; Govindajaran & Gupta, 1985).

Voor ondernemingen met managementroutines van management by objectives (Kaplan & Norton, 2007) vraagt dit om vernieuwing van de bestaande werkwijzes en systemen die deel uitmaken van deze vorm van performance management. Performance management (hierna: prestatie management) wordt door Aguinis in dit verband opgevat als “a continuous process of identifying, measuring and developing performance in organisations by linking each individual’s performance and objectives to the organisation’s overall mission and goals” (Aguinis, 2014: 2).

Financiële sector

Deze scriptie is ingegeven door de behoefte van management en medewerkers in de financiële dienstverlening om de klassieke methode waarmee op medewerkersniveau via prestatie management de strategie-implementatie en prestaties georganiseerd en gemonitord worden, te wijzigen.

Een groeiend aantal onderzoeken heeft aangetoond dat de manier waarop een bedrijf omgaat met dat wat medewerkers te bieden hebben, kan leiden tot betere resultaten en een groter concurrentievermogen (Mansour, Gara & Gaha, 2014). De geschetste behoefte aan verandering sluit aan bij een meer algemene trend met name in de tech sector, waarbij prestatie management voor medewerkers in organisaties wijzigt in een

kortcyclisch feedbackproces ten behoeve van de wendbaarheid van organisaties (Chillakuri, 2018; Cappelli & Tavis, 2016; Buckingham & Goodhall, 2015).

In een dergelijke cyclus is sprake van een doorlopend gesprek tussen leidinggevende en medewerker over ontwikkeling en bijdragen van medewerkers waardoor de focus komt te liggen op het verkrijgen en behouden van een personeelsbestand dat de organisatie nodig heeft om concurrerend te kunnen blijven (Chillakuri, 2018; Cappelli & Tavis, 2016).

Jaarlijkse planning- en controlcyclus

De behoefte om kortcyclisch met elkaar in gesprek te zijn voor meer invloed op de eigen ontwikkeling en prestaties, stuit in de financiële sector op bezwaren van de planmatige managementpraktijk van strategie-implementatie.

Gangbaar is namelijk dat via het Balanced Scorecard Model van bovenaf vastgestelde strategie wordt “doorgecascadeerd” in resultaten op medewerkersniveau te behalen (Wawoe, Schaapveld & Verbeet, 2019; Kaplan & Norton, 2007). Via de periodieke planning- en controlcyclus die gelijkloopt met het financiële boekjaar, worden (vervolgens) individuele prestaties gemeten, gerapporteerd en beoordeeld met als doel dat de gehele organisatie zich via deze sturing richt op het bereiken van de lange termijn strategische doelen (Kaplan & Norton, 2007).

Onder prestaties worden verstaan de resultaten die door een bedrijf binnen een bepaalde periode worden bereikt op basis van vooraf vastgestelde normen (Martunis, Dalimunthe, Amalia & Juanita, 2020). Het gaat om zogenoemde “key performance

indicatoren” (hierna: kpi’s) waarop medewerkers worden gemonitord en gestuurd door middel van jaarlijkse beoordeling en beloning.

Het belangrijkste doel van deze prestatiebeoordeling is het stimuleren van medewerkers om zich te conformeren aan de organisatiedoelstellingen en te voldoen aan de vooraf bepaalde normen (Martunis et al., 2020; Kaplan & Norton, 2007).

Exploitatie

De hierboven geschetste routine van planning en control maakt in de financiële sector deel uit van een beleid van strategische sturing op efficiency en effectiviteit voor tijdige levering van de, voor en door de klant noodzakelijke geachte dienstverlening alsmede duurzame groei (Zhao, Tsai & Wang, 2019; Vashishth, Chakraborty & Antony, 2019).

Om het hoofd te kunnen bieden aan de toenemende competitie en om concurrentienadeel te voorkomen, wordt sterk geleund op strategieën en daaruit voortvloeiende instrumenten en technologie om de operationele inefficiënties op te heffen voor competitief voordeel via omzetverbetering, meer klanten en hogere klanttevredenheid (Vashishth et al., 2019).

Als gevolg van deze exploitatiestrategie is de financiële dienstverlening vanaf de jaren tachtig doordrenkt geraakt met instrumenten en processen voor efficiency, effectiviteit en kwaliteit zoals Total Quality Management, Business Process Engineering en (Lean) Six Sigma (Vashishth et al., 2019).

Keerzijde hiervan is dat managementroutines in de financiële dienstverlening gekenmerkt worden door een sterke planmatige strategische sturing op met name

processen en strategische planning om de resource allocatie te optimaliseren (Zhao et al, 2019; Vashishth et al., 2019).

Er is in de praktijk weinig ruimte voor leidinggevend en medewerkers voor vernieuwing via tussentijdse aanpassingen en ontwikkeling. Dit komt mede door de werking van het prestatie management zelf waardoor medewerkers voor een goede beoordeling willen voldoen aan hetgeen hun leidinggevende vraagt, wat beperkend werkt voor innovatie (Chillakuri, 2018).

Anders geformuleerd, het noodzakelijke aanpassingsvermogen van een onderneming om doorlopend adequaat te kunnen reageren op de veranderingen in de omgeving (Volberda, 2015) wordt ingekaderd en ingeperkt door het systeem van beoordelen en belonen van vastgestelde individuele bijdragen van medewerkers.

Exploratie

Financiële dienstverleners, waaronder ook begrepen verzekeraars en verzekeringsadviseurs, moeten naast de hierboven geschetste exploitatiestrategie net als andere ondernemingen steeds adequaat kunnen reageren op veranderingen in de markt en klantvragen en tot aanpassing van verdienmodellen komen.

Belangrijk is om hierbij te onderkennen dat de financiële sector bij uitstek beschouwd kan worden als een kennisintensieve industrie (Mansour et al., 2014). Hierdoor is het succes van deze organisaties mede gebaseerd op de menselijke relaties tussen medewerker en de klant.

Aguinis (2013) onderbouwt de relatie tussen medewerkers en duurzaam concurrentievoordeel als volgt: als organisaties met gemotiveerde en getalenteerde

medewerkers een uitstekende service aan klanten bieden, zullen zij de concurrentie waarschijnlijk voor zijn ook al zijn de aangeboden producten vergelijkbaar met die van de concurrenten (Aguinis, 2013: xiii).

Op deze manier bekeken zullen kennis en vaardigheden van medewerkers voor financiële instellingen de primaire bron van concurrentievoordeel zijn (Alsakarneh, Hong, Eneizan & AL-kharabsheh, 2018; Mansour et al., 2014).

Vernieuwing van prestatie management

De financiële- en verzekeringssector wordt als dienstensector geacht afhankelijk te zijn van de kwaliteit van het personeel (Alsakarneh et al., 2018). Gezien de nadruk op de jarenlange strategie-implementatie voor efficiency en effectiviteit, lijken financiële dienstverleners echter minder oog te (kunnen) hebben voor de doorslaggevende betekenis van de kennis en vaardigheden die zich in de hoofden van de medewerkers zelf bevindt voor de prestaties van de onderneming (Mansour et al., 2014).

Vanuit het oogpunt van strategisch succes kan daarom voor het noodzakelijke aanpassingsvermogen van organisaties, juist de financiële dienstverlening belang hebben bij de kortcyclische output van een nieuw prestatie managementsysteem waarin leidinggevende en medewerker op een meer wendbare en flexibele manier met elkaar omgaan.

Medewerkers kunnen door de elementen van feedback, reflectie en persoonlijke doelen namelijk kennis en vaardigheden verwerven die hen helpen om te gaan met snel veranderende omgevingen en die bijdragen aan hun inzetbaarheid (Anselmann & Mulder, 2018; Van Rijn, Yang & Sanders, 2013).

1.2 Onderzoeksvraag

Belangentegenstelling

In essentie gaat het in deze scriptie om de tegenstelling in financiële ondernemingen tussen strategische sturing op vooraf vastgestelde normen en prestaties voor individuen ten opzichte van de behoefte in organisaties om te kunnen sturen door middel van periodiek af te spreken bijdragen van medewerkers.

Het gaat in beide situaties om managementroutines gericht op het verbeteren van de manier waarop een organisatie te werk gaat om zijn dienstverlening aan klanten te verbeteren (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008).

Bij deze managementvernieuwing komt wel een belangentegenstelling bloot te liggen, namelijk het belang van directie en managementteam (hierna: topmanagement) van een financiële instelling die kan vertrouwen op (de controle en monitoring van) het klassieke prestatie-managementsysteem dat via de planning- en controlcyclus volledig in een organisatie is ingebed, en de behoefte van leidinggevend en medewerkers aan meer vrijheid om te sturen op motivatie en ontwikkeling van medewerkers (Wawoe et al., 2019; Chillakuri, 2018). Niet duidelijk is wat de voorwaarden zijn om deze belangentegenstellingen te overbruggen.

Prestatiemanagement

Voor dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van prestatie-management uit de literatuur die Cunha, Vieira, Rego en Clegg (2018) hanteren onder verwijzing naar Aguinis, namelijk dat prestatie-management verwijst naar het “continuous process of identifying, measuring and developing the performance of organization members and

aligning performance with the strategic goals of the organization” (Cunha et al, 2018: 675).

Onderwerp van onderzoek van deze scriptie is onder welke omstandigheden prestatie management zonder de vastgestelde individuele resultaatsturing van bovenaf en zonder medewerkersbeoordeling met beloningsconsequenties een bijdrage kan leveren aan de strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel in financiële instellingen.

HR-cyclus

Specifiek gaat het in deze scriptie om vernieuwing van het zogenoemde appraisal process als onderdeel van prestatie management, een instrument vanuit human resources (hierna: HR-cyclus), waardoor medewerkers niet langer (moeten) worden gestuurd en beloond op het behalen van bovenaf vastgestelde individuele resultaten (kpi's), maar waar sprake is van een kortcyclische dialoog tussen manager en medewerker over de bijdragen van de medewerker aan de organisatie alsmede zijn of haar ontwikkeling (Cappelli & Tavis, 2016).

Er is in de beoogde cyclus geen beoordeling of beloning, wel maken leidinggevenden en medewerkers periodiek afspraken over bijdragen van medewerkers. De prestatieconclusies van de leidinggevenden zijn eveneens kortcyclisch en bestaan uit “afgerond of niet afgerond” per bijdrage.

De leidinggevende treedt overwegend op als coach en de dialoog tussen leidinggevende en medewerker gaat uit van feedback die de medewerker (ook) zelf vraagt, ook aan anderen. Het instrument van zelfreflectie kan deel uitmaken van de nieuwe HR-cyclus.

Agency

Er is in organisaties sprake van agentschap (hierna: agency) van topmanagement. Topmanagement heeft namelijk als leiding van een bedrijf de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan de organisatie en om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren en hierop te rapporteren (aan de eigen aandeelhouder).

Bij de vernieuwing van de HR-cyclus doet zich voor dat topmanagement belang hecht aan formele verantwoording in de organisatie en dat teruggekeerd wordt naar de oude situatie van beoordeling (Cappelli & Tavis, 2016), dit geldt ook voor organisaties in de financiële dienstverlening.

De vraag is daarom hoe in de financiële sector de belangen van directie en managementteam (hierna: topmanagement), leidinggevend en medewerkers zich in het licht van het invoeren en organiseren van het beoogde prestatie management, tot elkaar kunnen verhouden.

Principaal - Agent

Topmanagement neemt in een onderneming de positie in van agent en principaal. Het onderzoek wordt om die reden verricht vanuit het gezichtspunt van agency theorie (Eisenhardt, 1989). Met agency als invalshoek kan het gehele onderwerp van onderzoek onder de loep genomen, namelijk het belang van topmanagement dat verantwoordelijk is voor strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel van de financiële instelling, maar kunnen ook (tegengestelde) belangen en behoeftes van andere agenten in de organisatie zichtbaar worden en ingekaderd als het om prestatie management gaat.

Vraagstelling

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“Onder welke voorwaarden kan vanuit de invalshoek van agency van topmanagement in financiële instellingen prestatie management in de vorm van een HR-cyclus zonder top-down individuele kpi-sturing en beoordelings- en beloningsconsequenties bijdragen aan strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel?”

Deelvraag 1.

Welke belemmeringen zijn er in dit verband vanuit het oogpunt van strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel voor het invoeren van de beoogde HR-cyclus?

Deelvraag 2.

Wat zijn in dit verband, vanuit het oogpunt van strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel de succesfactoren voor invoering van een dergelijke HR-cyclus?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Human resources beleid en strategische wendbaarheid

Volgens Cunha et al. (2020) kunnen organisaties wendbaar zijn door te anticiperen, te reageren en zich een voorstelling te maken van wat gaat komen. Als de geplande strategie wordt benadrukt, vermindert dit echter het reactievermogen van de organisatie om op problemen, kansen en trends te reageren.

Cunha et al. (2020) creëren daarom een visie op hoe organisaties hun improvisatiecapaciteiten kunnen vergroten om strategische wendbaarheid te bereiken.

Eén van de zes faciliterende voorwaarden van human resource management hiervoor is om structuren te ontwikkelen die zowel de betrokkenen ondersteunen als verantwoordelijkheid realiseren (accountability). Dit houdt in dat structuren en systemen moeten worden georganiseerd rondom logische, simpele regels met duidelijke doelstellingen en verantwoordelijkheden, omdat dit ruimte laat voor individuele innovatieve acties en reacties (Cunha et al., 2020).

De vernieuwde (beoogde) HR-cyclus in de financiële dienstverlening kan in dit licht worden beschouwd. Beslist inzichtelijk in de literatuur is de ontwikkeling naar prestatimanagementsystemen zonder opgelegde kpi's ten gunste van verbetering van prestaties van ondernemingen (Chillakuri, 2018; Cappelli & Tavis, 2016, Aguinis, 2013). Het betreft echter een recente ontwikkeling en literatuur is divers van aard en niet gericht op het organiseren van de vernieuwing van prestatimanagementsystemen in relatie tot strategie en omgevingsdynamiek, in specifieke sectoren.

Niet uitgewerkt is bijvoorbeeld met welke (rand)voorwaarden voor de managementvernieuwing rekening gehouden moet worden om aan het succes ervan (voor financiële dienstverleners) bij te kunnen dragen. Ook is niet uitgewerkt of en welke specifieke kenmerken van de financiële ondernemingen als onderscheidende factoren onderkend moeten worden voor het succesvol kunnen doorvoeren van deze managementvernieuwing.

Daarom wordt voor de wetenschap met deze scriptie in de eerste plaats getracht nadere invulling te geven aan de kernpositie die human resources beleid inneemt (Cunha et al., 2020) door de HR-cyclus waarmee een financiële dienstverlener geacht wordt strategisch wendbaarder te kunnen opereren.

Human resources beleid en prestaties

In de tweede plaats wordt met deze scriptie gepoogd nadere invulling te geven aan theorie over de koppeling tussen human resources beleid en prestaties van organisaties (Bowen & Ostroff, 2004) specifiek voor de financiële dienstverlening vanuit de betrekkelijk nieuwe ontwikkeling van kortcyclisch prestatimanagement.

Bowen en Ostroff (2004) hebben onderkend dat onderzoek naar strategie en organisaties uitgaat van strategie als een lineair, gepland en top-down proces, maar ook dat ondernemende teams en besluitvormers vooraf nauwelijks alle contextuele factoren kunnen identificeren. De auteurs geven in dit verband aan dat “theory building has lagged on the intermediate linkages responsible for the relationship between HRM and firm performance” (Bowen & Ostroff, 2004: 203).

Een bijdrage in het kader van deze scriptie kan daarom een nadere theoretische onderbouwing zijn van of en hoe (de invoering van) de beoogde HR-cyclus in de financiële sector gekoppeld kan worden aan (het verbeteren van) bedrijfsprestaties.

Steun en ideologie topmanagement

Cappelli en Tavis (2016) betogen dat aangezien het snel kunnen vernieuwen een bron van concurrentievoordeel van ondernemingen is, ook de eis voor medewerkers en organisaties om steeds met nieuwe dingen te komen, belangrijker wordt. Maar tegelijkertijd maken de auteurs melding van het fenomeen dat in het vernieuwingsproces van prestatimanagement, organisaties terugkeren naar beoordeling. Als reden hiervoor wordt genoemd het belang dat aan formele verantwoordelijkheid van medewerkers wordt gehecht (Cappelli & Tavis, 2016).

In de derde plaats wordt daarom getracht om de voor het kortcyclisch prestatie management noodzakelijke geachte ideologie en steun van de top van een financiële organisatie, door middel van wetenschappelijk onderzoek verder handen en voeten te geven (Cappelli & Tavis, 2016).

1.4 Praktische relevantie

In de praktijk vraagt de invoering van de beoogde prestatie managementcyclus om management vernieuwing en of organisatorische vernieuwing. Dit onderzoek beoogt daarom in praktische zin het volgende bij te dragen.

Het vergroten van het inzicht hoe in de financiële dienstverlening de tegengestelde belangen rondom strategie-implementatie tussen directie en managementteam enerzijds en leidinggevend en medewerkers anderzijds overbrugd zouden kunnen worden teneinde de implementatie van de beoogde HR-cyclus te realiseren. In dat geval zou er sprake kunnen zijn van daadwerkelijke managementinnovatie in deze ondernemingen als het om prestatie management voor medewerkers gaat.

2 THEORIE

De theorie van deze scriptie is gebaseerd op de agency theorie (Eisenhardt, 1989) in relatie met prestatie management en op literatuur rondom vier thema's voor aanpassingsvermogen van organisaties voor duurzaam concurrentievoordeel, namelijk strategisch wendbaarheid, accountability, duurzame inzetbaarheid en leren en ontwikkeling.

2.1 Agency en prestatie management

Kenmerkend voor agency theorie is de kennis over het bestaan van belangenstegenstellingen en informatie-asymmetrie tussen principaal en agent alsmede zogenoemde agency costs (hierna: agency kosten) in een organisatie.

Het beoogde prestatie management proces legt een spanningsveld bloot voor de top van de organisatie vanwege de noodzaak en verantwoordelijkheid voor topmanagement om de ondernemingsdoelen te kunnen realiseren.

Spanningsveld topmanagement als agent en principaal

Het innemen van de positie van de directie en managementteam als agent en principaal kadert het spanningsveld in, omdat hiermee ook de recente focus van medewerkers op het (kunnen) ontwikkelen van individuele vaardigheden en het benutten van hun sterke punten kan worden ingesloten (Chillakuri, 2018). Deze ontwikkeling is immers ook in het belang van de organisatie als geheel, omdat kennis en vaardigheden van medewerkers een primaire bron van concurrentievoordeel kunnen zijn (Alsakarneh et al., 2018; Mansour et al., 2014).

Het gaat vanuit dit perspectief niet meer alleen om het belang van de top van de organisatie om “in control te zijn” op het bereiken van de organisatiedoelstellingen, maar ook is cruciaal (voor directie en managementteam) de manier waarop het bedrijf omgaat met dat wat hun medewerkers te bieden hebben.

Het (top)management realiseert zich dat het beoordelen van prestaties niet voldoende is, maar dat de focus moet liggen op een continu proces met diverse instrumenten waaronder feedback, periodieke gesprekken, coaching en kansen voor medewerkers (Chillakuri, 2018; Buckingham & Goodall, 2015).

Dit laatste is voor topmanagement van belang, omdat het ook kan leiden tot betere prestaties en een groter concurrentievermogen (Mansour et al., 2014). Zo bekeken kan de recente verandering van de manier waarop prestaties van medewerkers in een organisatie gemanaged worden, beschouwd worden als een paradigmawisseling (Buckingham & Goodall, 2015).

Uitgangspunten agency theorie

Er wordt voor realisatie van de strategie binnen een organisatie in de financiële sector, door de top van een onderneming sterk geleund op individuele kpi-sturing als onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlcyclus. De nadruk hierbij ligt op de beoordeling en beloning van vooraf afgesproken prestaties in een jaarcyclus (Buckingham & Goodall, 2015).

Tegelijkertijd is er de ontwikkeling dat (medewerkers in) organisaties het prestatie-managementsysteem graag aangepast zien ten gunste van ontwikkeling van

personeel, de wendbaarheid van de organisatie en voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Dit leidt tot een spanningsveld dat kan worden toegelicht met vier uitgangspunten van agency theorie, namelijk 1) het bestaan van agency kosten in een organisatie, 2) de aanwezigheid in een organisatie van conflicterende belangen tussen agent en principaal, 3) de informatie-asymmetrie in een organisatie tussen agent en principaal, en 4) mechanismes in een organisatie om agency kosten te verminderen (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia, & Wiseman, 2012; Wiseman, Cuevas-Rodríguez, & Gomez-Mejia, 2012).

Hoe dit zit, wordt hieronder toegelicht.

Topmanagement, aandeelhouder en strategie

Het spanningsveld door de ontwikkelingen rondom het prestatie-managementsysteem kan worden veroorzaakt doordat de directie van haar eigen moederorganisatie (hierna: aandeelhouder) de verantwoordelijkheid heeft gekregen om de afgesproken (groei)strategie te realiseren. Hiertoe heeft topmanagement zich gecommitteerd aan (mede door henzelf geformuleerde) strategische doelstellingen en meerjarenplanning.

In dit verband is van belang dat de directie als agent, door de aandeelhouder als principaal, is benoemd en aan de aandeelhouder verantwoording verschuldigd is. De agent heeft vanuit die rol de behoefte om in control te zijn op wat er in de organisatie gebeurt en om te kunnen sturen op de strategische doelstellingen zodat het tijdig en correct kan rapporteren aan de principaal (Wiseman et al., 2012; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1985).

Controle, rapportage en sturingsmechanismes

Via agency theorie kan voor het geschetste spanningsveld echter ook gekeken worden naar de positie van de aandeelhouder zelf. Het agentschap van de dochterorganisatie dat wordt uitgevoerd door de directie wordt namelijk vanuit de principaal gezien, beheerst door contracten en toezicht (controle).

De aandeelhouder beschikt in beginsel over minder informatie dan de directie over hoe de opdracht wordt uitgevoerd (Cuevas-Rodríguez et al., 2012; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1985). Waar de aandeelhouder de verantwoordelijkheid heeft gedelegeerd aan haar dochter, wil de aandeelhouder wel toezicht kunnen houden om zeker te zijn van een goede vertegenwoordiging (Wiseman et al., 2012).

De directie van de dochter voldoet hieraan via rapportage mede op basis van de jaarlijkse planning- en controlcyclus over onder andere resultaten van de jaarlijkse kpi's die via resultaatdoelstellingen in de organisatie over de functionarissen worden of zijn 'verdeeld'. Op het behalen van de gewenste resultaten worden de medewerkers (vervolgens) gestuurd en beoordeeld via het jaarlijkse prestatimanagementsysteem met beoordelings- en beloningsconsequenties.

Op deze manier worden met beloningsinstrumenten en stimulerende maatregelen de belangen tussen de principaal en de agent in de organisatie op elkaar afgestemd (Cuevas-Rodríguez et al., 2012; Wiseman, 2012). Het doel hiervan is volgens agency theorie om agency kosten te verminderen. Dit zijn kosten die kunnen ontstaan als gevolg van de scheiding tussen het eigenaarschap en uitvoering, daar de uitvoerders hun eigen belangen kunnen nastreven die niet in overeenstemming hoeven te zijn met de belangen van de principaal.

Er zijn dan (kostbare en tijdvrugnende) sturingsmechanismes nodig, zoals een prestatimanagementsysteem en beloningssystemen, om deze agency kosten te kunnen beheersen (Cuevas-Rodríguez et al., 2012; Wiseman et al., 2012; Kunz & Pfaff, 2002).

Informatie-asymmetrie binnen een organisatie

In dezelfde lijn kan binnen de onderneming de verhouding tussen directie en managementteam enerzijds en het management anderzijds beschouwd worden als een relatie tussen principaal en agent. Via de theoretische lens van de agency theorie wordt dit als volgt onderbouwd.

Het probleem van de principaal en agent doet zich voor als de doelstellingen en wensen van topmanagement als principaal, en die van het management als agent en de medewerkers conflicteren. En ook als het voor de principaal moeilijk of ingewikkeld is om na te gaan wat de agent daadwerkelijk doet (Eisenhardt, 1989). Er is dan sprake van informatie-asymmetrie, één van de basisaannames van agency theorie (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

Contractuele relaties

Vanuit de theoretische lens van de agency theorie kan de behoefte van topmanagement voor een prestatimanagementsysteem met centrale kpi-sturing en beoordeling op medewerkersniveau als logisch worden beschouwd. Er ligt zo immers nadruk op het benutten van de contractuele relaties in de organisatie voor het verhogen van de efficiency en de doorlopende controle en sturing op prestaties via de organisatiespecifieke instrumenten en systemen (Cuevas-Rodríguez et al., 2012, Wiseman et al., 2012; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1985; Demski & Feltham, 1978).

Aangenomen kan worden dat het klassieke prestatimanagementsysteem een bijdrage levert aan het opheffen van de informatie-asymmetrie tussen directie en managementteam en leidinggevend (Wawoe et al., 2019: 47).

Risicobeheersing

De theoretische lens van agency theorie komt ook naar voren bij een ander probleem. Dit betreft de situatie dat de risico's van agent en principaal niet dezelfde zijn. Om die reden kunnen beide partijen zich verschillend van elkaar gaan gedragen. Dit laatste kan door topmanagement als ongewenst worden ervaren (Eisenhardt, 1989).

Prestatiemanagement wordt dan als instrument ingezet om deze belangen op elkaar af te stemmen en de geschetste risico's te verkleinen. Dit heeft invloed op de relatie tussen aandeelhouder en topmanagement. Dit betreft de efficiency die wordt uitgedrukt in de agency kosten, waaronder ook de financiële beloning van de agenten kan worden verstaan, die past bij de geleverde prestaties (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

Agency aspecten

Samenvattend betekenen de uitgangspunten van agency theorie dat het klassieke prestatimanagementsysteem met individuele kpi-sturing en beoordeling, inzicht en sturing beoogt zodat de top van de organisatie te allen tijde kan beschikken over de controle en informatie waarover de leidinggevend ook beschikken.

Tegelijkertijd worden met dit systeem de verschillen in belangen tussen topmanagement, leidinggevend en medewerkers geneutraliseerd door de werking van beoordeling en beloning. Hiermee kan topmanagement op haar beurt risico's verkleinen en voldoen aan

haar verantwoordelijkheid naar de aandeelhouder onder andere met behulp van rapportages.

De context van de beoogde managementvernieuwing van de HR-cyclus in relatie tot strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel is daarmee te verkennen vanuit de volgende aspecten van agency, namelijk 1) informatie & inzicht, 2) sturing, 3) controle & toezicht, en 4) belangenafstemming. De vier aspecten van agency kunnen immers voor de nieuwe situatie van kortcyclisch prestatie management succesfactoren of belemmeringen insluiten.

Informatie & inzicht, sturing, controle & toezicht, belangenafstemming

De vier aspecten betekenen het volgende. Vanuit de theoretische lens van de agency theorie bekeken, kan topmanagement dat verantwoordelijk is voor de strategie, ten aanzien van de beoogde managementvernieuwing het gevoel ervaren dat door hen minder vertrouwd kan worden op de beproefde kpi-sturing via vooraf vastgestelde doelstellingen.

Er is in het beoogde prestatie management proces immers geen sprake meer van het rechtstreeks kunnen monitoren en sturen via kpi's van het gedrag van agenten, noch van extrinsieke beloningen waarmee de belangen van agent en principaal op elkaar worden afgestemd. Dit raakt aan informatie en inzicht, sturing, en controle en toezicht.

Ook kan er bij topmanagement een gevoel bestaan dat het management in de nieuwe situatie minder gefocust zal zijn op het bereiken van resultaten. Dit zorgt voor risico's en raakt aan belangenafstemming.

2.2 Prestatiemanagement en duurzaam concurrentievoordeel

In de literatuur is een aantal thema's voor aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel van organisaties te onderkennen. Deze theorie wordt in relatie met prestatimanagement en agency hieronder toegelicht.

Strategische wendbaarheid van de organisatie

De spanning tussen continuïteit in de uitvoering van reeds vastgestelde plannen met de snelle verandering in de organisatie vanwege ter plekke verkregen informatie door medewerkers over de wensen van de klant en de marktontwikkelingen, is een belangrijk thema als het om duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie gaat (Cunha et al., 2020; Ahammad, Glaister, & Gomes, 2020; Cappelli & Tavis, 2016).

De organisatie moet in dit verband over strategische wendbaarheid beschikken in de betekenis van Ahammad, Glaister en Gomes (2020) namelijk tijdige besluitvorming om businessstrategieën uit te voeren vooruitlopend op of in reactie op bewegingen die in de omgeving gaande zijn.

In de beoogde HR-cyclus zou door de doorlopende feedbackcyclus tussen management en medewerkers informatie en inzicht zichtbaar kunnen worden onder andere over klanten en omgevingsdynamiek waarop de organisatie - via het personeel - beter direct kan reageren dan de reeds afgesproken resultaten te laten behalen (Cunha et al., 2020).

Het beoogde prestatimanagementproces zou op die manier een bijdrage kunnen leveren aan het aanpassingsvermogen van de organisatie, maar tegelijkertijd een conflict met de belangen van topmanagement kunnen belichamen in verband met hun verantwoordelijkheid voor de reeds afgesproken strategie-implementatie en realisatie.

Accountability

In het verlengde hiervan ligt de verkenning van accountability als tweede thema. Het gaat bij accountability erom dat medewerkers verantwoording dienen af te kunnen leggen en aanspreekbaar zijn op hun prestaties (Cunha et al., 2020; Cappelli & Tavis, 2016).

Cunha et al. (2020) geven aan dat de implicatie hiervan is dat organisaties structuren moeten ontwikkelen die zowel gelegenheid bieden aan mensen als van hen verantwoordelijkheid vereisen.

Beoordeling en resultaatsturing in het klassieke prestatie management veronderstellen verantwoordelijkheid van medewerkers hetgeen tot uiting komt in het toedelen van te behalen resultaten en na afloop het beoordelen en belonen ervan.

Belonen en beoordelen van dit prestatie management vertaalt zich vanuit de lens van agency theorie in de aspecten van controle en toezicht en informatie en inzicht die met het prestatie managementsysteem moet worden uitgeoefend door de leidinggevendenden.

Indien dit instrumentarium afwezig is, moeten medewerkers uit zichzelf goed willen presteren en verantwoording willen afleggen, mits zij op de juiste manier door het systeem ondersteund worden (Cappelli & Tavis, 2016).

In het beoogde prestatie managementsysteem is en kan daarom geen sprake zijn van vrijblijvendheid. Dit houdt in dat medewerkers ook in de nieuwe situatie verantwoordelijk gehouden moeten kunnen worden, ook voor hun prestaties en bijdragen aan de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid

Dat de inzetbaarheid van medewerkers een bron van duurzaam concurrentievoordeel kan zijn, is een derde belangrijk thema (Xing, Liu Boojihwaon & Tarba, 2020; Andreeva, Vanhala, Sergeeva, Ritala & Kianto, 2017; Anselmann & Mulder, 2018; DeNisi & Smith, 2014).

Inzetbaarheid van medewerkers betreft het vermogen van organisaties om op teamniveau ondernemend gedrag, talent en activiteiten te organiseren en draagt bij aan de strategische wendbaarheid van de onderneming (Xing et al., 2020). Theorie rondom inzetbaarheid van medewerkers gaat ervan uit dat de human resources van een organisatie een uniek competitief voordeel vertegenwoordigen (DeNisi & Smith, 2014).

Mom, Chang, Cholakova en Jansen (2019) geven aan dat onderzoek naar strategisch human resource management onderkent dat werknemers op operationeel niveau inderdaad belangrijke bronnen van concurrentievoordeel kunnen zijn. De auteurs geven daarbij ook aan dat specifieke human resource instrumenten gericht op het vergroten van kansen en ontwikkeling, geïdentificeerd en onderzocht (kunnen) worden, omdat zij op unieke wijze bijdragen aan individuele prestaties en aan organisatie prestaties (Mom et al., 2019).

Het klassieke prestatimanagementsysteem wordt echter vooral gebruikt om via belonen en beoordelen de organisatiedoelen en individueel gedrag van medewerkers met elkaar in lijn te brengen (Andreeva et al., 2017). Dit betreft het belang van sturing en controle en toezicht vanuit de agency van topmanagement. Er is echter geen direct verband vastgesteld tussen individuele beoordeling van medewerkers en de prestatie van de organisatie, aldus DeNisi en Smith (2014).

Leren en ontwikkeling

Ten vierde kunnen theoretische inzichten rondom leren en ontwikkeling voor het duurzaam concurrentievoordeel van organisaties in ogenschouw genomen worden als het om kortcyclisch performance management en duurzaam concurrentievoordeel gaat.

Hiervoor wordt uitgegaan van leren en ontwikkeling in de betekenis van het lerend vermogen van een organisatie om gelijktijdig zowel huidige competenties te benutten (“exploiting learning”) als kansen te kunnen exploreren (“exploration learning”) om nieuwe capaciteiten te ontwikkelen (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Garcia-Lillo, Zaragoza-Saéz, 2019). Of anders gesteld, het vermogen van een organisatie om zowel exploratief als exploitatief te zijn ten aanzien van vernieuwingen, de zogenoemde organisatie-ambidexteriteit (Mom et al., 2019; Cappelli & Tavis, 2016; Biron, Farndale & Paauwe, 2011).

Het klassieke prestatimanagementsysteem is ontworpen om topmanagement strategische doelstellingen te laten bereiken (Biron et al., 2011). De competenties van medewerkers moeten hierop worden afgestemd. Dit betreft een tactische doelstelling van het systeem (Biron et al., 2011).

In de praktijk brengt dit systeem echter met zich mee dat medewerkers zich zullen gaan gedragen op een manier die het management aanspreekt, met als doel om betere beoordelingen en daaraan gerelateerde beloning te krijgen (Chillakuri, 2018). Op deze manier worden nieuwe competenties juist niet gestimuleerd. Er wordt zo (ook) geen beroep gedaan op het innovatieve vermogen van de (medewerkers en management in de) organisatie.

Op basis hiervan zou het belang van kortcyclisch prestatimanagementsysteem onderbouwd kunnen worden ervan uitgaande dat de beoogde HR-cyclus de inbreng van medewerker en operationeel manager faciliteert als het om leren en ontwikkeling in de organisatie gaat. In het traditionele prestatimanagement wordt de ontwikkeling van de medewerkers immers ingekaderd door de vastgestelde resultaten die door hen behaald moeten worden.

Mom et al. (2019) hebben in hun studie naar hoe humanresource praktijken de ambidexteriteit van operationele managers faciliteren voor organisatie-ambidexteriteit, belangrijke inzichten verstrekt in de effectiviteit van strategische humanresource systemen. Dit is van belang, omdat organisatie-ambidexteriteit als onmisbaar wordt gezien voor het kunnen voortbestaan van organisaties.

Het prestatimanagementsysteem in de nieuwe situatie gaat echter uit van motivatie van medewerkers zelf om zich te ontwikkelen (Cappelli & Tavis, 2016). Er is in de HR-cyclus sprake van een doorlopende dialoog tussen leidinggevende en medewerker over zijn of haar ontwikkeling. En in de nieuwe situatie is er meer vrijheid en flexibiliteit leidinggevende en medewerker voor de inzet en ontwikkeling van human resources.

Dit kan op gespannen voet staan met de behoefte bij topmanagement voor het leren en ontwikkelen van de organisatie gezien vanuit de agency aspecten sturing, informatie en inzicht, controle en toezicht en belangen.

3 METHODOLOGIE

3.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om succesfactoren en belemmeringen in kaart te brengen voor de invoering van een prestatimanagementproces zonder individuele kpi-sturing en beoordeling in de financiële dienstverlening voor strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel. Het doel ervan is om de voorwaarden van deze managementvernieuwing vast te stellen.

3.2 Single case study

De ontwikkeling van prestatimanagement naar een kortcyclische feedbackcyclus tussen leidinggevende en medewerker kan beschouwd worden als een sociaal fenomeen. Het onderwerp van de onderzoeksvraag is bovendien betrekkelijk nieuw (Chillakuri, 2018).

Yin (2003) biedt de mogelijkheid om een dergelijk sociaal fenomeen, waarbij de grenzen en de context niet duidelijk op voorhand zichtbaar zijn, te benaderen door middel van empirisch kwalitatief onderzoek. Voor deze scriptie wordt daarom de specifieke situatie van de onderzoeksvraag inductief op een systematische manier verkend via kwalitatief onderzoek in een single case study (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

Met de gekozen onderzoeksstrategie wordt middels semigestructureerde interviews beoogd om vanuit de verkregen data van onderaf patronen en ideeën te construeren. Op deze manier is het mogelijk om een diepgaand inzicht voor het voetlicht te brengen over de verschillende factoren die bijdragen en belemmerend werken, en ontstaat tevens de mogelijkheid om tot veralgemeniseerbare uitspraken te komen.

Er wordt zo getracht om op een valide manier tot conceptontwikkeling rondom het vraagstuk en eventueel tot nadere theorievorming te komen. Hiertoe wordt tijdens en na het verkrijgen van de informatie steeds teruggegaan naar de literatuur die relevant kan lijken op basis van de gegenereerde data (Gioia et al., 2012).

Voor de analyse van de resultaten van het onderzoek wordt verwezen naar hoofdstuk vier. De conclusie (beantwoording hoofdvraag) staat in hoofdstuk vijf. De discussie naar aanleiding van de resultaten en conclusie alsmede de beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek, staan in hoofdstuk vijf.

3.3 Case-omgeving

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd bij Zicht, risico- en verzekeringsadviseurs (hierna: Zicht) 100% dochter van Nationale-Nederlanden, een internationaal opererende beursgenoteerde verzekeraar. Zicht heeft circa 440 fte en is in heel Nederland actief op de markt van verzekeringen en verzekeringsadvies.

De case-omgeving betreft een sector waar sprake is van een krimpmarkt waardoor sterk op kosten en efficiency via centrale doelstellingen wordt gestuurd (ten behoeve van het voortbestaan). Assurantietussenpersonen hebben namelijk al langere tijd te maken met een krimpmarkt voor verzekeringsadvies (Roy & Roy, 2020).

Mede daarom is in de betreffende organisatie de aanpak van strategische sturing op efficiency, schaalvergroting en kwaliteit voor kostenverlaging reeds langdurig aanwezig. Dit gaat gepaard met krimp in omzet en beperkte marges, druk op doelstellingen en teruggang van werkgelegenheid.

Het is echter ook een sector die sterk afhankelijk is van de inzetbaarheid en betrokkenheid van medewerkers, de relaties tussen medewerkers en klanten, en de wendbaarheid van de organisatie om met de juiste kwaliteit aan de klantwensen te kunnen voldoen teneinde omzet met de dienstverlening te kunnen genereren.

3.4 Literatuuronderzoek

Theoretische lens agency theorie

Literatuur is in het licht van de onderzoeksvraag bestudeerd vanuit de theoretische lens van de agency theorie (Eisenhardt, 1989).

Hiervoor is het vanwege de overlap in kennis, termen, terreinen en domeinen en de verscheidenheid van de informatie, noodzakelijk en wenselijk gebleken om tot een afbakening te komen. Dit is gebeurd door ‘sneeuwballend’ te zoeken naar verwijzingen vanuit “agency theory” en “performance management” in Web of Science en daarbij gebruik te maken van meeste “times cited” voor recente relevante wetenschappelijke literatuur (Van Veen & Westerkamp, 2017).

Zodoende heeft verkenning van wetenschappelijke literatuur vanuit de theoretische lens van de agency theorie plaatsgevonden voornamelijk op het terrein van organisatiegedrag, accounting, management en prestatie management. Agency theorie in samenhang met prestatie management is uitgewerkt in hoofdstuk twee.

Agency aspecten

De context van de beoogde management vernieuwing van de HR-cyclus is te verkennen vanuit de volgende vier aspecten van agency 1) informatie & inzicht, 2) sturing, 3)

controle & toezicht, en 4) belangenafstemming. Agency aspecten zijn gebruikt bij de operationalisering van het kwalitatieve onderzoek. Zie figuur 1.

Deskresearch

Er is deskresearch uitgevoerd in documenten die via Google en op verzoek van de onderzoeker beschikbaar gesteld door een aantal organisaties in de financiële dienstverlening in Nederland waar het prestatie managementsysteem is aangepast (of waar aanpassing beoogd wordt) met min of meer dezelfde kenmerken (Van Veen & Westerkamp, 2017).

Het zijn ondernemingen met min of meer gelijkende dienstverlening, waardoor de informatie in de verschillende documenten onderling vergelijkbaar is. Deze bedrijven bewegen zich in meer of mindere mate op dezelfde (arbeids)markt. Een overzicht van de documenten staat in bijlage 1.

Thema's duurzaam concurrentievoordeel

Verkenning van literatuur heeft plaatsgevonden aan de hand van een aantal thema's uit de case-omgeving die verband houden met recente ontwikkelingen rondom prestatie management in relatie tot agency.

Deze thema's zijn 1) strategische wendbaarheid, 2) accountability, 3) inzetbaarheid van medewerkers, en 4) leren en ontwikkeling. Deze thema's zijn gebruikt bij de operationalisering van het kwalitatieve onderzoek. Zie figuur 1.

Ten behoeve hiervan is eerst met behulp van de methode “parelgroeien” een beter begrip van deze thema’s gekregen door naar hieraan gerelateerde onderwerpen te zoeken (Van Veen & Westerkamp, 2017) startend met de reeds gevonden literatuur rondom agency en prestatie management. Zodoende heeft verkenning van wetenschappelijke literatuur voor deze thema’s in relatie tot agency en prestatie management, plaatsgevonden in drie domeinen namelijk human resource management, performance management en managementinnovatie.

Triangulatie

De kennis rondom de thema’s voor duurzaam concurrentievoordeel door aanpassingsvermogen die via de informatie uit literatuuronderzoek is vergaard, wordt relevant en deugdelijk geacht in het licht van het uit te voeren kwalitatieve onderzoek (De Leeuw, 1999). In die zin vervult de deskresearch methodologisch de functie van triangulatie.

De vier thema’s maken echter deel uit van verscheidene theoretische richtingen in de wetenschappelijke literatuur. De theoretische onderbouwing (in hoofdstuk twee) is om die reden heterogeen. Het is desondanks zinvol om het kwalitatieve onderzoek te operationaliseren mede aan de hand van deze thema’s, omdat op basis van de deskresearch aangenomen kan worden dat deze zich met de beoogde HR-cyclus kunnen of moeten voordoen, en met agency in verband gebracht kunnen worden.

Zodoende wordt voor dit onderzoek vertrouwd op de verkregen kennis van de triangulatie (De Leeuw, 1999). Dit wordt als volgt onderbouwd.

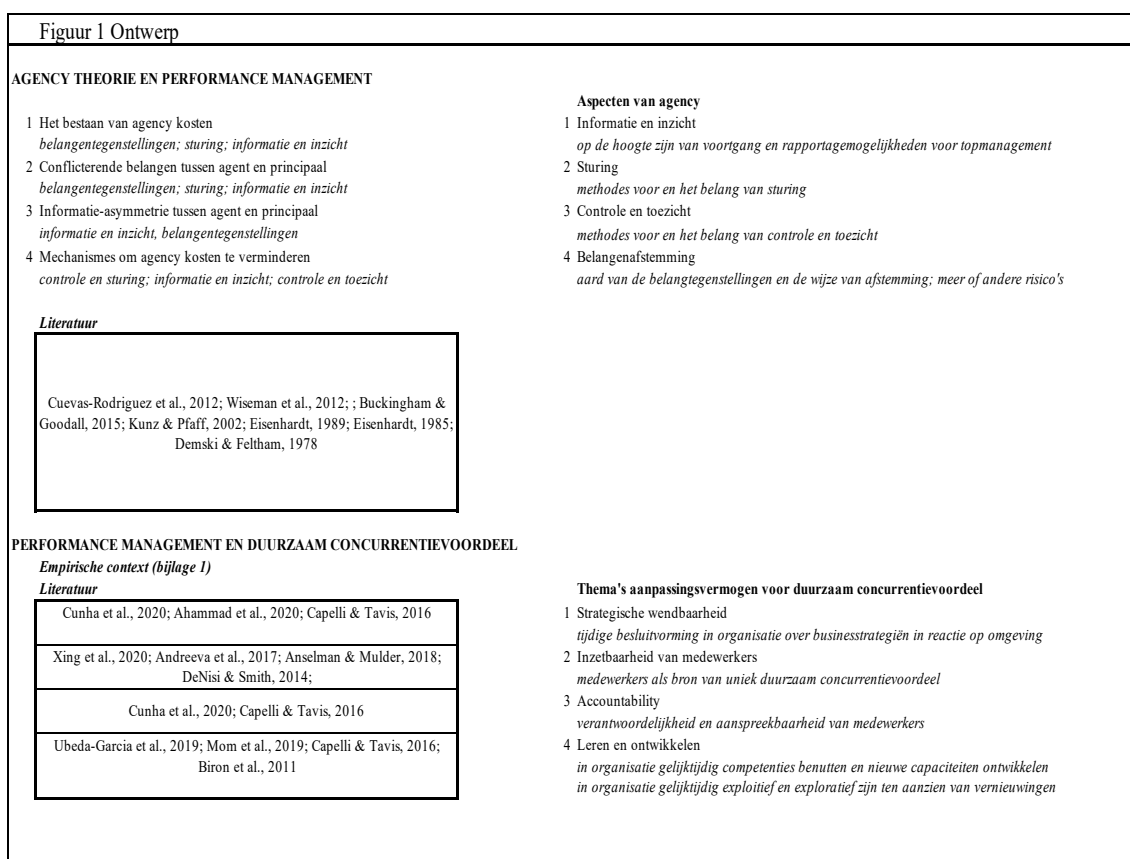
De terminologie in de specifieke bedrijfsdocumenten worden naar het oordeel van de onderzoeker overwegend consequent gebruikt in min of meer dezelfde context, de betreffende bedrijven opereren overwegend op dezelfde markten, en in de verschillende documenten (zie bijlage 1) komen dezelfde begrippen terug die aansluiten bij het onderwerp van deze scriptie.

De terminologie wordt daarmee als voldoende duidelijk uitgewerkt beschouwd en geeft adequaat richting aan het specifieke onderzoeksonderwerp (De Leeuw, 1999). Bij de selectie van de thema's is tevens uitgegaan van de aanname dat de onderzoeker zelf inhoudelijk thuis is (Gioia et al., 2012) op het terrein van (een HR-cyclus als onderdeel van) prestatimanagement en pariteiten in een organisatie.

3.5 Onderzoeksontwerp

Er is bij aanvang van het kwalitatieve onderzoek (single case study) geen gebruik gemaakt van expliciete proposities die de scope van het onderzoek richting geven. Dit wordt ook niet noodzakelijk geacht voor een inductieve systematische benadering (Gioia et al., 2012).

Agency aspecten en de thema's voor aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel zijn gebruikt om de situatie van de financiële dienstverlener (in Nederland) die het prestatimanagementsysteem in de geschetste lijn wenst aan te passen, te onderzoeken. Er is hiervoor een interviewprotocol opgesteld op basis van het volgende onderzoeksontwerp (figuur 1):



Interviewprotocol

Het interviewprotocol staat met een toelichting in bijlage 2. Het interviewprotocol is uitgebreid uitgewerkt, maar heeft als richtlijn gediend.

Interviewees zijn semigestructureerd bevraagd op wat aspecten en thema's (figuur 1) voor hen inhouden in relatie tot hun persoonlijke belangen rondom de implementatie van doelstellingen en strategie. De persoonlijke verhouding van en tot agent en principaal kwam hierbij aan bod. Op deze manier is getracht de relevante invalshoeken zo systematisch mogelijk in kaart te brengen.

Daarbij is ruimte gelaten voor nieuwe zaken. Hiertoe heeft de interviewer waar nodig specifiek gevraagd naar belemmeringen en belangentegenstellingen en gevraagd om eventuele oplossingen of verbeterpunten. De gekozen aanpak is bedoeld om richting te

geven, maar maakt het ook mogelijk dat de interviewer en de interviewees elkaar goed begrijpen ten gunste van het verkrijgen van eenzelfde soort informatie en de onderlinge vergelijkbaarheid van de data.

Het interviewprotocol biedt tevens een houvast om van leidende of suggererende vragen weg te kunnen blijven. Dit risico is overigens wel een continu aandachtspunt tijdens de interviews geweest, waarvan de interviewer zich rekenschap heeft gegeven (Gioia et al., 2012).

3.6 Data-analyse

De keuze voor de analyse en presentatie van de resultaten in hoofdstuk vier wordt mede ingegeven door het uitgangspunt dat dat wat daadwerkelijk in een organisatie aan de hand is, door betrokkenen zelf wordt vormgegeven (Gioia et al., 2012). De analyse van de data kent de volgende structuur.

Transcriberen

De interviews zijn op een gedenatureerde wijze getranscribeerd met behulp van software (Sonix.ai). Het is niet nodig gebleken om de transcripties te checken bij de interviewees. De transcripties waren voldoende helder ten opzichte van de opnames.

Coderen

Analyse heeft plaatsgevonden op basis van de door Gioia et al. (2012) beschreven methode.

Interviewdata zijn hiertoe geanalyseerd over verschillende assen, namelijk vanuit belemmeringen (deelvraag 1) en succesfactoren (deelvraag 2), vanuit de vier agency-aspecten en de vier thema's voor aanpassingsvermogen voor duurzaam

concurrentievoordeel. Ook is rekening gehouden met agency aspecten en principaal-agent relaties via het soort referent (directie, management, medewerker, lid ondernemingsraad). Het doel van deze aanpak is om gemeenschappelijkheden en verschillen in de data te ontdekken.

Zo zijn voor belemmeringen en succesfactoren eerste orde codes in kaart gebracht, die vervolgens zijn ondergebracht in tweede orde analyses waaruit 18 geaggregeerde dimensies naar voren zijn gekomen. Het coderingsschema waarin belemmeringen en succesfactoren zijn samengevoegd, staat in tabel 2 in bijlage 4.

Deelvraag 1 en deelvraag 2

De 18 dimensies zijn op deze manier als succesfactor en of als belemmering aan te merken en staan in tabel 3 in 4.1. De analyse van de belemmeringen en de succesfactoren wordt per dimensie gepresenteerd, waarbij de referenten directie en ondernemingsraad als aangrijpingspunt is gebruikt (bijlage 5). Hiermee zijn in hoofdstuk vier de beide deelvragen beantwoord.

Confrontatie belemmeringen en succesfactoren

Vervolgens zijn de belemmeringen en de succesfactoren via de dimensies met elkaar geconfronteerd. Dit staat in (tabel 4 in) 4.2 en (tabel 5) in 5.1.

Conclusie en hoofdvraag

In hoofdstuk vijf wordt vervolgens de hoofdvraag beantwoord. Dit gebeurt door voorwaarden die uit de confrontatie van dimensies, belemmeringen en succesfactoren volgen (tabel 5), te onderscheiden onder andere met behulp van proposities.

Discussie

De analyse-aanpak biedt de mogelijkheid om diepgaande inzichten te ontdekken via de interactie tussen de data, proposities, theorie en nieuwe literatuur. Dit gebeurt in hoofdstuk zes.

Zo wordt voor de wetenschap en de praktijk getracht inhoud gegeven aan hoe in de beoogde situatie met de HR-cyclus tegemoetgekomen kan worden aan agency aspecten en wat de thema's van duurzaam concurrentievoordeel van de organisatie in het licht van het beoogde prestatieproces inhouden.

3.7 Dataverzameling

Strategic sampling en chain sampling

De organisatie van Zicht is geschikt om het specifieke sociale fenomeen te verkennen, omdat sprake is van een moeder-dochterrelatie in vennootschappelijke zin en arbeidsvoorwaarden, en daarmee ook de beoogde HR-cyclus, in gezamenlijkheid tussen bestuurder en ondernemingsraad wordt vastgesteld.

Specifiek zijn daarom in deze case vooraf en tijdens het onderzoek de verschillende belangen van subgroepen in ogenschouw te nemen. Kenmerkend voor de organisatie is de aanwezigheid van belangen van ondernemingsraad, management en medewerkers die tegengesteld kunnen zijn aan die van directie en managementteam (topmanagement). Dit is tot uiting gekomen in de selectie van de interviewees. Hierbij is betrekkelijk willekeurig gekozen voor deelnemers uit deze subgroepen (zie tabel 1).

Voor de steekproef is in eerste instantie gekozen voor respondenten van subgroepen die te maken hebben met de implementatie van de nieuwe HR-cyclus in een zogenoemde

pilotfase. Deze deelnemers hebben namelijk de meeste ervaring opgedaan met de nieuwe situatie en vermoedelijk het meeste inzicht in de context van de onderzoeksvraag.

Echter, door ook gebruik te maken van de verwijzingen na elk interview voor vervolginterviews (chain sampling), is uiteindelijk niet enkel van respondenten uit de pilotgroepen informatie verkregen. Zo beschouwd is er sprake geweest van strategische sampling van de geïnterviewden.

Chain sampling heeft voor dit onderzoek als voordeel dat de verkregen informatie kan worden geduid vanuit de sociale netwerken en hiërarchische relaties die de interviewee heeft in de organisatie en de informatie die daaruit voortkomt. Dit leidt bij de onderzoeker tot een beter begrip van de bevindingen (Noy, 2008).

Dataverzameling

De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van hun positie binnen de organisatie op verschillende niveaus én het feit dat ze betrokken zijn bij de invoering van het nieuwe prestatimanagementsysteem. Als maximumaantal interviews is vooraf het aantal van 15 bepaald, als minimum 10.

Per interview is gevraagd naar een suggestie voor een vervolginterview voor het bereiken van een bepaalde mate van saturatie én het goed kunnen plaatsen van de informatie in de sociale context van bepaalde organisatieonderdelen (binnen de organisatiekolommen). Deze verwijzingen zijn overgenomen (zie tabel 1).

De oorspronkelijke keuze voor grotendeels deelnemers van subgroepen in de pilotgroepen heeft deels moeten wijken voor het opvolgen van de interviewverwijzingen.

In interviews die via verwijzing hebben plaatsgevonden, is niet opnieuw naar een verwijzing gevraagd. Op deze manier konden ook deelnemers uit de ontwikkelteams voor het nieuwe performancemanagementproces geïnterviewd worden. Deze aanpak heeft tot voldoende saturatie van de informatie geleid. Er is gestopt bij 13 interviews. Zie tabel 1.

Tabel 1

Ref.nr.	Functie	Datum '20	Webex / Telefoon	Opnameduur in minuten	Positie	Verwijzing
1	Lid Ondernemingsraad	15-jun	WT	54 (59)	Medewerker Mede-besluitvormend	Nee
2	HR Consultant	18-jun	T	43 (48)	Medewerker Expert Beleidsontwikkeling Ontwikkelteam	Nee
3	HR Consultant	18-jun	T	46 (50)	Medewerker Expert Beleidsontwikkeling Ontwikkelteam	Nee
4	Teamleider	22-jun	T	54 (59)	Leidinggevend	Ja
5	Manager	22-jun	T	58 (62)	Leidinggevend	Nee
6	Manager	23-jun	T	98 (101)	Leidinggevend	Ja
7	Manager	24-jun	T	49 (53)	Leidinggevend	Ja
8	Directeur	01-jul	T	34 (38)	Lid MT Besluitvormend	Nee
9	Manager	02-jul	T	46 (52)	Leidinggevend Ontwikkelteam	Nee & Ja
10	Directeur	02-jul	T	63 (65)	Lid MT Besluitvormend	Nee
11	Binnendienst zakelijk	09-jul	T	40 (47)	Medewerker Ontwikkelteam	Nee
12	Buitendienst zakelijk	09-jul	T	31 (38)	Medewerker Ontwikkelteam	Nee & Ja
13	Lid Ondernemingsraad	13-jul	T	38 (44)	Medewerker Mede-besluitvormend	Nee & Ja

Vertrouwelijkheid

De verzamelde data worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Dit is voorafgaand aan elk interview toegezegd. Daarbij is bij elk interview toestemming gevraagd en verkregen

voor het digitaal opnemen ter voorkoming van het verlies van data. De digitale opnames zijn na verdediging van deze scriptie verwijderd.

3.8 Reflexiviteit

De onderzoeksstrategie kent een aantal beperkingen. Een belangrijke beperking is de interdependentie tussen de theorie en de praktijk. (Het gebrek aan) eenduidige theorie zal de praktijk beïnvloeden, met name omdat de rol, de waarneming en de kennis van de interviewer sterk aanwezig zullen zijn.

Een andere beperking betreft de zogenoemde reflexiviteit. De interviewer heeft zich rekenschap gegeven van de gevolgen ervan. Het gaat bijvoorbeeld om de afspraken die in gedeelde agenda's zichtbaar zijn, de aankondiging van het onderzoek, de eigen betrokkenheid bij het onderwerp en de manier van vragen stellen.

In dit verband voorziet de interviewer (onderzoeker) vooraf dat door het aangaan van de interviews er een substantiële bijdrage geleverd kan worden aan het vergroten van het begrip en inzicht van medewerkers over het onderzoeksonderwerp. Dit wordt versterkt door de selectie van interviewees middels chain sampling (Noy, 2008), waarbij contact tussen medewerkers na afloop niet kan worden uitgesloten.

Op deze manier wordt het onderzoeksveld tijdens de uitvoering beïnvloed. Teneinde deze beweging in de organisatie zoveel als mogelijk te voorkomen, zijn de interviews gepland in een kort tijdsbestek (zie tabel 1). In die zin is het activeren van sociale netwerken juist geen doel van dit onderzoek, maar wel een middel om gebruik te kunnen maken van dezelfde informatie die er binnen één organisatieonderdeel kan zijn (Noy, 2008).

Bovengenoemde beperkingen spelen een rol in de verkregen resultaten. Deze invloed, het bewustzijn hiervan, is ook meegenomen in de interpretatiefase als de resultaten worden geanalyseerd, bij de beantwoording van de onderzoeksvraag en bij de discussie.

4 RESULTATEN

4.1 Belemmering en succesfactoren (deelvragen)

De data van alle dertien interviews wijzen zowel belemmeringen als succesfactoren uit, voor het invoeren van de nieuwe HR-cyclus vanuit het oogpunt van strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel (deelvragen).

De analyse van de interviews volgens de data-analyse in 3.6 leidt tot 18 dimensies met succesfactoren en of belemmeringen. Deze dimensies staan in tabel 3 op volgorde van aantal referenten.

Daarbij wordt aangegeven of dimensies door topmanagement, leidinggevenden en of medewerkers naar voren zijn gebracht.

Tabel 3 Dimensies: belemmeringen en succesfactoren

BELEMMERINGEN (deelvraag 1)		SUCCESFACTOREN (deelvraag 2)	
TM LG MW	Taakvolwassenheid (9)	TM LG MW	Taakvolwassenheid (10)
TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)	TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)
TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (7)	TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (9)
TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 6	TM LG MW	Open leiderschapsstijl (9)
TM LG MW	Persoonlijk contact (4)	TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 8
TM LG MW	Open leiderschapsstijl (3)	TM LG MW	Persoonlijk contact (8)
TM LG MW	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (3)	TM LG MW	Vertrouwen (7)
LG MW	Strategietransparantie (3)	LG MW	Strategietransparantie (7)
TM LG MW	Voorbeeldgedrag (3)	LG MW	Vrijheid en verantwoordelijkheid (6)
TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)	TM	Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie (5)
TM	Vertrouwen (1)	TM LG MW	Voorbeeldgedrag (4)
TM	Eerlijkheid en gelijkheid (1)	TM LG MW	Bereiken hogere doel in de gaten houden (4)
MW	Strategische wendbaarheid door technologie (1)	MW	Strategische wendbaarheid via organisatiestructuur (2)
		TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)
		TM	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (2)
		TM	Strategie betrokken medewerkers betrokken klanten (2)
(x) = aantal referenten			
TM = topmanagement; LG = leidinggevenden/management; MW = medewerkers			

Ten behoeve van elke dimensie is aan de hand van de eerste orde codes en tweede orde analyse nagegaan wat de belemmeringen of de succesfactoren inhouden, waarbij de agency aspecten en thema's voor aanpassingsvermogen ook zijn meegenomen.

Per dimensie zijn vervolgens de data van referenten van directie en ondernemingsraad als aangrijpingspunt gebruikt. Deze keuze is vanwege 1) de eindverantwoordelijkheid die topmanagement richting haar principaal de aandeelhouder heeft, en 2) vanwege de (mede) besluitvormende positie die deze referenten voor de daadwerkelijke invoering van de beoogde HR-cyclus hebben.

Hiermee is de hiërarchie voor wat betreft de verantwoordelijkheid en besluitvorming voor strategie-implementatie, duurzaam concurrentievoordeel en prestatie management gevolgd. Dit sluit aan bij de principaal-agent relaties.

Het coderingsschema waarin belemmeringen en succesfactoren zijn samengevoegd, staat in bijlage 4. De belemmeringen (B) en succesfactoren (SF) staan per dimensie in bijlage 5. Hierbij worden ook quotes gebruikt.

Hiermee is deelvraag 1 en deelvraag 2 beantwoord.

4.2 Confrontatie dimensies, belemmeringen en succesfactoren

De analyse van de interviewdata heeft dimensies met belemmeringen en succesfactoren uitgewezen die niet door alle referenten worden onderscheiden, in eenzelfde omvang (tabel 3 en bijlage 5).

De dimensies met belemmeringen en succesfactoren zijn daarom met elkaar geconfronteerd op basis van het aantal referenten. Zie tabel 4.

Tabel 4 Confrontatie belemmeringen, succesfactoren en dimensies

BELEMMERINGEN (deelvraag 1)		SUCCESFACTOREN (deelvraag 2)	
TM LG MW	Taakvolwassenheid (9)	TM LG MW	Taakvolwassenheid (10)
TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)	TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)
TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (7)	TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (9)
TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 6	TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 8
TM LG MW	Open leiderschapsstijl (3)	TM LG MW	Open leiderschapsstijl (9)
TM LG MW	Persoonlijk contact (4)	TM LG MW	Persoonlijk contact (8)
LG MW	Strategietransparantie (3)	LG MW	Strategietransparantie (7)
TM LG MW	Voorbeeldgedrag (3)	TM LG MW	Voorbeeldgedrag (4)
TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)	TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)
TM LG MW	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (3)	TM	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (2)
		TM	Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie (5)
		TM	Strategie betrokken medewerkers betrokken klanten (2)
TM	Vertrouwen (1)	TM LG MW	Vertrouwen (7)
TM	Eerlijkheid en gelijkheid (1)		
		LG MW	Vrijheid en verantwoordelijkheid (6)
		TM LG MW	Bereiken hogere doel in de gaten houden (4)
MW	Strategische wendbaarheid door technologie (1)	MW	Strategische wendbaarheid via organisatiestructuur (2)
(x) = aantal referenten			
TM = topmanagement; LG= leidinggevenden/management; MW= medewerkers			

Deze confrontatie wijst uit aan welke dimensies (met belemmeringen en succesfactoren) door topmanagement, management en medewerkers waarde wordt gehecht.

Vertrouwen (B) en eerlijkheid en gelijkheid (B) worden alleen door referenten van topmanagement (als agent en principaal) genoemd.

(Talent)ontwikkeling en doorstroom (SF) en **strategie dat betrokken medewerkers tot betrokken klanten leiden (SF)** worden alleen door referenten van topmanagement en ondernemingsraad benoemd.

Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie (SF) wordt alleen benoemd door referenten van (top) management, maar niet door medewerkers en referenten van de ondernemingsraad.

Referenten van topmanagement benoemen geen succesfactoren vanuit **strategietransparantie (SF)** en **vrijheid en verantwoordelijkheid (SF)**, maar dit doen referenten van management en medewerkers wel.

5 CONCLUSIE

5.1 Conclusie (beantwoording hoofdvraag)

Een confrontatie van dimensies met belemmeringen en succesfactoren wijst uit aan welke dimensies (met belemmeringen en succesfactoren) door topmanagement waarde wordt gehecht of gehecht kan worden vanuit management en medewerkers bekeken, en dus vanuit organisatie- en topmanagementbelang (agency) Zie tabel 5.

Op basis van deze confrontatie worden de voorwaarden vastgesteld hoe vanuit de invalshoek van agency van topmanagement in financiële instellingen de invoering van de beoogde HR-cyclus zonder top-down individuele kpi-sturing en beoordelings- en beloningsconsequenties kan bijdragen aan strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel (hoofdvraag).

Tabel 5 Voorwaarden managementvernieuwing

BELEMMERINGEN (deelvraag 1)		SUCCESFACTOREN (deelvraag 2)		VOORWAARDEN 1 (hoofdvraag)
TM LG MW	Taakvolwassenheid (9)	TM LG MW	Taakvolwassenheid (10)	Taakvolwassenheid
TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)	TM LG MW	Teamverantwoordelijkheid (9)	Teamverantwoordelijkheid
TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (7)	TM LG MW	Waarderen en gedifferentieerd belonen (9)	Waarderen en gedifferentieerd belonen
TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 6	TM LG MW	Elkaar aanspreken (accountability) 8	Accountability
TM LG MW	Open leiderschapstijl (3)	TM LG MW	Open leiderschapstijl (9)	Open leiderschapstijl
TM LG MW	Persoonlijk contact (4)	TM LG MW	Persoonlijk contact (8)	Persoonlijk contact
LG MW	Strategietransparantie (3)	LG MW	Strategietransparantie (7)	Strategietransparantie
TM LG MW	Voorbeeldgedrag (3)	TM LG MW	Voorbeeldgedrag (4)	Voorbeeldgedrag
TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)	TM LG MW	Begeleiding, discipline en evaluatie (2)	Begeleiding, discipline en evaluatie
TM LG MW	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (3)	TM	(Talent)ontwikkeling en doorstroom (2)	(Talent)ontwikkeling en doorstroom
		TM	Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie (5)	Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie
		TM	Strategie betrokken medewerkers betrokken klanten (2)	Commerciële (SMART) parameters voor strategische doelstellingen
				VOORWAARDEN 2 (hoofdvraag)
TM	Vertrouwen (1)	TM LG MW	Vertrouwen (7)	Vertrouwen
TM	Eerlijkheid en gelijkheid (1)			Samenwerking en vertrouwen
		LG MW	Vrijheid en verantwoordelijkheid (6)	Vertrouwen
		TM LG MW	Bereiken hogere doel in de gaten houden (4)	Vertrouwen en samenwerking
MW	Strategische wendbaarheid door technologie (1)	MW	Strategische wendbaarheid via organisatiestructuur (2)	Effect op aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel
(x) = aantal referenten				
TM = topmanagement; LG= leidinggevenden/management; MW= medewerkers				

5.2 Toelichting voorwaarden

Toelichting voorwaarden (1)

De voorwaarden waaronder de HR-cyclus vanuit agency bekeken, bijdraagt aan strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel, zijn te onderscheiden in voorwaarden voor beïnvloeding, randvoorwaarden en implementatievoorwaarden. Dit staat in tabel 6.

Tabel 6

Voorwaarden voor beïnvloeding	Randvoorwaarden	Implementatievoorwaarden
1 Teamverantwoordelijkheid	1 Taakvolwassenheid	1 Voorbeeldgedrag
2 Open leiderschapstijl	2 Commerciële (SMART) parameters voor strategische doelstellingen	2 Begeleiding, discipline en evaluatie
3 Persoonlijk contact	3 Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie	
4 Accountability	4 (Talent)ontwikkeling en doorstroom	
5 Strategie transparantie		
6 Waarderen en gedifferentieerd belonen		

Op basis van de analyse van de belemmeringen en succesfactoren per dimensie (bijlage 5) houden deze voorwaarden het volgende in. Zie ook het coderingsschema in bijlage 4.

Voorwaarden voor beïnvloeding

1 Teamverantwoordelijkheid

Er worden geen individuele kpi's meer van bovenaf vastgesteld en opgelegd, maar ook geen **teamdoelstellingen**. Doordat topmanagement de **verantwoordelijkheid** (mandaat) geeft aan (team)manager om met een aantal SMART afgegeven parameters de strategische doelstellingen te bereiken, stelt leidinggevende **samen** met medewerkers **teamdoelstellingen** vast. Dit kan buiten de HR-cyclus blijven. Dit gebeurt wel kortcyclisch, waardoor snel op de omgeving (regionale markt) gereageerd kan worden. Zo **leert en ontwikkelt** de organisatie, maar ook de medewerker. **Teamverantwoordelijkheid** legt nadruk op **evenwichtige teamsamenstellingen**, omdat

teamleden op hun kracht worden ingezet. Dit verhoogt **(duurzame) inzetbaarheid**. Op basis van verkregen (omgevings)informatie uit de teams kan topmanagement parameters bijstellen ten behoeve van **organisatiewendbaarheid**. Teamverantwoordelijkheid hoeft niet in individuele doelstellingen te worden opgeknipt, wel moet de individuele bijdrage van de medewerker aan het resultaat in beeld zijn voor manager en medewerker zodat medewerker zich kan onderscheiden.

2 Open leiderschapsstijl

Er is **kortcyclisch persoonlijk contact** tussen leidinggevende en medewerker in de gesprekscyclus. Gespreksonderwerpen voor leiding geven zijn 1) ontwikkeling van de medewerker (persoonlijk en in relatie tot de teamdoelstellingen, 2) werkplezier, tevredenheid en betrokkenheid, 3) zit de medewerker op de juiste plek (bewustwording en trots op wat je doet), 4) taak- en vakvolwassenheid, 5) het begrijpen van het hogere doel (missie, visie, strategie) en commitment op teamdoelstellingen. Ook tussen (top)management en leidinggevendens zijn dit de gespreksonderwerpen, aangevuld met 6) het kunnen doorvertalen van strategische doelstellingen en parameters, en 7) commitment en communicatie van het hogere doel (missie, visie, strategie).

Feedback geven en ontvangen op gedrag en zelfreflectie maken deel uit van het (management)instrumentarium. Hiervoor is een **open stijl van leidinggeven** vereist in de vorm van luisteren, samenvatten, doorvragen, ondersteunen (coachen, faciliteren, situatie- en mensgericht), risico's laten nemen, bewustwording en ruimte geven. Dit is gericht op het vergroten van **vertrouwen**. Dit beïnvloedt het **leren en ontwikkelen** en **duurzame inzetbaarheid** en **persoonlijke wendbaarheid** in positieve zin.

Leidinggevendens moeten gebruik maken van **sturing** door middel van **sociale controle in het team** door te verbinden. Belangrijk is echter ook dat uitdagende doelen worden gesteld voor individuele motivatie (interesse en belangstelling vasthouden), het benutten van het **lerend vermogen** in de organisatie, talentontwikkeling, en de daadwerkelijke organisatieprestaties. Er moet bedacht zijn op het risico van onderbieden (onder andere bij variabele beloning) en op het belang van interne competitie. (Top)management moet daarom in staat zijn om **verwachtingen** neer te leggen. Dit vraagt ook om een andere stijl van leidinggeven, vooral bij topmanagement.

3 Persoonlijk contact

Topmanagement en medewerkers moeten **rechtstreeks met elkaar in contact** kunnen en durven te treden. Dit gaat buiten de contractuele relatie tussen werkgever en werknemer om. Het contact is niet voor afspraken of toezeggingen, maar is om **informatie en inzicht** over markt- en organisatieontwikkelingen uit te wisselen, voor persoonlijk contact, en voor het verhogen van betrokkenheid, begrip en samenwerking (verbinding). Ook het contact tussen leidinggevende en medewerker moet een **persoonlijk karakter** kunnen hebben. Persoonlijk contact genereert **vertrouwen** en **samenwerking**, en **informatie en inzichten** die niet op andere wijze zichtbaar kunnen worden. Visualiseren van de gespreksonderwerpen kan bevorderend zijn voor het contact

4 Accountability

Verantwoordelijkheid alleen voorziet niet in accountability. Hiertoe moeten mensen in een organisatie in staat zijn om **elkaar op een goede manier aan te spreken**: door aan te spreken, ontstaat aanspreekbaarheid. Dit kan door middel van feedback geven en ontvangen op gedrag, maar ook door **op te treden** als medewerkers (na een

verbeterperiode) niet voldoen of zich niet ontwikkelen. (Top)management moet hierin **voorbeeldgedrag** vertonen. Elkaar verantwoordelijk houden is gericht op het in kaart brengen van gedragingen en hoe zaken (beter of anders) aangepakt kunnen worden. Op een goede manier gedaan, genereert dit **vertrouwen** en **samenwerking**.

5 Strategietransparantie

Zonder individuele (van bovenaf opgelegde) kpi's zullen organisatieleden zelf meer invulling en richting moeten geven aan hun werkzaamheden en **ontwikkeling**. **Teamverantwoordelijkheid** kadert in, maar hiervoor moet elke medewerker wel op de hoogte zijn van de strategische doelstellingen, parameters en deze begrijpen en omarmen. De **gezamenlijke koers** moet daarom **doorlopend gecommuniceerd** worden (niet alleen door topmanagement), maar het **gezamenlijke doel en richting** moet ook intrinsiek helder en logisch zijn voor de deelnemers en mag geen tegenstellingen veroorzaken. Het hogere doel kan ook geladen worden door **artefacten, succesverhalen**, et cetera. Voor de individuele medewerker moet het **helder zijn hoe hij bij kan dragen** met zijn kennis, vaardigheden, ervaring en ontwikkeling. Duiding door management (ook ten opzichte van teamdoelstellingen) is hierbij van belang. (Top)management moet continu verifiëren of medewerkers het nog begrijpen, en opnieuw communiceren waar nodig. Functiebeschrijvingen moeten in lijn zijn met deze strategie, want dat geeft focus.

6 Waarderen en gedifferentieerd belonen

Er moet een **transparant beloningsbeleid voor (gedifferentieerd) waarderen en belonen** zijn. Hiermee kan op **eerlijke en gelijke wijze** worden beloond. Door waardering en beloning **op de persoon afgestemd**, stimuleert leidinggevende de betrokkenheid (**medewerker wordt gezien**) en stuurt leidinggevende het gewenste

gedrag. Het primaire salaris moet bij gebrek aan individuele beoordeling stijgen door middel van **jaarlijkse, vaste percentages (periodiek)**. Beloning van niet-presteren als gevolg hiervan moet een tijdelijke situatie zijn. Variabele beloningsregeling voor buitendienstmedewerkers moet wel toegepast kunnen blijven (primair salaris). Daarnaast moeten financiële, eenmalige uitkeringen, toekennen van trainingen en opleidingen (ook in tijd), cadeaus of diners, spelelementen (prijsjes) voor het stimuleren van teams, mogelijk zijn. Management kan hiertoe een budget krijgen, maar checks op onderbouwing voor toekenning op persoonsniveau moeten worden gedaan vanuit topmanagement vanwege het behoud van **vertrouwen** en de samenwerking in de organisatie. Er kan een beloningsonderzoek worden uitgevoerd in verband met arbeidsmarktconcurrentie. Een discretionaire, steeds opnieuw vast te stellen winstdelingsregeling kan onderzocht worden. (Top)management waardeert ook door **successen te vieren** en delen en **trots uit te dragen**.

Randvoorwaarden

De volgende voorwaarden moeten permanent aanwezig zijn voor de beoogde HR-cyclus.

1 Taakvolwassenheid

Om succesvol te gedijen in de nieuwe HR-cyclus met meer eigen **verantwoordelijkheid** en geen opgelegde persoonlijke doelstellingen, moeten medewerkers **taakvolwassen** zijn (zelf kunnen starten en oplossingen verzinnen). Op kennis- en emotioneel niveau moet er sprake zijn van een **vakvolwassen personeelsbestand**. Om die reden moeten er opleidings- en trainingsmogelijkheden zijn, voor kennis, kunde en vaardigheden. **Ontwikkelen** naar HBO en WO werk- en denkniveau is noodzakelijk voor **duurzaam concurrentievoordeel**, evenals ontwikkelen van administratief georiënteerd naar

commercieel. Onderkend moet worden dat niet alle medewerkers deze kwalitatieve ontwikkeling kunnen en willen doormaken, daarom moet er ook tijdig afscheid genomen worden (**mobilititeit**) en vindt **werving- en selectie** plaats, ten behoeve van zo groot mogelijk taakvolwassen personeelsbestand. Transparantie hierop leidt tot **vertrouwen** en **samenwerking** in de organisatie.

2 Commerciële (SMART) parameters voor strategische doelstellingen

Topmanagement geeft **duidelijke kaders** af voor het bereiken van de strategie met een **beperkt aantal meetbare parameters** zoals omzet, klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid, schade/omzet-cijfers, werkwijzen en processen. De strategische doelstellingen moeten adequaat (SMART) zijn afgestemd op de omgeving en ververst worden ten behoeve van de **(strategische) wendbaarheid** voor duurzaam concurrentievoordeel. Het is zaak dat **topmanagement zich op de hoogte stelt** van alle teamdoelstellingen en deze meetbaar maakt (**kwantitatief en kwalitatief**), omdat opgeteld **top down-bottom up-top down** strategie realiseert (prestatie management). Om dit te kunnen, steekt **topmanagement ook zijn licht op** bij de teams in de organisatie die hun doelstellingen steeds op de (regionale) vraag afstemmen.

3 Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie

Topmanagement moet kunnen vertrouwen op de data die op elk moment (door de afdeling managementcontrol en HR) uit de systemen gegenereerd kunnen worden **in dashboards en medewerkersvolgsystemen**. Deze data zijn niet voor individuele beoordeling, maar voor topmanagement om tijdig bij te sturen via **aanspreekbaarheid** en het **aanpassen van strategische doelstellingen**.

4 Mogelijkheden voor (talent)ontwikkeling en doorstroom

Medewerkers moeten zich kunnen blijven **onderscheiden en kwalificeren**, ontwikkelen en kunnen doorstromen, ook zonder beoordeling. Talent moet onderkend en ontwikkeld kunnen worden, maar ook **van buiten aangetrokken**. Een **duidelijk beleid** op dit punt waarop **de gehele organisatie een beroep kan doen**, is een voorwaarde als medewerkers en management niet meer via beoordeling kunnen kwalificeren.

Implementatievoorwaarden

De volgende voorwaarden zijn tijdelijk noodzakelijk voor een succesvolle implementatie.

1 Voorbeeldgedrag van topmanagement

Topmanagement moet de nieuwe manier van leidinggeven met feedback op gedrag, zelfreflectie en het geven van vertrouwen, **zichtbaar omarmen en zelf toepassen**. Topmanagement moet leidinggevend **aanspreken** als zij oud gedrag blijven vertonen. **Voorbeeldgedrag ten aanzien van de HR-cyclus** draagt bij aan de overtuiging bij leidinggevend van nut en noodzaak van de invoering en leidt tot **gedragenheid** in de organisatie voor de beoogde HR-cyclus.

2 Begeleiding, discipline en evaluatie

Leidinggevend en medewerkers moeten door HR en middels coaching en training bij de uitvoering van de HR-cyclus **ondersteund worden** om de toepassing van de nieuwe manier van leidinggeven vol te houden. Mede omdat het implementeren zelf een bijdrage gaat leveren aan de beoogde **sturing** via gedrag gaat leveren. De toepassing moet regelmatig over een langere periode **geëvalueerd worden** om de invoering daarop aan te kunnen passen.

Toelichting voorwaarden (2)

Vanuit agency en de relatie principaal – agent bekeken draagt de HR-cyclus vanwege de volgende voorwaarden bij aan strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel:

Belangenafstemming (11 referenten)

Door **teamverantwoordelijkheid** en **teamdoelstellingen** zijn er minder belangentegenstellingen dan in geval van persoonlijke kpi's en dit genereert meer **samenwerking**. De beschikbaarheid van realtime managementinformatie tot op medewerkersniveau vermindert belangentegenstellingen. Belangenafstemming wordt versterkt als een duidelijke **gezamenlijke koers, doel en richting** voorop staat (**commitment**). Doorvertaling van de **strategische doelstellingen in parameters** waarvan de voortgang **dagdagelijks inzichtelijk** is, verkleint belangentegenstellingen. Door **persoonlijk contact** over de (doorvertaling van de) strategische doelen wordt focus in de organisatie aangebracht, ook door topmanagement. Op de persoon afgestemde **waardering** biedt **veiligheid** en daarmee **vertrouwen**. **Gedifferentieerd belonen en waarderen** moet wel zonder te veel subjectiviteit plaats kunnen vinden, anders leidt dit tot belangentegenstellingen. De **stijl van leidinggeven** is open, en mensgericht, faciliterend, persoonlijk, gericht op het verschaffen van inzicht.

Dit leidt tot propositie 1: **Belangentegenstellingen worden met de nieuwe HR-cyclus overbrugd, omdat teamverantwoordelijkheid en teamdoelstellingen en het sturen op commitment op de gezamenlijke koers samenwerking genereert.**

Sturing (13 referenten)

In de nieuwe situatie vindt sturing plaats door **commitment** (te vragen) op de **gezamenlijke koers**, door **successen te vieren** en medewerkers via **waardering en beloning** te onderscheiden. Resultaatbeloning kan mogelijk blijven. Financieel belonen voor primair salaris kan zoveel mogelijk gestandaardiseerd. **Waarderen (gezien worden)** kan ook via **uitdragen van trots** naast **complimenten**. Sturing verloopt via **sociale controle in teams**, omdat vanwege **teamverantwoordelijkheid** en **teamdoelstellingen**, leidinggevenden en medewerkers **elkaar aanspreken**. Dit leidt tot **samenwerking**. **Stijl van leidinggeven** is open, mensgericht, coachend, dienend, maar ook democratisch. Tegelijkertijd stuurt het management door verwachtingen neer te leggen bij medewerkers en leidinggevenden. Topmanagement stuurt ook door **voorbeeldgedrag**. In de nieuwe situatie biedt topmanagement sturing door het **gezamenlijke doel** en de **strategische kaders te communiceren** voor de resources om in teams hun inspanningen te kanaliseren. Sturing vindt ook plaats door het **persoonlijk contact** in de organisatie, waarin nadruk ligt op gedrag, werkwijze, kwaliteit. En sturing gebeurt door teams **ruimte voor eigen inzicht (en fouten)** en **vrijheid** voor invulling via **teamdoelstellingen** te geven. Dit gebeurt door gebruik te maken van de **behoefte voor groei en ontwikkeling**, en vervolgens hierop te bevragen (**aanspreken**). Leidinggevenden moeten zorgen dat mensen **op de juiste plek** zitten en worden uitgedaagd, dit geeft ook **sturing**.

Controle en toezicht (13 referenten)

Gedragenheid (**commitment**) op de **gezamenlijke koers** via **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** leidt tot (sociale) controle. Toezicht vindt plaats door in

persoonlijk contact te **faciliteren** en te **coachen**, en hierop checks te doen, maar ook door de voortgang te checken en vervolgens **te spreken over de redenen waarom**. Dit realiseert controle (beheersing). **Stijl van leidinggeven** is coachend, faciliterend, temporiserend en open. Beheersing (**controle en toezicht**) gebeurt doordat de (SMART) door topmanagement **afgegeven parameters en kaders**, richtlijnen, werkwijzen, kwaliteitseisen en procedures ingevuld worden op teamniveau, want dit creëert **commitment**. Topmanagement houdt via **meetinstrumenten** realisatie (van de afgegeven **teamdoelstellingen**) in de gaten en moet tevreden zijn met de gegenereerde data die steeds inzichtelijk zijn. **Aanspreken** op voortgang en commitment gebeurt in weekstarts et cetera.

Informatie en inzicht (13 referenten)

Voor informatie en inzicht over voortgang en contextuele factoren wordt niet alleen naar de **strategische parameters, voortgang teamdoelstellingen, managementinformatie** en **medewerkersvolgsystemen** gekeken, maar vindt ook **persoonlijk contact** plaats tussen leidinggevendenden, medewerkers en topmanagement. Dit leidt tot **vertrouwen**. De **stijl van leidinggeven** is open, coachend en is door te luisteren, gericht op de kwaliteit van de relatie. De voortgang van de resultaten moet gevolgd worden via de **managementinformatie** om vervolgens hierover **contact** te hebben.

Dit leidt tot propositie 2:

Sturing, controle en toezicht, informatie en inzicht door middel van commitment op de gezamenlijke koers (gedragenheid) alsmede het effect van persoonlijk contact in de nieuwe HR-cyclus, leidt tot vertrouwen en samenwerking.

Duurzame inzetbaarheid (7 referenten)

Door **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** moet en kan er met een ruimere blik naar de inzetbaarheid van mensen gekeken worden. Mensen worden benut op hun persoonlijke kracht en in het team op verschillende manieren ingezet. Dit in verband met het belang van **evenwichtige teamsamenstelling**. De HR-cyclus levert ook een bijdrage aan inzetbaarheid, omdat er ruimte is voor **leren en ontwikkelen**. Knelpunt is als mensen niet meer willen of kunnen ontwikkelen en, mede als gevolg daarvan, de **opwaardering van het personeelsbestand** stagneert. **Leiderschapsstijl** is mensgericht en focust op bewustwording van groei en ontwikkeling. Inzetbaarheid neemt toe, omdat mensen vanwege datgene waar ze **verantwoordelijkheid** voor zijn zelf met oplossingen mogen en moeten komen (**vrijheid**) waardoor mensen meer **leren**, ook over de organisatie zelf en er meer **samenwerking** ontstaat. Risico bestaat dat leidinggevendenden niet voldoende durven en willen differentiëren met **de inzetbaarheid van mensen** (in de (organisatie) en hun teamsamenstelling. Als functies niet formeel veranderen en leidinggevendenden hun medewerkers geen doorgroei gunnen, dan belemmert dit **duurzame inzetbaarheid**. Er ontstaat wel beweging op persoonlijk niveau in de organisatie, maar er zijn geen aanwijzingen dat inzetbaarheid leidt tot aanpassingsvermogen van de organisatie voor duurzaam concurrentievoordeel.

Propositie 3: **Vergroten van het aanpassingsvermogen van de organisatie voor duurzaam concurrentievoordeel door middel van duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan met de nieuwe HR-cyclus aan de orde zijn als het verrichten van andere werkzaamheden wordt geformaliseerd (organisatorisch in functies ingebed) en leidinggevendenden de doorstroom bevorderen.**

Leren en ontwikkeling (11 referenten)

Door **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** is er meer ruimte voor medewerkers om persoonlijk te **leren en te ontwikkelen**. Door vrijheid voor meer persoonlijke invulling van de strategische parameters en kaders in de teams, kan de medewerker **leren en ontwikkelen** op kwalitatieve, persoonsgebonden kenmerken en dat levert een bijdrage aan strategie-implementatie. Hierover worden in de nieuwe cyclus afspraken gemaakt. De vrijheid door de invulling van de strategische kaders via **teamverantwoordelijkheid** en **teamdoelstellingen** stelt medewerkers in staat om zelf na te blijven denken en daarmee leert ook de organisatie. Leren en ontwikkelen op organisatieniveau neemt toe doordat bottom-up de SMART strategische parameters en het gezamenlijke doel (missie, visie, strategie) geladen worden in het **persoonlijk contact** tussen leidinggevenden en medewerkers. Als **belonen en waarderen** niet op voldoende geobjectiveerde wijze kan gebeuren, kan dit belemmerend zijn voor **leren en ontwikkelen**. **Leidinggeven** vindt plaats door in **persoonlijk contact** te vragen naar ontwikkeling, werkplezier en de juiste plek voor de medewerker, door **feedback te geven en te ontvangen** op gedrag, aan te spreken op **vakvolwassenheid** en eigen **verantwoordelijkheid**, door ruimte om fouten te laten maken (**open stijl**). Topmanagement **leert op organisatieniveau** van de verschillen hoe teams de strategische doelstellingen realiseren.

Dit leidt tot propositie 4:

Teamverantwoordelijkheid in de HR-cyclus kan door het bottom up – top down – bottom up invullen van de strategische parameters en kaders het aanpassingsvermogen op organisatieniveau voor duurzaam concurrentievoordeel

doen toenemen, omdat leren en ontwikkelen op persoonlijk niveau (medewerkersniveau) parallel gaat lopen aan leren en ontwikkelen op organisatieniveau.

Strategische wendbaarheid (9 referenten)

Door de afwezigheid van persoonlijke kpi's top down opgelegd, hebben (medewerkers in) teams en leidinggevendenden de vrijheid om de juiste keuzes voor de organisatie te maken op het juiste moment (momentum). Door **teamverantwoordelijk** kan **wendbaarder** op de (regionale ontwikkelingen in de) markt gereageerd worden doordat **teamdoelstellingen** bottom up worden vastgesteld. **Strategische wendbaarheid** van de organisatie neemt toe door **samenwerken**. Dit maakt namelijk dat topmanagement steeds de gezamenlijke kaders SMART ten opzichte van de markt moet en kan afgeven (bottom up – top down – bottom up). **Waarderen en belonen** op teamdoelstellingen maakt de organisatie wendbaarder dan bij individuele kpi's. Het totstandkomen van strategische kaders met behulp van informatie uit de teams kan organisatorisch gekanaliseerd worden, bijvoorbeeld via afdeling marketing. Topmanagement kan **vertrouwen** op het **commitment** (gedragenheid) van de **gezamenlijke koers, doel en richting**. Dit vergroot strategische wendbaarheid van de organisatie, omdat teams sneller op veranderende parameters en strategische doelstellingen reageren.

Medewerkers kunnen gedifferentieerd worden ingezet. Door in **persoonlijk contact** te vragen naar **ontwikkeling, werkplezier**, de **juiste plek voor de medewerker**, **begrip en gedragenheid van de koers**, en door de medewerker **aan te spreken op de taakvolwassenheid**, verbetert het management het welbevinden van de medewerker en daarmee zijn **persoonlijke wendbaarheid**. Leiderschapsstijl is open, laat ruimte om

kansen te benutten en fouten te maken, is gericht op luisteren naar marktinformatie. Technische (IT) beperkingen en praktische technologische uitvoerbaarheid, zijn echter belemmerend voor de **strategische wendbaarheid** waarmee op de omgeving gereageerd kan worden. Dit wordt versterkt door de kleine marges voor realisatie. Te veel managementlagen kunnen belemmerend werken als (top)management niet zorgt voor **strategietransparantie** en eenduidige **communicatie van de gezamenlijke koers, doel en richting**.

Dit leidt tot propositie 5:

Door teamverantwoordelijkheid in combinatie met leiderschap gericht op persoonlijke wendbaarheid van de medewerkers vergroot de HR-cyclus de strategische wendbaarheid van de organisatie indien sprake is van strategische kaders die voortdurend SMART worden afgegeven ten opzichte van de markt en mits technologische uitvoerbaarheid en ruimte voor financiële tegenvallers de strategische wendbaarheid niet beperken.

Accountability

Teamdoelstellingen maken individuele medewerkers via sociale controle in het team persoonlijk **verantwoordelijk** en **aanspreekbaar**. Topmanagement houdt het management **verantwoordelijk** en **aanspreekbaar** voor de door henzelf afgegeven doelstellingen voor realisatie van SMART parameters en strategische doelstellingen. In teams spreekt men elkaar aan op hoe de volgende stap te zetten. **Teamverantwoordelijkheid** en **elkaar aanspreken** leiden zo tot **samenwerking**.

Waardering (uiten) kan op verschillende manieren en een goed primair salaris alleen kan ervoor zorgen dat medewerkers zich **verantwoordelijk** gaan voelen. Leidinggevendens kunnen erop **vertrouwen** dat als ze **vertrouwen geven**, ze **verantwoordelijkheid terugkrijgen**. Leiderschapsstijl is open, gericht op het zichtbaar maken en waarderen van de individuele bijdragen, mensgericht, het geven van vertrouwen door **persoonlijk contact**, met ruimte voor het maken van fouten en het proberen van kansen. Ook zonder beoordelingsconsequenties blijft de medewerker aanspreekbaar op resultaten, ook op ontwikkeling, werkplezier, de juiste plek voor de medewerker, en of hij meebeweegt met de koers alsmede op vakvolwassenheid.

Dit leidt tot propositie 6:

Accountability in de zin van elkaar aanspreken als onderdeel van de HR-cyclus voor strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel leidt vanuit agency bezien tot samenwerking en vertrouwen.

6 DISCUSSIE

6.1 Theoretische implicaties

Vertrouwen en samenwerking in agency

Op basis van agency theorie kan een prestatieproces beschouwd worden als een instrument dat de relatie tussen (top)management en medewerker beheerst terwijl beide partijen met hun samenwerking economische voordelen trachten na te streven hetzij voor de organisatie, hetzij persoonlijk (Baker, 2019). In de beoogde HR-cyclus ontbreekt echter het evalueren en belonen om deze contractuele werkgevers-werknemersrelatie te disciplineren.

In de arbeidsrelatie zijn vanuit agency bekeken tussen principaal en agent conflicten onvermijdelijk en zullen individuele verschillen zich steeds manifesteren. Hierdoor zullen partijen en organisaties naar alternatieven voor beheersing blijven zoeken (Baker, 2019; Wiseman et al., 2012).

Om die reden wordt de behoefte van medewerkers, leidinggevenden en topmanagement aan vertrouwen als succesfactor en belemmering nader beschouwd (tabel 3). Het betreft hier vertrouwen krijgen en vertrouwen geven.

Vertrouwen maakt geen deel uit van agency theorie (Cuevas-Rodríguez et al., 2012; Fehr & Falk, 2002). En vanuit managementliteratuur wordt verondersteld dat vertrouwen van de principaal niet voldoende is voor de agent om uitstekende bijdragen aan de organisatie te willen leveren (Baker, 2019).

Daarom is vertrouwen niet te kwalificeren als voorwaarde voor de beoogde managementvernieuwing, maar zal dit wel in de nieuwe situatie (moeten) ontstaan. Voor

de executie van de beoogde HR-cyclus moeten mensen namelijk de behoefte aan controle loslaten, zelf met oplossingen komen of feedback op gedrag kunnen geven en ontvangen. Hiervoor wordt vertrouwen noodzakelijk geacht. Het onderzoek heeft uitgewezen wanneer vertrouwen ontstaat. Dit wordt als volgt toegelicht.

Het perspectief van agency voor topmanagement wijst op controle en toezicht van management en medewerkers door accountability (elkaar aanspreken), en op sturing via commitment op gezamenlijke doelen (gedragenheid). Informatie en inzicht worden verkregen uit het rechtstreekse, persoonlijke contact in de organisatie. Deze gedragingen van principaal en agent leiden tot het gewenste vertrouwen, maar ook tot samenwerking (belangenafstemming).

Samenwerken en vertrouwen kunnen zo beschouwd kernwaarden zijn voor hoe in de onderneming met resources omgegaan moet worden voor het sturen en bepalen van acties, doelen, keuzes, beslissingen, houdingen en het overtuigen en het beïnvloeden van anderen (Neher & Maley, 2019). Uit het onderzoek blijkt namelijk dat leidinggevenden samenwerking en vertrouwen als het beoogde doel van het nieuwe prestatieproces kunnen omarmen.

Voor de HR-cyclus kwalificeren vertrouwen en samenwerking zich daarom als managementwaarden, waarbij managementwaarden geacht worden belangrijk te zijn voor een succesvolle uitvoering van het prestatieproces (Neher & Maley, 2019).

Open leiderschapsstijl, inzetbaarheid en strategische wendbaarheid

De meeste leiderschapstheorieën gaan ervan uit dat leidinggevers het meest effectief zijn voor werknemersprestaties en organisatiesucces als ze medewerkers kunnen inspireren, begeleiden en bijstaan (Murphy, 2020). Het onderzoek heeft inderdaad een open leiderschapsstijl uitgewezen waarmee leidinggevers coachend, faciliterend en ondersteunend leiderschap bieden.

Echter, leiderschap voor een effectief prestatieproces zonder beoordelen en belonen betreft niet enkel het bekommeren om het welzijn van medewerkers en teams. Ook moeten leidinggevers het vermogen hebben om duidelijke doelen te communiceren en om gedrag van individuele werknemers hieraan te koppelen (Murphy, 2020). Daarom moeten leidinggevers voor de nieuwe HR-cyclus over de vaardigheden beschikken en ruimte hebben om gerichte afwegingen voor individuele medewerkers te maken en om structuur te bieden (Murphy, 2020).

De open leiderschapsstijl als voorwaarde voor de HR-cyclus moet met bovenstaande worden aangevuld. Performance leiderschap behelst namelijk in ieder geval gedrag dat aantoonbaar essentieel is voor succesvol leiderschap en voor coaching (Murphy, 2020).

Het onderzoek wijst uit dat in de nieuwe situatie sturing via sociale controle in teams (teamverantwoordelijkheid) zal gaan plaatsvinden. Dit inzicht is relevant, omdat sociale controle in prestatieproces samenhangt met de motivatie van medewerkers en leidinggevers het prestatieproces toe te passen (Neher & Maley, 2019).

(Top)management moet er daarom op bedacht zijn dat uitsluiting van individuen van kansen (inzetbaarheid) of zelfgenoegzaamheid in geval van ruimte voor het maken van

fouten, door gebrekkig leiderschap opnieuw tot agency problemen kan leiden (Cunha et al., 2020; Wiseman, et al, 2012). Effectief groepsgericht leiderschap van leidinggevend en strategisch leiderschap van topmanagement zal om die reden ook deel moeten uitmaken van performance leiderschap.

Het gaat dan niet enkel om het kunnen communiceren en vertalen van gezamenlijke doelen, koers en richting voor het initiëren van structuur waarmee management de (medewerkers in) teams helpt om zelf doelen te formuleren (Murphy, 2020). Ook leiderschap gericht op inclusiviteit (inzetbaarheid) en realiteitsbewustzijn zal hiervan deel moeten uitmaken, omdat dit effect heeft op het improvisatievermogen in de organisatie en daarmee op strategische wendbaarheid (Cunha et al., 2020).

Accountability en strategische wendbaarheid

Een van de kernbegrippen van prestatie management is het idee van cascaderende doelen (Aguinis, 2014). In de beoogde HR-cyclus echter formuleren door de teamverantwoordelijkheid medewerkers zelf hun teamdoelstellingen. De nadruk op individuele verantwoordelijkheid ontbreekt bovendien, daar geen sprake meer is van beoordelen en belonen (Cappelli & Tavis, 2016).

Het nieuwe prestatie management proces met een open leiderschapsstijl biedt medewerkers inderdaad ruimte om te komen met oplossingen waar een ander nog niet aan gedacht heeft en voor het proberen van kansen en het maken van fouten. Maar er vindt ook sturing plaats middels sociale controle in de teams en er is (daarom) geen sprake van vrijblijvendheid (Cappelli & Tavis, 2016).

In die zin hoeven medewerkers in de nieuwe context niet volledig uit zichzelf (intrinsiek) goed te presteren of verantwoording af te leggen (taakvolwassenheid), maar ondervinden zij ondersteuning (sturing) van de HR-cyclus. Er is daarom geen sprake van vrijblijvendheid.

Voor improvisatievermogen voor de strategische wendbaarheid van de organisatie worden systemen en structuren noodzakelijk geacht die de betrokkenen macht (mandaat) geven, maar ook de verantwoordingsplicht stimuleren (Cunha et al., 2020). Aan deze eerste faciliteit voor strategische wendbaarheid wordt met de nieuwe HR-cyclus volgens voldaan.

Het onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat in de nieuwe HR-cyclus het mandaat bij de leidinggevende komt te liggen, maar ook dat deze verantwoordelijkheid op zichzelf niet voorziet in accountability. Voor accountability moeten (top)management, leidinggevend en medewerkers elkaar op een goede manier aanspreken (op gedrag). Zo wordt verantwoordingsplicht gestimuleerd.

Van (top)management wordt ook verwacht dat zij informatie uit het persoonlijk contact en de managementinformatie- en medewerkersvolgsystemen snel tot zich neemt en omzet in strategische doelstellingen die passen bij de veranderende omgeving. En dat zij deze weten te communiceren en te vertalen. Teams krijgen zo ruimte en worden uitgedaagd, waarbij de individuele teamleden tegelijkertijd worden beschermd door de open stijl van leidinggeven.

Dit is in lijn met een tweede faciliteit vanuit HR voor het vermogen van de organisatie om te improviseren en strategisch wendbaar te zijn (Cunha et al., 2020), namelijk het goed zorgen voor de teams.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan daarom worden aangenomen dat het beoogde prestatie management kan bijdragen aan improvisatievermogen en strategische wendbaarheid, omdat de HR-cyclus dit op bovengenoemde twee manieren wijze faciliteert (Cunha et al., 2020).

Bovenstaande impliceert tevens dat voor prestatie management zonder beoordelen en belonen een open leiderschapsstijl en accountability niet tegenstrijdig hoeven te zijn, maar in elkaars verlengde liggen voor het verhogen van het improvisatievermogen en strategische wendbaarheid van een organisatie.

Leren en ontwikkeling en inzetbaarheid

Mom et al. (2019) hebben aangegeven dat medewerkers op operationeel niveau belangrijke bronnen van concurrentievoordeel kunnen zijn en dat daarom een systeem van HR-praktijken een organisatie in staat kan stellen om ambidexteriteit te ontwikkelen.

Organisatorische ambidexteriteit wordt noodzakelijk geacht voor duurzaam concurrentievoordeel en ontstaat (maar niet uitsluitend) als operationele managers zowel nieuwe kansen kunnen verkennen als de reguliere werkzaamheden kunnen uitvoeren (Mom et al., 2019).

In diverse literatuur wordt HPWS (hoogwaardige werksystemen) voorgesteld in samenhang met onder andere organisatie-ambidexteriteit (Gürlek, 2020; Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez, & García-Lillo, 2018).

HPWS bestaat uit een geheel van HR-beleid voor medewerkers voor het vergroten van hun bekwaamheid, motivatie en mogelijkheid om te presteren. Wat dit beleid

inhoudt, is min of meer sectorafhankelijk maar is overwegend gericht op het verkrijgen van de juiste personeelsbezetting (selectie), uitgebreide trainings-, ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, gedrag- en ontwikkelingsgericht beoordelen, beleid voor billijke beloningssystemen, baan zekerheid (veiligheid), en medewerkersbetrokkenheid (Gürlek, 2020; Úbeda-García et al., 2018).

Ontwikkelingsgericht beoordelen blijkt een nuttig instrument te zijn om human resources te versterken (o.a. Gürlek, 2020). Tegelijkertijd moet volgens DeNisi en Murphy (2017) het prestatie management met beoordelen en belonen gezien worden als een van de meest centrale HR-processen (Maley, Dabic & Moeller, 2020).

Het onderzoek in deze scriptie heeft uitgewezen dat er bij prestatie management zonder beoordelen en belonen beslist sprake is van accountability (aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid van management en medewerkers).

Het onderzoek wijst ook uit dat voor de beoogde HR-cyclus voor het aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel in de financiële dienstverlening aanvullend HR-beleid noodzakelijk is voor met name de kwaliteit van het personeelsbestand (selectie en mobiliteit), de doorstroom en (talent)ontwikkeling, training- en ontwikkeling, waarderen en gedifferentieerd belonen, en het formaliseren van nieuwe werkzaamheden.

Mits op deze manier ingebed, wijzen de onderzoeksresultaten uit dat de HR-cyclus de ambidexteriteit van operationele managers en individuele medewerkers in de financiële dienstverlening kan faciliteren en hoe dit kan resulteren in organisatorische ambidexteriteit (Mom et al., 2019). Dit wordt als volgt toegelicht.

Door de teamverantwoordelijkheid kunnen management en medewerkers de manier van strategie-implementatie meer zelf bepalen, nieuwe kansen onderzoeken en flexibel omgaan met de inzet van medewerkers. En door het ontwikkelingsgericht, faciliterend leidinggeven met ruimte voor individuen voor inzetbaarheid (open leiderschapsstijl) en het maken van fouten, kunnen medewerkers zich ontwikkelen in lijn met hun eigen potentieel.

Op deze manier bekeken kan de beoogde HR-cyclus het lerend vermogen van de financiële organisatie vergroten en zinvolle organisatie-ambidexteriteit realiseren, omdat het “exploiting learning” mogelijk maakt, maar ook “exploration learning” (Úbeda-García et al., 2019; Mom et al., 2019; Cappelli & Tavis, 2016; Biron et al., 2011).

Voorwaarde hierbij is wel dat (top)management, door het rechtstreekse, persoonlijke contact en de management- en medewerkersinformatie, leert van de verschillen (successen en fouten) tussen teams, en het de omgevingsinformatie snel benut voor het communiceren van (bijgestelde) strategische kaders. Ook belangrijk is dat (top)management verschillen in de organisatie tussen medewerkers kan billijken.

Zo beschouwd wijst het onderzoek uit dat voor de beoogde HR-cyclus het leiderschap van (top)management mede bepaalt dat individuele ontwikkeling van medewerkers parallel kan lopen met organisatieontwikkeling.

6.2 Management implicaties

Ideologie aan de top is belangrijk voor invoering van het performancemanagementproces (Cappelli & Tavis, 2016). Het onderzoek wijst het volgende uit.

Sturing, inzicht en informatie, toezicht en controle en belangenafstemming

Voor de invoering van de HR-cyclus in de financiële dienstverlening is voor topmanagement teamverantwoordelijkheid via het mandaat van de manager belangrijk. Medewerkers moeten zich daarbij wel kunnen kwalificeren voor doorstroom, groei en promotie. Leidinggevendenden moeten mensen op faire wijze kunnen waarderen en onderscheiden voor motivatie en ondersteuning en eerlijkheid. Onder andere door niet-presteerders aan te spreken. Topmanagement moet kunnen vertrouwen op doorlopend beschikbare informatie op de parameters voor de strategische organisatiedoelstellingen die ze zelf heeft afgegeven.

Elkaar aanspreken en persoonlijk contact

Ook indien in de nieuwe situatie de nadruk ligt op groei en ontwikkeling van medewerkers, is er sprake van accountability (Cunha et al., 2020; Cappelli & Tavis, 2016). Dit ontstaat namelijk door elkaar aan te spreken op gedrag.

Dit kan door feedback te geven en te ontvangen. Maar ook door kortcyclische, openhartige gesprekken tussen leidinggevende en medewerker over 1) ontwikkeling van de medewerker, persoonlijk en in relatie tot teamdoelstellingen 2) werkplezier, tevredenheid en betrokkenheid, 3) zit de medewerker op de juiste plek (bewustwording en trots op wat je doet), 4) taak- en vakvolwassenheid, 5) het begrijpen van het hogere doel (missie, visie, strategie) en commitment op teamdoelstellingen.

Ook tussen (top)management en leidinggevendenden zijn dit de gespreksonderwerpen, aangevuld met 6) het kunnen doorvertalen van strategische doelstellingen en parameters, en 7) commitment en communicatie van het hogere doel (missie, visie, strategie).

Bundel van HR-beleid voor prestatie management

Invoering van de HR-cyclus moet ondersteund worden door (top)management en versterkt door de organisatiecultuur (Cappelli & Tavis, 2016).

Invoering van het beoogde prestatie managementproces behelst een breder scala aan managementpraktijken voor organisatiesucces op de lange termijn dan bij het huidige functionerings- en beoordelingssysteem het geval is (Maley et al., 2020). Topmanagement moet daarom het belang van aanvullend HR-beleid onderkennen.

Er ontstaat zo een onderscheidend en consistent HR-systeem waar draagvlak voor bestaat en dat als geheel zal bijdragen aan organisatieprestaties (Bowen & Ostroff, 2014). In bijlage 3 staat waaruit dit HR-beleid in de financiële dienstverlening moet bestaan.

Executie van de HR-cyclus

Effectiviteit van een prestatie managementproces hangt af van het doel dat de leidinggevend (ermee) beoogt en of het systeem consistent is met de strategie van de organisatie (Neher & Maley, 2019). Voor succesvolle invoering van de HR-cyclus moeten topmanagement en HR daarom een doel bepalen dat management kan omarmen en dat logisch is ten opzichte van de strategie.

Overwogen kan worden om hierbij te kiezen voor samenwerking en vertrouwen als doel. In dit licht kan het overige HR-beleid voor prestatie management ook worden opgetuigd, in overeenstemming met de strategische doelstellingen. Op deze manier zou de HR-cyclus in de financiële sector gekoppeld kunnen worden aan (het verbeteren van) bedrijfsprestaties (Bowen & Ostroff, 2014).

6.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Specifiek voor het verrichte onderzoek is de aanwezigheid van belangen van diverse groepen in de organisatie die tegengesteld kunnen zijn. Er wordt met de gekozen onderzoeksstrategie gebruik gemaakt van de informatie van de medewerkers zelf, waarbij wordt uitgegaan dat zij onderkennen wat ze doen en hun gedachten, intenties en acties hieromtrent kunnen uitleggen (Gioia et al., 2012).

Kwalitatief inductief sociaalwetenschappelijk onderzoek kan echter betwist worden, omdat dit type onderzoek niet zou kunnen leiden tot veralgemenisering. De validiteit zou twijfelachtig kunnen zijn. Flyvberg (2006) heeft echter ten aanzien hiervan het standpunt ingenomen dat “a scientific discipline without systematic production of exemplars is an ineffective one” (Flyvberg, 2006: 2019).

Maley et al. (2020) pleiten voor kwalitatief onderzoek naar (de werking van) prestatie management in bredere zin (dus niet alleen een functionerings- en beoordelingssysteem) in relatie tot de verschillende industrieën. Dit scriptieonderzoek beoogt vanuit de financiële dienstverlening een bijdrage te hebben geleverd aan het systematisch produceren van nieuwe perspectieven, concepten en mogelijkheden voor onderzoek naar prestatie management zonder evaluatie (beoordelen en belonen) in relatie met strategie-implementatie en duurzaam concurrentievoordeel.

Door gebruik te maken van een theoretisch perspectief (agency en aanpassingsvermogen) en dit te operationaliseren samen met een zo representatief mogelijke steekproef, is een zo objectief mogelijke dataset vergaard. De triangulatie in de literatuur van begrippen uit de operationele werking van het systeem en empirische context die in het onderzoeksontwerp zijn meegenomen, draagt tevens bij aan de validiteit.

De hoge mate van informatiedichtheid per interview is verkregen door de wijze van operationalisering van het onderzoek en is een aanwijzing voor de validiteit en betrouwbaarheid. De dataset is tijdens en na het onderzoek onderling vergeleken en aangehouden tegen (nieuwe) literatuur zodat nieuwe informatie is ingebed. Met het onderzoeksontwerp kan het onderzoek (elders) herhaald worden, hetgeen een indicatie is voor betrouwbaarheid.

Bij de presentatie van de data is sprake van een zekere mate van subjectiviteit vanwege de onderzoeker, zeker waar het gaat om verhouding en belangen. Onderkend moet worden dat aanpassing van een prestatimanagementcyclus een betrekkelijk nieuw fenomeen betreft en dat HR-instrumenten slechts zeer beperkt vanuit de invalshoek van agency onderzocht worden.

Er is weinig samenhangende literatuur bekend en de kennis rondom performancemanagement is overwegend verkregen vanuit het belang dat gehecht wordt aan het beoordelen en belonen van medewerkers. Dit vraagt om een verkennende houding en blik. Analyse en interpretatie zijn daarom geen vanzelfsprekendheid.

Het niet hoeven uitvoeren van cross checks op de transcripties bij de interviewees was overeenkomstig zorgvuldigheid om interferenties en interventies in de organisatie te beperken. Dit is ten goede gekomen aan de betrouwbaarheid van de uitkomsten.

6.4 Limitaties en suggesties voor vervolgonderzoek

Limitaties

Onderzoek is uitgevoerd in een volledig Nederlandse organisatie, in de assurantiedienstverlening. Dit bepaalt de cultuur en maakt deel uit van de empirische

context. Beperkingen zijn er ook omdat in de case-omgeving sprake is van samenwerken als vast gedragscriterium (competentie) voor alle functieprofielen, en van een marketingstrategie dat medewerkersbetrokkenheid (betrokken medewerkers) leidt tot betrokken klanten en langdurige klantrelaties (co-creatie en persoonlijk contact). Betrokken, ondernemend en duidelijk zijn drie van de vier kernwaarden.

Dit is niet vooraf in het onderzoek geïntegreerd, maar heeft wel effect op de veralgemeeniseerbaarheid van de uitkomsten. Bovenstaande kan het perspectief van interviewees beïnvloed hebben voor wat betreft de context waarin het begrip samenwerken door hen is gebruikt, maar ook voor invulling van agency door persoonlijk contact en open leiderschapstijl (coachend en faciliterend).

Het onderzoek kan worden aangescherpt door dezelfde interviewdata nogmaals te analyseren, maar dan vanuit (constructen van) leiderschap en samenwerking.

Tevens moet onderkend worden dat de effectiviteit van processen - bekeken vanuit contingency theorie - afhankelijk is van organisatorische omstandigheden en factoren in (de omgeving van) de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004).

Invalshoek van duurzaam concurrentievoordeel via aanpassingsvermogen had (mede om die reden) achterwege kunnen blijven ten gunste van de overzichtelijkheid van de data, echter de invloed van omgevingsdynamiek op het noodzakelijke aanpassingsvermogen van een organisatie in literatuur in relatie tot strategie pleit hier niet voor.

Dat voor leren en ontwikkeling en strategische wendbaarheid het medewerkersniveau, team- en organisatieniveau in beperkte mate is onderscheiden, in het onderzoeksontwerp maar ook door de referenten zelf, vormt een belemmering voor de

veralgemeeniseerbaarheid van uitkomsten voor wat betreft het (verbeteren van) het aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel.

Beperkingen in de empirische context zijn dat strategische wendbaarheid, leren en ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau niet als doelen van de nieuwe HR-cyclus kenbaar zijn in de organisatie. Als aanpassingsvermogen van de organisatie via deze thema's op kwantitatieve wijze was ingesloten in het onderzoek dan had dit dataverrijking via een aanvullende onderzoeksstrategie mogelijk gemaakt.

Tegelijkertijd gelden als limitatie de organisatorische beperkingen in verband met Covid-19. De ondernemingsresultaten zelf staan onder druk, waarvan een aantal interviewees zich hardop rekenschap heeft gegeven. Dit kan interviewees beïnvloed hebben en aanvullende vormen van onderzoek zouden wellicht slechts beperkt mogelijk zijn geweest door gebrek aan gelegenheid. Interviews konden enkel telefonisch plaatsvinden. Het is aannemelijk dat het thuis moeten werken de mening over het belang van controle en toezicht op medewerkers heeft beïnvloed. De mate waarin is niet meegenomen.

Tot slot kan een beperking zijn dat onderzoek in eigen organisatie is uitgevoerd. De onderzoeksrelatie heeft kenmerken van een ego-, halter- en driehoekscontract van de indeling van De Leede en Engeldorp Gastelaars (Aertsen, 2011: 50).

Hierop wordt aangegeven dat de verhouding tussen onderzoeker en organisatie de presentatie van de onderzoeksresultaten heeft beïnvloed, omdat rekening gehouden is met belangen van de lezers uit de organisatie. Onderzoek is met toestemming en voor aankondiging van topmanagement verricht, maar zonder opdracht noch invloed op onderzoeksvraag en ontwerp. Er is tevens geen sprake van een hiërarchische relatie. Of

en wat de organisatie met de uitkomsten zal doen, heeft geen rol gespeeld. Het onderzochte sociale fenomeen doet zich ook in andere organisaties en sectoren voor.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Onderzoek naar invoering

Onderzoek heeft voorwaarden uitgewezen voor de invoering van de beoogde HR-cyclus vanuit het oogpunt van strategisch managementvernieuwing. Het onderzoek kan op eenzelfde manier in andere organisaties en sectoren herhaald worden. Dit kan de veralgemeniseerbaarheid van de implicaties van de managementvernieuwing versterken.

Onderzoek naar uitvoering

Vervolgonderzoek kan ook worden gedaan met het oog op de uitvoering en van het beoogde prestatieproces en effectiviteit van prestatieproces in bredere zin (DeNisi & Murphy, 2017). Doelstelling van een dergelijk onderzoek is het nader kunnen staven van aanpassing (en niet het afschaffen) van prestatieproces voor flexibiliteit, wendbaarheid en innovatief vermogen.

Verklarend onderzoek

Voor dit (verklarende) onderzoek kan in de eerste plaats gebruik worden gemaakt van bestaande inzichten over de werking van prestatieproces (zoals ten aanzien van sociale controle en managementwaarden) in relatie tot de gevonden voorwaarden in de omvangrijke literatuur van humanresource management, accounting, performancemanagement, operations management en organisatiegedrag. Hierbij moet wel voor ogen gehouden worden dat theorie in deze disciplines overwegend uitgaat van

prestatie management met beoordelen en belonen als instrument voor sturing, controle en toezicht en prestatieverbetering.

Accounting voor kwalitatieve bijdragen

Vervolgonderzoek kan, met name vanuit de accountingdiscipline, gedaan worden naar het integreren van indicatoren voor realtime beschikbaarheid van managementinformatie (als onderdeel van een prestatie managementproces) voor de meer kwalitatieve bijdragen van medewerkers aan strategie-implementatie en aanpassingsvermogen. Dergelijk onderzoek moet vanuit het gezichtspunt van agency en planning- en control uitwijzen welke managementinformatie van belang is voor de effectiviteit en efficiëntie van een HR-cyclus zonder beoordelen en belonen.

Effectiviteit en leiderschap

Het soort leiderschap en de behoefte van leidinggevend en om coachend en faciliterend leiding te geven in plaats van evaluerend en beoordelend, kan beschouwd worden als voorwaarde voor executie van het nieuwe performancemanagementproces.

Elkaar aanspreken vervangt de accountability van het opleggen van doelen, evalueren en beoordelen. Oog hebben voor het welzijn van mensen en teams, en structuur bieden zijn essentieel voor succesvol leiderschap en coaching en worden (daarom) in verband gebracht met het beoogde performancemanagementproces (Cunha, 2020; Murphy, 2019)

Aanvullend kan via (deze constructen van) leiderschap onderzoek worden gedaan naar de bijdrage van het performancemanagementproces aan innovatief werkgedrag en ambidexteriteit op medewerkers- en organisatieniveau. Dit kan in organisaties in de financiële dienstverlening die al een performancemanagementproces zonder beoordelen

en belonen hebben ingevoerd. Op deze manier kan verder invulling worden gegeven aan performance leiderschap voor de verschillende managementlagen

Topmanagement en strategische wendbaarheid

Voor de executie van de HR-cyclus is gedrag van topmanagement noodzakelijk voor strategische wendbaarheid en leren en ontwikkeling in de organisatie, want strategische doelen moeten snel aan de verkregen omgevingsinformatie worden aangepast en doorgevoerd.

Cunha et al. (2020) geven aan dat, ook al is een systeem of structuur eenvoudig, dit in de loop van de tijd toch complexer kan worden (Cunha et al, 2020). Het kan daarom vanuit agency van belang zijn om te weten op welke wijze in de nieuwe situatie wederom verstarring in de organisatie zal optreden bij de beoogde manier van doorvertalen van strategie en welk leiderschap dit exact van topmanagement vereist, maar ook van de verschillende managementlagen.

Ook dit onderzoek kan het inzicht voor het benodigde performance leadership in de financiële dienstverlening vergroten (Cunha et al., 2020; Murphy, 2019) als het om het nieuwe prestatieproces gaat.

Acceptatie door medewerkers en managementwaarden in relatie tot effectiviteit

Vervolgonderzoek in organisaties in de financiële dienstverlening die al een performancemanagementproces zonder beoordelen en belonen hebben ingevoerd kan uitgevoerd worden, voor nadere empirische onderbouwing van de invloed van het aanpassen (in plaats van het afschaffen) op het functioneren van medewerkers.

Meer specifiek kan nagegaan worden hoe in de financiële dienstverlening de gelijkheid en eerlijkheid van het performancemanagementproces door medewerkers ervaren wordt. Deze voorwaarden zijn namelijk voor de acceptatie van het prestatimanagementproces van belang en daarmee voor een succesvolle (efficiënte en effectieve) executie (Maley et al., 2020; Neher & Maley, 2019; Murphey, 2019).

Onderzoek heeft uitgewezen dat het waardensysteem van leidinggevendens bepalend kan zijn voor hun motivatie en inzet om prestatimanagement effectief uit te voeren (Neher & Maley, 2019). Daarom kan in bovengenoemd vervolgonderzoek meegenomen worden wat betekenis, belang en invloed kan zijn van de waarden samenwerken en vertrouwen (die verondersteld worden in financiële dienstverlening door de managementvernieuwing te ontstaan) in relatie tot het beoogde doel en de effectiviteit van het nieuwe prestatimanagementproces. Hierbij kan het inzicht ingesloten worden dat de effectiviteit van een prestatimanagementproces afhangt van het doel dat het management (ermee) beoogt en of het systeem consistent is met de strategie van de organisatie (Neher & Maley, 2020; Bowen & Ostroff, 2014).

REFERENTIES

- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University, PE-A1-engb 1/2013 (1033).
- Aguinis, H. (2014). *Performance management* (3rd edition). Edingburgh: Pearson Education Limited.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management: Call for papers. *Human Resource Management Review* 30, 100700
- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209-227.
- Alsakarneh, A.A.A., Hong, S.C., Eneizan, B.M., AL-kharabsheh, K.A. (2018). Explore the relationship between human resource management practices and the consequences for emotional labor of insurance agents in the Jordanian insurance industry. *Cogent Business & Management*, 5 (1), 1445407.
- Anselmann, V. & Mulder, R.H. (2018). Learning from errors in insurance companies. *Journal of Management Development*, 37 (2): 138-148.

- Baird, K. (2016). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1): 3-2.
- Baker, R.M. (2019). The Agency of the Principal-Agent Relationship: An Opportunity for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3): 303-318.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (6), 1294-1311.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Buckingham, M., Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-46.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, October 2016, 1-24.
- Chillakuri, B. (2018). Scrapping the Bell Curve: A Practitioners’s Review of Reinvented Performance Management System. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 5(2), 244-253.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L.R., & Wiseman, R.M. (2012). Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6): 526-546.

Cunha, M., Vieira, D., Rego, A. & Clegg, S. (2018). Why does performance management not perform? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 673-692.

Cunha, M., Gomes, E., Mellahi, K, Miner, A.S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30, 100696.

Demski, J. & Feltham, G. (1978). Economic incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 53: 336–359.

DeNisi, A., & Smit, C.E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.

De Nisi, A.S., & Murphy, K.R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

Eisenhardt, K. M. (1985). Organizational control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31: 134–149.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

- Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46: 687–724.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20: 263-282.
- Flyvberg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696–730.
- 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.
- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853
- Govindarajan, V. & Gupta, A.K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, organization and society*, 10(1): 51-66.

Gürlek, M. (2020): Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, DOI: 10.1080/19368623.2020.1774029

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 150-161.

Kunz, A.H. & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3): 275-295.

Leeuw, A.C.J. (1999). Kwaliteit van bedrijfskundige kennis. In M.J. van Riemsdijk (Red.), *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap* (pp. 185-205). Assen: Van Gorcum.

Maley, J.F., Dabic, M., Moeller, M. (2020). Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*, DOI 10.1108/IJM-10-2019-0483.

Mansour, N., Gara, E., Gaha, C. (2014). Getting inside the black box. HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43(4), 490-514.

Martunis, A., Dalimunthe, R., Amalia, K., Juanita, J. (2020). Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at Dr Zainoel Abidin Regional General Hospital, Banda Aceh. *Journal of Modelling in Management*, 15(2) 365-379

McGrath, R.G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2012). *Strategie safari. Uw complete gids door de jungle van strategisch management* (2^e editie). Amsterdam: Pearson Benelux.

Mom, T., Chang, Y.Y., Cholakova, M., & Jansen, J.J.P. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7) 3009-3034.

Murphy, K.R (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 2020(30), 13–31.

Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process. A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, DOI 10.1108/IJPPM-04-2019-0201

Noy, C. (2008). Sampling Knowledge. The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4) 327-344

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Garcia-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. (2019). Organizational success, human resources practices and exploration-exploitation learning. *Employee relations*, 41 (6), 1379-1397.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397–406.

Van Rijn, M.B., Yang, H. & Sanders, K. (2013). Understanding employees' informal workplace learning. The joint influence of career motivation and self-construal. *Career Development International*, 18(6): 610-628

Vashishth, A., Chakraborty, A., & Antony, J. (2017). Lean Six Sigma in financial services industry: a systematic review and agenda for future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4) 447-465.

Veen, M., & Westerkamp, K. (2017). *Deskresearch. Informatie zoeken en kritisch beoordelen*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Volberda, H.W. (2015). *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren* (1^e druk 4^e oplage). Deventer: Vakmedianet.

Wawoe, K.W., Schaapveld, M. & Verbeet, R. (2019) *Performance management in een agile werkomgeving* (2^e druk). Den Haag: Performa Uitgeverij.

Wiseman, R.M., Cuevas-Rodríguez, G., & Gomez-Mejia, L.R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222.

Xing, Y.J., Liu, Y.P., Boojihawon, D.K. & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(11).

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zhao, Q., Tsai, P.H., Wang, J.L. (2019). Improving Financial Service Innovation Strategies for Enhancing China's Banking Industry Competitive Advantage during the Fintech Revolution: A Hybrid MCDM Model. *Sustainability*, 11(5) 1419.

BIJLAGEN

Bijlage 1 Documenten deskresearch

Achmea

- Achmea. (2018, 13 december). *Eindresultaat nieuwe cao Achmea 1 december 2018 tot 1 december 2019*. Achmea Interne Diensten, FNV Finance, CNV Vakmensen, De Unie. Afkomstig van Achmea: Zeist
- Achmea. (2018, 13 december). *Persbericht over nieuwe beoordelingssysteem naar aanleiding van nieuwe cao*. Afkomstig van Achmea: Zeist
- Centraal Beheer/Achmea HR. (2019). *Leren, presteren en waarderen nieuwe stijl? Achmea's inspirerende nieuwe benadering van performance management: Talent Ontwikkelen Presteren (TOP)*. E-book Centraal Beheer naar aanleiding van een evenement op 15 maart 2019 van Centraal Beheer Open in samenwerking met Achmea HR, "Van performance management naar Talent, Ontwikkelen en Presteren". Afkomstig van Achmea. Zeist/Tilburg
- Achmea. (2018, september) *Talent, Ontwikkelen, Presteren (TOP). Performance Development binnen Achmea*. PFD, voor extern gebruikt afkomstig van Achmea: Zeist/Tilburg

CCV Nederland

- CCV. *Ontwikkel mee met CCV. Performance management en belonen*. CCV Brochure voor medewerkers. Afkomstig van CCV. Arnhem, datum onbekend

Nationale-Nederlanden

- NN Group. (2019, January). *Performance Cycle 2019. Guidance for NN people managers & HR Business Partners*. Performance Cycle Playbook. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group. (2019). *Performance Management 2019-2020*. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group. (2019, november). *NN Eindejaar evaluatie 2019. Year-end review 2019 - Informatie voor managers*. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group. (2019, november). *Eindejaar evaluatie 2019*. Broadcast voor managers, webcast slides. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group. (2019, november). *Eindejaar evaluatie 2019*. Broadcast voor managers, speakernotes. Afkomstig van NN. Den Haag

- NN Group. *Courageous conversations. NN Information Package*. Afkomstig van NN. Den Haag, datum onbekend
- NN Group (2019, November). *Lead1: First-time manager programme. NN Information Package*. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group (2019, 18 november). *Year-end. Review Training*. Uitnodiging 18 november 2019. Afkomstig van NN. Den Haag
- NN Group. (2018). *Principeakkoord voor NN Group CAO 2019-2020, Sociaal Plan 2019-2021 en Pensioen 2019-2020*. NN Insurance Personeel B.V. en Delta Lloyd Services B.V., en FNV Finance, CNV Vakmensen, De Unie. (2018). PDF voor extern gebruik afkomstig van NN: Den Haag
- Korn Ferry (2018, mei). *Performance Management. Reward & Benefits Meeting Korn Ferry & NN*. Afkomstig van NN. De Haag
- NN Group HR/Human Capital Development. *Empowering people to be their best. NN Performance Philosophy*. Afkomstig van NN. Den Haag, datum onbekend
- NN Group. *NN Behavioural profiles. Workshop lead*. Afkomstig van NN. Den Haag, datum onbekend
- NN Group Human Capital Development. (2019, December) *Performance management Tips for PM in agile organisations*. Afkomstig van NN. Den Haag: version 1.0
- NN Group Human Capital Development. (2019, December) *Goal Setting 2020. Guidelines and information (to be used by HRBP's to inform managers)*. Afkomstig van NN. Den Haag, version 1.0
- NN Group Human Capital Development. (2019, December 2019). *NN 2020 People Cycle*. Overview. Afkomstig van NN. Den Haag, V1.0

Rabobank

- Rabobank. (2016). *Van PM naar Grow. Jij als medewerker groeit, onze klant groeit én wij als Rabobank groeien*. Algemene toelichting op Grow! Brochure voor medewerkers. Afkomstig van Rabobank. Utrecht.

VvAA

- VvAA Team HR. (2018, 6 september)). *VvAA Samen werken en samen waarderen 2018*. Afkomstig van VvAA. Utrecht
- VvAA (2018). *VvAA Samen werken en samen waarderen – 'Wat als het wat minder gaat'*. Afkomstig van VvAA. Utrecht
- Van den Berg, J. (2019). *VvAA tilt het nieuwe beoordelen naar een volgend niveau*. Personeelsmanagement, 11 september 2019

Bijlage 2 Interviewprotocol

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen waarbij vooraf onderstaande vragen als optioneel te gebruiken, zijn geformuleerd. De interviews zijn gestart met het onderwerp dat door de interviewer als het minst beladen werd geacht, namelijk behoefte aan informatie en inzicht (informatie-asymmetrie). De gesprekken zijn vervolgens zo open mogelijk gevoerd. Dit betekent dat door de interviewer is meebewogen met de onderwerpen die door de interviewee naar voren zijn gebracht. De interviewee kon zo zelf zaken naar voren brengen waarop vervolgens werd doorgevraagd met behulp van het interviewprotocol. Zo doende heeft het interviewprotocol als richtlijn gediend. Er zijn door de interviewer ook expliciet onderwerpen uit het protocol ter sprake gebracht, door bijvoorbeeld te vragen of het beoogde systeem naar de mening van de interviewee bij zal dragen aan de strategische wendbaarheid, leren en ontwikkeling of duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Dit gebeurde met name door aan het einde van het gesprek te checken of de gesprekspunten uit het interviewprotocol aan de orde zijn gekomen. Het doel hiervan was om de data onderling zo goed mogelijk te kunnen vergelijken. Vergelijkbaarheid is tevens de reden geweest om elk interview te starten met een schets van het nieuwe (beoogde) systeem, door de verschillen met het oude (huidige) systeem aan te geven. Voor het bereiken van een bepaalde mate van saturatie én het goed kunnen plaatsen van de informatie in de sociale context van bepaalde organisatieonderdelen (binnen de organisatiekolommen) werd de interviewees om een verwijzing voor een vervolginterview gevraagd. Deze verwijzingen zijn overgenomen (zie tabel 1). In interviews die via verwijzing hebben plaatsgevonden, is niet opnieuw naar een verwijzing gevraagd. Op deze manier konden ook deelnemers uit de ontwikkelteams voor het nieuwe performancemanagementproces geïnterviewd worden.

Interviewprotocol

Informatie & Inzicht

- Wat acht je essentieel bij een HR-cyclus zonder doelstellingen van bovenaf én zonder beoordeling en beloning, voor directie om op de hoogte te zijn en blijven van de voortgang van het realiseren van doelstellingen?
- Hoe kan directie de voortgang in de gaten houden?
- Welke effect heeft dit op rapportage-(mogelijkheden) van de leiding van het bedrijf?
- Wat verwacht je dat het effect zal zijn op gedrag van leidinggevenden om hun leidinggevenden/directie op de hoogte te houden?
- Hoe kunnen betrokkenen over dezelfde (relevante) informatie komen te beschikken?

Sturing

- Hoe kan directie wel/niet sturing uitoefenen op realiseren van strategische doelstellingen als geen doelstellingen vooraf zijn opgelegd én niet beoordeeld wordt op het bereiken van doelstellingen?
- Hoe is dit voor de leidinggevende?
- Zie je knelpunten voor implementatie van strategie?
- Zie je voordelen voor implementatie van strategie?
- Hoe belangrijk vind je sturing in relatie tot implementatie van strategie?
- Zou dit anders zijn voor een organisatie zonder een “moederorganisatie”/aandeelhouder?
- Zijn er andere, aanvullende instrumenten en systemen (nodig) als wordt overgegaan naar het nieuwe systeem?
- Wat is het effect op efficiency en effectiviteit in de organisatie als dit sturingsinstrument wijzigt zoals beoogd?

Controle & Toezicht

- Hoe kan directie voortgang van de strategie controleren (“toezicht houden”) bij een dergelijk systeem?
- Hoe is dit voor de leidinggevende?
- Zie je knelpunten voor implementatie van de strategie?
- Zie je voordelen voor implementatie van de strategie?
- Hoe belangrijk vind je controle (“toezicht”) in relatie tot implementatie van de strategie?
- Zou dit anders zijn voor een organisatie zonder een “moederorganisatie”/aandeelhouder?

Belangentegenstellingen

- Welke belangentegenstellingen zie je bij een dergelijk systeem tussen medewerker en leidinggevende en tussen medewerker en directie en tussen leidinggevende en directie?
- Hoe worden bij een dergelijk systeem de belangen van de betrokkenen (werknemer, leidinggevende, directie, etc.) op elkaar afgestemd?
- Wat zal het effect van het ontbreken van beoordelen en belonen zijn? Lopen directie en/of leidinggevende extra of andere risico's?
- Welke (eventueel in geld vertaalde) risico's zie je?
- Acht je dit doorslaggevend voor het wel of niet bereiken van de strategie-implementatie?

Strategische wendbaarheid

- Stel, de doelstellingen zijn/worden niet meer vooraf van bovenaf bepaald, hoe worden de strategische doelstellingen dan gerealiseerd?
- Heeft dit (de implementatie van dit systeem) effect op de wendbaarheid van de organisatie? En zo ja, hoe
- Heeft het afschaffen van het oude systeem effect op de wendbaarheid van de organisatie? En zo ja, waarom?
- Welke knelpunten zie je in dat geval voor de implementatie van de strategie?
- Welke voordelen zie je in dat geval voor strategie-implementatie?

Accountability (verantwoordelijkheid)

- Stel, de doelstellingen zijn niet meer vooraf van bovenaf bepaald én (je) de beloning van (je) de medewerker hangt niet af van het behalen van deze doelstellingen, acht je dit van invloed op het succesvol implementeren van de strategie?
- Zo ja, op welke manier zal de medewerker dan positief bijdragen aan de strategie van de organisatie? Hoe kan de medewerker hiervoor verantwoordelijk zijn?
- Zo nee, op welke manier draagt de medewerker dan nu bij aan het bereiken van de strategie?
- Hoe is de medewerker (ben je) aanspreekbaar op de resultaten en prestaties?
- Als je (de medewerker) geen kpi's krijgt opgelegd om te behalen, hoe ga jij (de medewerker) dan de doelstellingen bereiken?

Inzetbaarheid van medewerkers

- Wat is het voordeel voor de realisatie van strategische doelstelling “duurzame inzetbaarheid van medewerkers” als er geen vooraf bepaalde doelstellingen meer zijn?
- Kan het management wendbaarder reageren met behulp van dit nieuwe instrument?
- Zo ja, waarom? Zo nee, wat is er dan nog nodig hiervoor?
- En hoe zit dit voor teams en voor medewerkers?
- Wat acht je vanuit deze invalshoek van inzetbaarheid nadelig of voordelig voor de implementatie van de strategie?

Leren en ontwikkeling

- Wat is het voordeel voor de strategische doelstelling van “de lerende organisatie” als er geen vooraf bepaalde doelstelling meer zijn waarbij de beloning van de medewerkers bepaald wordt door het (oordeel over het) wel of niet behalen van de doelstellingen?
- Welke nadelige effecten of knelpunten zie je? Welke voordelen zie je?
- Als (je) de medewerker geen kpi’s krijgt opgelegd, hoe zoek (je) de medewerker dan nieuwe strategische kansen?
- Hoe komen deze kansen de directie ter ore/ter informatie naar directie?

Algemeen

- Wat is er nodig om dit systeem te kunnen implementeren en toch de strategie te kunnen realiseren? Wat zijn de succesfactoren. Wat zijn belemmeringen?
- Hoe voorzie je zelf bij te zullen dragen aan het bereiken van de strategie bij een dergelijk systeem? Wat acht je belemmerend voor jezelf?

Suggesties voor vervolginterview

- Wie zou hierna geïnterviewd kunnen of moeten worden?

Bijlage 3 Aanvullend HR-beleid voor prestatie management

Het prestatie management rondom de beoogde HR-cyclus zal, in de financiële dienstverlening in Nederland, tenminste uit het volgende bestaan (5.3):

- mogelijkheden voor talent(ontwikkeling), doorstroom en promotie
- werving & selectie van commerciële (binnendienst)medewerkers
- ontwikkelplannen en faciliteiten voor individuele ontwikkeling
- mobiliteit van medewerkers als ontwikkeling niet is gelukt
- beleid voor eerlijk en gelijk waarderen en gedifferentieerd belonen voor motivatie en ter ondersteuning los van beoordeling, waarbij primair salaris stijgt door middel van vaste percentages
- een ruim arsenaal aan persoonlijke waarderingsmogelijkheden zoals successen vieren, en voor talent ook deelname aan uitdagende werkzaamheden
- het (her)bezien van variabele beloning voor buitendienst
- diversiteit in werkzaamheden in functiebeschrijvingen formaliseren en gedragscriteria in lijn met het nieuwe performancemanagementproces
- begeleiding en een opleidingsprogramma voor kennis en training van vaardigheden rondom implementatie en de nieuwe manier van coachend en groepsgericht en inclusief leiderschap en elkaar aanspreken
- het persoonlijk contact tussen leidinggevende en medewerker ondersteunen door gespreksonderwerpen te visualiseren zodat leidinggevend structuren kunnen aanbrengen; periodieke (korte) enquêtes uitsturen als onderdeel van de HR-cyclus met medewerkersbetrokkenheid vragen.

Bijlage 4 Coderingsschema

Tabel 2 Coderingschema: samenvatting belemmeringen en succesfactoren in dimensies

<i>Eerst orde codes</i>	<i>Tweede orde thema's</i>	<i>Dimensies</i>
Vakvolwassenheid medewerkers en leidinggevenden Verantwoordelijkheid aankanen Oplossingen bedenken Commercieel personeelsbestand HBO / WO werk- en denkniveau Ontwikkelpotentieel en ontwikkelbereidheid	KWALITEIT PERSONEELSBESTAND	TAAKVOLWASSENHEID
Sturen op gedrag	ARBEIDSETHOS	
Sturen op kwalitatieve kant van de dienstverlening Mensen met plezier in hun werk (werkplezier)	WERKPLEZIER	
Intrinsiek gemotiveerd zijn		
Commitment vragen en commitment verifiëren Gezamenlijke doelen (stellen) voor gedragenheid Strategische doelstellingen zijn steeds SMART t.o.v. de markt (omgeving) Vaststellen teamdoelstellingen bottom up-top down Alle teamdoelstellingen tellen opgeteld door tot behalen strategie Teams kunnen strategische doelen zelf invullen Manager heeft het mandaat (verantwoordelijkheid) Waar nodig geen ruimte (minder breder kader) voor teamdoelstellingen Individuele bijdrage in een team is wel meetbaar Teamdoelstellingen zorgen voor sociale controle (via de teams) Sturing, monitoring teamdoelstellingen via weekstarten, standups, etc. Belang van uitdagende doelen wordt onderkend Loslaten individuele doelstellingen Individuele doelstellingen voor buitendienst (Beloningsregeling buitendienst) Leidinggevende en medewerker spreken teamdoelstellingen af Denkkracht buitendienst gebruiken voor vaststellen doelstellingen Buitendienst mag niet gaan onderbieden bij het vaststellen doelstellingen Differentiëren in doelstellingen in het team is mogelijk	TEAMDOELSTELLINGEN	TEAMVERANTWOORDELIJKHEID
Teammanager heeft het mandaat Directie spreek manager aan Variëren met de inzetbaarheid van medewerkers Complementaire teamsamenstelling Evenwichtige teamsamenstelling Binnendienst- en buitendienst is een team Medewerkers hoeven niet allemaal hetzelfde te doen Optreden tegen niet-presteerders	TEAMSAMENSTELLING	
Leidinggevende waardeert medewerker aantoonbaar Complimenten geven en ontvangen Successen vieren Opleiding en training als waarderingsmogelijkheden Waardering op persoon en gezin afgestemd (bv. etentje) Financiële waardering via salaris Verscheidenheid aan waarderingsmogelijkheden Gezien en gewaardeerd willen worden Goed primair salaris motiveert al Optreden tegen niet-presteerders (t.o.v. wel-presteerders) Concurrerende positie op de arbeidsmarkt Waardering leidt tot vertrouwen Geen "vriendjespolitiek"	WAARDERING	
Ook bij teamdoelstellingen het individu kunnen belonen Op eerlijke en gelijke wijze vanuit MT (gedifferentieerd) belonen Kleuring geven aan individuele prestaties (Niet) iedereen gelijk belonen Onderscheid kunnen maken via beloning Op objectieve wijze variabel belonen Primaire salaris via periodieke verhoging Doelstellingen voor beloning van buitendienstprestaties Handhaven Beloningsregeling buitendienst Klantbelang en kwaliteit voorop bij Beloningsregeling Buitendienst	OP FAIRE WIJZE GEDIFFERENTIEERD BELONEN	
Trots zijn op elke medewerker en dit uitdragen (directie) Topmanagement maakt zichtbaar dat iedereen ertoe doet Zichtbaar maken dat alle bijdragen ertoe doen Door trots creëert topmanagement gelijkheid Medewerkers mogen en moeten trots zijn op wat ze doen Trots uitdragen is wat anders dan complimenteren	TROTS UITDRAGEN	

Tabel 2 Coderingsschema: samenvatting belemmeringen en succesfactoren in dimensies (vervolg)

Aanspreken door te stimuleren	AANSPREKEN (MEDEWERKERSNIVEAU)	ELKAAR AANSPREKEN (ACCOUNTABILITY)
Niet-presteerders aanspreken		
Leidinggevende spreekt aan door te vragen wat medewerker nodig heeft		
Management spreekt aan op vakvolwassenheid en eigen verantwoordelijkheid		
Als ontwikkelen niet lukt, dan afscheid nemen		
Binnendienst spreekt buitendienst aan	AANSPREKEN (NIVEAU LEIDINGGEVENDE)	
Directie spreekt zelf ook aan (voorbeeldgedrag)		
Feedback kunnen geven, feedback kunnen ontvangen	AANSPREKEN BINNEN TEAMS	
Management spreekt leidinggeven aan op resultaatgebeden team		
Directie houdt manager verantwoordelijk (mandaat)		
Open cultuur om ook persoonlijke omstandigheden uit te spreken/te delen		
Binnen teams elkaar aanspreken op keurig manier: "hoe kunnen we de volgende stap zetten"		
Teams binnen- en buitendienst moeten elkaar aanspreken als het minder gaat	FACILITEREND LEIDINGGEVEN	OPEN LEIDERSCHAPSTIJL
Teams binnen- en buitendienst rekening houden met persoonlijke situatie		
Leidinggevende vraagt de medewerker hoe hij kan ondersteunen		
Leidinggevende biedt faciliteiten		
Leidinggevende is gericht op ontwikkeling medewerker		
Gericht op vertrouwen in de relatie	COACHEND LEIDINGGEVEN	
Leidinggevende bevraagt op ontwikkeling, werkplezier (mto), juiste plek		
Leidinggevende houdt rekening houden met de persoon en behoeftes	SITUATIONEEL MENSGERICHT LEIDINGGEVEN	
Ruimte voor kansen en om fouten te maken en te leren		
Managementlaag moet voor de mensen gaan staan (geen doorgesluis)	LEIDERSCHAPSVAAARDIGHEDEN	
Gesprek met medewerker mag niet tot verstarring leiden		
Leidinggevende onderkent en waardeert de individuele prestatie		
Leidinggeven op basis van vertrouwen en veiligheid		
Sturen op gedrag en kwaliteit, niet op kpi's		
Sturen op de behoefte van medewerkers om te ontwikkelen, niet stil te staan	CONTACT MANAGEMENT EN MEDEWERKER	PERSOONLIJK CONTACT
Risico's inschatten		
Contact met medewerkers over de managementlagen heen		
Leidinggevende hanteren zichtbaar aansprek cultuur		
Leidinggeven en medewerker gaan in gesprek		
Directie en medewerker hebben rechtstreeks contact	VEILIGHEID EN OPEN CULTUUR	
Directie maakt geen contractafspraken over de lagen heen		
Gesprek over wat plaatsvindt, niet over resultaten		
Contact zoals in gezinsverhoudingen ouder-kind		
Door leidinggevende gezien en gewaardeerd worden		
Open cultuur om medewerkers te verbinden en te behouden	COMMUNICATIE GEZAMENLIJKE KOERS, DOEL, RICHTING	STRATEGIETRANSPARANTIE
Open cultuur zorgt voor werkplezier op nummer 1		
Alle managementlagen vertellen hetzelfde verhaal		
Commitment leidinggeven op strategie		
Leidinggeven zorgen voor gedragenheid strategie		
Duidelijke stip op de horizon	DOEN WAT JE ZEGT	VOORBEELDGEDRAG
Kompas als koers		
Helder doel voor iedereen		
Missie, visie, strategie in DNA via kernwaarden, slogans, artefacten		
Communicatie strategie niet via de kolommen		
Geen tegenstellingen in strategische doelstellingen van de kolommen	LEF EN VERTROUWEN VOOR DE INVOERING EN VOLHOUDEN	BEGELEIDING, DISCIPLINE EN EVALUATIE
Ankerpunten voor de teams zijn nodig		
Leidinggevende informeert medewerker over zijn rol voor de strategie		
Feedback geven en feedback kunnen ontvangen op eigen positie en rol		
Strategische doelstellingen zijn SMART door directie vastgesteld en afgegeven		
Voorbeeldgedrag op bereiken gezamenlijke doelen doet volgen	DOEN WAT JE ZEGT	VOORBEELDGEDRAG
Voorleven is de sleutel want het gaat om gedrag		
Niemand mag zich (kunnen) verschuilen		
Directie toont voorbeeldgedrag		
Vertrouwen door wat je doet, niet door wat je zegt		
De implementatie HR-cyclus volhouden	LEF EN VERTROUWEN VOOR DE INVOERING EN VOLHOUDEN	BEGELEIDING, DISCIPLINE EN EVALUATIE
Bijsturen tijdens de implementatie van de HR-cyclus		
De nieuwe werkwijze durven toepassen op duidelijke wijze		
Optreden (door topmanagement) als leidinggeven niet meedoen		

Tabel 2 Coderingsschema: samenvatting belemmeringen en succesfactoren in dimensies (vervolg)

Inhaalslag maken voor kwaliteit personeelsbestand Medewerkers moeten zich voor een promotie kunnen kwalificeren Nieuwe functies leveren bijdrage aan duurzame inzetbaarheid Ouder personeelsbestand vraagt om specifiek inzetbaarheidsbeleid Leidinggevend moeten medewerkers kunnen laten doorstromen Leidinggeven moeten medewerkers het gunnen om door te stromen Alternatieve voor het beoordelen van goede medewerkers (talent) Aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt	MANAGEN TALENT, ONTWIKKELING EN DOORSTROOM	(TALENT)ONTWIKKELING EN DOORSTROOM
Parameters voor strategie-realitatie afgestemd op omgeving Beschikbaarheid realtime managementinformatie via dashboards Meetbaarheid van individuele bijdragen / resultaten Medewerksvolgsystemen Meten medewerkersbetrokkenheid Informatie inzichtelijk maken tot op medewerkersniveau Kwalitatieve data ook via parameters en dashboards inzichtelijk maken	DASHBOARDS, PARAMETERS, MEDEWERKERSVOLGSYSTEMEN	REALTIME MANAGEMENT- EN MEDEWERKERSINFORMATIE
Strategie is gezamenlijke doelstelling voor iedereen Medewerkersbetrokkenheid is doel, geen middel HR-cyclus voor het vergroten van medewerkersbetrokkenheid door aandacht voor ontwikkeling Overtuiging dat het gaat om hoe je de klanten behandelt	BETROKKEN IS EEN KERNWAARDE	STRATEGIE BETROKKEN MEDEWERKERS BETROKKEN KLANTEN
Topmanagement moet behoefte aan controle loslaten Alternatief voor individuele kpi's Topmanagement tevreden met gegeneerde data Informatie verkrijgen via rechtstreeks contact met medewerkers Erop vertrouwen dat je aangesproken en geconsulteerd wordt als er iets is Afdeling managementcontrol moet kpi's durven loslaten Vertrouwen op intrinsieke motivatie (best doen)	LOSLATEN (BEHOEFTE AAN) CONTROLE	VERTROUWEN
Topmanagement belooft op dezelfde wijze Transparantie en topmanagement kan altijd kunnen uitleggen	PERSOONLIJK LEIDERSCHAP VAN TOPMANAGEMENT	EERLIJKHEID EN GELIJKHEID
Vrijheid om de juiste keuzes op het juiste moment te maken Vrijheid om te ontwikkelen Vrijheid voor leidinggevende om te differentiëren in teaminzet Vrijheid voor leidinggevend om zelf teamdoelstellingen vast te stellen Verantwoordelijkheid voor strategie krijgen en nemen vanuit de eigen rol	VRIJHEID VERANTWOORDELIJKHEID	VRIJHEID EN VERANTWOORDELIJKHEID
Topmanagement moet mensen tijdig herinneren aan het gezamenlijke doel Bewustwording winnituatie medewerker-organisatie Topmanagement biedt anders door werkwijzen, compliance, procedures, wet- en regelgeving, etc. "Iedereen heeft recht op controle"	ORGANISATIE KAN VERTROUWEN OP CONTROLE	BEREIKEN HOGERE DOEL IN DE GATEN HOUDEN
Zelfsturende teams onder directie voor flexibiliteit en wendbaarheid Afdeling marketing levert bijdrage aan strategische wendbaarheid Informatie uit de teams conceptualiseren en formaliseren	ORGANISATIESTRUCTUUR PERSOONLIJKE WENDBAARHEID KANALISEREN	STRATEGISCHE WENDBAARHEID VIA ORGANISATIESTRUCTUUR
Daadwerkelijke stand van de technologie en techniek is bepalend	TECHNOLOGIE BEPAALT DE FLEXIBILITEIT	STRATEGISCHE WENDBAARHEID BEPERKT DOOR TECHNOLOGIE

Bijlage 5 Analyse belemmeringen en succesfactoren per dimensie

Analyse belemmeringen (B) per dimensie

Deelvraag 1.

Welke belemmeringen zijn er in dit verband vanuit het oogpunt van strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel voor het invoeren van de beoogde HR-cyclus?

B: Taakvolwassenheid (9 referenten)

De **taakvolwassenheid** wordt door beide directieleden en één lid van ondernemingsraad benoemd als belemmerende factor voor strategie-realiserende, omdat het beoogde systeem door de **vrijheid** veel **verantwoordelijkheid** van medewerkers en leidinggevenden vraagt: “. . . als ik kijk nu bij Zicht, dan denk ik dat een hele grote groep mensen dat aankan. . . . het vraagt heel veel verantwoordelijkheid.” De andere zes referenten zijn managers en medewerkers werkzaam in binnendienst zakelijk en HR.

Er moet in de organisatie op de **kwaliteit van het personeelsbestand** wel een inhaalslag gemaakt worden, in twee richtingen. Op zich staat dit los van de beoogde implementatie van de nieuwe HR-cyclus.

In de eerste plaats moeten medewerkers HBO/WO werk- en denkniveau hebben qua opleiding, gedrag, kunde en ervaring, aldus een manager (hoofdkantoor). Dit omdat de kwaliteit van het contact met de klant op dat niveau moet plaatsvinden om in de toekomst onderscheidend te kunnen zijn in de dienstverlening ten opzichte van de concurrent. De HR-cyclus bevordert het **leren en ontwikkelen**, omdat mensen zich niet meer gelijk hoeven te ontwikkelen: “Wat vloeiend op anticiperen, En daar wil je dan als individu invulling aan geven.” De relatief hoge leeftijd van het personeelsbestand wordt vervolgens door deze referent belemmerend geacht voor medewerkers om te kunnen

ontwikkelen in deze richting. Een lid van de ondernemingsraad benoemt in het verlengde hiervan dat er mensen zijn die zich niet verder (meer) willen **ontwikkelen**. Dit, en de stand van de **kwaliteit van het personeelsbestand** zelf, heeft effect op de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers: “Knelpunt is dat mensen dus zich niet verder willen ontwikkelen. Ik denk, en dat is een aanname die ik nu doe, maar die is wel gebaseerd op de praktijk. Als mensen wat ouder worden. En dan heb ik het echt over richting pensioenleeftijd . . .”

De tweede kwaliteitsslag betreft de noodzakelijke **ontwikkeling van de binnendienst (bij zakelijk) naar commercieel** georiënteerde medewerkers. Dat een personeelsbestand niet commercieel genoeg is en te weinig drive heeft om te scoren, wordt door een manager geadresseerd als belemmering: “Er zijn mensen gewoon heel administratief en er zijn mensen commercieel. Ook op de commerciële functies op dit moment. Ja, terwijl we weten wat we moeten doen”. Aan de orde komt ook, via referenten bij management en binnendienst zakelijk en HR, dat medewerkers die van oorsprong administratief georiënteerd zijn niet richting commercieel kunnen ontwikkelen. Een belemmering is daarom dat mensen niet meer op de juiste plaats zitten, omdat hun functie is veranderd (onder meer door de hierboven geschetste ontwikkelingen). Voor de invoering van het beoogde systeem is dit een knelpunt, omdat deze medewerkers niet in staat worden geacht om zelf de **verantwoordelijkheid** vanuit hun functie waar te maken, mede omdat ze niet op een andere manier **inzetbaar** zijn. Dat binnendienstmedewerkers niet commercieel kunnen worden, is vanuit de **taakvolwassenheid** gezien een belemmering voor de realisatie van de strategie, omdat je als organisatie deze medewerkers via je **teamsamenstelling** een alternatief moet bieden en je verwachtingen moet bijstellen, aldus een referent werkzaam bij HR.

Als je mensen in je organisatie hebt die zonder de directe aansturing van persoonlijke kpi's niet de **verantwoordelijkheid** voor het behalen van resultaten kunnen nemen, vormt dit in het nieuwe systeem een belemmering voor de strategie-realiserende. Een manager schetst de situatie dat als je het sturen op persoonlijke kpi's loslaat, dit de aandacht afleidt van hetgeen mensen sowieso moeten doen, zoals leads genereren: “Ja toen brak mijn klomp, Dus ik geef gehoor aan het feit dat jullie minder kpi's willen, juist omdat dat blijkbaar zo'n druk gaf, want zoveel ballen omhoog moeten houden. Maar dat ontslaat je natuurlijk niet van hetgeen we allemaal moeten doen. . . . En straks gaan we naar helemaal geen kpi's meer. Wat denken mensen dan? Weet je, nog steeds moeten alle dingen gebeuren.”

Het gebrek aan taakvolwassenheid bij medewerkers leidt ertoe dat medewerkers excuses gaan opwerpen waarom iets niet kan, zo geeft een andere leidinggevende aan. Maar ook het gebrek aan **taakvolwassenheid bij leidinggevend** geldt als knelpunt. Als namelijk leidinggevend en directie niet optreden (**aanspreken**) in geval van niet-taakvolwassen medewerkers, dan wordt met hogere personeelskosten minder bijgedragen aan de realisatie, en zal er sprake zijn van **minder evenwichtige teamsamenstellingen**: “Jazeker, want je hebt iemand op een kleine afdeling zitten die eigenlijk onderpresteert”. Leidinggevend die willen horen wat ze moeten doen en niet de verkregen **vrijheid en verantwoordelijkheid** gebruiken om oplossingen te verzinnen, vormen een belemmering aldus een directielid. Zij zullen niet **leren en ontwikkelen**. Leidinggevend moeten zelf een alternatief verzinnen **voor het neerleggen van doelstellingen** in het jaarlijkse planningsformulier van hun medewerkers, schetst een leidinggevende. Een directielid voorziet een knelpunt in het geval het management de tijd die het niet langer aan de huidige plannings- en beoordelingscyclus hoeft te besteden, niet benut voor **coachend**

leidinggeven aan de **zelfsturende teams** die zullen ontstaan (door het werken met teamdoelstellingen).

B: Teamverantwoordelijkheid (9 referenten)

Een directielid geeft aan dat **sturing op individuele doelstellingen** door medewerkers als te knellend en vervelend ervaren wordt, omdat ieder mens anders is: “Ja, maar niet op persoonlijk niveau want dat is wat iedere keer terugkomt, dat dat te digitaal wordt en als vervelend wordt ervaren. Het geeft te weinig ruimte. . . . , ieder mens is anders”. Dat iedereen in een team dezelfde kpi’s heeft, leidt om die reden tot te weinig **flexibiliteit** in de organisatie. Een referent vanuit HR kwalificeert deze sturing op individuele kpi’s als te eenzijdig en belemmerend voor het **leren en ontwikkelen**: “. . . het is wel lastig als je allemaal met kpi’s en dat soort zaken werkt, dan hangt het redelijk eenzijdig. Want ja niemand gaat iets anders doen dan waar hij voor gewaardeerd wordt. Dat is dus toch een belemmering.” Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat individuele doelstellingen in een organisatie juist leiden tot **belangentegenstellingen** en daarmee het bereiken van de strategische doelstellingen kan belemmeren. Dat er echter geen individuele doelstellingen meer zouden zijn, dat wordt door directie vervolgens eveneens als een knelpunt ervaren. Dan moeten er volgens dit directielid nog wel **teamdoelstellingen** zijn, omdat **leidinggevend (immers) met hun teams verantwoordelijk** zijn voor een onderdeel van de organisatie, een segment of een klantproces: “. . . stel dat er een wereld komt zonder individuele doelstellingen, dan ga ik er wel vanuit dat er nog teamdoelstellingen zijn en dat de manager die . . . klantenprocesverantwoordelijk is, voor een segment, een klantproces, dat die ook nog wel doelstellingen heeft voor zijn teams . . .”

Voor topmanagement is het loslaten van individuele doelstellingen voor de buitendienst beslist een belemmering vanwege de toepassing van de **Beloningsregeling Buitendienst**. Op sommige afdelingen kan volgens topmanagement bovendien vanwege de aard van het werk wellicht beter op directe individuele resultaten gestuurd blijven worden. De andere zes referenten zijn management en leidinggevend en medewerkers werkzaam in HR en de buitendienst (zakelijk).

Een manager (hoofdkantoor) geeft aan dat de organisatie nu heel erg individuele doelstellingen heeft waarbij niet duidelijk is hoe deze aan het grotere resultaat bijdragen. Dit moet worden omgezet naar **teamdoelstellingen**. Een andere manager (hoofdkantoor) geeft aan dat als het transactionele in de dienstverlening naar de klant straks geautomatiseerd is, **je alleen nog stuurt op gedrag** (met bijbehorende doelstellingen). Een praktische belemmering op dit moment is echter dat het gewenste IT-platform nog niet geïmplementeerd is, waardoor kwantitatieve doelstellingen volgens deze referent nog steeds relevant zijn.

Bij sturing op gedrag voor het bereiken van de strategische doelstellingen gaat het om sturing op **commitment, ondernemerschap en betrokkenheid** via **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid**. De referenten benoemen een aantal praktische belemmeringen voor het vastpinnen van wat de teams gaan doen als individuele doelstellingen worden losgelaten. Als het **gezamenlijke doel** niet helder is of niet helder is gecommuniceerd, zal er sprake zijn van een belemmering voor **commitment**. Een ander knelpunt is als topmanagement niet voldoende het **commitment** heeft geverifieerd bij het management en als het management op haar beurt deze **gedragenheid** niet voldoende heeft geverifieerd binnen het team. Je moet ook een **evenwichtige teamsamenstelling** hebben en als leidinggevende niet te veel hoeven te schuiven met de

inzet van je medewerkers, dus het niet optreden (**aanspreken**) in de organisatie tegen niet-presteerders kan een belemmering zijn voor de realisatie en de motivatie (betrokkenheid) van andere medewerkers, aldus een leidinggevende: “Weet je, . . . als het goed is, is een team, zijn er mensen binnen een team complementair aan elkaar. De één is beter in dit, de ander is beter in dat. En je bent een sterker bedrijf als je iedereen laat excelleren waar hij ultiem goed in is.” En: “. . . als je in een groot team samenwerkt en je kan het je permitteren, probeer dan het werk zo in te delen dat iedereen het beste uit zichzelf kan halen.”

Als topmanagement echter van mening is dat iedereen hetzelfde moet doen, dan kan dit een belemmering zijn omdat leidinggevendenden de medewerkers dan niet in hun kracht kunnen inzetten in het team, aldus een directielid. Dat leidinggevendenden niet durven te differentiëren in individuele doelstellingen, onderkent dit directielid als een bestaande belemmering ook voor de **inzetbaarheid**, omdat er daardoor te weinig **flexibiliteit** is in de organisatie om elke medewerker in zijn kracht te zetten.

Een rol speelt dat de organisatie niet gewoon is om strategische doelstellingen door de afdelingen zelf door te laten vertalen in doelstellingen. Er wordt tussen leidinggevendenden en medewerkers overwegend nu niet gesproken over het vaststellen van doelstellingen. Medewerkers stellen doelstellingen ook niet ter discussie, aldus een lid van de ondernemingsraad. Dit gebrek aan ervaring kan een belemmering betekenen. Indien de teamdoelstellingen en de strategische doelstellingen straks niet in lijn zijn met elkaar zal er namelijk geen sprake zijn van adequaat prestatie management, geeft een manager (hoofdkantoor) aan. Verschillen in doelstellingen tussen de verschillende managementlagen veroorzaken op hun beurt **belangentegenstellingen** en leiden tot

onduidelijke communicatie tussen topmanagement en medewerkers, aldus een lid van de ondernemingsraad.

Een belemmering voor **sturing op ondernemerschap en betrokkenheid** bij zakelijk volgens een referent zal het ontbreken van een financiële target zijn, omdat er dan geen koers meer is. De vraag van deze referent is hoe je dan als directie op **motivatie** stuurt bij de buitendienst. Een belemmering voor het laten afgeven door de buitendienst van de eigen doelstellingen (uitgaande van een team van buiten- en binnendienst) is het risico dat de buitendienst gaat onderbieden, aldus een referent bij HR. Echter, het niet gebruiken van de denkkraft van de zakelijk risicoadviseur (zoals het nu het geval is volgens deze referent) bij het vaststellen van doelstellingen leidt ook tot onderbenutting van het potentieel en vormt om die reden een belemmering voor de realisatie van de strategie. Om de buitendienst via eigen **verantwoordelijkheid** met ambitieuze doelstellingen te kunnen laten komen, vraagt enkele jaren aldus deze referent. **Tijd** is hierbij een belemmerende factor.

B: Waarderen en gedifferentieerd belonen (7 referenten)

Een situatie waarin goed presterende medewerkers en bijzondere prestaties niet op onderscheidende wijze kunnen worden gewaardeerd, en slecht presterende medewerkers eveneens niet onderscheiden kunnen worden als gevolg van het ontbreken van een beoordelings- en beloningssysteem, wordt door beide directieleden als knelpunt ervaren voor de implementatie van het beoogde systeem. Topmanagement ziet graag dat in de organisatie kleuring gegeven kan worden aan bijzondere prestaties door het eerlijk kunnen belonen ervan en dat hierbij ook onderscheid gemaakt kan worden, ook als sprake is van **teamdoelstellingen en teamverantwoordelijkheid**: “Ik heb een groot pleidooi

voor wel teamkpi's, teamsturing, teamverantwoordelijkheid, maar waar ik naar zoek is hoe kan je toch die individuele bijdrage op de een of andere manier kleuring geven. Fair.” De beide referenten gaan ervan uit dat medewerkers graag **gewaardeerd** en **beloond** willen worden voor hun bijzondere prestaties en op die manier “gezien” willen worden. Een lid van de ondernemingsraad benoemt, in het licht van het belang van **waarderen**, het onvermogen van leidinggevendenden om complimenten te geven. Als praktisch knelpunt wordt door de directieleden ook de toepassing van de **Beloningsregeling Buitendienst** (voor zakelijk risico-adviseurs) naar voren gebracht. Als er geen persoonlijke doelstellingen meer zijn, moet je toch nog doelstellingen voor deze beloningsregeling vaststellen op adviseursniveau. Dit knelpunt moet worden opgelost, omdat de **Beloningsregeling Buitendienst** naar de mening van directie toegepast moet blijven op het moment van implementatie van de beoogde HR-cyclus. De andere vier referenten zijn medewerkers werkzaam in binnen- en buitendienst (zakelijk) en HR, en management bij staf (hoofdkantoor).

De implementatie van het beoogde systeem roept bij directie de vraag op hoe je in de organisatie de juiste mensen waardeert en of en hoe leidinggevendenden met medewerkers die beter presteren dan gemiddeld, in gesprek gaan of kunnen gaan om ze hiervoor te **waarderen**, te **belonen**. Het niet kunnen **differentiëren in belonen** omdat mensen niet beoordeeld kunnen worden, is om die reden een belemmering. Je kan dan namelijk niet meer onderbouwen wat je vindt van mensen. Je kan ook het **leren en ontwikkelen** zo niet stimuleren. Directie geeft aan dat over de overtuigende belemmering heengestapt moet worden dat niet-presteerders in de nieuwe situatie toch een salarisverhoging zouden krijgen. Zo'n situatie wordt echter niet correct geacht vanuit de gedachte dat elke medewerker zijn “fair share” moet doen en dat daar vanuit de positie van topmanagement

oog voor moet zijn in de organisatie. Het management zou deze niet-presteerders daarom ook moeten kunnen **aanspreken**. Een directielid benoemt ook het risico dat door het ontbreken van een geobjectiveerde methode voor de salarisontwikkeling er ruimte ontstaat voor “vriendjespolitiek” bij leidinggevenden bij het toekennen van salarisverhogingen. Een andere belemmering vanuit het oogpunt van **waarderen en gedifferentieerd belonen** is de positie van de onderneming op de arbeidsmarkt. Directie wil dat het bedrijf met zijn belonings- en waarderingsbeleid concurrerend is en een aantrekkelijke werkgever vanwege het behouden en werven van personeel.

Een andere referent geeft juist als knelpunt aan dat het moeten afstappen van het uitgangspunt van iedereen gelijk belonen, een belemmering zou kunnen zijn. Daarbij wordt de suggestie gedaan dat het kostenplaatje van het waarderen en belonen in de nieuwe situatie een belemmering kan betekenen. Tegelijkertijd geeft deze referent aan dat het belonen via primair salaris met een beoordeling op een vijfpuntschaal niet stimulerend meer is.

Een volgende referent acht de huidige manier van belonen een belemmering voor de strategie-realiserende en duurzaam concurrentievoordeel, omdat daardoor het individuele belang voor het organisatiebelang wordt geplaatst. In het bijzonder is de **Beloningsregeling Buitendienst** daarbij belemmerend, want bepalend voor de variabele beloning is welke collega de klant kan “schrijven”. Als gevolg daarvan bepaalt niet het klantbelang welke adviseur met de best passende kennis en kwaliteiten de klant bediend, maar is de keuze van de adviseur voor het realiseren van zijn omzet leidend. Twee interviewees wijzen erop dat de **Beloningsregeling Buitendienst** juist demotiverend werkt als aan het begin van het jaar al duidelijk is dat doelstellingen (en dus de beloning)

niet meer behaald kunnen worden om redenen die buiten de invloedssfeer van de medewerker liggen. Een situatie die zich nu met regelmaat zou voordoen.

B: Elkaar aanspreken (accountability) (6 referenten)

Vanuit een directielid wordt de vraag opgeworpen hoe management en leidinggevenden in de nieuwe situatie **in gesprek komen** met een medewerker die het minder doet dan de rest. Een lid van de ondernemingsraad geeft als knelpunt aan dat leidinggevenden medewerkers niet **aanspreken** als het niet gelukt is. Medewerkers worden niet op **een open wijze** door leidinggevenden aangesproken op het niet-ontwikkelen richting nieuwe werkwijzes en taakvolwassenheid: “Nou dat mensen niet meegaan. En dus niet met de doelstelling. En dan vind ik dat je daar dus mee in gesprek moet zijn.” De andere vier referenten zijn een leidinggevende, een manager (hoofdkantoor) en medewerkers in de binnen- en buitendienst zakelijk.

Ook een leidinggevende geeft aan dat niet-presteerders nu niet worden aangesproken. Dit wordt door een andere referent (bij zakelijk) als belemmering ervaren, omdat als iemand zijn werk niet doet en zijn **verantwoordelijkheid** niet neemt, de leidinggevende juist deze medewerker moet stimuleren. Volgens een manager (hoofdkantoor) wordt het bij sturing via **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** - wat een consequentie wordt geacht te zijn van de invoering van het beoogde systeem zonder persoonlijke doelstellingen - moeilijker om onderpresteerders in het team aan te spreken als de individuele bijdragen (prestaties) niet inzichtelijk zijn: “We hebben een gezamenlijke teamverantwoordelijkheid en . . . dan wordt het juist moeilijker om verzuimers aan te spreken op wat ze dan niet doen. Want dat kun je dan ook bijna niet zien, want je bent als team verantwoordelijk om iets op te leveren.”

Voor zakelijk acht een referent het een belemmering dat in een team van binnen- en buitendienst de teamleden niet weten hoe ze elkaar moeten **aanspreken** als het wat minder gaat, of als ze dit niet willen. Er is geen voldoende **open cultuur** in deze teams voor mensen om elkaar aan te spreken noch zelf uit te spreken waarom ze even niet goed kunnen presteren: “Dus ja, ik denk dat dat heel erg onderling scheelt hoe iedereen elkaar opzoekt. Maar overal denk ik dat die cultuur niet heel erg open is, zeker niet op het gebied van het aanspreken van elkaar.” Dit is een belemmering, omdat in deze teams dan niet voldoende rekening gehouden kan worden met tijdelijke verschillen in belastbaarheid als gevolg van de persoonlijke omstandigheden en er onvoldoende vanuit het klantbelang omgegaan kan worden met de inzet van mensen in het team om de resultaten te kunnen realiseren

B: Persoonlijk contact (4 referenten)

Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat als directie alleen naar de cijfers kijkt en niet zelf in gesprek gaat met medewerkers, ze **niet voldoende op de hoogte** zal zijn onder het nieuwe systeem. Een referent van directie geeft aan dat er een belemmering is voor het noodzakelijke inzicht als het (top)management niet zelf in **contact** treedt met medewerkers (over de andere leidinggevenden heen) twee, drie lagen diep. De andere twee referenten zijn werkzaam bij HR.

Het **contact** tussen leidinggevende en medewerker wordt onder het nieuwe systeem noodzakelijk geacht om de medewerker alle **informatie** te laten delen, aldus een referent van HR: “Als er geen vertrouwen is over en weer en er is een slecht contact, dan gaat het zweven en dan is van alles uit beeld. Dan houden mensen misschien stukken achter of stoppen.” Belemmeringen voor dit **contact** zijn als de leidinggevende geen **vertrouwen**

in de mensen heeft en niet zichtbaar een aanspreekcultuur **voorleeft**. Dit geldt ook als de leidinggevende niet in staat is - niet de **leiderschapsvaardigheden** heeft - om het gesprek met de medewerker te voeren over **ontwikkeling**, werkplezier, en of medewerker op de juiste plek zit, aldus een referent bij HR. Zonder **vertrouwen** van de leidinggevende in de medewerker en zonder echt **contact** door middel het faciliterend leidinggeven zal de medewerker zich niet **verantwoordelijk** voelen: “Dit valt of staat in mijn beleving met vertrouwen in je mensen. En hoe heb je dat? Of hoe krijg je dat? Hoe onderhoud je dat? Heel goed met je mensen in contact zijn en erop vertrouwen dat mensen zelf hun verantwoordelijkheid nemen.” Een vierde belemmering voor het delen van **informatie** tussen leidinggevend en medewerker, ziet een referent van HR in de **Beloningsregeling Buitendienst**. De nadruk op het gesprek tussen leidinggevende en medewerker over behalen van persoonlijke resultaten voor het verkrijgen van variabele beloning leidt af van het echte **contact** waarmee gestuurd moet worden op **ontwikkeling** en **medewerkerstevredenheid**.

B: Open leiderschapsstijl (3 referenten)

Als topmanagement het aanspreken van de leidinggevende op de individuele resultaten niet kan loslaten, niet het werken met teamdoelstellingen kan omarmen, dan **faciliteert** de topmanagement het beoogde systeem onvoldoende, aldus een referent van de directie. Een vraag die deze referent opwerpt is wie topmanagement **verantwoordelijk** kan houden als de resultaten minder zijn om de oorzaken ervan te begrijpen (als er geen sprake is van persoonlijke doelstellingen). Dit directielid benoemt daarbij dat als er geen individuele doelstellingen zijn, de leidinggevend en de individuele bijdragen aan het resultaat “eigenlijk niet kunnen vastpakken” als deze individuele bijdragen niet inzichtelijk zijn, niet meetbaar zijn gemaakt. Gebrek aan **leiderschapsvaardigheden** in

deze context kunnen belemmerend werken voor de strategie-implementatie via **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** zo schetst deze referent: “Van een manager mag ik verwachten dat hij aantoonbaar in control is. Je moet aantoonbaar in control zijn op de kwaliteit van de output, maar ook op de kwantiteit van de output. En hij weet ook waar het aan schort. Hij krijgt input vanuit klanten, systemen enzovoort. Dan is hij de hele dag een beetje aan het bijsturen, dat is simpel zijn rol. Als de prestaties onder de maat zijn, dan ga je dat als manager oplossen en dan is het klaar en dan ben ik gerustgesteld.”

Een manager bij zakelijk wijst erop dat als de leidinggevendenden bij zakelijk medewerkers **aanspreken** op de **ontwikkeling** in de functies, dit ook in het nieuwe systeem als beoordeling kan voelen en tot verstarring kan leiden. Een referent van HR geeft aan dat ten behoeve van de strategie-implementatie in het nieuwe systeem de managementlaag (tussen topmanagement en teamleiders) niet als doorgeefluik van directie moet fungeren, maar voor de eigen mensen moet staan. Als een leidinggevende namelijk niet **faciliterend leiding** geeft, dan heeft de medewerker niet het belang om informatie te delen en krijgt het management geen inzicht en geen grip.

B: Talent(ontwikkeling en doorstroom (4 referenten)

Directie vindt dat medewerkers zich wel moeten kunnen kwalificeren voor een promotie of andere baan. In het huidige systeem kan dit door een herhaaldelijke beoordelingsscore boven het gemiddelde, maar deze mogelijkheid vervalt met het beoogde systeem. Een referent van de ondernemingsraad acht een gebrek aan visie en mogelijkheden voor **talentmanagement, doorstroom en ontwikkeling** belemmerend voor de strategierealisatie, want mensen gaan vroeger of later behoefte krijgen aan werk op ander

niveau binnen de organisatie of elders in de markt. De andere twee referenten zijn medewerkers bij zakelijk en HR.

Er is hierboven al neergelegd dat er een inhaalslag gemaakt moet worden op de **taakvolwassenheid**. Als echter de huidige functies de functies blijven, dan levert de introductie van het nieuwe prestatimanagementsysteem geen bijdrage aan de **inzetbaarheid van de medewerkers**, aldus een referent bij zakelijk. Een referent van de ondernemingsraad wijst in dit verband op de invloed van de leidinggevende op het (niet) doorstromen van medewerkers: “Die wil jij voor je team behouden. En dan ga je niet kijken naar de persoonlijke ontwikkeling van zo iemand die misschien wel heel ergens anders veel beter terecht zou komen”. Ook een referent werkzaam bij HR ziet deze belemmeringen voor het vergroten van de **inzetbaarheid van medewerkers** als leidinggevend en hun medewerkers niet willen laten doorstromen.

B: Strategietransparantie (3 referenten)

Een referent van de ondernemingsraad benoemt belemmeringen voor de noodzakelijk geachte eenduidige **communicatie van de koers, doel en richting**. Deze worden veroorzaakt in hoe de strategie geformuleerd is en gecommuniceerd wordt. Op dit moment vertellen de verschillende managementlagen verschillende verhalen en zit er een filter tussen de communicatie tussen topmanagement en teamleiders, aldus deze referent: “Wat je nu krijgt is een tweedeling in het bedrijf. Een particuliere doelstelling en je hebt een zakelijke doelstelling. Maar we hebben niet als bedrijf één doelstelling.” En: “Maak duidelijk waar je als bedrijf naartoe wil en wat je doel is en hoe je dat wil bereiken en dat je daar dus werkelijk iedereen voor nodig hebt en dat je in echt een wij-gevoel gaat maken en dat je wel een gezamenlijk streven hebt in een bedrijf.” De organisatiestructuur met

meerdere managementlagen tussen medewerkers en topmanagement wordt om die reden door deze referent belemmerend geacht voor **strategische wendbaarheid**. Deze referent wijst op zelfsturende teams (als gevolg van **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid**) rechtstreeks onder de commercieel directeur als oplossing. De andere twee referenten zijn leidinggevende en medewerker in de buitendienst (zakelijk).

Belemmeringen voor de **communicatie van de gezamenlijke koers** veroorzaken een knelpunt voor de strategie-implementatie, omdat topmanagement in een systeem zonder persoonlijke kpi's de **teams** wel koers en richting moet meegeven, aldus een referent in de buitendienst: "Belangrijk is toch dat je wel moet oppassen dat je niet in . . . een grote zee . . . terechtkomt. . . , je moet wel weten wat voor kant je opgaat en wil. Ik denk dat er wel een soort ankerpunten nodig zijn die je een team moet meegeven van ja, we gaan die richting op." Een manager verduidelijkt dat de belemmering voor de **communicatie van de koers, doel en richting** en de samenwerking in de organisatie de strategie zelf is die via meerdere kolommen (bedieningslijnen) is geformuleerd en wordt gecommuniceerd: "Als ik dan naar Zicht kijk, communiceren we vaak alleen maar in één kolom. En: "Maar als je in de ene kolom zit en je snapt niet dat je die andere kolom echt nodig hebt, dat je niet alleen maar eisend en stellend kan zijn, maar dat die ook een ander hoger doel heeft dan alleen maar voor jou te zorgen." En: ". . . voor het behalen van die strategie is iedereen even belangrijk." Deze referent geeft aan dat een knelpunt ook kan zijn dat er mensen zijn die alleen horen wat ze willen horen.

B: Voorbeeldgedrag (3 referenten)

Een belemmering voor het werken met **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** is dat niet het gehele management in de organisatie de nieuwe werkwijze, de manier van leidinggeven omarmt, aldus een manager (hoofdkantoor). Er ontstaan dan belemmeringen voor andere teams om op de afgesproken manier de strategie te realiseren: “Je moet het met z'n allen op dezelfde manier doen, want als er één team is dat, omdat er een manager op zit die nog steeds heel erg op die kpi's zit, de hakken in het zand zet en niet snel wil veranderen omdat we dat ooit eens een keertje hebben afgesproken, dan is dat super belemmerend voor mijn manier van werken.” Als daarom topmanagement geen **voorbeeldgedrag** laat zien op het bereiken van het gezamenlijk doel, dan richten de medewerkers zich daar ook niet op, geeft een referent van de ondernemingsraad aan. In het verlengde daarvan is het eveneens belemmerend als directie, leidinggevend en medewerkers uitvluchten zoeken en zich ergens achter verschuilen als het om strategierealisatie gaat. Als (top)management niet nakomt wat ze afsprekt en de nieuwe manier van leidinggeven met **het geven van vertrouwen** niet omarmt, er niet in gelooft, dan is dat een belemmering, geeft een referent van HR aan.

B: Begeleiding, discipline en evaluatie (2 referenten)

Gebrek aan discipline bij het invoeren van het beoogde systeem met een nieuwe manier van leidinggeven zal een belemmering zijn voor strategie-implementatie na het invoeren van het nieuwe systeem, aldus een referent van HR. Het management moet de nieuwe werkwijze op een adequate manier durven toepassen en dit ook volhouden, zo geeft een manager (hoofdkantoor) aan.

B: Vertrouwen (1 referent) en eerlijkheid en gelijkheid (1 referent)

Door beide referenten van directie worden aanvullend twee belemmeringen naar voren gebracht. In de eerste plaats wordt benoemd dat er als gevolg van het ontbreken van het element beoordelen (nu: vijfpuntschaal) subjectiviteit en gedifferentieerdheid kan ontstaan bij het toekennen van belonen vanuit het managementteam (directie) zelf. **Eerlijkheid en gelijkheid** in het leiderschap (aansturing) vanuit het managementteam worden door deze referent als belangrijke waarden benoemd en deze waarden komen zonder beoordelingssysteem onder druk te staan. Daarom zoekt deze referent naar een alternatief voor het objectiveren van de toekenning van financiële **waardering** en om **gedifferentieerd te kunnen belonen**. De tweede belemmering heeft betrekking op de **behoefte aan controle** bij topmanagement. In het geval leden van het managementteam zonder de aansturing via persoonlijke kpi's het gevoel hebben niet in control te zijn of de behoefte aan controle (via kpi's) niet kunnen loslaten, kan dit het succes van het beoogde systeem verstoren. Er zal dan op een andere manier **vertrouwen** door topmanagement moeten worden verkregen.

B: Strategische wendbaarheid beperkt door technologie (1 referent)

Een referent van de ondernemingsraad wijst op de praktische belemmering voor het vergroten van **strategische wendbaarheid** van de organisatie door de technische beperkingen van de bedrijfsvoering. De stand van de techniek en het niet snel in de digitale systemen kunnen doorvoeren van aanpassingen van de dienstverlening aan de wensen van de klant zoals werkwijzes en procedures, beperkt de **flexibiliteit** van de organisatie enorm.

Analyse succesfactoren (SF) per dimensie

Deelvraag 2.

Wat zijn in dit verband, vanuit het oogpunt van strategie-implementatie en aanpassingsvermogen voor duurzaam concurrentievoordeel de succesfactoren voor invoering van een dergelijke HR-cyclus?

SF: Taakvolwassenheid (10 referenten)

De slag naar kwaliteit maken door in de HR-cyclus **ontwikkeling** als gespreksonderwerp te maken, werkt goed in de teams, zo geeft een referent van directie aan. En het werken met **teamdoelstellingen** geeft werkplezier. **Taakvolwassen medewerkers** zijn een succesfactor, omdat zij werkplezier ervaren en zonder **sturing** op persoonlijke resultaten hun **verantwoordelijkheid** nemen en **commitment** afgeven en je ze alleen hoeft te **faciliteren**, aldus een referent van de ondernemingsraad. De organisatie moet wel afscheid nemen van niet taakvolwassen medewerkers en taakvolwassen medewerkers aannemen: “Het vraagt wel wat van je organisatie. Je zal wel de juiste mensen moeten aannemen. En: “Maar er zijn ook een aantal mensen waarbij ik denk daar zul je afscheid van moeten nemen, want die worden, die moeten echt gestuurd worden op. Want anders, dan zullen die niet de verantwoordelijkheid pakken.”

Een andere referent van de ondernemingsraad geeft aan dat leidinggevenden het wel moeten kunnen accepteren dat een medewerker niet meer wil of kan **ontwikkelen**. Je hebt als topmanagement ook intrinsiek gemotiveerde leidinggevenden nodig, omdat zij het pro-actief bij topmanagement zullen melden als het ergens minder gaat en waarom, aldus een referent van directie. De andere referenten zijn management en medewerkers, ook bij HR.

Referenten vanuit het management geven aan dat een commercieel personeelsbestand de meest belangrijke succesfactor is en dat commerciële binnendienstmedewerkers aangenomen moeten worden, omdat je commercie niet kan ontwikkelen. Medewerkers moeten getriggerd worden om in hun functie te groeien, maar er is ook “vers bloed” nodig voor de **lerende organisatie**, aldus een manager (hoofdkantoor). **Voor inzetbaarheid is leren en ontwikkelen** belangrijk, aldus een referent van HR. Als meegroeien met wat de markt van medewerkers vraagt niet lukt dan moet afscheid genomen worden, aldus een referent van de binnendienst (zakelijk): “. . . en soms moet je inderdaad wel afscheid nemen van iemand of moet je kijken of iemand anders niet beter op een andere plaats zit, dat kan.”

Wat een **taakvolwassen medewerker** is, beschrijft een leidinggevende als volgt: “Nou ja, dat is iemand die zijn eigen vliegwielen aan kan zetten. En daar niet iemand anders voor nodig heeft. Iemand die eigenlijk alle voorwaarden voor het doen van zijn werk in zichzelf terug kan pakken. Nou ja, of in ieder geval voor dat kleine stukje wat nog te ontwikkelen is, wel precies weet naar wie die toe kan en dat ook zelfstandig doet.” **Taakvolwassen medewerkers** zijn een succesfactor in het licht van het beoogde systeem, omdat zij doelstellingen sowieso willen halen (“arbeidsethos”), waardoor er meer op gedrag, op de kwalitatief inhoudelijke kant gestuurd kan worden. Leidinggevendens moeten geëquipeerd zijn om op de nieuwe manier leiding te geven (**leiderschapsvaardigheden**). **Taakvolwassen leidinggevendens** zijn in staat de **gezamenlijke koers** door te vertalen door middel van **communicatie** en een charmeoffensief en je kan hen als directie op hun **verantwoordelijkheid** aanspreken, aldus een manager.

SF: Teamverantwoordelijkheid (9 referenten)

Referenten van directie geven aan dat **sturing** op individuele kpi's niet meer aan de orde is ervan uitgaande dat de voortgang **inzichtelijk** is op alle fronten, mits er een andere manier is om deze te bespreken: “. . . zolang de kpi's en dat soort individuele harde sturen, dan druk je het heel vaak kapot. Daar hebben we ook slechte ervaringen opgedaan . . .” Maar ook: “Als dat [optelling van alle individuele kpi's naar het geheel] wegvalt morgen, dan moet ik natuurlijk op een paar dingen gaan varen. Dat is een paar dingen. Kijk. Wij krijgen natuurlijk gewoon evenwel cijfers. Dus wij zien wel een P&L.”

Als er geen individuele doelstellingen meer zijn, moet er volgens directie gestuurd en gemonitord worden op **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid**. Directie beschouwt de strategische doelstellingen dan als een kader dat topmanagement (steeds) SMART afgeeft ten opzichte van de markt (omgeving). Het mandaat ligt bij de manager op hoe hij het kader invult en de **teamdoelstellingen** gaat bereiken. Het **vaststellen van teamdoelstellingen** gaat top down – bottom up – top down. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat leidinggevende en medewerkers samen bespreken welke doelen gesteld moeten worden. Hiertoe moeten beide partijen een doelstelling ter discussie durven te stellen. Doelen moeten uitdagend genoeg zijn. Het (laten) **vaststellen van gezamenlijke doelen** leidt tot **commitment** en dit leidt tot **sturing** en vervolgens tot **controle**, aldus deze referent en een referent van HR. Maar ook van belang is dat door de **teamdoelstellingen** er **sturing** is door middel van **sociale controle in het team**, want medewerkers **spreken elkaar** aan, aldus een referent van de ondernemingsraad en een manager. De andere referenten zijn managers en medewerkers van HR en binnendienst zakelijk.

Alle teamdoelstellingen tellen samen op tot regio en landelijk niveau. Topmanagement monitort de realisatie niet meer via de HR-cyclus: “En ik denk dat je het hele realisatiestuk daarbuiten moet gaan houden in weekstarten, in daily stand ups, dat soort dingen. Dat je de resultaten wel volgt, maar dan op teamniveau vooral. En dat kan weer opgeteld worden naar regio of land.” En een andere referent van directie zegt: “. . . in het kader van de planning en de variabele beloning moet ik daar [individuele kpi's] wat hard op sturen natuurlijk. Maar heel eerlijk, in de twee weken bila's ga ik het gewoon hebben over hoe is het met de winkel. We lopen altijd even alle mensen langs.” En: “Natuurlijk kijken we wel even altijd over het algemeen een keer naar de cijfers totaal, maar dat doe ik vaak op MT-niveau.” Referent van directie laat weten dat voor het handhaven van de **Beloningsregeling Buitendienst** er wel individuele doelstellingen moeten zijn en de buitendienst feitelijk als team op zich beschouwd kan worden. Een referent van HR geeft aan dat de zakelijk risicoadviseur zelf doelstellingen afgeeft, maar dat het management een realistische ondergrens aangeeft. Deze referent geeft ook aan dat als doelstellingen voor het individu of een team niet meer in een kpi worden vervat, dat leidinggevendenden wel vinger aan de pols moeten houden.

Zonder kpi's kan topmanagement **sturen** door **commitment te vragen** zo geeft een referent van de ondernemingsraad aan: “Als je daarin mensen meeneemt, dan wordt het ook hun doel. En dan is het namelijk ook hun idee in plaats van dat het van bovenaf opgelegd wordt. En dan kom je in een stukje taakvolwassenheid, een stukje commitment. Op het moment dat het jouw idee is, dan heb je het commitment al.” Een leidinggevende geeft aan dat topmanagement moet zorgen dat leidinggevendenden achter de strategie staan, omdat deze dan zullen handelen in lijn met deze strategie aangezien ze dan weten wat er van ze verwacht wordt. Een referent van directie geeft aan dat management en

leidinggevend de vraag voorgelegd kunnen krijgen hoe de strategie gerealiseerd moet worden. Een leidinggevende wijst in dit verband op **communicatie** en **commitment**: “En als het gedragen wordt dan hoeft dat natuurlijk helemaal niet per se op papier uitgewerkt te worden en gevolgd te worden. Want dan mag je ervan uitgaan dat iemand die vakvolwassen is, zijn best gaat doen om te voldoen aan de verwachtingen. Dan vertaal je strategie niet meer in doelstellingen op papier door, maar via communicatie en commitment laat je leidinggevende binnen de koers handelen.” Medewerkers bij HR en binnendienst zakelijk wijzen op **sturing** via **betrokken** en **ondernemen** - twee van de vier kernwaarden - door medewerkers te laten meedenken in de kant die je als bedrijf op wil.

Een referent van de directie acht een succesfactor van het beoogde systeem dat het management de **flexibiliteit** geeft om te kunnen differentiëren tussen medewerkers qua werkzaamheden. Meer medewerkers zitten dan optimaal in hun kracht, omdat er geen sprake is van het operationaliseren in individuele doelstellingen: “In de oude situatie ben ik als medewerker, moet ik er gewoon elke dag tien doen en, omdat wij heel slecht zijn als manager te differentiëren, denken we nou moet iedereen er tien doen.” Een referent van de ondernemingsraad geeft in dit verband aan dat **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** de **belangentegenstellingen** tussen leidinggevende en medewerker doet afnemen. Het werken met **teamdoelen** neemt zo ook belemmeringen voor het vergroten van **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers weg. En **evenwichtige teamsamenstelling** speelt hierbij een positieve rol, aldus een referent van HR en een medewerker binnendienst, want er kan onderkend worden dat mensen complementair zijn aan elkaar. Aangezien mensen van elkaar verschillen, vullen ze elkaar

aan in een team en dan versterk je **samenwerking** en dat komt succes organisatie ten goede.

Een referent van HR geeft aan dat een succesfactor **flexibiliteit** is omdat het systeem geen voorgeschreven werkwijze heeft: “Nou dat in wezen alles in goed overleg mogelijk is. Dat je juist geen belemmeringen hebt. Je hoeft niet een X-aantal gesprekken te doen.”

Een andere referent van HR geeft aan dat bij **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** mensen vrijer inzetbaar zijn en er meer ruimte is voor **leren en ontwikkeling** van medewerkers, omdat mensen ook andere dingen mogen doen en meer naar hun kracht bewegen dan bij de doorvertaling van individuele kpi's het geval is. Een referent van directie refereert aan **strategische wendbaarheid**, omdat vanuit een team wendbaarder op de markt gereageerd kan worden als de manager zijn medewerker gedifferentieerd kan inzetten. Het **wendbaar reageren op de markt** is dan namelijk een van de manieren om de teamresultaten te behalen. Wat daarbij helpt is dat leidinggevendenden zelf bij topmanagement **nieuwe inzichten** voor realisatie van het hogere doel presenteren, aldus een manager (hoofdkantoor). De manager moet het mandaat vanuit de **teamverantwoordelijkheid** benutten en het team moet de ruimte die er is voor het laden van de bevoegdheden gebruiken voor het behalen van de teamresultaten. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de **wendbaarheid** toeneemt ook op organisatieniveau, omdat de neuzen allemaal in dezelfde richting staan.

SF: Waarderen en gedifferentieerd belonen (9 referenten)

Referenten van directie willen dat op **gelijke en eerlijke** wijze in de organisatie wordt beloond. Ook zonder individuele doelstellingen met daaraan beloning gekoppeld, moet bij **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid** de bijdrage van een medewerker

aan het geheel gewaardeerd kunnen worden en op eerlijke wijze individueel beloond, ter onderscheiding van degenen die niet hun “fair share” doen. Directie wil dat iedereen gezien en gewaardeerd kan worden voor wat hij doet en wil bij **teamdoelstellingen en teamverantwoordelijkheid** wel de individuele bijdragen eruit kunnen lichten. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat een leidinggevende op **verschillende manieren** moet kunnen waarderen, omdat een medewerker door **waardering** voelt **vertrouwd te worden** en dan geeft hij **vertrouwen** terug. Voor een andere referent van de ondernemingsraad is het belangrijk dat leidinggevendenden medewerkers aantoonbaar waarderen voor wat ze doen. **Financiële waardering** via salaris is mogelijk, maar waardering wordt ook geuit via een **compliment** dat iemand iets goed heeft gedaan en leidinggevendenden moeten zorgen dat eigen **successen gezamenlijk gevierd** worden. De andere referenten zijn managers.

Als je niet meer beoordeelt en beloont via persoonlijke kpi's, moet je op een andere manier zichtbaar maken dat alle bijdragen ertoe doen, geeft een leidinggevende aan. Een referent van HR laat weten: “Resultaat behalen en dus ook successen vieren, er is niets zo motiverend als dat. Dat is kicken, daar ga je wel op aan.” Een aanvullende succesfactor voor de strategie-realiseatie in de nieuwe situatie is dat topmanagement uitdraagt **trots** te zijn op elk stukje dat elke medewerker daaraan bijdraagt. Dat gaat verder dan complimenten geven door het management. Door te **sturen** via **trots** mogen zijn op wat je als medewerker bijdraagt creëert topmanagement **gelijkheid**, want het maakt ook de niet zichtbare inspanningen zichtbaar en zorgt ervoor dat alle medewerkers (niet alleen de buitendienst zakelijk) **trots** zijn op wat ze doen, op de dienstverlening van het bedrijf. Dit draagt bij aan het succes, want mensen voelen zich **gewaardeerd en gezien** en dan

gaan mensen harder werken. Volgens deze referent is het optreden tegen niet-presteerders ook een vorm van waardering voor de wel-presteerders.

Een referent van directie en een leidinggevende benaderen het waarderen en gedifferentieerd belonen ook praktisch. De primaire salarisverhoging moet op andere manier georganiseerd worden, bijvoorbeeld via periodieken. Gedifferentieerd belonen kan mogelijk gemaakt worden via afstemming op managementteamniveau.

SF: Open leiderschapsstijl (9 referenten)

Directie geeft aan dat om het beoogde systeem te kunnen implementeren directie de noodzakelijke randvoorwaarden moet kennen. Een andere referent van directie geeft aan dat leidinggevendenden hun **tijd** moeten benutten voor **ontwikkelen** en **coachend leidinggeven** (in het kader van zelfsturende teams die ontstaan). Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de leidinggevende de medewerker vraagt hoe hij deze kan **ondersteunen** in zijn of haar rol in het bereiken van de **gezamenlijke strategie**. Je hebt in dit systeem medewerkers nodig die je niet hoeft te sturen, maar wel als leidinggevende de **faciliteiten** moet bieden. Een leidinggevende die een medewerker aanspreekt op het niet volgen van nieuwe werkwijzes, moet de medewerker de mogelijkheden bieden om te **ontwikkelen**. De andere referenten zijn managers en medewerkers van HR en binnendienst zakelijk.

In het leidinggeven moet rekening gehouden worden **met de persoon en behoeftes van de medewerker** en moet hierover een **open constructief gesprek** gevoerd worden, en dit mag ook over doelstellingen gaan, aldus een referent van HR: “En kun je korter op de bal, zeg maar bijsturen of ondersteuning bieden of opschakelen of whatever of misschien wel van dat stuk afhalen. Niet zo lang laten lopen, maar persoonlijker korter erop en dan

mag je gerust doelstellingen afspreken.” Een leidinggevende moet de medewerker **coachen** zodat de medewerker ervaart dat hij **ontwikkelt en leert**, aldus een manager (hoofdkantoor). Dit is ook relevant voor de **inzetbaarheid** van de medewerker. **Coachend leidinggeven** doe je door mensen **te bevragen** op hun **werkplezier** en of ze **op de juiste plek zitten**, geeft een andere manager aan, want een medewerker **aanspreken** op inhoud functie voelt als te beoordelend. Leidinggevendens moeten **samenwerking** in het team stimuleren door medewerkers inzicht te verschaffen in het belang van hun bijdragen aan het geheel opdat hun collega's ook hun werk kunnen doen, aldus een andere manager.

Een referent van de binnendienst zakelijk acht de leidinggevende een succesfactor, want deze moet medewerkers kunnen triggeren om te groeien en zich bewust te zijn van zichzelf en de win-winsituatie die het beoogde **contact** tussen leidinggevende en medewerker behelst. Om te laten **leren en ontwikkelen** moeten de medewerkers wel uitgedaagd worden, omdat niemand wil stilstaan. Deze referent geeft ook aan dat om **coachend** te kunnen leidinggeven, de **cijfers op de prestaties inzichtelijk** moeten zijn, want dan hoeft **het één-op-één gesprek** tussen leidinggevende en medewerker daar niet meer over te gaan. Voor het succes van **ontwikkeling** van een medewerker door **coachend leidinggeven** is het noodzakelijk dat de leidinggevende de administratief georiënteerde binnendienstmedewerker door middel van **tijd** een kans geeft om zich in de commerciële functie te ontwikkelen. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat het voor **coachend leidinggeven** belangrijk is dat leidinggevendens (gedifferentieerd) hun **waardering** kunnen tonen vanwege het **vertrouwen** dat hieruit spreekt. Omdat je in het nieuwe systeem **persoonlijke ontwikkeling** en groei kan bevorderen door het maken

van afspraken hierover, levert dit een bijdrage aan de strategische groei, aldus een referent bij zakelijk (binnendienst).

SF: Elkaar aanspreken (accountability) (8 referenten)

Referenten van directie wijzen op het belang dat leidinggevenden bij niet presteren medewerkers wel aan kunnen spreken. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat het aanspreken van medewerkers de leidinggevende duidelijk maakt hoe hij de **ontwikkeling** moet faciliteren. **Aanspreken** van medewerkers is ook belangrijk, omdat het tot een **taakvolwassener personeelsbestand** leidt, omdat medewerkers zelf hun conclusies gaan trekken. Voorwaarde voor **aanspreken** op gedrag is duidelijke **feedback kunnen geven** als leidinggevende en medewerkers onderling op gedrag, en **feedback kunnen ontvangen**. Als je als leidinggevende de medewerker die je eerst hebt gefaciliteerd vraagt waarom het toch niet gelukt is, dan stuur je als leidinggevende (toch) op resultaat, aldus deze referent: “Dus niet afrekenen, maar aanspreken, joh weet je we hebben gesprekken gehad je hebt aangegeven dat je dat nodig heb. Dat heb ik voor je geregeld en ik zie dat je er geen gebruik van maakt. Joh, leg mij uit waarom. Dan heb je wel dat sturende.” De andere referenten zijn managers en medewerkers van HR en zakelijk binnendienst.

Een referent binnendienst zakelijk geeft aan dat de leidinggevende de medewerker in **één-op-één gesprekken** aanspreekt op **verantwoordelijkheid**, bijvoorbeeld door te vragen wat de medewerker nodig heeft. Een referent van HR wijst op het belang van het vertonen van **voorbeeldgedrag** in **aanspreken**. Een manager geeft aan dat (top)management de eigen leidinggevenden en medewerkers wel moet **aanspreken** aan de hand van de resultaatgebieden echter niet op het behalen ervan, maar op waar het staat. Een manager

geeft aan dat je als leidinggevende moet optreden tegen niet-presteerders anders doet het er niet toe wat mensen doen. Een andere manager laat weten dat als je er als leidinggevende alles aan gedaan hebt om te **ontwikkelen**, dat je dan op een gegeven moment wel afscheid moet kunnen nemen. Een manager wijst op het belang hoe teams elkaar aanspreken: “. . . en daar moet je naar toe, is een deel van die zelfsturende teams die elkaar aanspreken op het feit van goh, en op een keurige manier aanspreken, niet van ja je doet het niet goed, maar eens kijken hoe kunnen we nou de volgende stap zetten?”

SF: Persoonlijk contact (8 referenten)

Een referent van directie gaat in op de focus die in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker in de beoogde HR-cyclus ligt op **ontwikkeling**. Referenten van directie geven hieromtrent aan dat het voor topmanagement belangrijk is om in **contact** te zijn met leidinggevend en medewerkers over de managementlagen heen en ook dat directie en management elke dag hun leidinggevend kunnen bevragen op basis van de cijfers voor **inzicht**: “Ik zei ook altijd een directeur . . . die moet niet één laag diep in contact zijn, je moet één of soms wel drie lagen diep in contact zijn. Je moet eroverheen. En dat moet . . . die ruimte moet je mekaar gunnen. Ik heb ook altijd tegen mijn managers gezegd ik ga met jullie teamleiders praten echt over alles wat ze maar kwijt willen. Ik vraag ook alles wat ik maar wil vragen. Alleen je moet mij vertrouwen dat ik ze niks opdraag.” En: “Ik ga niet zeggen je moet twee. Je moet links. Dat is aan jullie, maar dat, de hele plaat bij mekaar, dat geeft mij wel heel veel informatie meer om samen met jullie de kar te trekken.” Maar ook: “Dus ik zei . . . ik wil wel graag even snappen waarom dat is. En: Ik wil gewoon af en toe even snappen waarom de dingen zijn zoals ze zijn. Ik zoek dat wel bij een manager, dat leer ik ze ook wel.” Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat contact vanuit directie met medewerkers nodig is om bij veranderende omgeving

wendbaar te kunnen zijn: “Door wederom gewoon in gesprek te gaan met de mensen. Daar ben je als directie uiteindelijk verantwoordelijk voor. Ik vind wel dat jij vanuit de markt als medewerker, zie jij bepaalde tendensen ontstaan.”

Voor het stimuleren van **leren en ontwikkelen** in het doorlopende **contact** tussen leidinggevende en medewerker beschouwt een referent van de ondernemingsraad het hebben van een **open cultuur** als succesfactor, omdat medewerkers die zich gaan of willen ontwikkelen dan niet in te grote getalen de organisatie zullen verlaten. Zij gaan dan namelijk met **plezier naar hun werk** en een hogere financiële beloning is voor hen dan niet (meer) doorslaggevend. De andere referenten zijn managers en een medewerker van HR.

Een referent van het management gaat in op de praktische kant van het **contact** tussen leidinggevende en medewerker: “Het enige verschil vind ik met een kpi is, bij een kpi zeg je bijvoorbeeld . . . ik verwacht van jou En bij . . . zit daar geen graadmeter omheen en gaan we gewoon in gesprek met elkaar.” Een manager geeft aan dat op het moment dat je het als medewerker, leidinggevende of directie ziet misgaan, je met elkaar in gesprek moet gaan over wat je ziet gebeuren. Een referent van HR geeft aan dat zichtbaar **aanspreken** deel moet uitmaken van het **contact** tussen leidinggevende en medewerker. Voor de manier waarop kun je als leidinggevende uitgaan van hoe je in je gezin met je kinderen omgaat. Door het nabije contact loop je als leidinggevende als het ware met je medewerker mee en kan je erop dat de medewerker zich meldt als het gaat of niet gaat en andersom, aldus deze referent. Een andere manager verwijst eveneens naar een gezinssituatie: “Dus ik stimuleer hem wel om gewoon goed z'n huiswerk te doen en echt wel een soort van uiterste uit zichzelf te halen, maar tot een bepaald niveau.”

Dashboardsturing op directieniveau op hoog abstractieniveau acht een manager een succesfactor voor hechter **contact** tussen management en medewerkers. Er moet intensief **contact** en **communicatie** en berichtgeving zijn over de ontwikkelingen van de organisatie en in omgeving naar de toekomst. Deze manager geeft ook aan dat de leidinggevende door **contact** te maken de medewerker beter leert kennen en dan beter in staat is op gedrag te sturen in plaats van op doelstellingen. Een andere leidinggevende kan het belang van het **contact** tussen directie en medewerkers over de managementlagen heen ook zien: “Ik denk dat dat heel goed is als je dat zou doen. Want als je aan het begin van een jaar of een periode iets afspreekt, van goh jongens daarvoor zijn we in het leven geroepen dat gaan we doen en je checkt dat gedurende het jaar niet, dan, ja dan wordt op een gegeven moment jouw waarheid, de waarheid en die kan ineens wel net iets anders zijn dan waar je mee begonnen bent. Omdat de waan van de dag, de waan van de week mee gaat spelen.”

SF: Vertrouwen (7 referenten)

Een succesfactor is dat topmanagement **de behoefte aan control** op de oude wijze via persoonlijke kpi's loslaat. Hier moet **vertrouwen** voor in de plaats komen. Directie moet daarom **vertrouwen** op de gegenereerde informatie betreffende de teamresultaten: “Ja, op het niveau hoger moet je, op iets geaggregeerder niveau, moet je tevreden zijn met je data.” En ook **vertrouwen** op de **informatie** verkregen uit het onderhouden van rechtstreeks **contact** door topmanagement met medewerkers, over de managementlagen heen: “En ik denk dat heel belangrijk is, hoe zitten mensen in de wedstrijd. Het is kortom, de terugkoppeling van collega's uit de teams. waar ik gewoon even met iedereen een praatje maak. Van loopt dat lekker? Loopt dat goed? Hoe zit de manager erin he? Hoe stuurt hij de teams aan, . . . ” Daartoe moet er eveneens **vertrouwen** zijn, maar dan tussen

management en leidinggevenden ten opzichte van topmanagement dat er in dat **contact** geen (contractuele) afspraken worden gemaakt of toezeggingen worden gedaan. Het **rechtstreeks contact** is bedoeld voor extra **informatie en inzicht**. Topmanagement moet er vervolgens weer op **vertrouwen** dat ze aangesproken worden in het geval er toch iets over de lagen heen opgedragen zou zijn: “Kijk, ik wil de ruimte hebben om dat te doen. En als het fout gaat moet je me op mijn vingers tikken.” Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat medewerker en leidinggevende **vertrouwen** moeten hebben in elkaar en dat de medewerker zijn best gaat doen als deze **vrijheid en verantwoordelijkheid** krijgt. Bij de implementatie van de beoogde HR-cyclus moet je ervoor zorgen dat door het hele land de manier van leidinggeven via gedrag door middel van vertrouwen geven, reflectie en feedback dezelfde is. Leidinggevenden en medewerkers moeten allemaal het nut en de noodzaak van het nieuwe proces inzien. De andere referenten zijn managers en medewerkers van HR en buitendienst zakelijk.

Een manager (hoofdkantoor) geeft aan dat ook de collega's van de afdeling managementcontrol moeten durven loslaten. Een manager en een medewerker van de buitendienst geven aan dat **vertrouwen** van het team in elkaar belangrijk is, maar vooral dat het topmanagement richting de teams het **vertrouwen** geeft om de eigen aanpak te bepalen die de hoofdstrategie realiseert. Een referent van HR geeft aan dat het van de directie het lef en het **vertrouwen** vraagt in dat de nieuwe HR-cyclus met de nieuwe manier van **sturen op ontwikkeling, op werkplezier en op de vraag of de medewerker op de juiste plek zit**, zal slagen. Een referent van directie geeft aan te **vertrouwen** op de intrinsieke gemotiveerdheid van mensen, maar er ook op te **vertrouwen** dat leidinggevenden het zelf zullen melden als er wat is, omdat ze zelf in de gaten kunnen houden op basis van de cijfers wat er wel of niet lukt.

SF: Strategietransparantie (7 referenten)

Een referent van de ondernemingsraad wijst voor de nieuwe HR-cyclus op het belang dat de organisatie een **duidelijke stip op de horizon** heeft, want dan weten medewerkers welke kant ze op moeten. De **koers (missie visie strategie)** moet in het DNA van de organisatie gaan zitten via kernwaardes, via slogans, via artefacten. Een manager (hoofdkantoor) geeft het **belang aan van duidelijkheid over de koers, een kompas**, het DNA van de organisatie en de werkwijzes, want dan weten medewerkers zelf via een paar hoger gelegen doelen hoe de strategie te realiseren. En leidinggevenden spreken aan vanuit dit DNA. Een andere referent van de ondernemingsraad wijst in dit verband op het belang dat de verschillende managementlagen **hetzelfde verhaal vertellen** over de koers en geeft aan dat in de **één-op-één gesprekken** de leidinggevende de medewerker duidelijk moet maken wat zijn rol is in de strategie-realisaatie. Een referent van de binnendienst zakelijk geeft aan dat de medewerker moet begrijpen welke kant je als bedrijf en als medewerker opgaat, daarom moet de leidinggevende hierover informeren maar ook over de mogelijkheden die hiervoor zijn. Medewerkers geven het zelf aan als de communicatie niet helder is, als het niet duidelijk is waarom ze iets moeten doen, aldus een referent van de ondernemingsraad. Het op duidelijke wijze **feedback geven en feedback kunnen ontvangen** door leidinggevenden en medewerkers op gedrag door zich kwetsbaar op te stellen, draagt bij aan een goede communicatie.

Een lid van de ondernemingsraad en een manager geven aan dat als de strategie in de drie kolommen van het bedrijf niet tegengesteld zou zijn, er door **het gezamenlijke doel** meer **samenwerking** bij de medewerkers zal zijn en meer resultaat. Managers (hoofdkantoor) wijzen in dit verband op het belang van één duidelijke taal vanuit het management op de strategische doelstellingen. Leidinggevenden moeten deze koers kennen, snappen en

erachter te staan zodat ze kunnen handelen in lijn met de koers. Topmanagement moet ervoor zorgen dat leidinggevendenden achter deze strategie staan, omdat leidinggevendenden dan zullen handelen in lijn met de strategie (weten ze wat er van ze verwacht wordt), aldus een andere manager. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de strategische wendbaarheid van de organisatie toeneemt met (duidelijkheid van) gezamenlijke doelen: “Weet je waarom ik dat denk? Ik denk dat omdat als alle neuzen in principe dezelfde kant op staan, heb je veel minder energie nodig om iedereen mee te krijgen. Dus kun jij sneller schakelen.”

SF: Vrijheid en verantwoordelijkheid (6 referenten)

Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de HR-cyclus een bijdrage levert aan de **lerende organisatie**, omdat het medewerkers in staat stelt om zelf na te blijven denken door de **vrijheid en de verantwoordelijkheid** die mensen krijgen. Een manager (hoofdkantoor) geeft aan dat teams en management door de afwezigheid van persoonlijke kpi's door topmanagement opgelegd, de **vrijheid** hebben om de juiste keuzes te maken op het juiste moment. Dit raakt aan **wendbaarheid**: “En dat is een megagroot voordeel als je niet met kpi's werkt individueel. Dat je dus altijd de beste keuze voor de organisatie kan maken op dat moment. Dit heeft ook een positief effect op de **inzetbaarheid en leren en ontwikkelen**: “Absoluut, want als je mensen veel verantwoordelijkheid geeft en ruimte geeft, dan moeten ze ook zelf initiatief pakken en dat gaan ze dus ook doen. Dat betekent dat hun scope vanzelf breder wordt. De organisatie beter leren kennen. Informatie ophalen bij andere teams. Samenwerking wordt verbeterd.” Hierbij hoort het mogen maken en **leren** van fouten. Een andere manager (hoofdkantoor) benoemt als succesfactor dat de nieuwe HR-cyclus vrijheid geeft voor medewerkers om zich te

ontwikkelen op hun eigen manier, en dat ze zich daardoor **gewaardeerd** voelen omdat ze ertoe doen.

Volgens een andere manager moeten leidinggevendenden van topmanagement de **vrijheid** krijgen om via de teaminzet (**teamsamenstelling**) te variëren. Een volgende manager geeft aan dat topmanagement leidinggevendenden **vrij** moeten laten in de manier waarop zij de resultaten behalen. Een leidinggevende moet kunnen **sturen** middels het eigen inzicht, en dat hij zelf ingrijpt als er iets gebeurt wat niet goed is voor het bedrijf. Hiervoor is bij topmanagement het **vertrouwen** nodig dat de leidinggevende **zelf contact opneemt** als er wat is. Een medewerker binnendienst zakelijk geeft aan dat in het **één-op-één gesprek** tussen leidinggevende en medewerker er wel bewustwording gecreeërd moet worden dat een medewerker zelf **verantwoordelijkheid** neemt voor zijn eigen resultaten.

SF: Realtime beschikbare management- en medewerkersinformatie (5 referenten)

Realisatie van de **teamdoelstellingen** die te zien is via meetinstrumenten en ook op medewerkersniveau inzichtelijk is, hoeft niet meer via de HR-cyclus gemonitord te worden. Referenten van directie geven aan dat zonder individuele doelstellingen wel de individuele bijdragen en prestaties meetbaar en inzichtelijk kunnen worden gemaakt via dashboards en andere managementinformatiesystemen. Referenten van directie geven ook aan dat medewerkersvolgsystemen topmanagement **inzicht** geeft in individuele bijdragen en resultaten, niet om te beoordelen, maar wel om te **waarderen** en om adequaat bij te kunnen **sturen**. Andere referenten zijn managers en HR.

Een referent van HR wijst op de succesfactor van het periodiek meten van **medewerkerstevredenheid**, opdat (top)management via dit **meetinstrument inzicht**

heeft in de mate van **betrokkenheid**. Dit is namelijk een indicatie van de bestendigheid van de gerealiseerde resultaten. Een manager (hoofdkantoor) wijst erop dat harde data komen uit de dashboards. Een uitdaging is om ook meer kwalitatieve data zoals optreden, gedrag en uitvoering via parameters realtime inzichtelijk te maken. Volgens een andere manager en referent van directie is een succesfactor dat het management steeds in beeld heeft waar de organisatie staat op allerlei parameters. Er is dus reeds de beschikbaarheid van de relevante data voor de periodieke rapportages vanuit directie richting de aandeelhouder over de afgesproken winst- en verliesrekening (“P&L”) aldus een referent van directie: “Als dat [individuele kpi’s] wegvalt morgen, dan moet ik natuurlijk op een paar dingen gaan varen. . . . Dat betekent dat ik op een dagdagelijks manier de kosten inzichtelijk heb. En ik heb bijna op dagdagelijkse basis de omzet inzichtelijk. Dus dat kan ik wel zien. Dat kan ik ook zien tot op ja bij wijze van spreken tot op medewerkersniveau.” Het beoogde prestatimanagementsysteem brengt geen verandering in de **realtime beschikbaarheid van de data de afgesproken parameters via dashboards en medewerkersvolgsystemen**.

SF: Voorbeeldgedrag (4 referenten)

Voorbeeldgedrag van (top)management is een succesfactor. Het gaat om voorbeeldgedrag op het **gezamenlijk doel**, het voorleven van de **manier van leidinggeven**, en het **aanspreken** van elkaar en medewerkers. Als directie en managementteam voorbeeldgedrag laten zien, dan gaat de rest namelijk volgen, zo geeft een referent van de ondernemingsraad aan. Een referent van HR geeft aan dat dit belangrijk is, want het gaat om gedrag: Hetzelfde geldt voor het **aanspreken** van medewerkers, daarin is voorbeeldgedrag nodig voor **vertrouwen**: “Nou wat is meer waard? Dus wat iemand doet of wat ie zegt? Wat die doet. Dus voorbeeldgedrag heel

duidelijk van alle leidinggevend. . . . Dus als er eentje bij zit in een team die doet dat niet, en dat wordt toegestaan. Dan is onmiddellijk ook voor de rest het vertrouwen weg.” Een directielid geeft in dit verband aan: “Dan moet je ook vertrouwen in je management hebben dat ze het oplossen. En daar kun je zelf overigens aan bijdragen door . . . zelf . . . aan te spreken.” Een manager (hoofdkantoor) geeft het belang van voorbeeldgedrag op het **gezamenlijke doel** als volgt aan: “Eén duidelijk taal, maar ook één duidelijke uitvoering. We moeten het allemaal op dezelfde manier doen. En durven doen.”

SF: Bereiken hogere doel in de gaten houden (4 referenten)

Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de commercieel directeur het **bereiken van het hogere doel in de gaten moet houden en mensen hier aan moet herinneren**, anders wordt het “een losgeslagen bende”. Een referent van directie doet dit door met leidinggevend. in **gesprek** te gaan over hoe zij aankijken tegen de stand van zaken en wat volgens hen oorzaken kunnen zijn. Een referent van de ondernemingsraad geeft aan dat de organisatie **kaders moet stellen** waaronder wet- en regelgeving en compliance, kwaliteit, en werkwijzes waarbinnen gewerkt kan worden. Een referent van de binnendienst zakelijk geeft aan dat voor het in de gaten houden van het hogere doel het noodzakelijk is dat de medewerker ervan bewust wordt gemaakt dat er een winwinsituatie is tussen persoonlijke groei, professionele groei en strategierealisatie. De organisatie kan op die manier **leren** onder andere van de regionale verschillen van de teams bij zakelijk. De **wendbaarheid van de organisatie** neemt toe door het **gezamenlijke doel** en de **informatie uit het contact**, aldus een referent van de ondernemingsraad: “Boven moet bewaken dat je uiteindelijke doel dat bereikt gaat worden en samen met onder bepaal je, weet je, dan kan het zijn dat je op een kruising

komt waar je van tevoren gedacht had dat je rechtsaf gaat en dan zal je linksaf moeten. Dat kan in dat geval. Dat geeft niet. Dat kan.”

SF: Strategische wendbaarheid via organisatiestructuur (2 referenten)

Een referent van HR wijst erop dat als en zodra medewerkers persoonlijk wendbaarder zijn in de beoogde situatie (door **leren en ontwikkelen** waardoor hun **inzetbaarheid** vergroot), het vanuit het oogpunt van strategie-realiseren voor de **strategische wendbaarheid** noodzakelijk is om dit te organiseren, zodat product- en marktontwikkelingen gekanaliseerd worden en innovatie gestructureerd en gestimuleerd wordt, bijvoorbeeld via marketing. Een referent van de ondernemingsraad wijst op zelfsturende teams (als gevolg van **teamdoelstellingen** en **teamverantwoordelijkheid**) voor meer **strategische wendbaarheid**.

SF: Begeleiding, discipline en evaluatie (2 referenten)

De twee referenten van HR wijzen op de succesfactor van begeleiding, discipline en evaluatie voor het invoeren van het beoogde systeem voor het effect op voor de strategie-implementatie, omdat het implementeren zelf al een bijdrage gaat leveren aan de beoogde **sturing** via gedrag. Daar moeten directie en leidinggevende ook elkaar al **aanspreken**: “Exact, want dan moet het wel. Als daar dan dus wel fatsoenlijk op wordt opgetreden. Want als daar dus niets mee wordt gedaan, dus dan gaan we dit implementeren en we blijven oud gedrag vertonen. Verandert er niets.”

SF: Talent(ontwikkeling) en doorstroom (2 referenten)

Een referent van directie geeft aan dat onder de nieuwe HR-cyclus medewerkers zich wel moeten kunnen kwalificeren voor promotie. Dit betekent dat er een alternatief moet

komen voor het individueel beoordelen van (prestaties en bijdragen van) medewerkers waarmee medewerkers kunnen doorstromen en talent zich kan **ontwikkelen**. Beleid op dit punt voor **talentmanagement, doorstroom en ontwikkeling** is een succesfactor voor de nieuwe HR-cyclus. Onder invloed van het doorlopende gesprek over **leren en ontwikkelen** in de nieuwe HR-cyclus kan het niveau in het bedrijf hoger worden, aldus een referent van de ondernemingsraad. Los daarvan vraagt het oudere personeelsbestand om specifiek **inzetbaarheidsbeleid**, omdat deze collega's een ander perspectief hebben op ontwikkelen en een andere ontwikkelingsbereidheid.

SF: Strategie betrokken medewerkers betrokken klanten (2 referenten)

Betrokken en **ondernemend** zijn twee van de vier kernwaarden van de organisatie. Referent van directie geeft aan dat **medewerkersbetrokkenheid** een strategisch doel op zich is en niet gezien wordt als een middel. Evenals een referent van de ondernemingsraad geeft deze referent aan dat **betrokkenheid van medewerkers leidt tot betrokkenheid van klanten** (langdurige klantrelaties). Een succesfactor voor de HR-cyclus voor strategie-implementatie is volgens deze referenten de overtuiging dat het niet alleen om het bereiken van doelstellingen gaat, maar ook om hoe je je klanten behandelt. Er is een marketingstrategie dat betrokken omgaan met je medewerkers tot medewerkersbetrokkenheid leidt en daarmee tot hogere klantbetrokkenheid. Een referent van de ondernemingsraad acht voor de HR-cyclus een succesfactor dat de strategie wordt omgezet in **gezamenlijke teamdoelstellingen** voor de gehele organisatie **gezamenlijk vast te stellen**. Praktisch betekent dit dat als de kolom particulieren ook verantwoordelijk zou zijn voor groei bij zakelijk, dat deze kolom ook zal sturen op zakelijke leads, hetgeen het succes van de organisatie ten goede komt. Maar ook dat de zakelijk niet alleen nieuwe productiedoelstellingen moet hebben, maar ook klantbehoud doelstellingen.