

# Geloofwaardigheid in functioneringsgesprekken

Onzekerheid bij werknemers over hoe goed hun leidinggevenden hen kan beoordelen, geeft leidinggevenden prikkels om hun geloofwaardigheid als beoordelaar hoog te houden. Vanuit dit oogpunt wordt een verscheidenheid aan gestileerde feiten verklaard rondom functioneringsgesprekken en de productiviteitseffecten van die gesprekken.

**JURJEN KAMPHORST**

Universitair docent  
aan de Erasmus Uni-  
versiteit Rotterdam

**OTTO SWANK**

Hoogleraar aan de  
Erasmus Universiteit  
Rotterdam

In veel organisaties is het moeilijk om de individuele prestaties van werknemers te bepalen. Dit betreft vooral situaties waarin de kwaliteit van werk belangrijker is dan de kwantiteit ervan. De prestaties van werknemers worden vaak beoordeeld door hun leidinggevenden. Verschillende studies laten zien dat sommige leidinggevenden beter zijn in het beoordelen van prestaties dan andere. Deze bevinding heeft consequenties voor de werking van beloningssystemen, waarin een relatie bestaat tussen de ingeschatte prestatie van een werknemer enerzijds en de beloning die hij krijgt anderzijds.

In de praktijk worden de prestaties van een werknemer en de bijbehorende beloning besproken in een periodiek functioneringsgesprek. In de literatuur hierover kunnen twee typen studies worden onderscheiden. In het eerste type ligt de nadruk op wat leidinggevenden zeggen. Als zij vaak te positieve beoordelingen geven, staat dit bekend onder de term *leniency bias*. Ook wordt gevonden dat sommige leidinggevenden een neiging hebben neutrale beoordelingen te geven; dat staat bekend als *centrality bias*. Het tweede type studies beschrijft hoe werknemers reageren op beoordelingen. Als die positief zijn, blijken de werknemers gemotiveerd te wor-

den. Het effect van negatieve beoordelingen op de motivatie van een werknemer is afhankelijk van hoe betrouwbaar hij de beoordelaar vindt. Vertrouwt de werknemer het beoordelingsvermogen van de leidinggevende, dan kan een negatieve beoordeling motiveren. Vertrouwt de werknemer het beoordelingsvermogen niet, dan demotiveren negatieve beoordelingen.

Op basis van een speltheoretisch model kunnen deze empirische resultaten worden verklaard. Bovendien toont het model onder welke omstandigheden deze effecten waarschijnlijker dan wel minder waarschijnlijk zijn.

## HET MODEL

Het model beschrijft een situatie waarin een nieuwe werknemer een bepaalde periode heeft gewerkt. In die periode heeft hij een beeld gekregen van zijn eigen productiviteit of talent. Ook de leidinggevende heeft zich een beeld gevormd over de productiviteit van de werknemer. Er vindt een functioneringsgesprek plaats waarin de leidinggevende haar beeld aan de werknemer vertelt. Na dat gesprek bepaalt de werknemer hoeveel hij zich gaat inspannen. Als de leidinggevende de prestatie van de werknemer goed kan inschatten, dan wordt de werknemer voor zijn prestatie beloond. Met behulp van het model wordt bestudeerd wat de leidinggevende de werknemer vertelt en hoe de werknemer zijn inspanning laat afhangen van de beoordeling van de leidinggevende.

Er zijn twee typen werknemers ( $a \in \{l, b\}$ ): talentvolle werknemers ( $a = b$ ) en minder talentvolle werknemers ( $a = l$ ), waarbij  $l < b$ . De kans dat de werknemer talentvol is ( $a = b$ ), is  $\alpha$ . De prestatie die een werknemer levert is gelijk aan  $y = a \times e$ , waarin  $e$  staat voor de inspanning die de werknemer verricht. Deze productiefunctie betekent dat bij dezelfde inspanning,  $e$ , een talentvolle werknemer meer produceert dan een minder talentvolle werknemer. Voor het functioneringsgesprek ontvangt de werknemer een signaal  $s$  over zijn talent  $a$ . Dat signaal kan zijn dat de werknemer talentvol is ( $s = b$ ) of dat hij minder getalenteerd is ( $s = l$ ), dus  $s \in \{l, b\}$ . Bij de analyse

wordt verondersteld dat het signaal dat de werknemer ontvangt correct is. Met andere woorden, de werknemer heeft een correct zelfbeeld. Kamphorst en Swank (2012) bestuderen ook de evenwichten wanneer deze veronderstelling wordt losgelaten.

Er zijn ook twee typen leidinggevend:  $t \in \{b, g\}$ . Competente leidinggevend ( $t = g$ ) beoordelen de prestatie van de werknemer altijd correct. Incompetente leidinggevend ( $t = b$ ) zijn niet in staat om de prestatie van de werknemer te beoordelen. De leidinggevende kent haar type, maar de werknemer kent  $t$  niet. De kans op een competente leidinggevende is  $\rho$ . In dat geval wordt de werknemer naar zijn prestaties beloond. Hij ontvangt  $y$ . Als de leidinggevende daarentegen incompetent is ( $t = b$ ), dan is de beloning van de werknemer onafhankelijk van de inspanningen die hij verricht.

In het functioneringsgesprek vertelt de leidinggevende haar inschatting over de prestatie van de werknemer. In dit eenvoudige model is er een directe relatie tussen de prestatie van de werknemer,  $y$ , en zijn talent  $a$ . Hierdoor is een inschatting van de prestatie van de werknemer equivalent aan een inschatting van zijn talent. De leidinggevende kan de werknemer zeggen dat hij talentvol is ( $m = h$ ), of dat hij minder talentvol is ( $m = l$ ).

Na het functioneringsgesprek herziet de werknemer zijn zelfbeeld en vormt zich een beeld over de competentie van de leidinggevende. De kans dat de werknemer denkt dat hij talentvol is nadat hij zelf een signaal ( $s$ ) heeft ontvangen en zijn beoordeling ( $m$ ) van zijn leidinggevende heeft gehad, wordt genoteerd als  $\hat{a}(s, m)$ . Verder beschrijft  $\hat{\rho}(s, m)$  de kans dat de werknemer denkt dat de leidinggevende bekwaam is nadat hij  $s$  en  $m$  heeft ontvangen.

De werknemer verbindt kosten aan inspanningen volgens de kwadratische functie  $\frac{1}{2}e^2$ . De werknemer kiest de  $e$  die zijn verwachte beloning maximaliseert minus de kosten van inspanning. De beloning van de werknemer is onafhankelijk van zijn inspanningen als de leidinggevende incompetent is. De optimale inspanning volgt dus uit het maximaliseren van de volgende functie:

$$\hat{\rho}(s, m)[\hat{a}(s, m)h + (1 - \hat{a}(s, m))l]e - \frac{1}{2}e^2$$

zodat

$$e = \hat{\rho}(s, m)[\hat{a}(s, m)h + (1 - \hat{a}(s, m))l] \quad (1)$$

Vergelijking (1) toont dat de inspanning van de werknemer positief afhankelijk is van zowel zijn perceptie op zijn talent,  $\hat{a}(s, m)$  als zijn perceptie op de competentie van zijn leidinggevende,  $\hat{\rho}(s, m)$ . Wat voor consequenties heeft vergelijking (1) voor de prikkels van de leidinggevende? In de analyse wordt ervan uitgegaan dat de leidinggevende probeert de verwachte prestatie van de werknemer te maximaliseren. Deze doelstelling leidt tot twee prikkels. In de eerste plaats wil de leidinggevende een beoordeling geven die haar geloofwaardigheid als bekwame beoordelaar bij de werknemer vergroot. Ten tweede wil de leidinggevende een beoordeling geven waardoor de zelfperceptie van de werknemer,  $\hat{a}(s, m)$ , hoger wordt. Deze prikkel verklaart de *leniency bias*. Een positieve beoor-

deling ( $m = h$ ) geeft in evenwicht een minstens even positief zelfbeeld van de werknemer als een negatieve beoordeling ( $m = l$ ):  $\hat{a}(s, h) \geq \hat{a}(s, l)$ . Natuurlijk vereist dit resultaat dat  $s$  niet volledig informatief is. Als  $s$  volledig informatief was, dan zou de werknemer zijn eigen talent kennen en zou het functioneringsgesprek zijn zelfbeeld niet kunnen veranderen.

Om de andere effecten van het functioneringsgesprek te belichten, wordt verondersteld dat de werknemer wel zijn talent kent:  $\hat{a}(h, m) = 1$  en  $\hat{a}(l, m) = 0$ . In deze situatie zal de leidinggevende alleen proberen om de werknemer te overtuigen dat hij in staat is de prestatie van de werknemer goed in te schatten.

In de eerste plaats wil de leidinggevende een beoordeling geven die haar geloofwaardigheid als bekwame beoordelaar bij de werknemer vergroot. Ten tweede wil de leidinggevende een beoordeling geven waardoor de zelfperceptie van de werknemer hoger wordt

#### ANALYSE

Onder de veronderstelling dat de werknemer zijn eigen productiviteit kent, kunnen de beoordelingen van de leidinggevend worden bestudeerd. Uit vergelijking (1) wordt duidelijk dat in deze situatie de leidinggevende moet laten zien dat zij in staat is de prestatie van de werknemer goed in te schatten. Hieruit volgt onmiddellijk dat competente leidinggevend een prikkel hebben hun beeld over de werknemer eerlijk te vertellen, ofwel de boodschap van de feedback  $m$  is conform het talent van de werknemer  $a$ :  $m = h$  als  $a = h$  en  $m = l$  als  $a = l$ . Zou bijvoorbeeld de leidinggevende zeggen dat de werknemer talentvol is ( $m = h$ ), terwijl zij weet dat de werknemer minder getalenteerd is ( $a = l$ ), dan leert de werknemer dat de leidinggevende incompetent is. Dus de werknemer vindt nu dat de kans op een competente leidinggevende nul is:  $\hat{\rho}(l, h) = 0$ . Het gevolg daarvan is dat het prestatieloon hem niet meer prikkelt en de werknemer inzet  $e = 0$  kiest. Immers, een incompetente leidinggevende kan zijn prestatie toch niet inschatten, waardoor zijn loon niet meer afhangt van zijn prestatie. De vraag resteert hoe in zo'n evenwicht een incompetente leidinggevende de werknemer beoordeelt.

Stel dat een incompetente leidinggevende altijd tegen een werknemer zegt dat hij goed functioneert ( $m = h$ ). Op basis van wat de leidinggevende in het functioneringsgesprek tegen de werknemer zegt zal de werknemer zijn beeld over de competentie van de leidinggevende aanpassen. De Regel van Bayes geeft weer hoe kansinschattingen op een correcte manier aangepast worden naar aanleiding van nieuwe informatie. Gegeven de strategieën van de spelers, leidt toepassing

van de Regel van Bayes tot de volgende aanpassingen van de kans dat de werknemer denkt dat de leidinggevende bekwaam is nadat hij zelf een signaal en beoordeling heeft ontvangen:

$$\hat{\rho}(l,b) = 0 \quad (2)$$

$$\hat{\rho}(l,l) = 1 \quad (3)$$

$$\hat{\rho}(b,b) = \rho \quad (4)$$

Vergelijking (2) laat zien dat als een niet talentvolle werknemer hoort dat hij talentvol is, hij concludeert dat de leidinggevende hem niet kan beoordelen. De reden is dat competente leidinggevendenden altijd juiste beoordelingen geven. Vergelijking (3) toont dat wanneer de werknemer hoort dat hij niet talentvol is, hij weet dat de leidinggevende competent is. De reden hiervoor is dat in het evenwicht dat we bestuderen, wordt aangenomen dat incompetent leidinggevendenden altijd positieve beoordelingen geven. Een negatieve beoordeling moet dus wel van een competente leidinggevende komen. Ten slotte geeft vergelijking (4) weer dat wanneer een talentvolle werknemer hoort dat hij talentvol is, de beoordeling geen informatie bevat over de competentie van de leidinggevende. Competente werknemers krijgen in het evenwicht altijd te horen dat ze competent zijn.

## Het is productiever een juiste beoordeling te geven bij een talentvolle werknemer dan bij een minder talentvolle werknemer

Met behulp van de vergelijkingen (1)–(4) kan de inspanning worden berekend die een werknemer na het functioneringsgesprek kiest. De inspanning die een werknemer verricht die signaal  $s$  en beoordeling  $m$  heeft ontvangen, wordt genoteerd als  $e(s,m)$ . Er geldt dat  $e(l,b) = 0$ ,  $e(b,b) = \rho h$  en  $e(b,l) = l$ . Verder wordt verondersteld dat  $e(b,l) = 0$ .

Met dit model kunnen de voorwaarden worden afgeleid waaronder een incompetente leidinggevende een prikkel heeft een negatieve beoordeling te geven in plaats van de veronderstelde positieve beoordeling. De verwachte prestatie van de werknemer na een positieve beoordeling is gelijk aan de kans dat de werknemer talentvol is ( $\alpha$ ) maal de inspanning die een talentvolle werknemer zal verrichten ( $\rho h$ ), en zijn productiviteit ( $h$ ):  $\alpha \rho h^2$ . De verwachte prestatie van een werknemer na een negatieve beoordeling is gelijk aan de kans dat de werknemer niet talentvol is maal de inspanning van een niet talentvolle werknemer en zijn productiviteit:  $(1 - \alpha)l^2$ . Als

$$\alpha \rho h^2 > (1 - \alpha)l^2 \quad (5)$$

dan is het optimaal voor een incompetente leidinggevende een positieve beoordeling te geven. Vergelijking (5) toont dat hoe groter  $h$  is en hoe lager  $l$  is, hoe sneller aan de voorwaarde

voldaan is dat er een evenwicht bestaat waarin incompetente leidinggevendenden een positieve beoordeling geven. Het is productiever een juiste beoordeling te geven bij een talentvolle werknemer dan bij een minder talentvolle werknemer. Dit is het *productivity effect* van een beoordeling. Verder laat vergelijking (5) zien dat als de kans groot is dat de werknemer talentvol is, een incompetente leidinggevende geneigd is een positief oordeel te geven. De reden is dat als  $\alpha$  hoog is, de kans groot is dat een positieve beoordeling overeenstemt met het zelfbeeld van de werknemer. Dit staat bekend als het *playing the odds-effect* van een beoordeling. Ten slotte laat (5) zien dat als de kans groot is dat de leidinggevende competent is, er dan eerder een evenwicht bestaat waarin een incompetente leidinggevende een positief oordeel geeft. Dit is het *confidence in manager-effect*. Om dit effect te begrijpen is het belangrijk in te zien dat in het evenwicht dat we bestuderen een negatieve boodschap die in overeenstemming is met het zelfbeeld van de werknemer, toont dat de leidinggevende competent is.

### De centrality bias

KADER 1

De centrality bias staat voor de neiging van leidinggevendenden om neutrale beoordelingen te geven. Omdat in het basismodel wordt verondersteld dat de leidinggevende ofwel negatieve ofwel positieve beoordelingen geeft, is dit model niet geschikt om de centrality bias te verklaren. Hiervoor is een model nodig waarin er ten minste drie typen werknemers zijn (bijvoorbeeld talentvol, neutraal en niet talentvol) en de leidinggevende ten minste drie beoordelingen kan geven (bijvoorbeeld positief, neutraal en negatief). Inmiddels is een model geanalyseerd waarin er drie typen werknemers zijn en de leidinggevende drie beoordelingen kan geven. Verder wordt in dit model toegelaten dat een competente leidinggevende het talent van de werknemer soms verkeerd inschat. Onder de veronderstelling dat een competente leidinggevende met een grotere kans een kleine fout maakt dan een grote, is het eenvoudig de centrality bias te verklaren. Net als in het basismodel heeft in het uitgebreide model de leidinggevende een prikkel om een beoordeling te geven die overeenkomt met het zelfbeeld van de werknemer. Dit vergroot de kans die de werknemer toekent dat zijn prestatie naar waarde zal worden ingeschat. Voor een incompetente leidinggevende is het risicovol een extreme beoordeling te geven, want dit maakt de kans op een grote fout groter. Omdat competente leidinggevendenden geen grote fouten maken, zal de werknemer bij een grote fout concluderen dat de leidinggevende incompetent is. Het is om deze reden veilig voor een leidinggevende om een neutrale beoordeling te geven. Merk op dat de centrality bias wordt veroorzaakt door het confidence-effect. Met een neutrale beoordeling probeert de leidinggevende het vertrouwen van de werknemer niet te verliezen.

Incompetente leidinggevendenden beoordelen immers altijd positief. Als de kans op een incompetente leidinggevende hoog is, dus  $\rho$  is laag, leidt een positieve beoordeling tot een lage betrouwbaarheid. De neiging is dus groter om een negatieve beoordeling te geven.

Kamphorst en Swank (2012) leiden ook af onder welke voorwaarden een incompetente leidinggevende altijd negatieve beoordelingen geeft, of met een bepaalde kans een positieve of negatieve beoordeling geeft. Uit die analyse wordt het productiviteitseffect bevestigd: hoe hoger  $h$  is (of hoe lager  $l$  is), hoe sterker de prikkel voor een incompetente leidinggevende is om een positieve beoordeling te geven. Een evenwicht waarin een incompetente leidinggevende een negatief oordeel geeft, vereist dat de kans op een minder talentvolle werknemer hoog is (of wel dat  $\alpha$  laag is). Een lage  $\alpha$  betekent dat de kans groot is dat een negatieve beoordeling in overeenstemming is met het zelfbeeld van de werknemer. Ten slotte is het *confidence in manager*-effect in het evenwicht, waarin een incompetente leidinggevende een negatieve beoordeling geeft, tegenovergesteld aan het effect in evenwicht waarin een incompetente leidinggevende een positieve beoordeling geeft. Als een incompetente leidinggevende altijd een negatieve beoordeling geeft, dan toont een kloppende positieve beoordeling, dat de leidinggevende competent is.

## CONCLUSIES

Een simpel model, waarin een werknemer onzeker is over het vermogen van zijn leidinggevende om hem te beoordelen, verschaft inzicht in de subjectieve beoordelingen die leidinggevendenden geven en de gevolgen daarvan op de inzet van werknemers. Ten eerste vermindert de onzekerheid van de werknemer zijn inzet: er bestaat immers een kans dat die inzet niet opgemerkt wordt. Ten tweede geeft dit competente leidinggevendenden de prikkel om uitgesproken en relatief eerlijke feedback te geven. Zo kan de werknemer leren dat zijn leidinggevende competent is. Dit is ook een extra verklaring waarom beoordelingen vaak als informatief worden gezien. Bij positieve feedback zal de werknemer zich vaak meer inzetten. Bij negatieve feedback hangt het effect op zijn inzet af van de mate waarin de leidinggevende aan geloofwaardigheid wint, en de mate waarin de werknemer aan zelfvertrouwen verliest. Ten derde heeft de incompetente leidinggevende extra reden om positieve feedback te geven: zij wil vooral door de productievere werknemer als competent beschouwd worden. Beide redenen geven aanleiding tot de leniency bias. Ten slotte heeft de manager er ook belang bij om de kans te vergroten dat zij geloofwaardig gevonden wordt. Dus als de kans groot is dat de werknemer minder talentvol is, zal de manager meer geneigd zijn negatievere beoordelingen te geven. In algemenere zin kan zo de centrality bias gezien worden. Als veel werknemers 'gemiddeld' zijn, of als managers veel van hun geloofwaardigheid verliezen als hun beoordelingen er, volgens de werknemer, ver naast zitten, zullen incompetente managers geneigd zijn wat neutralere feedback te geven (kader 1).

Een alternatief op het beschreven model is het geval waarin de werknemer onzeker is over zijn talent. Dit geeft een extra prikkel voor de leidinggevende om positieve beoordelingen te geven, want dat verbetert het zelfbeeld van de werknemer. Dit effect is vooral relevant als werknemers geen systematische fout over hun talent maken. Er is echter een uit-

gebreide literatuur dat mensen hun talenten overschatten. In het beschreven model zou zelfoverschatting van werknemers ertoe leiden dat via het confidence-effect leidinggevendenden nog vaker positieve beoordelingen geven.

Al met al laat de studie zien dat het motiveren van werknemers via beoordelingen ingewikkeld is. Er zijn verschillende, soms tegenstrijdige, effecten van beoordelingen. Dezelfde beoordeling kan de ene werknemer motiveren, maar een andere werknemer demotiveren. Voor zover bekend, is deze studie de eerste die benadrukt dat leidinggevendenden een prikkel hebben om te tonen dat zij in staat zijn de prestatie van werknemers goed in te schatten en de gevolgen daarvan bestudeert.

## LITERATUUR

Kamphorst, J.J.A. en O.H. Swank (2012) The role of performance appraisals in motivating employees. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 2012(034).