

Prestatiemanagement in het Hoger Onderwijs: Naar meer aandacht voor leiderschap, welzijn en jongere medewerkers

Robin Bauwens

Dit artikel onderzoekt hoe we prestatie-managementsystemen in het hoger onderwijs kunnen verbeteren. Hoewel deze systemen als doel hebben medewerkers te ontwikkelen, zijn velen het erover eens dat de huidige prestatie-managementsystemen vaak leiden tot onbedoelde effecten op het welzijn en de prestaties van academische werknemers. In het bijzonder worden jonge academische medewerkers zonder vaste aanstelling of 'tenure' getroffen. Dit is ook onderzoek naar prestatie-management niet ontgaan, waar al even een zoektocht heerst naar de 'succescondities' die de onbedoelde effecten van prestatie-managementsystemen kunnen verhelpen. Er is echter weinig bekend over de specifieke succescondities van prestatie-managementsystemen binnen het hoger onderwijs. Daarnaast is er ook een tekort aan aandacht voor de specifieke leiderschapskwaliteiten die mede het succes van prestatie-managementsystemen bepalen. Daarom bespreekt dit artikel vier empirische studies over de succescondities van prestatie-managementsystemen in het hoger onderwijs. De resultaten tonen aan dat academische medewerkers gezonder zijn en beter presteren wanneer zij prestatie-managementsystemen ervaren als rechtvaardig en gebalanceerd in termen van verwachtingen en stimulansen. Voorts is het belangrijk dat de leidinggevende zorgt voor een correcte behandeling, voldoende informatieverschaffing en een consistente handhaving van doelen tijdens het plannen, opvolgen en evalueren van academische medewerkers.

Inleiding

"There is a commonly expressed view... that managing academics is, like herding cats, either impossible or pointless" (McCormack, Propper, & Smith, 2014, p. 535)

Bovenstaand citaat toont aan dat managen van academische medewerkers geen eenvoudige klus is. Daarom maken hoger onderwijsinstellingen en heel wat andere organisaties gebruik van prestatie-managementsystemen.

Dr. Robin Bauwens is als universitair docent verbonden aan het Department Human Resource Studies bij Tilburg University.

Prestatiemanagementsystemen vormen een type HR-systemen die organisaties gebruiken om doelen te stellen, feedback te geven en de inspanningen van hun medewerkers te evalueren (Aguinis, 2013). Als instrument om personeel efficiënter en effectiever aan te sturen, maakten prestatimanagementsystemen hun intrede in het hoger onderwijs omstreeks de jaren 80 en 90. De toenemende studentenstroom, de internationalisering en de roep om publieke verantwoording werden steeds grotere uitdagingen voor de kwaliteit en betaalbaarheid het traditionele model (Melo et al., 2010; Teelken, 2015). Daarom kwam strategisch HRM hoog op de agenda van het hoger onderwijs te staan (Van den Brink et al., 2013). Hoger onderwijsinstellingen zochten manieren om hun complexe missies en doelstellingen te vertalen naar hun medewerkers. Daarbij lieten ze zich inspireren door gangbare benaderingen uit de private sector, zoals prestatimanagement (Decramer et al., 2012a; Decramer et al., 2012b). Prestatiemanagement bouwt voort op het traditionele beoordelingsgesprek, maar voegt hier een uitgebreid plannings- en opvolgingsluik aan toe. Doordat doelstellingen, feedback en beoordelingen elkaar in snel tempo opvolgen (DeNisi & Murphy, 2017), stellen prestatimanagementsystemen organisaties in staat om hun medewerkers te ontwikkelen in lijn met de ruimere missie en doelstellingen van de organisatie (Boselie et al., 2012; DeNisi & Smith, 2014).

De introductie van prestatimanagementsystemen in het hoger onderwijs had een aantal belangrijke implicaties. Zo zorgden deze systemen voor meer transparantie in een wereld waar managementpraktijken vooral stoelden op collegialiteit en academische vrijheid (Dobbins et al., 2011). Daarnaast legden prestatimanagementsystemen een sterke nadruk op meetbare prestaties, wat vooral van toepassing was op onderzoek en internationale publicaties (Lynch, 2015). Tot slot hadden deze systemen binnen het hoger onderwijs een sterk bureaucratisch karakter, waardoor ze voor departementshoofden en andere senior stafleden voornamelijk gepaard gingen met bijkomende administratie en personeelsverantwoordelijkheden (Sousa et al., 2010; McCormack et al., 2014).

Ondanks de inspanningen van het hoger onderwijs om prestatimanagement te implementeren, vragen meer en meer academici zich af of de huidige systemen hun doel niet voorbijschieten (Kallio et al., 2016; Franco-Santos & Doherty, 2017). Recente studies tonen aan dat heel wat startende academici kampen met mentale gezondheidsproblemen zoals stress, depressies of burn-out (Haven et al., 2019; Levecque et al., 2017). Onderzoek naar prestatimanagement is niet blind voor deze tekortkomingen. De kritiek op prestatimanagementsystemen laat zich dan ook buiten de muren van het hoger onderwijs horen. Zo wijzen Gruman en Saks (2011) erop dat prestatimanagementsystemen vaak focussen op prestaties en minder op belangrijke cognitieve en affectieve uitkomsten, zoals het welzijn van medewerkers, die deze prestaties mede bepalen (Gruman & Saks, 2011). Deze situatie zien we ook terug in het hoger onderwijs. Waar prestatimanagement in de HR-literatuur bedoeld is als een ontwikkelingsproces voor medewerkers, heeft het

binnen deze sector een sterk controlerend karakter, wat averechts kan werken (Franco-Santos & Doherty, 2017). Daarom stellen onderzoekers dat prestatie management enkel kan leiden tot de gewenste uitkomsten, wanneer er aan bepaalde voorwaarden of 'succescondities' is voldaan (Pulakos & O'Leary, 2011; Schleicher et al., 2018).

Met bovenstaande in het achterhoofd probeert dit artikel een antwoord te formuleren op de vraag hoe en wanneer prestatie managementsystemen positieve resultaten opleveren voor het welzijn en de prestaties van academische medewerkers in het hoger onderwijs. Hierdoor levert dit artikel twee bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur rond prestatie managementsystemen. Een eerste bijdrage is dat we weinig weten over de succescondities van prestatie managementsystemen in het hoger onderwijs (Franco-Santos & Doherty, 2017; Decramer et al., 2012a, 2012b). Contextueel HRM leert ons dat de succescondities van prestatie managementsystemen stevig kunnen verschillen tussen sectoren (Paauwe & Farndale, 2017). Zo wijzen Kallio en haar collega's (2017) erop dat academici vooral handelen uit intrinsieke motivatie en dat onderzoeks- en onderwijsactiviteiten vaak moeilijk te vertalen zijn in concrete doelstellingen en verwachtingen. Een tweede bijdrage gaat over de belangrijke rol van leiderschap voor prestatie managementsystemen. Omdat leidinggevendenden vaak verantwoordelijk zijn voor de implementatie van deze systemen (Tseng & Levy, 2019), bepalen de attitudes en gedragingen van leidinggevendenden in sterke mate hoe medewerkers op prestatie managementsystemen reageren (Audenaert et al., 2019). Toch komt leiderschap weinig aan bod in empirische studies over prestatie management of andere HR-systemen en praktijken (Leroy et al., 2018). Daardoor weten we weinig over de parallelle of gezamenlijke invloed van leiderschap en prestatie management op het welzijn en de prestaties van medewerkers (Boselie et al., 2012).

Om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag bespreekt dit artikel vier empirische studies die werden verricht onder jonge academische medewerkers binnen hoger onderwijsinstellingen in Vlaanderen. Een focus op jonge academici is belangrijk, omdat deze vaak een onzekere positie op de arbeidsmarkt vervullen, met minder werkzekerheid, autonomie of sociaal prestige. Dit maakt deze groep bijzonder kwetsbaar voor beheersystemen zoals prestatie management (Kehm & Teichler, 2012). Bovendien vormen jonge academici, althans in Vlaanderen, de overgrote meerderheid van het hoger onderwijspersoneel¹ (Vlaamse Overheid, 2018). Desondanks heeft voorgaand onderzoek meer aandacht besteed aan senior stafleden, ten nadele van deze groep (Evans, 2015). Het Vlaamse hoger onderwijslandschap is overwegend door de overheid gefinancierd en is goed vergelijkbaar met dat van andere West-Europese landen, zoals Nederland. Hoewel Vlaanderen een pionier was bij het doorvoeren van prestatie managementsystemen binnen het hoger onderwijs (Broucker et al., 2018), heeft voorgaand onderzoek zich vooral gericht op de Angelsaksische wereld (Franco-Santos & Doherty, 2017; McKenna et al., 2011). In wat volgt, wordt eerst de theoretische onderbouwing van onze studie geschetst. Vervolgens worden de empirische studies en resultaten be-

sproken. Als afsluiter volgt er een bredere discussie met enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en hoger onderwijsinstellingen.

Medewerkerspercepties van prestatimanagementsystemen

De HRM-literatuur stelt dat er belangrijke verschillen bestaan tussen (1) hoe HR-systemen bedoeld zijn door organisaties en hoe ze vervolgens (2) worden geïmplementeerd en (3) worden gepercipieerd. Om te onderzoeken hoe HR-systemen het welzijn en de prestaties van medewerkers beïnvloeden is het van belang om te kijken hoe medewerkers deze systemen percipiëren. Zulke percepties bieden immers belangrijke informatie over welke betekenis medewerkers hechten aan HR-systemen (Van Beurden et al., 2020). HR-percepties staan centraal in het sleutelwerk van Bowen en Ostroff (2004). Zij stellen dat HR-systemen beter in staat zijn om hun boodschap over te brengen en het gewenste gedrag bij medewerkers te stimuleren, wanneer deze systemen voldoen aan een aantal criteria. Ten eerste moeten deze systemen voldoende onderscheidend zijn. Medewerkers moeten het HR-systeem zien als duidelijk, relevant en legitiem. Ten tweede moeten HR-systemen consistent zijn. Een consistent HR-systeem wordt coherent toegepast binnen de organisatie en is in staat het gewenste gedrag te stimuleren. Tot slot is het van belang dat HR-systemen op consensus berusten. Consensus impliceert dat medewerkers zien dat het systeem moreel rechtvaardig is en dat er binnen de organisatie overeenstemming is over het HR-systeem.

Terwijl het werk van Bowen en Ostroff (2004) veel navolging kent, is men zich recent ook gaan interesseren in de rol van de leidinggevende in dit verhaal. Zo stellen Bos-Nehles en haar collega's (2013) dat leidinggevenden over voldoende kennis, motivatie en mogelijkheden moeten beschikken om over te gaan tot de implementatie van HR-systemen. Een studie van Van Waeyenberg en Decramer (2018) wees uit dat dit ook geldt voor prestatimanagementsystemen. Toch zijn er aanwijzingen dat de relatie tussen leidinggevende en HR-systemen complexer is dan initieel gedacht. Zo wijzen Leroy et al. (2018) erop dat leidinggevende als een soort filter kunnen werken voor de percepties die medewerkers hebben over HR-systemen. Voor medewerkers vormen leidinggevenden immers een belangrijke bron van informatie over HR-systemen in de organisatie. Daarom zullen medewerkers het gedrag van leidinggevenden meenemen wanneer zij HR-systemen evalueren, wat van invloed kan zijn op de relatie tussen percepties van HR-systemen en het welzijn en de prestaties van medewerkers. Naast onderscheidend vermogen, consistentie en consensus, kunnen we het gedrag van de leidinggevende dus ook als een belangrijk criterium voor de werkzaamheid van HR-systemen beschouwen.

Als type HR-systeem, geldt het belang van percepties (Sharma et al., 2016) en leidinggevenden (Tseng & Levy, 2019) ook voor prestatimanagementsystemen. Zo wees een studie van Audenaert et al. (2019) bijvoorbeeld uit dat wanneer medewerkers een constructieve relatie hebben met hun leidingge-

vende, dit de effectiviteit van consistente prestatiesystemen ten goede komt. Bouwend op de theoretische inzichten van Bowen en Ostroff (2004) en Leroy et al. (2018), werden daarom vier studies opgezet om na te gaan hoe percepties over het onderscheidend vermogen, de consistentie en de consensus over prestatie-managementsystemen, alsook leiderschap invloed uitoefenen op het welzijn en de prestaties van medewerkers in het hoger onderwijs.

Onderzoeksaanpak

Om inzicht te verkrijgen in medewerkerspercepties over prestatie-managementsystemen en leiderschap werd gekozen voor een kwantitatief onderzoeksdesign, uitgevoerd door middel van vier empirische deelstudies. Daarvoor werden drie verschillende bevestigingen gelanceerd onder medewerkers die verbonden waren aan hoger onderwijsinstellingen in Vlaanderen en geen vaste aanstelling hadden (i.e. promovendi, assistenten, onderzoeksmedewerkers, postdocs). Twee bevestigingen gebeurden online (Qualtrics). Een eerste online bevestiging vond plaats in september 2016 onder jonge onderzoekers binnen de exacte wetenschappen, technologie, ingenieurswetenschappen en wiskunde (STEM). Deze vragenlijst werd verzonden naar 4586 onderzoekers en resulteerde in de deelname van 532 participanten. Een tweede online bevestiging vond plaats in maart 2018. Deze vragenlijst werd verzonden naar 1239 onderzoekers en resulteerde in 178 valide deelnames. Een derde papieren bevestiging werd gehouden in november 2017 bij docenten in het HBO. Deze vragenlijst werd verzonden naar 1000 docenten en resulteerde in 215 valide deelnames. Tabel 1 geeft een overzicht van de empirische deelstudies en hun respectievelijke onderzoeksvraag en onderzoeksmethode.

Studie	Onderzoeksvraag	Methode
Studie 1	In welke mate zorgen rechtvaardige prestatie-managementsystemen en een rechtvaardige behandeling door de leidinggevende voor minder burn-out en meer organisatorisch burgerschaps-gedrag?	Survey onderzoekers STEM (532 deelnemers) Analyse op basis van Structural Equation Modelling
Studie 2	In welke mate zorgen consistente prestatie-managementsystemen en een constructieve relatie met de leidinggevende voor sociale impact en job tevredenheid?	Survey onderzoekers STEM (532 deelnemers) Analyse op basis van Structural Equation Modelling
Studie 3	In welke mate zorgen onderscheidende, consistente prestatie-managementsystemen en transformationeel leiderschap voor innovatief werkgedrag?	Survey onderzoekers sociale wetenschappen (178 deelnemers) Analyse op basis van Meervoudige Regressie
Studie 4	In welke mate zorgen de verwachte bijdragen en aangeboden stimulansen van de leidinggevende voor vitaliteit en teamprestaties?	Survey docenten in sociale wetenschappen (215 deelnemers) Analyse op basis van Multilevelregressie

Resultaten studie 1

In de eerste studie is aandacht besteed aan de vraag in welke mate rechtvaardige prestatimanagementsystemen en een rechtvaardige behandeling door de leidinggevende zorgen voor minder burn-out en meer organisatorisch burgerschapsgedrag.

Burn-out is een groot probleem in hoger onderwijsinstellingen en prestatimanagementsystemen worden soms als mogelijke oorzaak aangeduid (Levecque et al., 2017). Tevens hebben prestatimanagementsystemen een sterke focus op individuele prestaties, waardoor werknemers vaak minder gedrag vertonen dat ook op anderen gericht is, zoals organisatorisch burgerschapsgedrag (Zhang et al., 2006). Gebaseerd op de organisatorische rechtvaardigheidstheorie (Greenberg, 1987), die stelt dat burn-out nauw verbonden is met onze percepties van morele rechtvaardigheid op het werk, onderzocht de eerste studie in welke mate academische medewerkers prestatimanagementsystemen als rechtvaardig beschouwen. Er werd in het bijzonder gekeken hoe verdelende rechtvaardigheid (e.g. krijg ik de erkenning en beloningen die mij toekomen?), procedurele rechtvaardigheid (e.g. verloopt alles transparant en volgens het boekje?) en rechtvaardigheid van de persoonlijke behandeling (e.g. behandelt mijn leidinggevende mij correct?) tijdens de toepassing van het prestatimanagementsysteem een invloed had op burn-out en organisatorisch burgerschapsgedrag. Dit werd onderzocht door middel van structural equation modelling in een steekproef van 532 wetenschappelijke STEM-medewerkers. Uit de resultaten bleek dat de verdelende rechtvaardigheid van het prestatimanagementsysteem verband hield met een lagere uitputting en minder terugtrekkingsgedrag, twee kerndimensies van burn-out. De persoonlijke behandeling door de leidinggevende tijdens de toepassing van het prestatimanagementsysteem hield vooral verband met minder terugtrekkingsgedrag, dat op zijn beurt zorgde voor meer organisatorisch burgerschapsgedrag. Voor de procedurele rechtvaardigheid van het prestatimanagement werden er geen significante effecten geobserveerd.

Ten eerste tonen deze resultaten aan dat rechtvaardige prestatimanagementsystemen van belang zijn voor het welzijn en de prestaties van academische medewerkers. Academische medewerkers lijken sterk belang te hechten aan verdelende rechtvaardigheid en rechtvaardigheid van de persoonlijke behandeling. Dit ligt in lijn met Bowen en Ostroff (2004), die rechtvaardigheid beschouwen als een deelaspect van consensus, een van de succescondities van HR-systemen. Toch lijken academische medewerkers minder te reageren op de procedurele rechtvaardigheid van het prestatimanagementsysteem. Enerzijds is het mogelijk dat dit aspect minder zichtbaar is en dus minder reacties losmaakt (Janssen et al., 2010). Anderzijds zijn er onderzoekers die stellen dat procedurele rechtvaardigheid een belangrijke voorspeller kan zijn van andere rechtvaardigheidsdimensies (Ambrose & Arnaud, 2005). Dit zou ook de sterke correlaties tussen de verschillende rechtvaardigheidsdimensies van het prestatimanagementsysteem in deze

studie kunnen verklaren (tussen $r = 0.404$ en $r = 0.616$). Mogelijks veronderstellen academische medewerkers dus dat een prestatimanagementsysteem met verdelende rechtvaardigheid ook voldoet aan de criteria van een procedureel rechtvaardig prestatimanagementsysteem.

Ten tweede komt in deze bevindingen de rol van de leidinggevende duidelijk naar voren. De persoonlijke behandeling tijdens het verloop van het prestatimanagementsysteem was het enige deelaspect van rechtvaardigheid dat zowel op burn-out (i.e. gevoelens van terugtrekking) als organisatorisch burgerschapsgedrag een invloed uitoefende. Het welzijn en de prestaties van academische medewerkers hangt dus in zekere mate samen met hoe ze door hun leidinggevende worden behandeld tijdens het plannen, opvolgen en evalueren (Bauwens et al., 2019a).

Enerzijds benadrukken deze bevindingen dat academische medewerkers meer betrokken moeten worden bij het ontwerp van prestatimanagementsystemen, wat mogelijks ook toelaat om meer rechtvaardige prestatimanagementsystemen te ontwikkelen. Anderzijds toont deze studie duidelijk aan hoe sterk de betrokkenheid van de leidinggevende weegt op het welzijn en de gedragingen van medewerkers ten opzichte van andere elementen van prestatimanagement. Daardoor kunnen we voorzichtig stellen dat de leidinggevende op zichzelf een belangrijke succesconditie is voor prestatimanagementsystemen in het hoger onderwijs.

Resultaten studie 2

In studie 2 stond de volgende onderzoeksvraag centraal: In welke mate zorgen consistente prestatimanagementsystemen en een constructieve relatie met de leidinggevende voor sociale impact en job tevredenheid?

Medewerkers zijn gelukkiger wanneer ze het gevoel hebben dat hun werk maatschappelijke impact heeft (Van Loon et al., 2015). Niettemin kunnen prestatimanagementsystemen medewerkers vervreemden van hun maatschappelijke invloed. Er kunnen bijvoorbeeld inconsistenties bestaan tussen wat er verwacht wordt van medewerkers (e.g. excellent onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact) en wat er vervolgens wordt opgevolgd en geëvalueerd (e.g. voornamelijk onderzoek) (Van der Wal et al., 2011). Zulke situaties kunnen leiden tot verwarring, frustratie en verminderd welzijn. Daarom is het belangrijk dat prestatimanagementsystemen consistent zijn, dat wil zeggen coherente doelstellingen en opvolging bieden, die medewerkers toelaten het verband te zien tussen het prestatimanagementsysteem en de beoogde uitkomsten (Bowen & Ostroff, 2004). Het belang van een consistent prestatimanagementsysteem wordt benadrukt door Bowen en Ostroff (2004).

Met dit werk in het achterhoofd, onderzocht deze tweede studie het verband tussen de consistentie van prestatimanagementsystemen en de maatschappelijke impact en job-tevredenheid van academische medewer-

kers. Omdat constructieve leiderschapsrelaties een rol kunnen spelen bij de implementatie van prestatimanagementsystemen (Audenaert et al., 2019; Campbell et al., 2016), werd ook leader-member exchange (LMX) in rekening gebracht. LMX verwijst naar het feit dat leidinggevendens kwalitatief verschillende relaties ontwikkelen met hun medewerkers (Graen & Uhl-Bien, 1995). Voorgaand onderzoek toont aan dat deze verschillende relaties bepalend kunnen zijn voor hoe medewerkers prestatimanagementsystemen interpreteren (Audenaert et al., 2019). Om dit te onderzoeken werd een steekproef van 532 academische medewerkers werkzaam in STEM onderworpen aan structural equation modelling. De resultaten tonen aan dat de consistentie van het prestatimanagementsysteem een positieve invloed heeft op gevoelens van maatschappelijke impact, wat op zijn beurt ook job-tevredenheid ten goede komt. LMX versterkte de relatie tussen consistentie en maatschappelijke impact en verzwakte de relatie tussen consistentie en job-tevredenheid.

Ten eerste, in lijn met Bowen en Ostroff (2004), wijzen deze bevindingen op het belang van een consistent prestatiesysteem. Als prestatimanagementsystemen consistent toegepast worden, sturen ze een coherente boodschap naar medewerkers over wat van hen verwacht wordt en hoe dit kadert binnen de bredere missie en doelstellingen van de organisatie. Die informatie stelt medewerkers beter in staat om hun baan te evalueren, zowel op maatschappelijk vlak (sociale impact) als voor zichzelf (baantevredenheid). Voorts vermijdt een consistent prestatimanagementsysteem ook dat er incoherente, conflicterende verwachtingen worden gesteld aan academische medewerkers, die zouden kunnen resulteren in stress of frustraties (Audenaert et al., 2019).

Ten tweede komt ook hier duidelijk de rol van de leidinggevende naar voren. Een constructieve relatie tussen medewerker en leidinggevende (i.e. LMX) kan, althans in bepaalde omstandigheden de invloed van een consistent prestatimanagementsysteem versterken. In zulke relaties bieden leidinggevende medewerkers vaak bijkomende informatie en ondersteuning. Dit kan de consistentie van de boodschap, onderliggend aan het prestatimanagementsysteem versterken (Bauwens et al., 2019b). Desondanks vinden we ook dat LMX de positieve relatie tussen consistentie van het prestatimanagementsysteem en job-tevredenheid vermindert. Hoewel dit effect gering is, kan het betekenen dat academische medewerkers die een goede relatie hebben met hun leidinggevende ook aan bijkomende verwachtingen moeten voldoen (Kang & Steward, 2007). Die verwachtingen zijn niet altijd consistent met de boodschap van het prestatimanagementsysteem. Samengevat stellen deze resultaten dat hoger onderwijsinstellingen er goed aan doen om de doelen en verwachtingen die ze communiceren via prestatimanagementsystemen te stroomlijnen. Hierdoor krijgen academische medewerkers een positiever beeld van hun job en raken ze niet gefrustreerd door inconsistente verwachtingen. Door in te zetten op kwalitatieve leiderschapsrelaties kunnen universiteiten en hogescholen dit proces verder versterken.

Resultaten studie 3

De derde studie richt zich op de mate waarin onderscheidende, consistente prestatie managementsystemen en transformationeel leiderschap zorgen voor innovatief werkgedrag.

Hoewel prestatie managementsystemen en transformationeel leiderschap bijdragen aan innovatie bij medewerkers (Audenaert et al., 2019; Pieterse et al., 2010), wordt hun innovatief vermogen ter discussie gesteld in publieke organisaties, alsook in combinatie met elkaar (Campbell et al., 2016). Gebaseerd op de theoretische inzichten van de goal-setting-theorie (Latham et al., 2008), die stelt dat duidelijke doelstellingen motiverend werken, testte de derde studie of prestatie managementsystemen die voldoende consistent en onderscheidend vermogen hebben innovatief werkgedrag bij academische medewerkers kunnen stimuleren. Het belang van een consistent prestatie managementsysteem werd reeds geduid in de tweede studie. Daarnaast is het echter van belang dat prestatie managementsystemen ook voldoende onderscheidend vermogen hebben, dat wil zeggen doelstellingen verschaffen die duidelijk en relevant zijn voor medewerkers.

De verwachting is dat de invloed van consistentie en onderscheidende prestatie managementsystemen sterker zijn in de aanwezigheid van transformationele leiders. Transformationele leiders zijn doelgerichte leiders die medewerkers niet alleen stimuleren op intellectueel vlak, maar er vaak ook in slagen om doelen en verwachtingen te concretiseren voor medewerkers (Bronkhorst et al., 2015). Daarnaast zijn transformationele leiders vaker consistent in hun eigen gedrag (Paalberg & Lavigna, 2010). Om dit te onderzoeken werd er gebruikgemaakt van experimenteel vignetonderzoek. Daarvoor werden vier vignetten gemaakt waarin onderscheidend en consistentie laag of hoog waren, al dan niet in combinatie. Een steekproef van 178 academische medewerkers in de sociale wetenschappen kreeg telkens één van deze scenario's voorgeschoteld en werd vervolgens gevraagd in welke mate ze innovatief gedrag zouden vertonen. De resultaten tonen aan dat academische medewerkers meer innovatief gedrag vertonen in scenario's met een consistent prestatie managementsysteem. Dit effect is sterker in de aanwezigheid van een transformationele leider. Vergelijkbare effecten waren niet aanwezig voor scenario's waarin er sprake was van een prestatie managementsysteem met voldoende onderscheidend vermogen.

Ten eerste wijzen deze resultaten, net zoals in studie 2, op het belang van een consistent prestatie managementsysteem. Vaak durven medewerkers de stap naar innovatief gedrag niet te zetten, omdat ze onvoldoende steun ervaren voor hun creatieve ideeën. Consistente prestatie managementsystemen daarentegen kunnen innovatief gedrag net stimuleren door medewerkers coherente ondersteuning te bieden. Daarnaast geeft zulke coherent ondersteuning ook het signaal dat innovatief gedrag gewaardeerd wordt door de

organisatie (Shalley & Gilson, 2004; Yuan & Woodman, 2010). De niet-significante resultaten voor het onderscheidend prestatie-managementsysteem zijn mogelijk te wijten aan het type prestatie, innovatief werkgedrag. De meer traditionele interpretatie van goal-setting-theorie stelt dat duidelijke doelen en verwachtingen minder geschikt zijn om innovatieve prestaties te stimuleren (Latham et al., 2008). Omdat innovatie een belangrijk aspect is voor prestaties in het hoger onderwijs (Rowley, 2000), zijn onderscheidende prestatie-managementsystemen, die minder ruimte laten voor dat soort gedrag, mogelijk minder effectief in dit soort organisaties.

Ten tweede tonen de resultaten aan dat het belang van leiderschap niet universeel is, maar kan afhangen van de succesconditie. In onze resultaten versterkte transformationeel leiderschap de relatie tussen een consistent prestatie-managementsysteem en innovatief werkgedrag, maar was dat niet het geval voor een onderscheidend prestatie-managementsysteem. Mogelijk kunnen leidinggevende dus wel gedrag vertonen dat coherent is met het prestatie-managementsysteem en zo de consistentie versterken, maar hebben ze minder speelruimte wanneer de doelen en verwachtingen heel duidelijk zijn afgebakend, zoals het geval is in prestatie-managementsystemen met een hoog onderscheidend vermogen. Zulke bevinden zijn in lijn met Leroy et al. (2018), die stellen dat leidinggevers en HR-systemen, zoals prestatie-managementsystemen, elkaar kunnen aanvullen, maar ook tegenwerken.

Resultaten studie 4

De laatste studie focust zich ook op rechtvaardigheid als deelaspect van de consensus over het prestatie-managementsysteem. Op basis van de Job Demands-Resources (JD-R) theorie (Bakker & Demerouti, 2008) werd onderzocht in welke mate de door de leidinggevende gestelde individuele doelen en verwachtingen binnen de context van prestatie-managementsystemen (verwachte bijdragen) de vitaliteit en teamprestaties van academische medewerkers beïnvloeden. Vitaliteit is een fundamenteel aspect van medewerkers' engagement (Van den Broeck et al., 2013), terwijl teamprestaties meer en meer aan belang winnen (Richter et al., 2011), zeker binnen de academische wereld. Ook werd de modererende rol van de materiële en immateriële beloningen door de leidinggevende in rekening gebracht (aangeboden stimulansen). Daarbij is het belangrijk om op te merken dat in publieke organisaties, zoals instellingen voor hoger onderwijs, zulke beloningen minder verschillen tussen individuele medewerkers en meer homogeniteit vertonen op teamniveau (Brewer & Walker, 2013).

Tot slot onderzochten we of de geteste relaties al dan niet lineair waren. Immers kunnen doelen en verwachtingen, motiverend werken, maar wanneer er te veel of te ambitieuze verwachtingen zijn, kunnen ze ook nadelige gevolgen hebben voor het welzijn en de prestaties van academische medewerkers. Dit noemen Pierce en Aguinis (2013) het 'teveel-van-het-goede-effect'. Om dit na te gaan werd een vragenlijst afgenomen bij 215 hbo-docenten uit

66 hogescholen. De gegevens werden geanalyseerd door middel van een multilevel regressie. In lijn met de verwachtingen, tonen de resultaten aan dat hoge doelen en verwachtingen de vitaliteit stimuleren en op hun beurt ook de teamprestaties ten goede komen. Bovendien was de invloed van hoge doelen en verwachtingen sterker, wanneer de docenten meer aangeboden stimulansen kregen. Niet-lineaire effecten werden door onze analyses niet ondersteund.

De resultaten van deze studie tonen aan dat jonge academische medewerkers aan hoge doelen en verwachtingen kunnen voldoen en hier ook energie uit kunnen halen. In die zin staan ambitieuze doelen en verwachtingen niet per se haaks op hun welzijn en prestaties van academische medewerkers en de teams waar ze deel van uitmaken. Belangrijk is wel dat er ook voldoende aangeboden stimulansen moeten zijn, willen hoger onderwijsinstellingen optimaal gebruik kunnen maken van het motiverende aspect van ambitieuze doelen en verwachtingen (Bauwens et al., 2019c).

Discussie

Het doel van dit artikel was nagaan hoe en wanneer prestatie-managementsystemen positieve resultaten opleveren voor het welzijn en de prestaties van academische medewerkers in het hoger onderwijs. Als antwoord op deze vraag biedt dit artikel empirische ondersteuning voor vijf succescondities van prestatie-managementsystemen in het hoger onderwijs: (1) verdeelde rechtvaardigheid, (2) rechtvaardigheid van de persoonlijke behandeling, (3) consistentie, (4) constructieve relaties tussen medewerkers en leidinggevend, alsook (5) transformationeel leiderschap. Deze succescondities sluiten aan bij de inzichten van Bowen en Ostroff (2004) en Leroy et al. (2018) en suggereren dat jonge academische werknemers gezonder zijn en beter presteren wanneer zij prestatie-managementsystemen ervaren als rechtvaardig en gebalanceerd in termen van verwachtingen en stimulansen. Daarnaast is het belangrijk dat doelen en verwachtingen consistent worden gerespecteerd en dat academische medewerkers correct worden behandeld door een leidinggevende die constructief is met voldoende charisma en visie. In die zin ondersteunt dit artikel de betekenis en relevantie van een ‘medewerkersperspectief’ (Van Beurden et al., 2020) op prestatie-managementsystemen in het hoger onderwijs.

Het algemene patroon in de resultaten is dat percepties van prestatie-managementsystemen positieve relaties onderhouden met het welzijn en functioneren van academische medewerkers. In de resultaten hadden prestatie-managementsystemen stevast positieve associaties met drie dimensies van welzijn: de sociale dimensie (sociale impact; Studie 2), de geluk-dimensie (baantevredenheid, vitaliteit; Studie 2 en Studie 4), alsook de gezondheidsdimensie (burn-out; Studie 1). Daarnaast hadden percepties van prestatie-managementsystemen ook positieve relaties met zowel taak-gerelateerde prestaties (innovatie, teamprestaties, Studie 3, Studie 4) als prestaties die buiten de taakomschrijving vielen (organisatorisch burgerschapsgedrag,

Studie 1). Daarom dragen de bevindingen van dit artikel bij aan het ‘mutual gains’ perspectief in HRM (Van de Voorde et al., 2012) en breiden ze dit perspectief uit naar prestatimanagementsystemen in het hoger onderwijs. Dergelijke bevindingen staan in schril contrast met de disfunctionele effecten van prestatimanagementsystemen zoals beschreven in de literatuur van het hoger onderwijs. Hierdoor biedt dit artikel een duidelijke bijdrage aan discussies over de doeltreffendheid van prestatimanagementsystemen (Pulakos & O’Leary, 2011; Schleicher et al., 2018), zeker in deze sector. Het is echter belangrijk om kritisch te blijven. Een belangrijke boodschap is dat de percepties die academische medewerkers hebben over prestatimanagementsystemen een factor zijn waarmee hoger onderwijsinstellingen rekening moeten houden bij het streven naar gezonde en performante academische medewerkers. Vandaar dat de uitdaging is om op een adequate manier met deze percepties om te gaan.

Wat tevens duidelijk naar voren komt uit onze studies is de sleutelrol van leiders bij het faciliteren van succesvolle prestatimanagementsystemen. Dit geldt zowel voor meer formele aspecten van leiderschap en leidersgedrag, zoals transformationeel leiderschap, alsook voor meer informele en relationele aspecten van leiderschap en leidersgedrag, zoals LMX en rechtvaardigheid van de persoonlijke behandeling. Bovendien was de invloed van leidinggevers in de analyses over het algemeen vrij sterk. Dit sluit aan bij eerdere observaties over het samenspel tussen leiders en prestatimanagementsystemen (e.g., Audenaert et al., 2019; Moynihan et al., 2012). Hierdoor komen deze studies tegemoet aan eerder oproepen die bepleiten dat prestatimanagementsystemen en leiderschap geen afzonderlijke verschijnselen zijn, maar samen moeten worden bestudeerd (Leroy et al., 2018). Het grote aantal recente overzichtsartikelen (DeNisi & Murphy, 2017; Posthuma et al., 2018; Schleicher et al., 2018; Tseng & Levy, 2019) geeft aan dat prestatimanagementsystemen de komende jaren op de onderzoeksa-genda zullen blijven, zowel binnen als buiten het hoger onderwijs. Toch is het duidelijk dat we nog veel werk voor de boeg hebben.

Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit artikel kent een aantal beperkingen. Ten eerste focust dit artikel op academische medewerkers zonder vaste aanstelling binnen een Vlaamse context. Het voordeel van deze methodologische keuze is dat door geografische en functionele diversiteit in de studies beperkt te houden, een aantal spurieuze verbanden kunnen worden uitgesloten (e.g. effecten van managementcultuur, wetgeving en hogeronderwijsbeleid van overheidswege). Het nadeel van de methodologische keuze is dat we deze resultaten niet kritiekloos kunnen veralgemenen naar senior staff, die er mogelijk een ander soort relatie met hun leidinggevende op na houden, met gevolgen voor de rol van leiderschap voor prestatimanagement bij deze personeelscategorie. Ook spelen belangrijke culturele aspecten in het hoger onderwijs tussen Nederland en Vlaanderen. Hoewel ze deze verschillen ook nuanceert, wijst Soeters (1995) bijvoorbeeld op een grotere machtsafstand tussen mede-

werkers en leidinggevend en een meer formele administratieve cultuur in Vlaanderen. Broucker en zijn collega's (2016) wijzen dan weer op het Bologna-proces, een reeks hervormingen in het hoger onderwijs in Europa, die op verschillende manieren tot uiting kwamen in Vlaanderen en Nederland. Zo kent Vlaanderen aanmerkelijk meer institutionele vrijheid inzake personeelsevaluatie en minder hieraan gekoppelde financiële incentives (Vlaamse Overheid, 2013). Daarom is het belangrijk dat toekomstig onderzoek de studie naar de succescondities van prestatie managementsystemen binnen hoger onderwijsinstellingen voortzet, bij voorkeur bij andere personeelscategorieën en in andere regio's binnen Europa.

Een andere interessante onderzoeksrichting richt zich op het identificeren van bijkomende succescondities of de onderlinge verbanden tussen succescondities. Het recente werk van Posthuma et al. (2018) en Schleicher kan hier als startpunt dienen. Een bijkomende onderzoeksrichting is het leiderschapsperspectief verder te integreren binnen deze onderzoekstraditie (Leroy et al., 2018; Tseng & Levy, 2019) door ook de invloed van ander leiderschapstijlen en gedragingen in kaart te brengen. Bovendien kunnen toekomstige studies stilstaan bij een aantal individuele determinanten die mede de percepties van prestatie managementsystemen bij medewerkers kunnen helpen verklaren, zoals bijvoorbeeld persoonlijkheid (Bipp & Kleingeld, 2011). Tot slot is toekomstig onderzoek gebaat bij methodologische innovaties zoals experimenten, mixed methods en comparatief onderzoek (Dewettinck & Remue, 2011; McKenna, et al., 2011).

Aanbevelingen voor de praktijk

Op praktisch niveau vindt dit artikel zijn relevantie in actuele discussies over 'erkennen en waarderen' (VSNU, 2019). Zulke discussies gaan vooral over de inhoud van prestatie managementsystemen in hoger onderwijs en stellen dat we breder moeten gaan nadenken over academische talenten dan louter in termen van onderzoekstalent (e.g. onderwijs, impact, management). Ook moet er meer aandacht komen voor diverse loopbaanmogelijkheden die nauwer aansluiten bij de 'sterke punten' van individuele academische medewerkers (cf. Woerkom & Kroon, 2020) en minder uitgaan van het bestaan van één enkele Gauss-curve waarop medewerkers kunnen gescoord worden². Dit sluit aan bij wat we zagen in de vierde studie, namelijk dat academische medewerkers behoefte hebben aan voldoende erkenning en stimulansen om met de hoge verwachtingen in hun baan om te gaan. Als eenmaal voldoende erkenning en stimulansen aanwezig zijn, werken zulke hoge verwachtingen zelfs positief voor het welzijn en functioneren van academische medewerkers.

Toch schetst dit artikel, in lijn met Bowen en Ostroff (2004), ook een belangrijke kanttekening bij zulke discussies: naast inhoud, is immers ook het proces, de toepassing belangrijk. Ten eerste suggereren onze resultaten dat hoger onderwijsinstellingen bij de toepassing van 'erkennen en waar-

deren' ook voldoende rechtvaardigheid en consistentie aan de dag zullen moeten leggen. Het risico bestaat immers dat aandacht voor bredere talenten in de praktijk betekent dat academische medewerkers gewoon aan méér doelen en verwachtingen zullen moeten voldoen. Het is belangrijk hierover duidelijk te communiceren, om te voorkomen dat academische medewerkers het gevoel krijgen dat het prestatie-managementsysteem onrechtvaardig is en niet leidt tot de verwachte uitkomsten. Een ander risico is inconsistentie. Wanneer bredere doelen en verwachtingen worden geformuleerd, maar de opvolging en evaluatie in de praktijk anders verloopt of verschilt in de organisatie, kunnen academische medewerkers gefrustreerd raken. Denk aan een medewerker die de kans krijgt om een loopbaan uit te bouwen gefocust rond onderwijs en impact, maar vervolgens toch op onderzoeksoutput wordt afgerekend in het jaarlijkse evaluatiegesprek.

Ten tweede sluiten de resultaten van dit artikel naadloos aan bij de aandacht voor academisch leiderschap binnen 'erkennen en evalueren'. Om het succes van prestatie-managementsystemen te garanderen zijn leiders nodig die voldoende constructief, charismatisch en visionair zijn. Dat kan mooi klinken op papier, maar leidinggevend in het hoger onderwijs zijn niet altijd opgeleid om deze verantwoordelijkheden tot een goed einde te brengen, zien er het nut niet van in, of hebben gewoon onvoldoende tijd om zulke verantwoordelijkheden naar behoren uit te voeren (Bos-Nehles et al., 2013; Sousa et al., 2010). Daarom is het belangrijk dat hoger onderwijsinstellingen inzetten op de vorming van hoogwaardige academische leiders. Bij voorkeur door het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten gedurende de volledige academische loopbaan, te beginnen bij jonge academische medewerkers.

Dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift *Performance management implementation in higher education: Leaders, success conditions and implications for well-being and performance* waarop hij in juni 2019 promoveerde aan de Universiteit Gent met als promotor Prof. dr. Adeliën Decramer.

SUMMARY

This paper deals with the question of how we can improve performance management systems in higher education institutions. Performance management systems are defined as configurations of complementary human resource management (HRM) practices that enable organizations to set goals, give feedback and evaluate the efforts of their employees. Higher education institutions have adopted performance management systems to manage their staff more efficiently and effectively against the backdrop of challenges like democratization, marketization and public accountability. However, in higher education institutions, such systems often result in unintended effects on academic employees' well-being and performances. Like burnout, reduced innovation and lower team performances. This particularly applies to non-professorial higher education staff. In response, scholars have started to inquire into the 'success conditions', particular conditions under which the unintended effects of performance management systems can be avoided or reversed. Drawing on four empirical studies, this paper examined how and when performance management systems yield positive outcomes for the well-being and performance of academic employees in higher education institutions. The findings show that performance management systems have positive synergies with both employees' well-being and performances (mutual gains). In addition, leaders are observed to be key supporters of performance management systems. However, they should not be regarded as a panacea, as our findings also seem to suggest a more complex interplay. Such findings contrast with the dysfunctional effects of performance management systems as described in higher education literature. However, it is important to remain critical. The main message is that academic employees' personal perceptions of performance management implementation are a force to be reckoned with in striving for healthy and performant academic employees. Therefore, the subsequent challenge moves to managing those perceptions and building academic leaders.

Literatuur

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (Vol. 2). Boston, MA: Pearson.
- Aguinis, H., & O'Boyle Jr, E. (2014). Star performers in twenty first century organizations. *Personnel Psychology*, 67(2), 313-350.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (p. 59–84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5): 815-834.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019a). Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader–member exchange. *Public Management Review*, 21(10), 1486-1515.
- Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. (2019b). Performance management fairness and burnout: implications for organizational citizenship behaviors. *Studies in Higher Education*, 44(3), 584-598.
- Bauwens, R., Decramer, A., & Audenaert, M. (2019c). Challenged by great expectations?: Examining cross-level moderations and curvilinear influences in the public sector job demands-resources model. *Review of Public Personnel Administration*.
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Boselie, P., Farndale, E., & Paauwe, J. (2012). Performance management. In C. Brewster & W. Mayrhofer (eds.) *Handbook of research on comparative human resource management* (pp. 369-329). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bos Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public administration review*, 73(1), 121-131.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.
- Broucker, B., De Wit, K., & Leisyte, L. (2016). Higher education reform. In R. Pritchard, A. Pausits, & J. Williams (eds.). *Positioning higher education institutions* (pp. 19-40). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Broucker, B., Huisman, J., Verhoeven, J. C., & De Wit, K. (2018). The state of the art of higher education research on Flanders. In J. Huisman & M. Tight (eds.) *Theory and method in higher education research* (pp. 225-241). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “*strength*” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2016). At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795-818.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012a). The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the Low Countries. *British Journal of Management*, 23(S1), S88-S103.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J., & Desmidt, S. (2012b). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41(6), 686-704.
- DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.
- Evans, L. (2015). What academics want from their professors: findings from a study of professorial academic leadership in the UK. In U. Teichler & W.K. Cummings (eds.) *Forming, recruiting and managing the academic profession* (pp. 51-78). Cham, Switzerland: Springer.
- Franco-Santos, M., & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: A close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319-235.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Haven, T. L., Bouter, L. M., Smulders, Y. M., & Tjeldink, J. K. (2019). Perceived publication pressure in Amsterdam: Survey of all disciplinary fields and academic ranks. *PloS one*, 14(6), e0217931.
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.
- Jia, L., Shaw, J., Tsui, A., & Park, T. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Kallio, K., Kallio, T., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685-709.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kehm, B. M., & Teichler, U. (2012). *The academic profession in Europe: New tasks and new challenges*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385-403.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Van der Heyden, J., & Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, 46(4), 868-879.
- McCormack, J., Propper, C., & Smith, S. (2014). Herding cats? Management and university performance. *The Economic Journal*, 124(578), F534-F564.

- McKenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148-157.
- Melo, A. I., Sarrico, C. S., & Radnor, Z. (2010). The influence of prestatiemanagement systems on key actors in universities: The case of an English university. *Public Management Review*, 12(2), 233-254.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.
- Paauwe, J., & Fardale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Posthuma, R. A., Charles Champion, M., & Champion, M. A. (2018). A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 168-187.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and Agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245.

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247.
- Soeters, J. L. (1995). Governmental and Administrative Cultures in Belgium and the Netherlands: From Divergence to Convergence?. *International Review of Administrative Sciences*, 61(2), 265-278.
- Sousa, C. A., de Nijs, W. F., & Hendriks, P. H. (2010). Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations. *Human Relations*, 63(9), 1439-1466.
- Teelken, C. (2015). Hybridity, coping mechanisms, and academic performance management: Comparing three countries. *Public Administration*, 93(2), 307-323.
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668.
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands-resources model: Overview and suggestions for future research. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 83-105). Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited.
- Van der Wal, Z., de Graaf, G., & Lawton, A. (2011). Competing values in public management. Introduction to the symposium issue. *Public Management Review*, 13(3), 331-341.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

- Vlaamse Overheid (2018). Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs 2017-2018. <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/nl/onderwijsstatistieken/statistischjaarboek/voorpublicatie-statistisch-jaarboek-van-het-vlaams-onderwijs-2017-2018>.
- VNSU (2019). Ruimte voor ieders talent; naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers. Afkomstig van: <https://www.vsnu.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/Position%20paper%20Ruimte%20voor%20ieders%20talent.pdf>
- Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114.
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883.
- Zhang, K., Song, L. J., Hackett, R. D., & Bycio, P. (2006). Cultural boundary of expectancy theory-based performance management: A commentary on DeNisi and Pritchard's performance improvement model. *Management and Organization Review*, 2(2), 279-294.

Eindnoten

1 In Vlaanderen komt dit overeen met functiegroep 1 en 2 van de Codex Hoger Onderwijs (Art. V. 1., Art. V. 120), die samen 78,82% van het hoger onderwijspersoneel vertegenwoordigen (Vlaamse Overheid, 2018).

2 Eerder onderzoek door Aguinis en O'Boyle (2014) toont aan dat de prestaties van medewerkers vaak geen perfecte Gauss-curve volgen, maar eerder asymmetrisch verdeeld zijn. Een beperkte groep medewerkers is daarbij verantwoordelijk voor het merendeel van de prestaties