

‘Rondje van de zaak’

Een onderzoek naar de rechtvaardigheidspercepties van het beoordelingssysteem na de aanvulling van 360-graden feedback met een continue dialoog

Abstract

In dit cross-sectionele onderzoek is gekeken naar hoe medewerkers van een semipublieke organisatie in Rotterdam hun beoordelingssysteem percipiëren in termen van rechtvaardigheid. Het beoordelingssysteem bestaat uit een continue dialoog en 360-graden feedback. Beide kunnen worden gezien als een alternatief voor meer traditionele beoordelingssystemen die hiërarchisch en objectiverend zijn. Uit de kwalitatieve analyse die gebaseerd is op negentien interviews blijkt dat er grotendeels tegemoet wordt gekomen aan onrechtvaardigheidsgevoelens die samenhangen met traditionele beoordelingssystemen. De reden hiervoor is de actieve rol die medewerkers krijgen waarbij ruimte bestaat voor inspraak. Aan de andere kant roepen een continue dialoog en 360-graden feedback ook onrechtvaardigheidsgevoelens op. Zo is de sociale relatie nog steeds van invloed op de beoordeling en heeft er enkel een verschuiving plaatsgevonden van de leidinggevende naar collega's. De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat de manier van werken van invloed is op de rechtvaardigheidspercepties rondom 360-graden feedback.

Keywords: continue dialoog, egalitarisme, organisatorische rechtvaardigheid, relationisme, 360-graden feedback

Masterscriptie Arbeid, Organisatie en Management (Sociologie)

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Naam: Charon Ouwens

Studentnummer: 509713

Eerste lezer: prof. dr. P. Mascini

Tweede lezer: dr. J.F.A. Braster

Datum: 21-06-2020

Aantal woorden: 9.999

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1 Wetenschappelijke relevantie	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Veranderende sturing in organisaties	4
2.2 Kritiek door onrechtvaardigheidsgevoelens	5
2.3 Ontstaan continue dialoog	7
2.4 Ontstaan 360-graden feedback	8
2.5 Conclusie	10
3. Onderzoeksdesign	11
3.1 Casus	11
3.2 Dataverzameling	12
3.3 Data-analyse	12
4. Resultaten	13
4.1 Continue dialoog	13
4.1.1 Procedurele rechtvaardigheid	13
4.1.2 Distributieve rechtvaardigheid	14
4.1.3 Interactionele rechtvaardigheid	16
4.1.4 Conclusie continue dialoog	18
4.2 360-graden feedback	18
4.2.1 Procedurele rechtvaardigheid	18
4.2.2 Distributieve rechtvaardigheid	21
4.2.3 Samenhang procedurele- en distributieve rechtvaardigheid	22
4.2.4 Interactionele rechtvaardigheid	23
4.2.5 Conclusie 360-graden feedback	24
5. Conclusie en discussie	25
5.1 Conclusie	25
5.2 Theoretische reflectie	26
5.3 Beperkingen	27
5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	28
Literatuur	29

1. Inleiding

Hedendaagse organisaties opereren in een omgeving waar toenemende concurrentie bestaat die het gevolg is van ontwikkelingen zoals globalisering, deregulering en automatisering (Gunnigle & McDonnell, 2009; Kalleberg, 2009). Om te kunnen overleven is het voor arbeidsintensieve organisaties uitermate belangrijk om geschikt personeel te behouden en te ontwikkelen. Volgens Gunnigle & McDonnell (2009) zijn beoordelingsgesprekken daardoor steeds meer van belang voor organisaties. Verondersteld wordt dat door het consequent monitoren van het functioneren van medewerkers de prestaties van individuen en afdelingen verbeteren en dit uiteindelijk zorgt voor verbeteringen in de resultaten van de organisatie (Armstrong, 2006). Het succes van beoordelingssystemen is afhankelijk van rechtvaardigheidspercepties. Rechtvaardigheidspercepties zijn hierbij tweeledig; het gaat om de ervaren eerlijkheid van het proces (procedurele rechtvaardigheid) en om de ervaren eerlijkheid van de uitkomst (distributieve rechtvaardigheid). Uit onderzoek is gebleken dat ervaren procedurele rechtvaardigheid geassocieerd wordt met betere prestaties, organisatorische betrokkenheid en baantevredenheid (Alexander & Ruderman, 1987; Konovsky & Cropanzano, 1991). Flint (1999) veronderstelt dat ervaren procedurele- en distributieve rechtvaardigheid interacteren; werknemers die een onvoldoende beoordeling hebben ontvangen zullen zich alleen inzetten om hun prestaties te verbeteren indien ze de beoordeling als eerlijk ervaren. Volgens Erdogan, Kraimer & Liden (2001) is het analyseren van rechtvaardigheidspercepties dan ook een zinvolle manier om het succes van een beoordelingssysteem te evalueren.

Traditionele beoordelingssystemen worden bekritiseerd om hun gebrek aan ervaren rechtvaardigheid (Karkoulian, Assaker & Hallak, 2016). Enerzijds vanwege de veronderstelling dat het mogelijk zou zijn om een valide en betrouwbare methode te ontwikkelen om prestaties objectief te beoordelen (Wiese & Buckley, 1998). Er ontstond kritiek op deze veronderstelling. Zo hebben onderzoeken inmiddels aangetoond dat het beoordelingsproces niet los kan worden gezien van de sociale context (Levy & Williams, 2004). Behn (2003) stelt dat evaluatieprocessen in de realiteit voornamelijk subjectief en vooringenomen zijn, wat kan leiden tot een onrechtvaardige beoordeling. Anderzijds worden traditionele beoordelingssystemen bekritiseerd omdat ze top-down zijn ingericht. De leidinggevende geeft eenzijdig zijn mening over het functioneren van de werknemer en de werknemer heeft een passieve rol. Tegenwoordig hebben werknemers meer inspraak in hun werk en werken ze soms buiten het zicht van de leidinggevende. De kritiek op het top-down beoordelen is dat het niet meer zou passen bij de toegenomen egalitaire vormen van werken.

Als reactie op bovenstaande kritiek heeft er een overgang plaatsgevonden van beoordelen als een objectiverend en top-down proces naar beoordelen als een subjectief en relationeel proces. Hier zijn andere vormen van beoordelen uit ontstaan. Een voorbeeld hiervan is een continue dialoog waarbij een leidinggevende het hele jaar door met medewerkers in gesprek gaat over het functioneren. Een ander voorbeeld is 360-graden feedback, hierbij wordt feedback opgevraagd door relevante actoren uit de omgeving. Door het ontwikkelen van beoordelingsinstrumenten die het beoordelen als een subjectief en relationeel proces zien is geprobeerd om tegemoet te komen aan de onrechtvaardigheidsgevoelens die kleven aan traditionele beoordelingssystemen. Met het in gebruik nemen van een continue dialoog en 360-graden feedback kunnen echter nieuwe onrechtvaardigheidsgevoelens in het leven worden geroepen. Medewerkers kunnen het onrechtvaardig vinden dat het beoordelen nog uitsluitend tot het takenpakket van een leidinggevende behoort en niet tevens deels bij collega's. De 360-graden feedback kan daarnaast vooringenomen zijn doordat medewerkers zelf de keuze hebben aan wie ze de feedback vragen (Bracken, 1994). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de rechtvaardigheidspercepties rondom het gebruik van een continue dialoog en 360-graden feedback.

Voor de dataverzameling is een relevante casus geselecteerd, namelijk een publieke organisatie die sinds 2017 is overgestapt van traditioneel beoordelen naar een vorm van subjectief en relationeel beoordelen. Sinds dit jaar loopt een pilot waarbij twee bedrijfsonderdelen naast een continue dialoog aan het experimenteren zijn met het geven en ontvangen van 360-graden feedback. De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

“Hoe wordt de rechtvaardigheid van het beoordelingssysteem ervaren door medewerkers van bedrijf X na de aanvulling van 360-graden feedback met een continue dialoog?”.

1.1 Wetenschappelijke relevantie

Procedurele- en distributieve rechtvaardigheid kunnen in beoordelingsgesprekken niet los van elkaar worden gezien (Flint, 1999; Folger, 1987). Vandaar dat in dit onderzoek beide vormen van rechtvaardigheid worden onderzocht en op elkaar worden betrokken. Vanuit verschillende vakgebieden in de wetenschappelijke literatuur is onderzoek gedaan naar de rol van zowel procedurele als distributieve rechtvaardigheid in het beoordelen van werknemers. Er wordt verondersteld dat wanneer medewerkers het beoordelen als een eerlijk proces zien en hierbij betrokken worden dit zal leiden tot een stijging in het zelfvertrouwen en motivatie

(Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Roberts, 2003). Dit laat zien dat de percepties die mensen hebben van een beoordelingssysteem van belang zijn. Verder kan er een ontwikkeling worden gesignaleerd waarin de focus van het beoordelen is verschoven van objectiviteit en hiërarchische sturing naar subjectiviteit en samenwerking.

Hoe deze ontwikkeling de rechtvaardigheidspercepties van medewerkers beïnvloedt is nog nauwelijks onderzocht. Zo stellen Karkoulou et. al. (2016) dat er nog te weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van 360-graden feedback op het gevoel van rechtvaardigheid. Verder richt bestaand onderzoek zich vooral op de rechtvaardigheidspercepties per beoordelingsvorm en niet op een combinatie van beoordelingsvormen. Dit onderzoek bouwt voort op bestaande literatuur door rechtvaardigheidspercepties bij een continue dialoog aangevuld met 360-graden feedback te evalueren. Het onderzoek is daarnaast van maatschappelijk belang aangezien in de meeste Nederlandse cao's is bepaald dat medewerkers recht hebben op een beoordelingsgesprek. We kunnen dus niet om beoordelingssystemen heen, we kunnen wel proberen om ze beter te begrijpen en te verbeteren.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk dient als een theoretische uitwerking van de concepten procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid, continue dialoog en 360-graden feedback. De verbanden tussen deze hoofdconcepten worden in dit hoofdstuk tevens inzichtelijk gemaakt. Eerst zal kort de veranderde sturing binnen organisaties in kaart worden gebracht, vervolgens wordt de kritiek op traditionele beoordelingssystemen geadresseerd in termen van rechtvaardigheidspercepties en ten slotte wordt er gekeken naar welke (on)rechtvaardigheden in verband worden gebracht met de continue dialoog en 360-graden feedback.

2.1 Veranderende sturing in organisaties

Er bestaat een spanning tussen het top-down sturen van medewerkers en de mate waarin medewerkers vrijheid hebben voor zelforganisatie (Mastenbroek & Nuij, 1997). Vroeger was het besturingsmechanisme hiërarchie prominent. Hierbij kan worden gedacht aan de bureaucratie zoals Weber die heeft beschreven. Regels, controles en formele rollen werden gezien als mechanismen om werknemers te sturen. Inmiddels worden medewerkers niet meer alleen gezien als uitvoerders van hun rol en zijn mechanismen vooral gebaseerd op sociale normen en vertrouwen (Kilduff & Brass, 2010). Op deze manier krijgen medewerkers grotere

verantwoordelijkheid over het eigen handelen. Mastenbroek & Nuij (1997) constateren dit als een verschuiving van sturing en dwang naar geïnternaliseerde discipline en verantwoordelijkheidsbesef. Volgens hen kan de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemer en werkgever als oorzaak worden aangemerkt.

De toename van horizontale verantwoordelijkheid is terug te vinden in de evolutie van het beoordelen binnen organisaties. Het beoordelen van ondergeschikten is een eeuwenoud proces dat in het begin vooral werd gebruikt in het leger. Patten (1977) beschrijft dat bewijsmateriaal uit de derde eeuw laat zien dat de Chinese filosoof Sin Yu kritiek had op de vooringenomen beoordelaar van de Wei dynastie. De beoordelaar beoordeelde zijn mannen niet op hun prestaties maar op zijn persoonlijke voorkeuren. Het maken van beoordelingen heeft door de jaren heen veranderingen ondergaan. Het is een formeel systeem geworden waarbij beoordelingen gedocumenteerd worden, op basis waarvan personeelsbeslissingen gerechtvaardigd worden (Wiese & Buckley, 1998). Sinds de Tweede Wereldoorlog zijn beoordelingen een populair managementinstrument geworden en is de doelgroep niet langer beperkt gebleven tot het leger. Tot 1980 was er vooral sprake van top-down beoordelingen waarbij de leidinggevende de werknemer beoordeelt. Met als doel om het functioneringsgesprek in goede banen te leiden zijn er numerieke schalen ontwikkeld zoals de *graphic rating scale*. Deze methode helpt de beoordelaar om in te schatten in hoeverre een werknemer een bepaalde persoonlijkheidstrekk bezit die van belang is voor de succesvolle uitvoering van de werkzaamheden (Lunenburg, 2012). De gedachte achter deze methode is dat het mogelijk is om bepaalde gedragsuitingen als leiderschap, kwaliteit van het werk en creativiteit te kwantificeren en te objectiveren.

2.2 Kritiek door onrechtvaardigheidsgevoelens

Het traditionele beoordelingssysteem heeft aan populariteit verloren door aanzwellende kritiek. Deze kritiek is gebaseerd op procedurele- en distributieve onrechtvaardigheidspercepties die medewerkers ervaren wanneer zij worden beoordeeld. Deze twee rechtvaardigheidspercepties vinden hun oorsprong in de organisatorische rechtvaardigheidstheorie. Organisatorische rechtvaardigheid refereert aan de percepties die werknemers hebben over de mate van eerlijkheid waarmee zij worden behandeld door autoriteiten in de organisatie waar zij werkzaam zijn. In de theorie wordt onderscheid gemaakt tussen distributieve rechtvaardigheid – de rechtvaardigheid van uitkomsten (Alexander & Ruderman, 1987) – en procedurele rechtvaardigheid – de eerlijkheid van het proces om tot een uitkomst of besluit te komen

(Greenberg, 1986). Binnen procedurele rechtvaardigheid hebben Bies & Moag (1986) meer recentelijk een theoretische scheiding gemaakt tussen hoe beslissingen worden gemaakt en op welke manier beslissingen worden gecommuniceerd. Het laatste aspect is bekend geworden als interactionele rechtvaardigheid.

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat procedurele rechtvaardigheid een belangrijke voorspeller is van tevredenheid met beoordelingssystemen (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; Taylor et. al., 1995). Of een medewerker een beoordeling als procedureel rechtvaardig beschouwt hangt af van meerdere aspecten. Eén van de belangrijkste hiervan is dat de medewerker het gevoel heeft dat hij of zij inspraak heeft in het beoordelingsproces en de kans krijgt om deel te nemen aan het gesprek (Thibaut & Walker, 1975). Tijdens het beoordelingsgesprek is er dan sprake van communicatie die twee kanten op werkt, in plaats van een gesprek waarbij de medewerker een passieve rol heeft. Dit is juist het geval bij een traditioneel beoordelingssysteem. Gilliland (1995) heeft naast wederzijdse communicatie nog negen elementen van procedurele rechtvaardigheid uitgelicht die van belang worden geacht door werknemers zoals tijdige feedback, respect en ruimte om resultaten ter discussie te stellen. Bij meer traditionele vormen van beoordelen presenteert de leidinggevende zijn bevindingen, de medewerker hoort de leidinggevende aan en hierdoor worden sommige van de procedurele rechtvaardigheidselementen niet ervaren door medewerkers.

Distributieve rechtvaardigheid is grotendeels gebaseerd op de *equity* theorie van Adams (1963). Hierbij ligt de focus op de vraag of de verhouding tussen enerzijds de inputs van werknemers zoals inspanning en moeite die is geleverd en anderzijds de verkregen uitkomsten van de beoordelingen als rechtvaardig wordt ervaren (Greenberg, 1986). Daarnaast suggereert de theorie dat werknemers de verhouding van inzet en uitkomst vergelijken met die van collega's (Adams, 1963). In het geval van distributieve rechtvaardigheid richt de kritiek zich op de objectivering van prestaties. Door menig onderzoekers wordt in twijfel getrokken of prestaties geobjectiveerd kunnen worden. Een beoordeling is namelijk slechts een indicatie van hoe een leidinggevende criterium toepast op een persoon (van der Heijden & Nijhof, 2004). De ene leidinggevende zal anders denken over een bepaald criterium dan de andere, wat geen consistente uitkomsten oplevert. Daarnaast speelt de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer een rol (Pichler, 2012). Zo is het mogelijk dat een leidinggevende een werknemer een hogere beoordeling geeft wanneer de relatie goed is. In dit geval kan dat voor distributieve onrechtvaardigheid zorgen tussen collega's.

Procedurele- en distributieve rechtvaardigheid kunnen niet los van elkaar worden gezien, omdat de één invloed heeft op de ander (Folger, 1987; Gilliland, 1995). Indien de beoordelingsprocedure door een medewerker als onrechtvaardig wordt beschouwd bestaat de gedachte dat dit ook een negatieve invloed heeft op de uitkomst. De onderlinge verbondenheid werkt tevens de andere kant op. Folger (1987) suggereert dat de rechtvaardigheid van een procedure kan worden beoordeeld door na te gaan of de meest waarschijnlijke uitkomst is verkregen. Onrechtvaardigheidsgevoelens jegens het beoordelingssysteem kunnen het succes van het instrument ondermijnen (Erdogan, Kraimer & Liden (2001). Door de aanhoudende kritiek op traditionele beoordelingssystemen werd duidelijk dat er iets moest veranderen.

2.3 Ontstaan continue dialoog

Er zijn nieuwe vormen van beoordelen ontstaan om tegemoet te komen aan bestaande onrechtvaardigheidspercepties, zoals de continue dialoog. De continue dialoog is een voorbeeld van een beoordelingsvorm waarbij de medewerker een actievere rol krijgt in het aanvragen en bespreken van het eigen functioneren. Leidinggevend en vragen tijdens het gesprek aan medewerkers hoe ze vinden dat ze functioneren. De basis is dan ook een open gesprek waarbij beide partijen hun bevindingen presenteren. Daarnaast zijn de leidinggevende en werknemer continue met elkaar in gesprek over het functioneren in plaats van dat er op bepaalde punten in het jaar wordt teruggekeken. Dit instrument kan als een oplossing worden gezien voor de onrechtvaardigheden die worden ervaren bij traditionele beoordelingssystemen. Zoals eerder is beschreven is het voor werknemers belangrijk om inspraak te hebben in de beoordeling (Thibaut & Walker, 1975). De reden hiervoor is dat wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze gehoord worden ze gunstigere uitkomsten ervaren (Kavanagh, Benson & Brown, 2007). Het gaat dan ook om zowel de procedurele- als distributieve rechtvaardigheidsoordelen. Lewis (1998) stelt dat wanneer er geen ruimte bestaat voor medezeggenschap het kan voorkomen dat een leidinggevende een beoordeling oplegt waarbij er geen rekening wordt gehouden met de complexiteit van de beoordeelde werkzaamheden. De continue dialoog biedt een oplossing voor dit probleem. Het is zo ingericht dat de wederzijdse communicatie tussen de leidinggevende en werknemer centraal staat.

Een tweede onrechtvaardigheidsprobleem dat door de continue dialoog wordt beperkt is dat er bij een top-down beoordeling geen ruimte bestaat voor tijdige feedback en uitleg. Er wordt namelijk één keer per jaar gereflecteerd op het functioneren. De uitkomst van een beoordeling kan dan een verrassing zijn voor een medewerker als daar niet eerder uitleg over is

gegeven. Dit kan als distributief onrechtvaardig worden beschouwd. Zonder feedback kan de medewerker immers zijn gedrag tussentijds niet aanpassen en hier positief voor worden beloond (Roberts, 2003). Het is bij de continue dialoog de bedoeling dat de beoordeling in lijn is met de eerdere feedbackmomenten. Op deze manier wordt er tevens consistentie tussen de beoordeling en de verwachting van de medewerker bereikt, wat volgens Greenberg (1986) één van de aspecten is van procedurele rechtvaardigheid. Als vierde oplossing is er tijdens het ontwikkelen van de continue dialoog ruimte gemaakt om de beoordeling zowel schriftelijk als mondeling ter discussie te stellen. Dit vergroot de participatie en controle van medewerkers over het beoordelingsproces.

Toch kunnen medewerkers ook onrechtvaardigheden ervaren bij het gebruik van de continue dialoog. Ten eerste blijft de relatie die de werknemer met zijn leidinggevende heeft een rol spelen tijdens de beoordeling. Volgens Elicker, Levy & Hall (2006) heeft de relatie tussen beoordelaar en beoordeelde effect op de ervaren procedurele rechtvaardigheid. Wanneer de relatie goed is heeft de werknemer het gevoel dat er meer ruimte is voor inspraak dan wanneer de relatie stroef verloopt. Dit komt onder andere doordat de werknemer ervaart dat hij of zij emotionele steun ontvangt van de leidinggevende. De relatie tussen beoordelaar en beoordeelde heeft tevens effect op de ervaren distributieve rechtvaardigheid (Pichler, 2012). In het geval dat de relatie tussen de leidinggevende en medewerker niet goed is kan het voorkomen dat de beoordeling lager uitvalt. De medewerker kan dan het gevoel krijgen dat de ontvangen beoordeling niet in verhouding staat tot de beoordelingen die collega's hebben ontvangen. Ten tweede kunnen medewerkers de continue dialoog onrechtvaardig vinden aangezien de leidinggevende degene blijft die het eindoordeel geeft. Uiteindelijk blijft de continue dialoog een top-down proces dat tegenstrijdig is aan meer egalitaire vormen van werk.

2.4 Ontstaan 360-graden feedback

Een ander alternatief voor traditionele beoordelingssystemen is 360-graden feedback. Dit is een beoordelingsinstrument waarbij feedback over het functioneren wordt opgevraagd aan meerdere actoren, zoals collega's, leidinggevendenden, interne klanten en ondergeschikten (Carson, 2006). Volgens Cawley, Keeping & Levy (1998) duiden trends als 360-graden feedback aan dat traditionele top-down beoordelingen niet langer passen bij het toewerken naar een beoordelingsklimaat waarbij medewerkers vaker betrokken worden en meer verantwoordelijkheid krijgen. Het doel van de 360-graden methode is om een sfeer te creëren van constructieve dialogen en om persoonlijke blinde vlekken van leidinggevendenden te beperken.

Dat laatste is procedureel gezien een probleem bij een traditioneel beoordelingssysteem. Latham et. al. (2005) stellen namelijk dat een medewerker verschillende rollen aanneemt. De manier waarop een medewerker omgaat met de leidinggevende is niet noodzakelijk een indicator van de manier waarop de medewerker met collega's of klanten omgaat. Daarnaast kunnen collega's situaties uitlichten waarbij de leidinggevende niet aanwezig was (Arnold & Pulich, 2003). De 360-graden feedback biedt hiervoor een oplossing doordat het een integraal beeld van een medewerker kan verschaffen. Dit holistische beeld biedt tevens een oplossing tegen een tweede probleem van traditionele beoordelingssystemen: de invloed van de relatie tussen leidinggevende en werknemer op de beoordeling. Bij 360-graden feedback wordt verondersteld dat meerdere oordelen de vooringenomenheid van een beoordeling die gebaseerd is op één oordeel kunnen compenseren (Latham et. al., 2005). Distributief gezien kan de beoordeling hierdoor als rechtvaardiger worden ervaren. De relatie tussen de leidinggevende en werknemer wordt gemitigeerd waardoor verschillen in beoordelingen tussen collega's minder afhankelijk zullen zijn van hoe goed ze kunnen opschieten met de leidinggevende. Een derde probleem op procedureel vlak dat door 360-graden feedback wordt beperkt is de passieve rol die een medewerker in een traditioneel beoordelingssysteem heeft. De 360-graden feedback kan als instrument worden gebruikt waarbij medewerkers de eigen keuze hebben aan welke actoren ze feedback opvragen. Daarnaast heeft een werknemer bij de 360-graden methode inspraak en ruimte gekregen om in gesprek te gaan over de beoordeling. Eén-op-één besprekingen over ontvangen feedback bieden een kans om misverstanden te verhelpen. Volgens Garavan, Morley & Flynn (1997) kan 360-graden feedback de ervaren rechtvaardigheid en acceptatie onder werknemers dan ook vergroten.

Aan de andere kant bestaat er kritiek op deze vorm van beoordelen in verband met rechtvaardigheidspercepties. Zoals hierboven is beschreven bestaat de mogelijkheid dat een individu de vrijheid heeft om zelf actoren te kiezen die 360-graden feedback geven. Wanneer een medewerker enkel 'vrienden' selecteert die een goede beoordeling zullen geven dan kan dit vooringenomen feedback opleveren (Bracken, 1994). Collega's kunnen distributieve onrechtvaardigheid ervaren wanneer zij niet alleen vrienden hebben geselecteerd en daardoor een lagere beoordeling ontvangen dan collega's die enkel vrienden hebben geselecteerd. De vooringenomenheid van de feedback wordt daarnaast beïnvloed door het doel waarmee 360-graden feedback wordt geïmplementeerd. Het kan worden gebruikt voor ontwikkelingsdoeleinden of voor een formele beoordeling. O'Reilly (1995) stelt dat feedback voor ontwikkelingspunten verschilt van feedback die wordt gebruikt ter beoordeling. Wanneer de 360-graden feedback input is voor een beoordeling zijn de reacties over het

algemeen positiever, ook van concurrenten. De reden hiervoor is dat de beoordeling formele consequenties heeft.

Een ander onrechtvaardigheidsgevoel dat aan 360-graden feedback kan kleven is dat medewerkers het gevoel hebben dat het niet de taak van collega's is om een beoordeling te geven (Bettenhausen & Fedor, 1997). Sommige medewerkers hebben het gevoel dat 360-graden feedback de autoriteit van de leidinggevende ondermijnt of de relatie tussen collega's onder druk zet. Uit het onderzoek van Bernardin, Dahmus & Redmon (1993) blijkt dat ondergeschikten die worden gevraagd om 360-graden feedback te geven aan hun leidinggevende terughoudend reageren aangezien ze huiverig zijn voor een tegenreactie. De 360-graden feedback valt in dat geval overdadig positief uit en weerspiegelt niet het echte beeld dat een medewerker van een leidinggevende heeft. Ten slotte werpt zich een derde onrechtvaardigheidsprobleem op. Volgens Boyd & Kyle (2004) insinueert het 360-graden feedback instrument dat de machtsverhoudingen verschuiven door de eigen regie die de medewerker krijgt. Ondanks dat een medewerker feedback ontvangt van meerdere actoren blijft het echter de leidinggevende die het eindoordeel bepaalt. Het top-down beoordelingsproces wordt hiermee enigszins in stand gehouden.

2.5 Conclusie

Traditionele beoordelingssystemen hebben plaatsgemaakt voor alternatieve vormen van beoordelen, zoals de continue dialoog en 360-graden feedback. Deze vormen van beoordelen proberen tegemoet te komen aan onrechtvaardigheidspercepties die aan traditionele beoordelingssystemen kleven. Enerzijds door de medewerker meer inspraak en controle over het beoordelingsproces te geven. Anderzijds door de beoordeling niet meer af te laten hangen van een individu. Het idee is dat medewerkers de alternatieve beoordelingssystemen positiever percipiëren in termen van procedurele- en distributieve rechtvaardigheid. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat er met het implementeren van alternatieve beoordelingssystemen nieuwe onrechtvaardigheden gemoeid kunnen zijn. De vraag welke rechtvaardigheidspercepties medewerkers hebben bij een combinatie van een continue dialoog en 360-graden blijft echter onbeantwoord. Dit onderzoek gaat hier verder op in.

3. Onderzoeksdesign

In dit onderzoek wordt getracht om achter de rechtvaardigheidspercepties van werknemers te komen met betrekking tot de beoordelingsgesprekken die zij hebben gevoerd. De ervaren procedurele en distributieve rechtvaardigheid hangen af van de wijze waarop ze beoordelingsgesprekken interpreteren. Aan dit onderzoek ligt dan ook het interpretatieve paradigma ten grondslag. Neuman (2003) stelt dat realiteit een sociaal construct is, waarbij het gaat om de betekenissen die individuen geven aan ervaringen. Belevingen over rechtvaardigheid en de aanvulling van het beoordelingssysteem worden in dit onderzoek gemeten aan de hand van kwalitatieve data. Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door de rijkheid aan informatie en gaat in op betekenisverlening (Boeije, 2014).

3.1 Casus

Het onderzoek heeft betrekking op een semipublieke organisatie met ongeveer 750 medewerkers. De organisatie is gevestigd in Rotterdam. In januari 2018 is de overstap gemaakt van een top-down beoordelingssysteem naar een continue dialoog. Deze overgang is ingegaan voor de gehele organisatie. De continue dialoog heeft in dit bedrijf de naam ‘het goede gesprek’ gekregen. In het goede gesprek staan vijf vragen centraal: 1) Doe ik de goede dingen? 2) Doe ik de dingen goed? 3) Waar ligt mijn kracht? 4) Waar wil ik naartoe? 5) Zit ik op de goede plek? In deze organisatie is de prestatiebeoordeling gekoppeld aan de beloning, zoals salarisverhoging, indien daar ruimte voor is in de salarisschaal. Naast de continue dialoog zijn er inmiddels bij twee bedrijfsonderdelen pilots gestart waarbij medewerkers 360-graden feedback kunnen ophalen en geven. De gedachte hierachter is dat de werknemers door veranderende rollen vaak met verschillende collega’s samenwerken en niet altijd direct onder de leidinggevenden werken. Zo werken medewerkers van één van de twee bedrijfsonderdelen dikwijls in een zelfsturend team. In zo’n team zijn de medewerkers verantwoordelijk voor het eindproduct en ondersteunt de leidinggevende op afstand. De 360-graden feedback wordt door sommige leidinggevenden gebruikt voor de beoordeling en bij anderen nog niet, dat is op dit moment nog vrijblijvend. Het plan is om het komende kwartaal de 360-graden feedback verplicht te laten delen met de leidinggevende. Verder leeft het plan om de 360-graden feedback de komende kwartalen ook bij de overige bedrijfsonderdelen wordt geïmplementeerd.

3.2 Dataverzameling

Medewerkers die bekend zijn met de 360-graden beoordeling en de mogelijkheid hebben om dit instrument te gebruiken zijn in dit onderzoek de analyse-eenheid. In totaal zijn er negentien respondenten geïnterviewd. Er zijn vijftien interviews gehouden met werknemers en drie met leidinggevend. Daarnaast is er één interview gehouden met de Human Resources (HR) manager om zo de verwachtingen rondom het inzetten van de 360-graden feedback te peilen. Na deze interviews was het punt van verzadiging bereikt waarbij er geen nieuwe informatie uit de interviews naar voren kwam (Bryman, 2016). De respondenten zijn geworven via een doelgerichte steekproef, waarbij medewerkers met uiteenlopende kenmerken zijn geselecteerd om zo een gevarieerde groep te kunnen onderzoeken. In bijlage B is een overzicht van de respondenten te vinden. De toegang tot de respondenten is verkregen via de HR-manager. Daarnaast is er officieel toestemming gevraagd aan de respondenten voor de participatie aan het onderzoek en het opslaan van persoonlijke gegevens aan de hand van een formulier van geïnformeerde toestemming. De privacy van betrokkenen is gegarandeerd door de gegevens van de medewerkers te anonimiseren zodat resultaten niet herleidbaar zijn naar een specifiek persoon.

De kwalitatieve data zijn verzameld door middel van diepte-interviews die zijn gehouden aan de hand van semigestructureerde vragenlijsten. Bij een semigestructureerde vragenlijst kan worden afgeweken van de hoofdthema's, zodat de respondent ruimte heeft voor eigen inbreng (Creswell & Poth, 2017). Diepte-interviews maken het mogelijk om er achter te komen wat de reden is dat iemand bijvoorbeeld het gevoel heeft dat een beoordelingsproces niet eerlijk verloopt. Op basis van de theorie zijn topics opgesteld die de hoofdconcepten meetbaar maken. De interviewvragen zijn gebaseerd op de verschillende topics. De topics zijn terug te vinden in bijlage A.

3.3 Data-analyse

De interviews zijn middels audio-opnamen opgenomen en na afloop getranscribeerd. Om de relevante resultaten te kunnen beschrijven zijn er codes toegekend aan uitspraken van respondenten aan de hand van het codeerprogramma Atlas.ti. Om te beginnen is er gebruik gemaakt van een open codering waarbij er een losse code is toegevoegd aan een uitspraak van een respondent. Indien er verwarring ontstond over een code is er vastgehouden aan de topics uit de literatuur. Vervolgens zijn de codes gegroepeerd op basis van overeenkomsten in

hoofdthema's (axiale codering) en uiteindelijk zijn de verschillende groepen ondergebracht onder concepten (selectieve codering). Op deze manier is het voor de onderzoeker mogelijk om de resultaten te beschrijven op basis van de hoofdconcepten in dit onderzoek, namelijk procedurele, distributieve- en interactionele rechtvaardigheid per beoordelingssysteem.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews gepresenteerd en in verband gebracht met de literatuur. De resultaten staan per beoordelingssysteem en per vorm van rechtvaardigheid gegroepeerd. Verder worden de verbanden tussen deze vormen van rechtvaardigheid inzichtelijk gemaakt.

4.1 Continue dialoog

4.1.1 Procedurele rechtvaardigheid

Uit de interviews blijkt ten eerste dat medewerkers die de overgang hebben ervaren van het oude beoordelingssysteem naar de continue dialoog hier over het algemeen erg tevreden over zijn. Als eerste aspect is eigen inspraak genoemd. Respondenten ervaren dat ze een actievere rol hebben bij de continue dialoog en meer mogelijkheden bestaan tot eigen inbreng. Het oude systeem was gebaseerd op hiërarchische sturing en op drie afgesproken momenten in het jaar dienden er gesprekken te worden gevoerd over het functioneren. Bij de continue dialoog hebben medewerkers de mogelijkheid om gedurende het hele jaar door zelf gesprekken aan te vragen met de leidinggevende. Dit wordt door medewerkers als fijn ervaren aangezien ze dan niet hoeven te wachten op een dergelijk gesprek. Wederzijdse communicatie is als tweede aspect naar voren gekomen. Medewerkers hebben over het algemeen het gevoel dat ze sinds de overgang van het beoordelingssysteem meer ruimte hebben gekregen om de eigen visie op het functioneren te bespreken. Ze voelen zich daardoor meer gehoord. Procedureel gezien vinden zij het beoordelingsgesprek dan ook rechtvaardiger dan voorheen, doordat er sprake is van wederzijdse communicatie:

Respondent 18: "We hebben altijd nog de mogelijkheid om zelf ook wat te zeggen over de beoordelingen, om er zelf feedback op te geven van 'Ik zie het anders.' Wij als werknemers hebben ook inbreng hierin en we kunnen onze ongenoegens ook uiten."

Een derde aspect waar minder overeenstemming over bestaat is of de beoordeling ter discussie kan worden gesteld. Het ene deel van de respondenten vindt dat er voldoende ruimte bestaat om de resultaten ter discussie te stellen. Zo ervaren ze dat er ruimte is om in gesprek te gaan met de leidinggevende en dat de mogelijkheid bestaat om een beoordeling aan te passen. Het andere deel ervaart juist minder procedurele rechtvaardigheid op dit vlak. Zij geven aan dat ze de resultaten niet ter discussie stellen omdat ze denken dat de leidinggevende er niet voor open zal staan en ze de beoordeling toch niet kunnen beïnvloeden. Als laatste aspect kwam de macht van de leidinggevende naar voren. Verschillende medewerkers geven aan dat ze het procedureel onrechtvaardig vinden dat hun beoordeling afhangt van één persoon. Vooral respondenten die werken in zelfsturende teams hebben het gevoel dat de leidinggevende niet bekwaam is om een volledig oordeel te geven over het functioneren. Ze vinden dat de leidinggevende geen zicht heeft op wat zij op een dag doen, gezien ze los van de leidinggevende opereren. Meerdere respondenten vinden dan ook dat een beoordelingssysteem waar alleen een leidinggevende een oordeel geeft niet meer past bij huidige manier van werken. Ze vinden dat het functioneren van een medewerker door meerdere actoren zou moeten worden beoordeeld.

Over het algemeen ervaren respondenten meer procedurele rechtvaardigheid bij de continue dialoog dan bij het oude beoordelingssysteem. Dit komt doordat zij een actieve in plaats van passieve rol hebben gekregen in het beoordelingsproces. Inspraak hebben, wederzijds communiceren en zich gehoord voelen zijn voor respondenten één van de belangrijkste aspecten van de continue dialoog. Wel bestaan er verschillen in de mate waarin zij ervaren dat er ruimte is voor bijvoorbeeld inspraak en het ter discussie stellen van de beoordeling. Wat de continue dialoog procedureel gezien onrechtvaardig maakt volgens meerdere respondenten is dat de beoordeling gebaseerd is op de mening van één individu.

4.1.2 Distributieve rechtvaardigheid

De samenhang tussen procedurele- en distributieve rechtvaardigheid is naar voren gekomen uit de interviews. Het aspect consistentie is hier een voorbeeld van. Medewerkers geven aan dat de uitkomst van de beoordeling geen verrassing is. De reden hiervoor is dat ze door het jaar heen regelmatig gesprekken voeren met de leidinggevende omtrent het functioneren. Medewerkers ervaren dat de uitkomst van de beoordeling consistent is met de tijdige feedback die ze hebben ervaren in de goede gesprekken. Verder is naar voren gekomen dat respondenten de continue dialoog distributief gezien rechtvaardiger vinden dan het oude beoordelingssysteem. Bij de oude vorm van beoordelen werden er punten toegekend aan bepaalde competenties.

Door het optellen van de punten ontstaat er dan een score die de hoogte van de beoordeling bepaalt. De kritiek die is gegeven door respondenten is dat een uitkomst op basis van een puntensysteem te rigide is. Het verschil bij de continue dialoog is dat de medewerker met de leidinggevende in gesprek gaat. De uitkomst van de beoordeling wordt zelf door de leidinggevende gekozen en zij hebben hierin meer vrijheid.

De verhouding tussen inzet en ontvangen beoordeling is tevens als aspect naar voren gekomen. Op het gebied van distributieve rechtvaardigheid hebben de meeste respondenten het gevoel dat hun inzet en prestaties in verhouding staan tot de beoordeling die ze hebben ontvangen. Eén van de verklaringen die ze geven is dat ze het gevoel hebben dat de leidinggevende hen goed kent en direct zicht heeft op hun werkzaamheden. Een andere reden is dat er duidelijke prestatieafspraken zijn gemaakt waarvan kan worden gezien of ze zijn nagekomen. Als laatste herkennen veel respondenten zich met de onderbouwing die de leidinggevende heeft gegeven:

Respondent 17: “Ja ik kan me daar goed in vinden. Niet alleen de beoordeling maar vooral de onderbouwing daarvan. Het verhaal wat soms niet eens allemaal op papier komt maar gewoon het gesprek dat je hebt en het verhaal vond ik prima. Zoals dat gebracht werd, zoals het onderbouwd is en ook de punten die op papier kwamen.”

Alle respondenten die een ondermaatse beoordeling hebben ontvangen vinden hun inzet en prestaties evenwel niet in verhouding staan tot de beoordeling die zij hebben ontvangen. Hierbij wordt de consistentie tussen leidinggevend en genoemd. Deze medewerkers vinden dat hun beoordeling niet eerlijk is, bijvoorbeeld doordat een opvolgende leidinggevende een verbeterplan wil doorvoeren terwijl dat bij een eerdere leidinggevende niet hoefde.

Een ander aspect dat wordt genoemd is de geleverde moeite. Sommige medewerkers hebben het gevoel dat ze meer hebben uitgevoerd dan in hun functieomschrijving staat, maar dat de extra werkzaamheden niet in de beoordeling zijn meegenomen. De beoordeling tussen collega's is als laatste aspect genoemd. De ontvangen beoordeling vinden de meeste respondenten eerlijk in verhouding staan tot de beoordelingen die collega's hebben ontvangen. Zij geven aan dat de leidinggevende goed in staat is om medewerkers te beoordelen en dat zij geen eigenaardigheden hebben ervaren. Sommige respondenten vinden dat zij de beoordeling niet kunnen vergelijken met collega's omdat iedereen een verschillend takenpakket heeft. De vraag of de ontvangen geldelijke beloning in verhouding staat tot die van collega's kon niet worden beantwoord: er wordt nauwelijks over beoordelingen gepraat en respondenten ervaren

een soort taboe dat op dit onderwerp rust. De consensus is dat feedback nog niet als iets vanzelfsprekends binnen de organisatie wordt ervaren, maar dat er de laatste jaren wel een groei heeft plaatsgevonden. Dit is in lijn met de verwachtingen van HR.

Over het algemeen ervaren medewerkers op het gebied van distributieve rechtvaardigheid dat er een vooruitgang heeft plaatsgevonden tussen het vorige beoordelingssysteem en de continue dialoog. Door tijdige feedback en consistentie tussen verwachting en uitkomst is de beoordeling geen verrassing meer voor respondenten. Daarnaast vinden zij de continue dialoog distributief gezien rechtvaardiger doordat de leidinggevende meer ruimte heeft gekregen in het vaststellen van de uitkomst van de beoordeling. Vooral respondenten die een ondermaatse beoordeling hebben ontvangen ervaren distributieve onrechtvaardigheid. Redenen die zij hiervoor aanleveren zijn het gebrek aan consistentie in beoordelingen tussen leidinggevend en dat geleverde inspanningen niet worden meegenomen in de beoordeling.

4.1.3 Interactionele rechtvaardigheid

Communicatie is het eerste aspect dat op dit gebied naar voren is gekomen. Medewerkers hebben het gevoel dat de communicatie afhangt van de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert. Werknemers vinden dat wanneer leidinggevend hun rol coachend uitvoeren zij beter communiceren. Dit komt doordat de leidinggevende zich dan inzet voor het welzijn van de werknemer, zowel rond professionele als privé zaken.

Respondent 3: “Ja nou die 2 leidinggevend die zijn totaal verschillend. Die ene is echt zo’n cijfertjes man en die wil alleen maar resultaat en die andere leidinggevende die ik nu weer terug heb dat is een hele fijne. Daar kan je ook heel goed mee praten maar ook over hoe het met je gaat of gewoon echt menselijk contact.”

Andere medewerkers ervaren dat zij met een sturende leidinggevende te maken hebben. De focus in gesprekken ligt dan vooral op het resultaat en er wordt minder aandacht besteed aan sociale aspecten. Medewerkers beschouwen sociale ongevoeligheid als onrechtvaardig gezien persoonlijke situaties die van invloed kunnen zijn op het functioneren achterwege worden gelaten. Een tweede aspect dat naar voren is gekomen is de relatie tussen de leidinggevende en werknemer. Sommige medewerkers vinden het oneerlijk dat de relatie in deze vorm van beoordelen centraal staat. Een leidinggevende kan immers vooringenomen zijn.

Vooraf de medewerkers waarvan de beoordeling onvoldoende was ervaren onrechtvaardigheid. Zij geven aan dat wanneer de relatie met hun leidinggevende stroef verloopt de leidinggevende hen eerder een lagere beoordeling geeft. Volgens bepaalde respondenten hangt de beoordeling af van de gunfactor die je hebt bij de leidinggevende en is de beoordeling minder afhankelijk van de prestaties die zijn geleverd:

Respondent 10: “Ja ik heb gewoon heel erg het gevoel dat het binnen (naam organisatie) te maken heeft met de gunfactor. Het wordt je gegund of het wordt je niet gegund. Als ik zie hoe het er bij andere collega’s aan toe gaat dan denk ik ‘Oh maar oké’. Dan is ze de hele dag vrij en dan zit ze de hele dag hier en dan is ze met allemaal met privé dingen bezig maar dan wel boven de norm scoren. Hoe dan?”

De invloed van de relatie tussen een leidinggevende en werknemer werkt door op de ervaren distributieve rechtvaardigheid. De uitkomst van de beoordeling wordt namelijk bepaald door een procedure waarbij de leidinggevende een voorkeur kan geven aan specifieke medewerkers. Hierdoor kunnen respondenten het gevoel krijgen dat de beoordeling die ze hebben ontvangen niet in verhouding staat tot de beoordelingen van collega’s. Toch ervaart niet iedereen deze onrechtvaardigheid. Andere medewerkers hebben het gevoel dat de leidinggevende niet vooringenomen is bij het geven van hun beoordeling en iedereen gelijk behandelt. Bij dit aspect zijn leidinggevendenden zich ervan bewust dat de relatie met hun medewerkers van invloed kan zijn op de beoordeling. Ze vinden het over het algemeen lastig om de relatie met de medewerker te scheiden van de beoordeling. De meeste leidinggevendenden erkennen dat ze een medewerker waarmee ze een goede relatie hebben net wat makkelijker een goede beoordeling geven. Een mechanisme dat door meerdere leidinggevendenden wordt gebruikt om vooringenomenheid te beperken is 360-graden feedback. Ze kunnen op deze manier informatie ophalen over de medewerker, om zo te zien of hun beeld strookt met dat van anderen. Hier zien we dat 360-graden feedback al werd opgehaald voordat het officieel geïntroduceerd was binnen de organisatie.

Kort samengevat zijn de meningen op het gebied van interactionele rechtvaardigheid wat meer verdeeld. Rechtvaardigheidspercepties rondom communicatie en sociale sensitiviteit lijken sterk af te hangen van de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt en of er een match bestaat tussen één van de leiderschapsstijlen en de voorkeur van een respondent. De invloed van de relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt door sommigen als struikelblok ervaren terwijl anderen hier geen probleem mee hebben. Uit de interviews blijkt dat de relatie wel

degelijk invloed heeft op de beoordeling en dat het net het verschil kan maken tussen een onvoldoende en voldoende beoordeling. Leidinggevenden erkennen dit gegeven en velen van hen zien 360-graden feedback als een oplossing.

4.1.4 Conclusie continue dialoog

De resultaten suggereren dat de continue dialoog grotendeels tegemoet komt aan de onrechtvaardigheidsproblemen die zich voordoen bij traditionele beoordelingssystemen. De rechtvaardigheidspercepties van respondenten worden positief beïnvloed door aspecten als tijdige feedback, inspraak, consistentie en wederzijdse communicatie. De genoemde aspecten komen overeen met bevindingen uit de literatuur (Greenberg, 1986; Kavanagh, Benson & Brown, 2007; Thibaut & Walker, 1975). De resultaten suggereren echter dat een sturende leiderschapsstijl van invloed is op de werking van deze aspecten. Vooral de respondenten die een ondermaatse beoordeling hebben ontvangen ervaren om deze reden distributieve onrechtvaardigheid. Alhoewel de continue dialoog vooral op procedureel vlak rechtvaardiger wordt beschouwd, bestaan er met het nieuwe systeem toch ook nog onrechtvaardigheden op interactioneel- en distributief vlak. De onrechtvaardigheden lijken betrekking te hebben op de invloed die de relatie tussen leidinggevende en werknemer heeft op de uitkomst van de beoordeling. Vooral onvoldoende beoordeelde medewerkers hebben het gevoel dat ze door een oneerlijk proces, bijvoorbeeld door een slechte verstandhouding met de leidinggevende, uiteindelijk een oneerlijke beoordeling hebben ontvangen. Dit sluit aan bij het werk van Elicker, Levy & Hall (2006) en Pichler (2012). Daarnaast vinden vooral medewerkers van zelfsturende teams het onrechtvaardig dat alleen de leidinggevende een oordeel geeft.

4.2 360-graden feedback

4.2.1 Procedurele rechtvaardigheid

Over het algemeen wordt de 360-graden feedback door veel respondenten positief ontvangen. Er bestaat eensgezindheid onder respondenten dat de 360-graden feedback het beoordelingsproces rechtvaardiger kan maken. Het beperken van subjectiviteit is als eerste aspect genoemd. Veel medewerkers vinden dat de leidinggevende tijdens het beoordelen (on)bewust wordt beïnvloed door zijn eigen voorkeuren en mening. Zij vinden dat beoordelingen subjectief zijn en dat 360-graden feedback het beoordelingsproces objectiever kan maken. Dit is mogelijk doordat meerdere mensen dezelfde bevindingen presenteren.

Theoretisch gezien is de verwachting dat ze het over intersubjectiviteit hebben. Intersubjectiviteit refereert naar overlappende individuele meningen (Gillespie & Cornish, 2010). Zoals in paragraaf 4.1.1 is beschreven ervaren leidinggevendenden de 360-graden feedback ook als een hulpmiddel op het gebied van vooringenomenheid. Leidinggevendenden zijn zich bewust van de invloed die de relatie met de medewerker heeft op de beoordeling. Zij geven aan dat ze feedback uit de omgeving ophalen om te bevestigen of hun oordeel over een medewerker klopt.

Voor de rechtvaardigheid is het voor respondenten wel van belang bij welke actoren er feedback wordt opgevraagd. Zij hebben immers de vrijheid om actoren uit te kiezen. Er zijn rondom de 360-graden feedback echter weinig tot geen procedures vastgelegd over welke collega's dienen te worden bevraagd. Om alleen 'vrienden' te vragen is in de ogen van respondenten onrechtvaardig. De beoordeling zal dan vrijwel altijd positief uitvallen, onder de aanname dat vrienden elkaar niet zullen afvallen.

Respondent 11: "Kijk de mensen met wie je elke dag samenwerkt en elkaar regelmatig spreekt, daarvan is het misschien wel heel vanzelfsprekend en logisch dat dat allemaal wel goed gaat. Dan is het misschien ook wat minder vanzelfsprekend om wat ongezouten kritiek te leveren. Je moet wel collegiaal blijven."

Respondenten zien het als een uitdaging om juist ook feedback te vragen aan actoren die wat verder van ze weg staan of waar ze een zakelijk conflict mee hebben gehad. Volgens hen maakt 360-graden feedback het beoordelingsproces rechtvaardiger, mits deze laatst genoemde actoren ook worden gevraagd. Desondanks erkennen respondenten dat wanneer de 'juiste' mensen worden gevraagd dit niet automatisch zal leiden tot een rechtvaardiger beoordelingsproces. Dit heeft te maken met het aspect van sociale relaties. Niet iedereen zal eerlijk feedback durven te geven, collega's zijn voorzichtig met wat ze opschrijven. Respondenten wijzen hiervoor de onderlinge relatie aan als oorzaak; collega's willen elkaar niet kwetsen en zullen de boodschap wat mooier verpakken of verdraaien. Het is voor een medewerker immers zichtbaar van wie ze welke feedback hebben ontvangen. Eerlijkheid in feedback wordt volgens respondenten bereikt wanneer collega's opschrijven wat ze denken en ook kritiek durven te leveren. Enkele respondenten vinden feedback opvragen aan verschillende actoren echter oneerlijk. Hierbij komt het aspect vooringenomenheid opnieuw langs. Wanneer de relatie tussen de beoordelaar en beoordeelde ondermaats is kan een beoordelaar een beoordeelde namelijk pesten of terugpakken door negatieve feedback te geven. Zij vragen aan dit soort mensen dan ook

liever geen feedback op.

Een andere aspect waardoor respondenten 360-graden feedback oneerlijk vinden is afhankelijkheid. Wanneer er feedback wordt gegeven over een samenwerking dan kan het voorkomen dat de beoordelaar in de samenwerking afhankelijk was van de acties van de beoordelaar. De beoordelaar kan dan zelf ook een aandeel hebben gehad in een negatieve uitkomst. De manier van werken is als laatste aspect naar voren gekomen. Medewerkers in zelfsturende teams vinden 360-graden feedback vooral van belang omdat leidinggeversen bij dit soort teams minder direct zicht hebben op het functioneren van medewerkers. Zij ervaren dat 360-graden feedback een aanvullend beeld van een persoon kan geven. De mening van leidinggeversen komt op dit aspect overeen, zij vragen 360-graden feedback op om meer informatie op te halen over het functioneren van een medewerker. Een deel van de leidinggeversen geeft aan dat wat zij zien van een medewerker maar een klein deel is van hoe de medewerker werkt. Ze vinden het zelf ook niet eerlijk om een medewerker te beoordelen op een gedeelte van het functioneren. Sommige medewerkers in zelfsturende teams zijn echter van mening dat het beoordelen geen verantwoordelijkheid zou moeten zijn van een leidinggevende maar alleen van collega's:

Respondent 9: "Het team bepaalt zelf de kwaliteit en of ze daar tevreden over zijn of niet. Die hiërarchisch leidinggevende heeft niets te zeggen, echt niets te zeggen over het werk wat zo'n team gaat verzetten. De hiërarchisch leidinggevende heeft ook niets te zeggen over de kwaliteit daarvan. De hiërarchisch leidinggevende heeft niets te zeggen over de samenstelling van het team, dat bepaalt het team zelf met de product owner en de scrummaster. Waarom zou die hiërarchische leidinggevende dan iets mogen zeggen over de individuele prestaties van een medewerker?"

In dit geval is er een verschil merkbaar tussen respondenten die in zelfsturende teams werken en degenen die dat niet doen. De respondenten die niet in zelfsturende teams werken vinden namelijk dat de leidinggevende degene is die het eindoordeel zou moeten hebben bij het beoordelen. De vraag of 360-graden feedback de eigen regie van medewerkers versterkt is niet aan bod gekomen in de interviews.

Kort samengevat vinden de meeste respondenten dat 360-graden feedback de procedurele rechtvaardigheid van het beoordelingssysteem verbetert. De belangrijkste aspecten zijn dat 360-graden feedback een volledig beeld geeft over het functioneren van een individu en het vooringenomenheid beperkt. Hoewel overeenstemming bestaat dat beoordelen een

subjectief en relationeel verschijnsel is, zijn respondenten van mening dat 360-graden feedback het beoordelingsproces kan objectiveren. Deze intersubjectiviteit wordt evenwel bereikt wanneer de juiste mensen worden gevraagd en er ‘eerlijk’ feedback wordt gegeven. Sommige respondenten ervaren echter onrechtvaardigheid door 360-graden feedback doordat collega’s ze op deze manier kunnen terugpakken en de beoordelaar zelf een aandeel heeft kunnen hebben in een situatie.

4.2.2 Distributieve rechtvaardigheid

Het is nog niet verplicht om de 360-graden feedback mee te laten wegen in de beoordeling. Bij een deel van de respondenten is de 360-graden feedback meegenomen in de beoordeling en bij een ander deel nog niet. Er zijn geen procedures vastgelegd over hoe zwaar de 360-graden feedback zou moeten meewegen. Wanneer de 360-graden feedback door de leidinggevende wordt opgevraagd en in de beoordeling wordt gebruikt vinden respondenten dit over het algemeen eerlijk. Het aspect van een integraal beeld is hierbij van toepassing. Medewerkers stellen namelijk dat de 360-graden feedback een goede aanvulling is, omdat het een eerlijk en volledig beeld kan geven van de manier waarop zij werken. Bij respondenten in zelfsturende teams gaat dit om het beperkte zicht dat de leidinggevende heeft op het functioneren. Overige respondenten halen vaker aan dat de relatie tussen de leidinggevende en werknemer dan minder centraal staat. De relatie tussen leidinggevende en werknemer heeft in dit geval een negatieve connotatie. Sommige medewerkers vinden het onrechtvaardig dat de leidinggevende feedback vraagt aan anderen zonder hen daarbij te informeren. In hun ogen vraagt de leidinggevende dan aan de verkeerde mensen feedback op, bijvoorbeeld bij actoren waarmee ze maar kort hebben samengewerkt of waar het net niet goed bij ging. De beoordeling kan dan negatiever uitvallen. Naast dat leidinggevendens bewust feedback ophalen uit de omgeving, halen ze tevens onbewust feedback op via informele gesprekken. Ze geven aan dat de informele feedback de beoordeling van de medewerker kan beïnvloeden.

Respondent 1: “Je hebt het wel eens met collega’s over elkaars medewerkers en je komt elkaar wel eens tegen. Dan heb je van goh ik had die ervaringen met Jan of Piet en soms is dat positief, soms is dat negatief en dat wissel je wel uit. Indirect wordt dat ook wel meegenomen natuurlijk, maar niet op de formele manier met het formuliertje.”

Hieruit blijkt dat 360-graden niet alleen via de formele vorm wordt gebruikt, maar dat er al eerder informeel feedback werd opgehaald. Procedureel gezien beïnvloedt de feedback de mening van de leidinggevende, wat samenhangt met de uitkomst van de beoordeling. Een ander aspect dat naar voren is gekomen, is dat 360-graden feedback ondersteuning kan bieden aan individuele wensen van medewerkers. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een training wil volgen dan zal de leidinggevende hier eerder mee instemmen als de omgeving ook wenst dat de medewerker dit gaat doen. Er bestaat verdeeldheid tussen respondenten over de kwestie of de 360-graden feedback het beste kan worden gebruikt voor ontwikkelings- en/of beoordelingsdoeleinden. Enerzijds hebben respondenten het gevoel dat feedback door collega's vooral als leerpunten kunnen worden gezien en minder als een beoordeling over het volledige functioneren. Zij vinden dat de 360-graden feedback niet verplicht zou moeten worden als onderdeel van de beoordeling, aangezien dan het vrijblijvende karakter vervalt en collega's minder eerlijk zijn. Andere respondenten vinden juist dat de 360-graden feedback mee zou moeten wegen in de beoordeling, aangezien het een aanvullend beeld geeft voor de leidinggevende. De vraag is dan wel welke zwaarte de 360-graden feedback zou moeten hebben in de beoordeling.

Op distributief vlak vinden de meeste medewerkers het rechtvaardig dat hun leidinggevende 360-graden feedback ophaalt. Dit kan zowel op de formele manier als op de informele manier plaatsvinden. De voordelen die ze aan dit instrument koppelen zijn enerzijds dat het een volledig beeld geeft over het functioneren bij beperkt zicht op werkzaamheden. Anderzijds beperkt het de invloed van de relatie tussen leidinggevende en medewerker op de beoordeling. Onrechtvaardigheidspercepties ontstaan wanneer de leidinggevende feedback ophaalt bij de 'verkeerde' personen. De meeste respondenten hebben het gevoel dat de 360-graden feedback een aanvulling geeft op de continue dialoog maar dat het geen vervanging zou mogen zijn.

4.2.3 Samenhang procedurele- en distributieve rechtvaardigheid

Wederom blijkt uit de interviews dat rechtvaardigheid van het proces en de uitkomst verband met elkaar houden. Respondenten zijn er namelijk van overtuigd dat wanneer de 360-graden feedback verplicht moet worden meegenomen in de beoordeling dit de eerlijkheid van feedback uit de omgeving aan zal tasten. Ze zullen dan minder kritiek geven over collega's zodat ze de relatie met diegene niet schaden. Verder verwachten ze dat zichzelf en anderen minder kritisch zullen zijn in de feedback omdat de beoordeling gekoppeld is aan de geldelijke beloning.

Respondenten realiseren zich dat hun oordeel negatieve financiële consequenties kan hebben voor een collega en dit gaat ze net een stap te ver:

Respondent 17: “Weet je ik denk als mensen zich realiseren van ‘Als ik mijn collega slecht beoordeel dan kom ik aan zijn portemonnee’. Ergens op de achtergrond speelt dat misschien ook nog mee. Ik denk dat dat (kritische feedback) beperkt is.”

Dat respondenten minder kritisch zijn in hun oordeel is opvallend aangezien het tegenstrijdig lijkt te zijn met de wens om de 360-graden feedback mee te nemen in de beoordeling. Het lijkt of de twee functies die het instrument heeft, namelijk leren en beoordelen, elkaar kunnen bijten. Een ander aspect dat de samenhang tussen de hoofdconcepten zichtbaar maakt, is dat medewerkers niet erg kritisch durven te zijn in de feedback die ze geven aan hun leidinggevende. Leidinggevendenden hebben de mogelijkheid om 360-graden feedback aan ondergeschikten uit te vragen. Uit de interviews blijkt dat leidinggevendenden weinig kritische feedback van hun personeel terug krijgen. Medewerkers stellen dat zij huiverig zijn voor het boemerang effect dat kritische feedback op kan leveren. Er zijn namelijk ervaringen bekend waarbij ondergeschikten door hun leidinggevende zijn beschadigd omdat zij kritiek hadden geleverd. In zulke gevallen probeert de leidinggevende de werknemer terug te pakken en dit heeft negatieve consequenties voor de medewerker. Andersom is er geen sprake van een boemerang effect, doordat de leidinggevende een positie heeft om medewerkers te beoordelen.

4.2.4 Interactionele rechtvaardigheid

Een onrechtvaardigheidsprobleem van traditionele beoordelingssystemen wat volgens medewerkers door 360-graden feedback kan worden opgelost heeft betrekking op de invloed die de relatie tussen leidinggevende en medewerker heeft op de beoordeling. Het eerste aspect dat naar voren komt is vooringenomenheid. Volgens respondenten kan het beoordelingsproces eerlijker worden indien de relatie met de leidinggevende stroef verloopt. De feedback kan een ander beeld over een medewerker geven dan dat de leidinggevende in zijn hoofd heeft. De interactionele rechtvaardigheid werkt door op distributief vlak. Respondenten verwachten namelijk dat verschillen in beoordelingen tussen collega's minder afhankelijk worden van de kwaliteit van de relatie die een leidinggevende met een bepaalde medewerker heeft. Een kritiekpunt bij dit aspect dat door leidinggevendenden wordt aangedragen is dat de leidinggevende een medewerker beter kent. Als er iets aan de hand is, of de medewerker zit niet

lekker in zijn vel, dan is dit niet altijd bekend bij collega's die hier dan geen rekening mee houden bij het beoordelen.

Respondent 5: "Dus misschien is het wel dat ze probjecten hebben gedaan waar hij niet lekker in zijn vel zit en hij krijgt allemaal feedback terug. Als leidinggevende moet je dan wel weten: is dat terecht of is dat niet terecht?"

Communicatie is als tweede aspect genoemd. De 360-graden feedback wordt middels een formulier ingevuld en teruggestuurd naar de beoordeelde. Respondenten ervaren dat de schriftelijke communicatie een belemmering kan zijn voor de verwoording en interpretatie van de feedback. Sommigen geven aan dat ze hierdoor goed letten op hun woorden en de boodschap net wat mooier verwoorden. Dit gaat ten koste van de eerlijkheid waarmee ze de boodschap opschrijven. Respondenten hebben namelijk het gevoel dat feedback op papier harder overkomt en de ontvanger de feedback dan verkeerd kan interpreteren. Tevens missen ze het persoonlijke contact waarbij de non-verbale communicatie kan worden gelezen:

Respondent 13: "Zoals wij nu met elkaar praten vind ik prettiger dan dat ik jou op de mail een feedbackformulier terug stuur want het staat er toch hard zwart op wit als je begrijpt wat ik bedoel. Dus ik vind het makkelijker om feedback te geven persoonlijk met non-verbaal en dat je het kan uitleggen, om de reactie van iemand te pijlen, dan dat je het op papier zegt."

Over het algemeen vinden respondenten dat er bij het instrument ruimte zou moeten zijn voor mondelinge feedback, zodat zij de feedback eerlijker kunnen verwoorden.

4.2.5 Conclusie 360-graden feedback

Uit de resultaten blijkt dat 360-graden feedback geen nieuw instrument is voor leidinggeven en medewerkers. Eerder werd het vooral via informele wegen gebruikt. Deze vorm van beoordelen wordt over het algemeen positief ontvangen door respondenten. Zij zien het als een oplossing voor enkele onrechtvaardigheden die samenhangen met de continue dialoog. Ondergeschikten geven aan dat het onder bepaalde condities, zoals niet alleen vrienden vragen en eerlijke feedback kunnen geven, rechtvaardig is om oordelen van derden op te vragen. Leidinggeveners geven aan dat dit onder bepaalde condities, bijvoorbeeld wanneer er dingen spelen die alleen de leidinggevende weet, minder rechtvaardig is. De eerlijkheid van feedback hangt volgens respondenten echter af van welke personen worden gevraagd voor feedback.

Dit komt overeen met het werk van Bracken (1994). Daarnaast zijn respondenten het er mee eens dat beoordelen een subjectief proces is, maar dat de 360-graden methode het proces kan objectiveren door aan meerdere personen feedback op te vragen. Dit staat haaks op de veronderstelling van alternatieve beoordelingssystemen, namelijk dat het beoordelingsproces niet te objectiveren valt.

Er hangen bepaalde onrechtvaardigheidspercepties samen met 360-graden feedback. Zo impliceert 360-graden feedback meer egalitaire verhoudingen, maar ligt het eindoordeel alsnog bij de leidinggevenden. Dit sluit aan bij de bewering die Boyd & Kyle (2004) doen, namelijk dat de verschuiving in machtsverhouding een illusie is. Daarnaast blijft de relatie tussen beoordelaar en beoordeelde van invloed, ondanks de verschuiving van één relatie naar meerdere relaties. Ten slotte kan worden gesteld dat er verdeeldheid bestaat over waar 360-graden feedback het beste voor gebruikt kan worden. Respondenten ervaren zowel voor- en nadelen bij 360-graden feedback als input voor ontwikkeling of beoordeling.

5. Conclusie en discussie

Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat rechtvaardigheidspercepties het succes van beoordelingssystemen bepalen (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001). Er kan onderscheid worden gemaakt tussen traditionele beoordelingssystemen, die gericht zijn op objectiviteit en hiërarchie en alternatieve vormen van beoordelen, die gericht zijn op relaties en egalitarisme. In dit onderzoek is een evaluatie gemaakt van een combinatie van alternatieve vormen van beoordelen in termen van ervaren rechtvaardigheid.

5.1 Conclusie

De vraag die centraal stond was welke rechtvaardigheidspercepties medewerkers hebben bij een continue dialoog aangevuld met 360-graden feedback. De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat de ervaren rechtvaardigheid ten opzichte van het traditionele beoordelingssysteem over het algemeen is gestegen. De continue dialoog verhelpt namelijk meerdere onrechtvaardigheidsproblemen die aan traditionele beoordelingssystemen kleven. Aspecten als ruimte bieden aan tijdige feedback, wederzijdse communicatie en gehoord voelen hebben een positieve invloed op rechtvaardigheidspercepties. Beweringen van Thibaut & Walker (1975), Greenberg (1986) en Kavanagh, Benson & Brown (2007) worden hiermee bevestigd. De mate waarin de respondenten ervaren dat de aspecten terugkomen is echter afhankelijk van de leiderschapsstijl die door een individuele leidinggevende wordt gehanteerd. De resultaten

suggesteren verder dat er ook onrechtvaardigheidspercepties hangen aan alternatieve vormen van beoordelen. De continue dialoog biedt bijvoorbeeld geen oplossing voor vooringenomenheid en een integraal beeld hebben van het functioneren. De 360-graden feedback fungeert als uitkomst voor deze aspecten. Medewerkers vinden over het algemeen dat 360-graden feedback een goede aanvulling is op een continue dialoog. Daarnaast vinden ze dat 360-graden feedback het beoordelingsproces rechtvaardiger kan maken. Deze bevinding komt overeen met het onderzoek van Garavan, Morley & Flynn (1997). Wel is er een verschuiving merkbaar in een onrechtvaardigheidsprobleem: sociale relaties kunnen een beoordeling negatief beïnvloeden. Bij 360-graden feedback verschuift de focus van de relatie tussen leidinggevende en werknemer alleen naar een situatie waarin ook de relaties tussen werknemer en collega's centraal staan. Dit kan als uitbreiding worden gezien op de veronderstelling dat de sociale relatie tussen werknemer en werkgever van invloed is op rechtvaardigheidspercepties (Pichler, 2012). De vraag die dan ontstaat is of er geen formele regels zouden moeten worden opgesteld om de procedurele rechtvaardigheid te kunnen waarborgen. De vrijheid om zelf actoren uit te kiezen kan immers leiden tot onrechtvaardigheidsgevoelens.

In tegenstelling tot eerder onderzoek is aangetoond dat rechtvaardigheidspercepties worden beïnvloed door de manier van werken. Wanneer er sprake is van meer egalitaire verhoudingen in een team stijgen de rechtvaardigheidsgevoelens jegens 360-graden feedback. Dit hangt samen met het doel waarmee 360-graden feedback wordt geïmplementeerd. Medewerkers in zelfsturende teams vinden het rechtvaardig dat 360-graden feedback in een beoordeling wordt meegenomen om de leidinggevende een aanvullend beeld te bieden. Medewerkers die op conventionele afdelingen werken vinden 360-graden feedback vooral geschikt om te gebruiken voor persoonlijke ontwikkelingsdoeleinden.

5.2 Theoretische reflectie

Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan de organisatorische rechtvaardigheidsliteratuur. Ten eerste legt het nieuwe aspecten bloot die de mate van ervaren rechtvaardigheid bepalen. Het onderzoek geeft hiermee gehoor aan de oproep van Pichler (2012), om verder onderzoek te doen naar de factoren die rechtvaardigheidspercepties kunnen beïnvloeden. De resultaten suggereren dat een autoritaire leiderschapsstijl procedurele rechtvaardigheidsaspecten kan afzwakken. Alternatieve beoordelingssystemen zijn afgestemd op veranderde sturing in organisaties, maar sommige leidinggevendens gaan niet mee in deze ontwikkeling. De leiderschapsstijl lijkt verwant te zijn aan het aspect sociale sensitiviteit dat onder interactionele rechtvaardigheid valt (Bies & Moag, 1986). Een ander aspect dat naar

voren is gekomen is dat rechtvaardigheidspercepties onderhevig zijn aan de manier van werken. De resultaten impliceren dat 360-graden feedback als rechtvaardiger wordt ervaren door mensen die werken op basis van meer egalitaire verhoudingen. Ten tweede levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door twee beoordelingsvormen op elkaar te betrekken. In de huidige literatuur worden rechtvaardigheidspercepties voornamelijk per beoordelingsvorm onderzocht. Ten slotte levert dit onderzoek een nieuw vraagstuk op die ontstaat bij het in gebruik nemen van alternatieve beoordelingssystemen. Uit dit onderzoek is gebleken dat 360-graden feedback als rechtvaardig wordt ervaren, mits de ‘juiste’ actoren worden geselecteerd. Er bestaan geen regels of procedures op dit vlak. De vraag is dan of de rechtvaardigheid kan worden gewaarborgd door procedures op te stellen.

Naast de wetenschappelijke bijdrage levert dit onderzoek ook een maatschappelijke bijdrage. De bevindingen kunnen namelijk als informatie dienen voor HR-managers. Wanneer zij overwegen om te wisselen van beoordelingssysteem kan dit onderzoek als leidraad dienen. Daarnaast kunnen de uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt om veranderingen door te voeren in het beoordelingssysteem. Als medewerkers dit als verbetering zien heeft het positieve invloed op hun welzijn (Ilgen et. al., 1979).

5.3 Beperkingen

Hoewel dit onderzoek inzicht verschaft in rechtvaardigheidspercepties omtrent alternatieve beoordelingssystemen is het onderworpen aan beperkingen. Ten eerste zijn de resultaten afkomstig van één organisatie. Hierdoor is het lastig om te weten of de resultaten worden gestuurd door omgevingsfactoren die uniek zijn voor die organisatie. Er is voorzichtigheid geboden in het generaliseren van de bevindingen naar een andere omgeving, de bevindingen kunnen dan niet betrouwbaar zijn. Ten tweede zijn enkel vijf van de negentien interviews in persoon afgenomen vanwege de restricties die zijn opgelegd door het Covid-19 virus. Hier is geprobeerd om aan tegemoet te komen middels videobellen, op deze manier waren non-verbale handelingen alsnog zichtbaar. Het is echter mogelijk dat dit van invloed is geweest op de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Verder kan worden gesteld dat het voor een onderzoeker onmogelijk is informatie te interpreteren zonder te worden beïnvloed door zijn of haar persoonlijke waarden (Creswell & Poth, 2017). Het is mogelijk dat resultaten op een andere manier zijn geïnterpreteerd dan door respondenten bedoeld werd. Ten slotte was de onderzoeker niet bekend met de onderzoekspopulatie. De mogelijkheid bestaat dat respondenten meer intieme details hadden verteld indien ze vertrouwd waren met de onderzoeker. Dit had tot meer realistische conclusies kunnen leiden.

5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Gegeven de beperkingen van het onderzoek zou overwogen kunnen worden om vervolgonderzoek te doen. Ten eerste wordt geadviseerd om onderzoek te doen binnen organisaties met kenmerken die verschillen van de geselecteerde casus. Op deze manier kunnen vergelijkingen worden gemaakt met de bevindingen uit dit onderzoek. Ten tweede is het interessant om de nieuwe aspecten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen verder te onderzoeken. Resultaten uit vervolgonderzoek kunnen de bevindingen uit dit onderzoek bevestigen of ontkrachten. Een andere suggestie is om in het vervolg vergelijkend onderzoek te doen naar beoordelingssystemen waar 360-graden feedback alleen voor ontwikkelingsdoeleinden wordt gebruikt en naar beoordelingssystemen waar de 360-graden feedback voor beoordelingsdoeleinden wordt gebruikt. Op deze manier kan er dieper worden ingegaan op de rechtvaardigheidspercepties rondom beoordelen en ontwikkelen. Ten slotte wordt geadviseerd om het concept van organisatorische rechtvaardigheid uit te breiden met sociale rechtvaardigheid. Hierbij kan worden gedacht aan vooroordelen op basis van geslacht of afkomst. Boyd & Kyle (2004) stellen dat meerdere procedurele- en distributieve onrechtvaardigheden een gevolg zijn van sociale onrechtvaardigheden.

Literatuur

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Armstrong, M. (2006). Performance management: Key strategies and practical guidelines. London: Kogan Page.
- Arnold, E., & Pulich, M. (2003). Personality conflicts and objectivity in appraising performance. *The Health Care Manager*, 22(3), 227-232.
- Behn, R. O (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A., & Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32(2-3), 315-324
- Bettenhausen, K. L, & Fedor, D. B. (1997). Peer and upward appraisals: A comparison of their benefits and problems. *Group & Organization Management*, 22(2), 236-263
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice; Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55
- Boeije, H. (2014). Analysis In Qualitative Research; Doing qualitative analysis. London: Sage Publications Inc.
- Boyd, N. M., & Kyle, K. (2004). Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns. *Administrative Theory & Praxis*, 26(3), 249-278
- Bracken, D. W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training & Development*, 48(9), 44-52.

- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carson, M. (2006). Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49(5), 395-402
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615.
- Creswell, J.W. & C.N. Poth (2017). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among = five approaches*. Fourth edition. London: Sage.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Flint, D. H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: Theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Garavan, T. N., Morley, M., & Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. *The Journal of Management Development*, 16(2), 134-147
- Gillespie, A., & Cornish, F. (2010). Intersubjectivity: Towards a dialogical analysis. *Journal for the theory of social behaviour*, 40(1), 19-46
- Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(1), 11-18

- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), 340.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1999). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 611-632
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of business research*, 69(5), 1862-1867
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational dynamics*, 34(1), 77-87
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.

- Lewis, P. (1998). Managing performance related pay based on evidence from the financial services sector. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 66-77
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-9.
- Mastenbroek, W., & Nuij, D. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- McDonnell, A., & Gunnigle, P. (2009). Performance management. *Human resource management*, 201-135. Routledge.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8-29.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston, MA: Pearson Education.
- O'Reilly, B. (1995). 360 degree feedback can change your life. *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*, 221
- Patten, T. J., (1977). *Pay: Employee compensation and incentive plans*. Free Press.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment

- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative science quarterly*, 495-523
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NJ
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and justice*, 30, 283-357
- Van der Heijden, B. I. & Nijhof, A. H. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management History*.