

## Tilburg University

### Prestatiedruk bij bedrijven

Meeus, Marius

*Publication date:*  
2023

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Meeus, M. (2023). *Prestatiedruk bij bedrijven*.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Prestatiedruk bij bedrijven



Rede, uitgesproken  
door Prof. Dr. Marius T. H. Meeus

*Carrière.* In 1985 studeerde **Marius T.H. Meeus** cum laude af bij Prof. Dr. J.J.J. van Dijck en Prof. Dr. Hans Adriaansens aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (KUB). In 1994 promoveerde hij cum laude bij Prof. Dr. Jules J.J. van Dijck en Dr. Harrie Zanders. Meeus werkte o.a. bij: AVANS Breda; de Leerstoel Arbeidsverhoudingen Faculteit Economie (KUB); de leerstoel Recht en Techniek van de Faculteit Technologie Management (TUE); Netherlands Institute for Advanced Studies; het Departement Natuurwetenschappen en Innovatie als hoogleraar Innovatiemanagement (UU). Vanaf 2006 tot heden is hij hoogleraar bij het Departement Organisationswetenschappen, Faculteit Sociale en Gedragswetenschappen (TiU).

*Publicaties.* Meeus publiceerde in journals als: Academy of Management Journal, Journal of Management, Organization Studies, Research Policy, R&D Management, Technovation, Technological Forecasting and Social Change, Regional Studies, Journal of Hydrogen Energy, Journal of Cleaner Production, Social Networks, Journal of Evolution and Behavior, PLOS One en Journal of Conflict Management.

*Organisator.* Meeus was (mede-)oprichter en bestuurslid/directeur van ECIS (Eindhoven Center for Innovation Studies, TUE), Copernicus Instituut (UU), CIR (Center for Innovation Research, TiU). Hij coördineerde de Standing Working Group over Interorganizational Networks met o.a. Lampel, Oliver, Knoke, Ingram, Argote, Nooteboom, Grandori, Sydow en Ebers bij EGOS (European Group of Organization Studies). Met Patrick Haack, Alex Bitektine en Patrick Vermeulen richtte hij 'Experimental Research in Institutional Theory' op. We organiseerden PDWs (Professional Development Workshops) en Symposia bij EGOS en de Academy of Management Conferentie (AoM). Tyler, Blettner en Meeus organiseerden PDWs over Behavioral Strategy met o.a. Bettis, Audia, Hodgkinson en Reger op AoM.

*Grants.* Met Reader (UU, Gedragsbiologie) won Meeus een NWO grant voor twee postdocs in het NWO-programma Evolution & Behavior. Met Omta (Bedrijfskunde Wageningen University) won Meeus een grant voor twee PhDs in het BSIK-programma. Van Lente, Meeus en Hekkert (UU) wonnen een grant voor een PhD bij het NWO Hydrogen ACTS programma.

*Outreach en Impact.* Van 1988 tot 2001 werkten Oerlemans en Meeus met de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij, de Kamer van Koophandel en het Innovatiecentrum Eindhoven samen om de innovatiekracht van de regio's Midden en Zuidoost Brabant te meten. In twee 3e geldstroom projecten voor het IOP-programma van het Ministerie van Economische Zaken (MinEZ), inventariseerden we netwerken van organisaties betrokken bij mens-machine interactie en beeldverwerking. Smits, Stuurman en Meeus onderzochten voor MinEZ problemen bij technische standaardisatie. Tussen 2001 en 2006 werkten Meeus, Van der Valk, Moors en Faber met het Biotech Partner Network, met Chappin en Hekkert met de VPN (Vereniging voor de Nederlandse Papier en Kartonfabrikanten) aan innovatieve samenwerking in netwerken en projecten. In de Tilburgse tijd werkte hij met Oerlemans en Kenis mee aan een WRR-rapport over netwerken en innovatie. Hij schreef mee aan een rapport voor het Innovatieplatform. Met Smits, Mannak en Raab werkte hij samen met STW (Stichting Technische Wetenschappen). Meeus nam deel aan NWO-commissies voor VENI, VIDI en VICI-subsidies. Hij was reviewer voor Oostenrijkse, Deense en Zweedse onderzoeksfinanciers. Hij was commissielid bij De Raad voor de Volksgezondheid over innovatie in de zorg; lid van een Tweede Kamer panel over Innovatiebeleid van MinEZ. Hij was 8 jaar lid van de Centrale Advies Raad Kamer van Koophandel. Hij is lid van de klankbordcommissie van het SPRONG project van AVANS en Fontys, dat van 2022 tot 2027 de transitie naar een circulaire economie in Brabant onderzoekt met diverse Living Labs.

Afscheidsrede

## Prestatiedruk bij bedrijven

“Rede, uitgesproken bij het afscheid van het ambt van hoogleraar in Strategie, Leren en Innovatie bij het Departement Organisatiewetenschappen, Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen, Tilburg University op 24 November 2023 door Prof. Dr. Marius T. H. Meeus”.

© Prof. Dr. Marius T. H. Meeus, 2023  
ISBN: 978-94-6167-509-5

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

[www.tilburguniversity.edu/nl](http://www.tilburguniversity.edu/nl)

---

# Prestatiedruk bij bedrijven

---

# Inhoudsopgave

---

## Inleiding

1. Prestatiedruk: het thema van vandaag 10
  2. Prestatiedruk: het alledaagse gesprek in Nederland 16
  3. Groei van het aantal en diversiteit van prestatie maten:  
performance feedback wordt complexer 24
  4. De groei van het aantal Rankings in het bedrijfsleven 32
  5. Het terugroepen van producten (Product Recall) 42
  6. Conclusies 50
  7. Dankwoord 56
- Literatuurlijst 62





Mijnheer de rector,

## Inleiding

In de afgelopen jaren heb ik me beziggehouden met het thema adaptatie van organisaties. Samen met mijn coauteurs bestudeerde ik vormen van aanpassing aan veranderende omstandigheden in de interne of externe bedrijfsomgeving. We bestudeerden verandering in organisaties, innovatie en dat meestal vanuit een evolutionair, relationeel en een leertheoretisch perspectief. Ik heb daarbij gewerkt met diverse leertheorieën w.o. individueel leren, interactief leren, sociaal leren, ervaringsleren, trial-and-error learning, leren van falen en leren van prestatiefeedback. In mijn onderzoek heb ik met een scala van onderzoeksdesigns en dataverzamelmethodeën gewerkt zoals: survey (Meeus & Oerlemans 2000, 2001; Van der Valk et al 2010), herhaalde surveys (Curseu, Janssen & Meeus, 2014), archief data (Bakker, Van Lente, Meeus, 2012;), longitudinaal secundaire data met datareeksen van 20 jaar en meer (Chappin, Vermeulen, Meeus & Hekkert, 2009; Mannak, Meeus, Smit & Raab, 2019; Mannak, Markus, Meeus, Raab & Smit, 2023), laboratorium experimenten (Toelch et al 2009; Van Rijnsoever, Donders, Meeus 2012; Meslec et. al. 2014; Lucas, Zijlmans, Meeus & Blettner, 2016) en veldexperimenten. De laatste jaren gebruikten we mixed methods onderzoeksdesigns. Onder andere in het PhD project van Aafke Raaijmakers deden we veldexperimenten op basis van vragenlijsten met vignetten en kwalitatieve interviews (Raaijmakers, Vermeulen, Meeus & Zietsma 2015). In het PhD project van Gertjan Lucas gebruikten we laboratoriumexperimenten, secundaire data en games. In het PhD project van Louise Savelkoul naar de relatie tussen samenwerken en innovatie in de Bouw gebruiken we bijvoorbeeld longitudinale netwerkdata die we combineren met survey data. In mijn onderzoek hebben mijn coauteurs en ik ons gericht op bedrijfsprestaties als 'verklarende variabele' voor vormen van adaptatie van bedrijven aan nieuwe omstandigheden. Wat gebeurt er als bedrijven goed presteren(?), dan hebben ze de middelen om te innoveren, om hun concurrentiepositie te verbeteren of te bestendigen. Maar doen ze dat ook? De noodzaak om te innoveren is bij goede prestaties wellicht wat minder. Wat gebeurt er als bedrijven slecht presteren, hoe passen ze zich dan aan(?), immers de middelen om dat te doen zijn als een gevolg van de matige prestaties vaak al geslonken. In onze zoektocht naar verklaringen en theoretische argumenten hebben we ons in eerste instantie gericht op de populatie-ecologie. Hannan & Freeman (1984) hadden de boude stelling dat bedrijven zeer beperkt in staat waren om zich aan te pas-

sen – bedrijven prefereren trage verandering of inertie boven verandering - en ze kenden voor de ontwikkeling van bedrijvenpopulaties dan ook een doorslaggevende rol toe aan omgevingsdynamiek, een soort Darwiniaanse competitie (Meeus & Oerlemans, 2000). Daarnaast hebben we ons gebaseerd op BTOF (Behavioral Theory of the Firm) - door mij vrij vertaald als de gedragstheorie van bedrijven (GTvB). Deze theorie werd ontwikkeld door Herbert Simon, James G. March en Richard M. Cyert vanaf de late jaren '50 en '60 van de vorige eeuw. Ze waren allemaal verbonden aan Graduate School of Industrial Administration (GSIA) aan het Carnegie Institute of Technology, de voorloper van Carnegie Mellon University en Carnegie Mellon Tepper School of Business. In GTvB werden bedrijfsprestaties voor het eerst beschouwd als 'voorspeller' van gedrag van bedrijven, in plaats van het te verklaren verschijnsel. In tegenstelling tot de populatie-ecologie gebruikten Simon, March en Cyert een Lamarckiaanse opvatting om de evolutie van bedrijfspopulaties te verklaren (Cyert & March, 1992, p.117). Bedrijven kunnen zich wel degelijk aanpassen aan omgevingsdynamiek, maar zijn daarin heterogeen. De idee was dat bedrijven in staat zijn om te leren van hun prestaties, onder andere omdat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de prestaties van bedrijven onderling en discrepanties tussen de verwachte en de feitelijke prestaties. Bedrijven leren kortom in verschillende mate en op verschillende manieren van hun prestaties. De BTOF-onderzoekers meenden dat er naast de Theory of the Firm (ToTF) een gedragstheorie nodig was waarin verwaarloosde of te sterke assumpties uit ToTF werden bestudeerd. Assumpties over volledige informatie, en volledige rationaliteit werden ter discussie gesteld en vervangen door informatie asymmetrie en beperkte rationaliteit en de black box van het bedrijfsgedrag dat eerder homogeen werd verondersteld werd geopend. Voor de BTOF-onderzoekers besteedde de economische bedrijftheorie onvoldoende aandacht aan besluitvormingsgedrag, de subjectieve aspecten daarvan, aan hoe collectieven zoals organisaties doelen opstellen, kiezen en hoe wel of niet bereiken van doelen hun gedrag beïnvloedt. Ze bestudeerden hoe beslissers omgaan met leden in de dominante coalities die niet altijd dezelfde doelen nastreven, hoe verwachtingen en keuzen van bedrijven ontstaan respectievelijk hoe dat de vertaling van strategische keuzen naar implementatie beïnvloedt (Cyert & March, 1992, p. 19-22). The Carnegie School stelden de vraag centraal hoe bedrijven reageren op succes en op falen, op goed en slecht presteren. Zij definieerden succes als volgt: de feitelijke prestaties op prestatiecriteria van bedrijf j op tijdstip t zijn minstens gelijk aan of hoger dan de aspiraties die bedrijf i heeft gesteld op t-1. Hoe groter het verschil hoe groter het succes.

Ze definieerden falen van organisaties als: de feitelijke prestaties op prestatiecriteria van bedrijf  $j$  op tijdstip  $t$  zijn lager dan de aspiraties die bedrijf  $i$  heeft gesteld op  $t-1$ . Het verschil tussen de aspiratie en prestatie van een bedrijf wordt in de moderne literatuur voortbouwend op GTvB ook wel prestatiefeedback genoemd. Dit thema heeft hernieuwde aandacht gekregen vanaf begin jaren negentig in onderzoek over leren van prestaties uit het verleden (Greve 2003). Succes en falen veroorzaken verschillende vormen van prestatiedruk. Immers bij succes is het de vraag of een bedrijf dat het komende kwartaal of in het komende jaar kan herhalen. Vaak is dat een prettige vorm van prestatiedruk, maar daarbij ligt de zelfgenoegzaamheid op de loer. Bij falen is er prestatiedruk omdat er kennelijk iets niet in orde is, terwijl er de vraag ligt of het bedrijf de middelen kan vinden en de competentie zo kan aanwenden dat het zich kan herstellen van het falen in de voorgaande periode. Dat is een erg uitdagende vorm van prestatiedruk.

I.

# Prestatiedruk: het thema van vandaag

Het thema van vandaag ‘prestatiedruk’ bij bedrijven komt voort uit mijn interesses in de samenhang tussen presteren en leren in organisaties. Uiteraard is prestatiedruk ook een verschijnsel dat bestaat in organisaties zonder winst-oogmerk. Prestatiedruk bestaat ook bij ouders en hun kinderen bijv. met oog op schoolkeuze, rond de CITO toets, bij studenten in voortgezet onderwijs, of in de sport, bij overheden, in de zorg, bij bedrijven waar ze later aan verbonden zullen zijn. De prestatiedruk bij bedrijven is relevant omdat zij de werkomgevingen zullen vormen van deze jonge mensen en omdat prestatiedruk onvermijdelijk is. Voor de helderheid zal ik beginnen met wat definities. Doornwaard et. al. (2021, p. 10) definiëren prestatiedruk op individueel niveau als: “de ervaren druk om te voldoen aan vooraf bepaalde verwachtingen en eisen, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, sport, werk en sociale relaties”. Mensen zijn doelgerichte rationaliserende wezens, die zichzelf verwezenlijken en erkenning van anderen verwachten door doelen na te streven en te halen. Deze trek wordt verder versterkt in collectieve sociale entiteiten zoals organisaties die rationeel doelen nastreven en omdat organisaties mensen aantrekken die de organisatiedoelen onderschrijven. Door doelen te stellen vinden mensen richting in hun leven. Vergelijken tussen de gestelde doelen en de feitelijke resultaten zowel van jezelf als die van vergelijkbare anderen is een krachtig sociaal en psychologisch mechanisme waarmee mensen deels bepalen hoe het er voorstaat met hen. Dat geldt op een vergelijkbare manier voor bedrijven: vergelijken en verschil zien maakt mensen en organisaties succesvol en betekenisvol (Aguinis et. al. 2011). Hoe meer doelen hoe meer manieren om betekenis toe te kennen aan allerlei soorten van taken en activiteiten. Doelen zijn bakens waaraan mensen en organisaties zich vasthouden. Er zijn in de sociale wetenschappen ook culturele verklaringen voor dit soort doelgericht en instrumenteel gedrag respectievelijk voor prestatiegerichtheid. In 1904 publiceerde Max Weber – een steeds minder bekende Duitse socioloog - Die Protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung. Daar beschrijft Weber hoe religieuze normen en waarden een basis vormden voor rationeel en doelgericht gedrag. Weber beschouwde een onderdeel uit de protestantse geloofsleer – predestinatieleer – naast gedragsregels als ascese en discipline als een belangrijke grondslag van het moderne kapitalisme. Deze predestinatieleer beschreef hoe iemand kon weten dat ie tot God’s uitverkorenen behoorde. Het criterium was beroepsmatig en maatschappelijk succes.

Wie beroepsmatig of zakelijk succesvol was kon zichzelf als een uitverkorene beschouwen. Weber beschouwde dit als een belangrijke gedragsverklaring voor het ontstaan van het westerse kapitalisme.

Voor bedrijven wordt de term prestatiedruk niet vaak gehanteerd. Een term die dicht bij prestatiedruk aansluit is ‘attainment discrepancy’, dat is de discrepantie tussen verwachte en feitelijk behaalde doelen (Lant & Montgomery 1987) of negatieve, positieve performance feedback (Greve 2003). Qua terminologie is er dus veel verschil, maar de verklaringen en de argumenten vertonen veel overlap voor de verschillende onderzoekseenheden zoals personen of organisaties. Zowel individuen als organisaties definiëren ‘doelen’ om te kunnen voldoen aan hun eigen verwachtingen en eisen als aan die van andere partijen intern en extern. Deze doelen worden op hun beurt omgezet in aspiraties. Schneider definieert aspiraties als ‘the smallest outcome that would be deemed satisfactory by the decision maker (Schneider, 1992, p. 1053; in Greve 2003, p.39). Het kunnen vaststellen of een aspiratie gehaald wordt vereist concrete prestatiecriteria. Alles draait daarbij om vergelijken van feitelijke prestatie en aspiratie en verschillen vinden. Verschillen tussen de eigen aspiratie en prestaties in de tijd en verschillen tussen de prestaties van referentiegroepen, meestal met name concurrenten, maar het kunnen ook bedrijven in andere sectoren zijn die vergelijkbare diensten aanbieden.

Op het niveau van organisaties wordt dit thema bestudeerd in de gedragstheorie van bedrijven (Cyert & March, 1963/1992). In deze theorie is het begrip aspiratie en het bijstellen van aspiraties een belangrijk onderwerp (Greve 2003; Knudsen 2008, p. 23). Het begrip aspiratie is geïntroduceerd in de sociale psychologie door o.a. Lewin (1939, 1944) om de cognitieve beperkingen van beslissers te omzeilen. Beslissers in bedrijven hebben zoveel verschillende informatie ter beschikking dat het vaststellen van maximale of optimale resultaten voor hun bedrijf vaak zo goed als onmogelijk is. Daarom moeten ze in een situaties van overvloedige en vaak moeilijk te combineren informatie adaptieve handelwijzen ontwikkelen die hen in staat stelt om tot zinnige interpretaties en beslisregels te komen. ‘Aspiraties zijn een hulpmiddel om tot een binaire, ‘single-valued’ beoordeling van prestaties te kunnen komen’ (Knudsen 2008, p. 24). ‘Aspiratie vormen een referentiepunt waarmee continue prestatiematen worden omgezet in een discrete maat voor succes of falen’ (Greve 2003, p.39; Knudsen 2008).

Druk kan ontstaan omdat er een *verschil* wordt geconstateerd bij het *vergelijken* tussen de aspiratie en de feitelijke prestatie met vooraf vastgestelde prestatie-

criteria. Let wel, dat hangt ook af van de gevoeligheid van de respondent voor het signaal wat uit de vergelijking komt. In het algemeen zijn zowel individuen als collectieve onderzoekseenheden zoals teams of organisaties gevoeliger voor negatieve uitkomsten van de vergelijking dan voor de positieve uitkomsten (Greve, 2003; Posen, Keil, Kim & Meissner, 2018; Verver, van Zelst, Lucas, Buyl & Meeus, 2019/2020). Druk werkt tot op zekere hoogte positief, maar het kan ook een negatieve uitwerking hebben. In dat geval wordt druk ervaren als stress en dat kan verlamdend werken, maar juist ook motiveren tot actie. Een groot deel van de ervaren of gepercipieerde druk komt uit de interne bedrijfsomgeving. Immers elke afdeling in een bedrijf is verantwoordelijk voor een taakgebied en een daarbij behorend set van doelen. Echter, een groeiend deel van bedrijfsdoelen komt uit de externe bedrijfsomgeving. Bedrijven bepalen niet louter zelf welke doelen ze dienen na te streven, er worden ook veel doelen opgelegd vanuit overheden d.m.v. (inter-)nationale wetgeving en richtlijnen, maar ook door sociale bewegingen. Bijvoorbeeld de nieuwe duurzaamheidsrichtlijn (Corporate Sustainability Reporting Directive) die sinds kort van kracht is en per 2024 voor de grotere onderneming behoorlijk wat nieuwe rapportageverplichtingen met zich meebrengt. Zeker als er door maatschappelijke trends nieuwe doelen bijkomen levert dat nieuwe verwachtingen en eisen op waaraan voldaan dient te worden.

Presteren, doelen stellen en omzetten in aspiraties en bepalen hoe een bedrijf er voor staat is een wijdverbreid institutioneel schema dat in organisatieverband vorm krijgt tijdens de naoorlogse jaren van de vorige eeuw. Greenwood (1981) legt uit hoe management en organisatieonderzoekers uit de vorige eeuw aan dit thema van Management by Objectives (MbO) begonnen te werken. George Odiorne (In: Greenwood 1981, p. 225) definieerde MbO als: "a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individual's major areas of responsibility in terms of the results expected of him, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members...". Greenwood (1981) beschrijft hoe de principes van MbO zijn ontstaan bij General Electric Company in de jaren kort na WOII en gepopulariseerd door toedoen van Peter Drucker en Harold Smiddy. Dit vraagstuk ontstond door de groei van General Electric eind jaren veertig van de 20<sup>e</sup> eeuw, waar decentralisatie in de onderneming meer en meer van belang werd. Om onderling doelen af te stemmen werden er 'management letters' opgesteld door afdelingshoofden waarin zij hun plannen en doelen moesten expliciteren en voorleggen aan hun management voor goed-



keuring. Dit document werd dan een soort strategisch plan voor business units. Het gevolg was dat ook de bedrijfsleiding zelf heldere en haalbare doelen diende op te stellen. Tactische en operationele doelen moesten een tegenhanger krijgen op strategisch niveau, wat een cascade van doelstellingen veroorzaakte, binnen organisaties, tussen afdelingen en tussen organisatie op concernniveau. Hoewel het hier in eerste instantie lijkt te gaan om de realisatie dat de doelen van werknemers niet enkel top down moesten worden bepaald en zij daar zelf een rol in moesten was er een belangrijk (misschien onbedoeld) gevolg voor de hogere echelons van leidinggevenden in bedrijven dat ook zij meer en beter moesten nadenken wat hun doelen waren en welk gewicht die doelen moest hebben. Wat essentieel is dat in MbO de doelen vooral door de bedrijven intern werden bepaald.

Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw werden er veel vraagtekens geplaatst bij de manier waarop MbO werd toegepast. Met name het feit dat falen geen optie was, leverde veel pervers gedrag op. Wiens doelen telden zwaarder, en waarom? Als er gefaald werd wie is er verantwoordelijk en waarom? Hoeveel subdoelen worden er gegenereerd door een hoofddoel? Hoe is de samenhang tussen kwalitatieve en kwantitatieve, tussen sociale en economische doelen? Allemaal vragen die een basis vormden voor veel conflict in organisaties. Conflict dat gelegen was in administratieve en formele effecten van het formuleren van bedrijfsdoelen. Immers als je wil kunnen vaststellen welke doelen er behaald worden en wanneer ze behaald zijn, dan moet ook worden vastgelegd wat de spelregels zijn. Deze regels over verantwoording en over wie aangesproken of beloond mag worden als het doel wel of niet bereikt wordt waren, zijn en zullen altijd een voedingsbodem zijn voor conflict en voor bureaucrativering.



2.

Prestatiedruk:  
het alledaagse gesprek in  
Nederland

Het commentaar op het institutioneel schema van de MBO-benadering – doelen stellen, realiseren en weer door - zien we nog steeds terug, ook in het alledaagse nieuws. Wie het nieuws volgt, hoort nogal eens over de negatieve gevolgen van prestatiedruk.

In de ‘factsheet van werkstress’ geeft TNO (2022)<sup>1</sup> aan dat 17% van de werkzame beroepsbevolking – zo’n 1.3 miljoen mensen – kampt met burnoutklachten, 36% heeft last van hoge taakeisen en 43% ervaart lage autonomie. Meer dan 33% van de werkgevers beperkt deze arbeidsrisico’s door werknemers meer autonomie te geven, een aanspreekpunt in te stellen en door organisatieveranderingen. Het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) rapporteerde begin 2022<sup>2</sup> dat in 2021 van alle jongeren met betaald werk tussen 15 en 25 jaar ca. 21% regelmatig stress hebben over hun werk. Interessant is dat 27% van alle werkende jongeren aangaven dat ze soms of regelmatig werkstress ervaren doordat ze te veel van zichzelf verwachten. Daarnaast waren angst om fouten te maken en te moeilijk werk voor 15% van de jongeren redenen voor werkstress.

Robert Dijkgraaf, de demissionaire Minister van Onderwijs lijkt bij deze CBS-cijfers aan te sluiten in zijn uitlatingen over prestatiedruk (Meijer & Miserus, 2023). Hij stelt dat mensen zich door hun *hoge verwachtingen* laten misleiden, waardoor er ook regelmatig te hoog gegrepen wordt qua opleidingsniveau. Hij bepleit een herwaardering van het MBO i.p.v. iedereen te laten streven naar het verkrijgen van een universitair diploma. ‘Als iedereen maar de hele tijd hoger, hoger, hoger wil, geeft dat heel veel spanning en prestatiedruk, ook op die academische opleidingen. Zeker bij mensen die daar misschien helemaal niet op hun plek zijn. En het wrange vind ik dat die prestatiedruk zo is doorgeschooten dat zelfs mensen die het langs die lat het allerbeste doen, supergestrest zijn en nog steeds bezig blijven met die stap hoger.’<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> TNO (2022) Factsheet week van de werkstress 2022. De cijfers op deze pagina zijn gebaseerd op de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2021 en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2021. De kosten zijn gebaseerd op de NEA 2020. De NEA wordt uitgevoerd door TNO en CBS. De WEA wordt uitgevoerd door TNO.

<sup>2</sup> CBS. (2023, 2 Maart) 1 op 5 werkende jongeren ervaart werkstress. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/09/1-op-5-werkende-jongeren-ervaart-werkstress>

<sup>3</sup> Meijer, R., Miserus, M. (2023, 6 januari). Minister Dijkgraaf hekelt prestatiedruk in het onderwijs: ‘Nederland staat op een kantelpunt’. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/minister-dijkgraaf-hekelt-prestatiedruk-in-het-onderwijs-nederland-staat-op-een-kantelpunt~bbf8d84d/>

Bij diverse academische medische opleidingen wordt het ‘cum laude predicaat’ afgeschafte (Jessurun, 2022). Het zou ongezone druk creëren. De gerichtheid op presteren zou het leren en het samenwerken in de weg staan.<sup>4</sup> Gevraagd naar hoe je je dan moet onderscheiden reageert een medicijnen student dat er vast wel andere criteria worden ontwikkeld.

Onlangs zei Chef de Mission van de Olympische Ploeg Pieter van de Hoogeband vaarwel tegen de Olympische Medaille Spiegel. Nederland hoeft zich volgens hem niet langer te vergelijken met andere landen in termen van het aantal medailles, aspiratie om tot de mondiale top tien te behoren. De medaillespiegel wordt toch vergeten. Het gaat voortaan om het verhaal, niet om de prijzen. In hetzelfde interview zegt Van den Hoogeband, “We hebben als Nederland een bepaalde status in de mondiale sportwereld. Er wordt naar ons gekeken. We gaan die positie straks op onze eigen manier verdedigen. Wat dan uiteindelijk de plek op het olympische medailleklassement wordt? Echt, ik heb géén idee. Ik weet alleen wel dat we fantastisch goed gaan presteren in Parijs.”<sup>5</sup>

Sportcoach Alyson Annan van het vrouwenhockeyteam wordt ontslagen in 2021. Bij de Olympische kampioen van Tokyo 2021 bleek al 3 tot 4 jaar een onveilig sportklimaat te bestaan. Ooit was Annan als speelster diverse keren wereldkampioen en voordat ze in 2015 bondscoach werd, was ze drie keer op rij tot beste Nederlandse hockeycoach verkozen. Na de Spelen van 2021 wordt ze enorm opgehemeld in de media. In interviews met ronkende koppen vertelt ze over haar benadering en de groep. Hard werken is de norm, fouten maken mag, als iedereen zijn zegje doet komt alles goed. Het lijkt toch echt op een inclusieve sfeer, waarbij de sterren zich opstellen als gelijkwaardig aan de anderen, ook de coach die zelf een gelauwerde speelster is stelde zich zo op. Ze hield van duidelijkheid en consistentie. Na berichten over ‘verbale intimidatie’ en ‘pestgedrag’ krijgt ze ontslag. Er zijn binnen de groep twee stromingen een die spreekt van ‘offers voor topprestaties’ en dat betreft de speelsters die wat hoger in de pikorde stonden volgens een official van de hockeybond. Er is ook een andere stroming en die heeft het over de giftige sfeer in de groep sporters. Wat ooit prachtig

---

<sup>4</sup> Jessurun, J. (2022, 14 april) Geen cum laude meer bij geneeskunde VU: ‘Teveel nadruk op presteren’. *NOS Nieuws*. <https://nos.nl/artikel/2484920-artsenopleidingen-willen-van-cum-laude-af-vermindert-risico-op-burn-out>

<sup>5</sup> NOS Sport. (2023, 26 juli) Toptienambitie-noc-nsf-niet-meer-heilig: gaat-in-parijs-om-verhalen-niet-medailles. *NOS SPORT*. <https://nos.nl/artikel/2484232-toptienambitie-noc-nsf-niet-meer-heilig-gaat-in-parijs-om-verhalen-niet-medailles>

gevonden werd sloeg om in zijn tegendeel, de negatieve gevolgen voor de sociale veiligheid wogen zwaarder dan de prestaties.<sup>6</sup> Inmiddels is er niet alleen bij de hockeybond, maar bij een aantal sportbonden onderzoek gaande naar het prestatieklimaat.

Dit anecdotische materiaal wijst in de richting van herbezinning op de negatieve gevolgen van prestatiecultuur in onderwijs en sport. Echter, meer systematisch empirisch onderzoek laat zien dat prestatiemotivatie bij mensen sterker tot uitdrukking komen in hun werkprestaties dan in sport of onderwijs. Van Yperen et al 2014, p. 1) beschrijven in hun meta-analyse van prestatiemotivatie vier soorten prestatiedoelen ontleend aan Elliott (2005): 1) ‘mastery approach goals’, proberen beter te presteren ten opzichte van een eerdere periode, 2) ‘performance approach goals’, proberen beter te presteren dan anderen uit een referentiegroep, 3) ‘performance avoidance goals’, proberen niet slechter te presteren dan anderen uit een referentiegroep, 4) ‘mastery avoidance goals’ proberen niet slechter te presteren dan in een vorige periode. Er zijn dus verschillende manieren om aspiraties na te streven, door individueel van je eigen ervaring te leren en door sociaal te leren door vergelijken met en observatie van anderen. Vergelijkbare constructen zien we ook terug in de organisatieliteratuur over leren van prestatiefeedback. Alle studies bij elkaar betreffen totaal 112 steekproeven met daarin 33.983 respondenten.

De meta-analyse van Van Yperen et al (2014) laat zien dat mastery en performance approach goals positief correleren met prestaties, terwijl de mastery en performance avoidance goals negatief correleren met prestaties. De meta-analyse is boeiend omdat Van Yperen en coauteurs laten zien hoe de effecten van deze soorten prestatiemotivatie op feitelijke prestaties verschillen tussen de domeinen van opleiding, sport en werk. Het blijkt dat in het werkdomein de relatie tussen ‘Mastery approach goals’ en prestaties het sterkst is ( $r_w = .27$ ), sterker dan in opleiding ( $r_w = .10$ ) en sport ( $r_w = .17$ ) (Van Yperen et al, 2014, p. 8). Hetzelfde patroon geldt voor de ‘Performance approach goals’, echter deze correlaties zijn behoorlijk wat zwakker (Van Yperen et al 2014, p. 9). Je zelf verbeteren is dus een relatief sterke prestatiemotivatie, sterker dan beter zijn dan de ander! Dit verschijnsel is het sterkst in het domein van werk. ‘Avoidance’ doelen

---

<sup>6</sup> NOS Sport. (2021, 17 november) Onderzoek Hockeybond naar misstanden binnen vrouwenploeg. *NOS Sport*. <https://nos.nl/artikel/2406006-onderzoek-hockeybond-naar-misstanden-binnen-vrouwenploeg>

waarbij je probeert niet slechter te presteren dan jezelf en dan anderen blijken systematisch een negatief effect op prestaties te hebben, opnieuw het sterkst in het werkdomein ( $r_w = -.20$  versus  $-.14$  in opleiding en  $-.04$  in sport) (Van Yperen, 2014, p. 10).

Waar het onderwijs, en de sport tobt met het druk aspect van prestatiedruk, zien we in het bedrijfsleven dat het afzien van presteren en de druk die dat met zich meebrengt geen optie is. Sterker nog wie slechts streeft om niet slechter te zijn dan zichzelf of dan anderen, presteert in het algemeen ook slechter. Dit terwijl de taak, het contract en de bedrijfsdoelen centraal staan. De prestatiedruk, het vergelijken van eigen bedrijfsprestaties over de tijd enerzijds en met de bedrijfsprestaties van concurrenten anderzijds stopt nooit.

Dit wordt mooi geïllustreerd op de website van NLgroeit - een online platform dat de groei van Nederlandse MKB wil bevorderen. Het platform wordt gesponsord door het Ministerie van Economische Zaken en de KvK en biedt ook content over 'Vijf elementen van prestatiecultuur.'<sup>7</sup>

*'Of je nu Google, Apple, Facebook of Amazon bestudeert (de 'Big Four'), je zult vinden dat deze organisaties een maniakale focus hebben op het vinden en behouden van de beste medewerkers, samen met het creëren en behouden van een fantastische bedrijfscultuur. Dit is vaak een cultuur waarin o.a. proactief, positief en creatief gedrag centraal staan, maar waar ook een enorme focus is op het 'doen wat er van je verwacht wordt' – oftewel: een focus op prestatie. In hun bedrijfscultuur vind je daarom altijd een perfecte mix tussen zachte, softe eigenschappen en de harde, KPI-gerichte eigenschappen.'*

Andere illustraties van prestatiecultuur bij bedrijven zien we in interviews met industrieleiders van vandaag!

Ali Nikham, oprichter en grootaandeelhouder van onlinebank BUNQ, is niet bang van druk, laat staan van prestatiedruk. Hij 'eist veel van zijn mensen. Wie niet presteert kan maar beter gaan.'<sup>8</sup>, zo vertelt ie in een recent interview in NRC. Nikham is van de regels. 'Van elke meeting worden notulen gemaakt met exacte datum en tijd. Afspraken worden opgevolgd. Er zijn korte responstijden

<sup>7</sup> <https://nlgroeit.nl/groeicontent/de-vijf-elementen-van-een-prestatiecultuur/>

<sup>8</sup> Bronzwaer, S. (2023, 23 juni). Wie hier niet presteert, kan maar beter gaan. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/06/30/ali-niknam-topman-van-onlinebank-bunq-eist-veel-van-zijn-mensen-wie-hier-niet-presteert-kan-maar-beter-gaan-a4168629/>

op mails. Wie te laat komt resp. even weg moet, geeft aan wanneer die tijd in te halen. Elke werkdag, om 18u stuurt elke werknemer een overzicht aan zijn of haar leidinggevende van wat ie gedaan heeft om zijn doelen te bereiken. Alles met het oog op presteren op topniveau. Het gaat er niet om wat je zou willen bereiken maar om wat feitelijk bereikt.' (Bronzwaer, 2023, NRC). De oprichter van Paypal, Tesla en SPACE X, Elon Musk – hoewel van een ander kaliber dan Nikham – is uit vergelijkbaar hout gesneden. Nadat Musk het tot X omgedoopte Twitter had overgenomen meldde hij aan het personeel van X: 'de keuze is keihard werken of je baan verliezen, alleen uitzonderlijke prestatie zijn voldoende'.<sup>9</sup> Zetten we tegenover Ali Nikham en Elon Musk, Reed Hastings de medeoprichter en CEO van Netflix tegenover dan hebben we de extremen in het continuum van prestatieklimaat redelijk in kaart. In hun boek *No Rules rules. Waarom Netflix zo succesvol is.* (2020, Het Spectrum Amsterdam) beschrijven Reed Hastings en ghost writer Erin Meyer hun opvattingen over organisatie en organiseren in drie delen: 'Deel 1: Eerste stappen naar een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid. Deel 2: Volgende stappen naar een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid. Deel 3: Technieken om een cultuur van vrijheid en verantwoordelijkheid te versterken.' Wie controle wil hebben moet mensen verantwoordelijk maken en dat gaat niet zonder die mensen vrijheid te geven. Maar vrijheid is delicaat in bedrijven en vraagt om relationele competenties (interpretatie MM), om team denken, om openhartigheid over doelen, wat op zijn beurt weer incasseringsvermogen, tact, vertrouwen en eerlijkheid vereist. Zulke hoge relationele eisen vereisen op veel vlakken talent om taken op een excellent niveau uit te voeren. In het Culture Deck van 127 dia's die Reed publiceerde lezen we op dia 23 'adequate prestaties verdienen een royale ontslagvergoeding' (Hastings & Meyer, 2020, p. 10). Ofwel ook bij Netflix is er een hard prestatieklimaat – adequate prestaties zijn onvoldoende - maar met een ander jasje, 'Freedom & Responsibility' genaamd. De basisidee is dat als mensen goed zijn in hun werk veel controle onnodig is! Allerlei procedures en protocollen zijn er omdat mensen matig of slecht functioneren.

---

<sup>9</sup> Brisam, F. (2023, 17 november) Elon is een tiran voor zijn personeel: 'Zijn werkwijze is antiek'. *RTL Nieuws*. <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/buitenland/artikel/5347469/elon-musk-twitter-thuiswerken-toon-taris-arbeidsrecht>



Vanuit een wat andere invalshoek komt er ook meer nadruk op presteren, omdat er zoveel in en tussen organisaties zal moeten worden aangepast. Ik doel hierbij op de vergrote nadruk op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen met de ‘degrowth’ beweging als het meer radicale alternatief. Industrieleiders als Paul Polman, de voormalig CEO van Unilever, was een van de eerste CEO’s die duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven benadrukte hoe moeizaam dat aanvankelijk was. Zo vertelde Polman aan Jeroen Smit hoe hij de vertegenwoordigers van het ‘shareholder capitalism’ van zich af moest zien te houden. Hoe de zelfverrijking ten koste van de samenleving in diverse overnames hem tegen de borst stuitte (Smit 2019). Circulaire economie en soberheid maar vooral ook doelen anders bezien dat is toch wel een grote omwenteling in ons denken over verdienmodellen. De verhalen van Paul Polman zijn verhelderend. Bedrijven leiden opdat ze ook bijdragen aan collectieve maatschappelijke doelen blijkt een grote uitdaging. In de ‘degrowth’ beweging wordt de balans tussen bedrijfsdoelen en maatschappelijke doelen radicaal herzien ten faveure van de maatschappelijke doelen. Niet meer, maar minder en beter, niet groter, maar zuiniger, geen weggooi producten, maar duurzamere producten, geen 3 liter motor maar spaarzamer. Soberder in zowat alles, terwijl de tot nog toe vaak verborgen maatschappelijke kosten van productieve activiteiten moeten worden meegerekend in de kostprijzen. De ‘degrowth’ beweging vereist daarom prestaties die veel ambitieuzer zijn dan veel grote overgangen hiervoor. Van smart moeten we nu supersmart worden. Naast de individuele belangen van bedrijven komen collectieve, maatschappelijk doelen, waarbij winst en omzetdoelen die vaak domineren worden aangevuld met sociale, omgevings- en duurzaamheidsdoelen. Doordat bedrijfsdoelen uitbreiden en deels van aard veranderen zal er ander, soms nieuw gedrag vereist worden van bedrijven. Het zal de toch al hoge prestatiedruk in het bedrijfsleven zeker niet doen afnemen.

Deze sociale, economische, ecologische en technische trends, zijn niet louter trends, maar ze komen als nieuwe eisen bij organisaties binnen doordat diverse belanghebbenden daar baten en kosten van zien. Bedrijven hebben diverse belanghebbenden voor wie hun bedrijfsprestaties ertoe doen: werknemers i.v.m. hun baanzekerheid, hun carrièremogelijkheden. Hoe beter hun bedrijf presteert, hoe groter de kans op positieve effecten voor hen. Klanten en leveranciers waarmee bedrijven samen een waardeketen vormen zijn intens betrokken bij het wel en wee van elkaar. Relaties doen ertoe zeker als je van elkaars prestaties afhankelijk bent. Daarnaast zijn er investeerders, aandeelhouders, of financiële

instellingen zoals banken, pensioenfondsen die allemaal een inschatting willen kunnen maken over het rendement van eventuele investeringen, beleggingen of leningen. Naast genoemde interne en externe belanghebbenden hebben ook omwonenden belang bij goede bedrijfsvoering. Zij willen geen last hebben van bijv. PFAS-vervuiling in grond en oppervlaktewater door bedrijfsactiviteiten bij DuPont in Antwerpen en Chemours in Dordrecht, of luchtvervuiling door uitstoot van fijnstof bij Tata Steel in IJmuiden. Al die partijen en hun belangen leveren voor ondernemers additionele verwachtingen en eisen op die op enig moment *externe doelen* zullen worden, waarvoor ze prestatiegraden nodig hebben om inzichten in historische prestatieverschillen en prestatieverschillen tussen bedrijven zichtbaar te kunnen krijgen wat vervolgens management tools geeft om bedrijven te sturen.

Ik zal nu wat dieper ingaan op een drietal verschijnselen die de aard en intensiteit van prestatiedruk hebben veranderd en nog meer zullen veranderen in de nabije toekomst.

3.  
Groei van het aantal  
en diversiteit van  
prestatie maten:  
performance feedback  
wordt complexer

In de eerste druk van hun boek *A behavioral theory of the firm* uit 1963, beschrijven Cyert en March over een beperkt set van bedrijfsdoelen: stabiliteit in productiehoeveelheid (in de tijd), aspiraties<sup>10</sup> over de omvang van de voorraad gereed product, verkoop, marktaandeel en winst doelstelling (Cyert & March 1992, p. 46-50).

Anno 2023 is het aantal doelen en bijbehorende aspiraties sterk uitgebreid. De belangrijkste partij in het monitoren van doelen, aspiraties en prestaties zijn de accountants, immers zij stellen de jaarrekeningen op en ondertekenen die voor goedkeuring. Accountants werken met algemeen geaccepteerde accountancy standaarden. Hun wereldwijde beroepsorganisatie - de International Federatie van Accountants (IFA) – stelt deze accountancy standaarden op (Abdel-Maksoud et. al. 2005, Ittner & Larckner, 2001). In de periode tot 1965 hielden accountants zich hoofdzakelijk bezig met het bepalen en controleren van kosten, waarden en winsten. Vanaf 1965 tot 1985 verbreedt de accountancy het werkterrein naar management planning en controle. Na 1985 krijgen ook indicatoren als reductie van afval en diverse niet-financiële prestatiematen (nfp) zoals omzet(-groei), sales, productkwaliteit, klanttevredenheid meer aandacht inclusief HR-beleid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en ook performance managementsystemen. Dit veelal zonder dat er uitgebreide wet- en/of regelgeving was op deze terreinen. Interessant is dat er nu ook richtlijnen zijn die de rapportage van niet-financiële prestaties van grote bedrijven standaardiseren en verplicht maken<sup>11</sup>. De richtlijn geldt voor bedrijven die meer dan 250 werknemers hebben, die een omzet hebben van meer dan 40 miljoen per jaar en meer dan 20 miljoen euro op de balans. De meest recente uitbreiding van bedrijfsprestatie-maten en de publieke rapportage daarover betreft het Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dat op 25 januari j.l. van kracht is geworden voor middelgrote en grote ondernemingen. De richtlijn is een uitbreiding van de Non-financial Reporting Directive die al sinds 2018 van toepassing was. Onderwerpen die geadresseerd moeten worden zijn oa: CO<sub>2</sub> uitstoot, sociaal kapitaal, mensenrechtenschendingen in de waardenketen en de invloed van het bedrijf op biodiversiteit.

---

<sup>10</sup> Cyert en March onderscheiden doelen en aspiraties. Aspiraties zijn de operationalisering van doelen (Greve 2003).

<sup>11</sup> <https://www.mvonderland.nl/wat-is-de-csrd-wet-en-hoe-ga-je-ermee-aan-de-slag>

Deze verbreding van de aard van prestatie maten wordt ook verklaard door de tekortkomingen van geaggregeerde financiële prestatie monitoring (Kaplan, 1983; Drucker, 1990, Hall et. al. 1991: in Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther 2005, p. 264). Het hoge aggregatieniveau veroorzaakt ruis en ambiguïteit in de interpretatie van bedrijfsresultaten (Bouwens & Kroos, 2017; Ittner & Larckner, 2001, Omran & Abdel Razik, 2013). Nfpm worden gebruikt in diverse toepassingen bijv. internationaal management met name hoe het hoofdkantoor de prestaties van dochterondernemingen beoordeelt (Abdel-Maksoud et. al. 2010), bij waardebeoordeling van bedrijven door investeerders en financiële analisten (Simpson 2010; Campbell, 2008), in governance met name bij contracten van leden van het topmanagement worden de verbanden tussen financiële en niet-financiële prestatie maten gespecificeerd (Omran et. al. 2021).

Helaas is er maar beperkt empirisch onderzoek naar het relatieve gewicht dat managers en hun teams toekennen aan fpm en nfpm. De onderzoeksresultaten zijn ook allesbehalve eenduidig. Ittner & Larckner (2001) onderzochten in een kleine steekproef van 148 senior managers dit thema in 1999. Ze rapporteren: 'Ondanks de nadruk op financiële prestatie maten in accounting onderzoek, werd de performance categorie 'korte termijn financiële prestaties' vijfde geplaatst achter niet financiële prestatie maten zoals 1) klantrelaties, 2) operationele prestaties, 3) kwaliteit van product en dienstverlening en 4) werknemers relaties.' Ook innovatie en relaties met de lokale gemeenschap kregen relatief hogere scores.

Tegelijkertijd zien we dat verschillende nfpm ook tekortkomingen hebben die hun betrouwbaarheid beperken (Simpson, 2010; Dossi & Patelli, 2010; Ittner & Larckner 2001) Zo beweert Simpson (2010, p. 252): 'The measurement and disclosure of nonfinancial performance indicators is subject to considerable managerial discretion, which leads to several limitations.' (p. 252). De beperkingen zijn o.a.: 1) matige vergelijkbaarheid, door afwezigheid van een standaard, 2) grote variatie in de manier van rapporteren en 3) weinig continuïteit in het publiek maken van niet-financiële informatie.

Ittner & Larckner (2001) onderzochten vier functies van verschillende soorten prestatie-maten: het identificeren van problemen, het evalueren van management, evaluatie van investeringen, bepalen of doelen behaald zijn. Wat opvalt is dat financiële prestatie-maten een te verwaarlozen rol spelen bij het identificeren van problemen of de evaluatie van investeringen, respectievelijk het behalen van doelen. Desondanks rapporteren Dossi & Patelli (2010) dat financiële prestatie-maten nog steeds domineren in performance management systemen.

Dossi & Patelli (2010) rapporteren dat bij ca. 140 dochterondernemingen van internationale ondernemingen gevestigd in Italië, van de 35 prestatie-maten de financiële prestatie-maten de hoogste frequentie hebben in het prestatie-management van de filialen. Niet vreemd als de respondenten de 'Chief Financial Officers' zijn. Echter de dominantie van fpm over nfpn is wel extreem hoog, bij de eerste tien prestatie-maten die bij meer dan 60% van de dochterondernemingen worden gebruikt zitten precies twee nfpn-en (trends in verkoop-volume, personeelsverloop), de rest zijn fpm-en. Zij stellen dat fpm en nfpn elkaar aanvullen. Dossi & Patelli (2010, p.516) illustreren hun bevindingen met interview quotes: "In our company, we pay much attention to information-sharing, and relative performance evaluation is one way to learn from each other and make sure objectives and actions are aligned throughout the organisation." (Subsidiary E) 'The comparative analysis of non-financial indicators improves the information-sharing and learning that our headquarters promotes to align subsidiaries' actions.' (Subsidiary F)'.

Bouwens & Van Lent (2007) en Bouwens & Kroos (2017) onderbouwen en ontwikkelen de relatie tussen fpm en nfp. Fpm – zoals rendement op activa, op eigen vermogen, op investeringen – versus fpm op lagere aggregatieniveaus – marktaandeel, omzetgroei – vervullen een andere rol in het voorspellen en verklaren van het gedrag van bedrijven. Fpm onderbouwen korte termijn beslissingen en beïnvloeden de bijstelling van aspiraties (Bouwens & Van Lent, 2007; Bouwens & Kroos, 2017). Nfp<sup>12</sup> bleken ook een invloed te hebben op bedrijfsprestaties maar dan op de lange termijn. Niet financiële prestatieparameters zoals klanttevredenheid, productkwaliteit en merktrouw beïnvloeden lange termijn prestaties via klant loyaliteit en omzetgroei, dat zorgt voor een duurzaam marktaandeel. Bijvoorbeeld nfp zoals ‘naleving van richtlijnen’ zijn voorspellers van lange termijn financiële prestaties. Fpm kunnen lange termijn effecten niet voorspellen, het zijn slechts toestandsmetingen die aangeven hoe het er op dit moment voorstaat (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2013, p. 925). In een meta-analyse van 76 studies gepubliceerd tussen 1998 en 2020 (Verver, Van Zelst, Lucas, Buyl & Meeus 2019, 2020) hebben we bekeken hoe perfor-

<sup>12</sup> Voor niet financiële prestatieparameters gebruikten Bouwens et al (2017)

o.a.:

- Business rankings: best performer, brand value, best employer;
- Product/service quality: number of criteria fulfilled in TQM approaches;
- CSR: number of criteria fulfilled revealing CSR behavior eg Green Reporting Initiative consists of a series of indicators that firms can check box to outline their CSR focus;
- Innovation related measures: patents, number of innovations launched, R&D intensity;
- Collaboration frequencies: eg number of alliances, changes in alliances portfolios (qualitative), ‘most wanted business partner’
- HR: Long-term career path manager.

Een wat andere indeling werd ontwikkeld door Dossi & Patelli (2010, p. 511). Zij onderscheiden naast financiële prestatieparameters, niet-financiële prestatieparameters en onderscheiden verschillende categorieën gebaseerd op de Balanced Score Card van Kaplan (1983):

- Fpm: sales revenue, Operating Income, Contribution Margin, Gross Margin, Net Income, Cash Flow, Net Working Capital, Residual Income, Return on Investment Financial, Return on Equity, Value added
- Nfp:
  - customers: Sales Volume Trend, Market Share, Customer Satisfaction, Market Coverage Indicators, Customer Loyalty Rate, New Customer Rate, Trade Partner Satisfaction, Outstanding Day Sales;
  - people: Employee Turnover, People Training Expenses, People Productivity Rate, % Research & Development Expenses/Revenues, % Sales from New Products, Patents and Licenses, Organizational Climate Indicators, Time to Market, Innovation Rate on the Development Projects;
  - internal process: Process Productivity Rate, Product/Services Quality, Total Costs, Service Indicators, Process Quality, Product cycle time, Internal Customer Satisfaction Ratings, Flexibility rate.

mance feedback effecten van fpm en nfpn verschillen in aard en sterkte op een variatie van reacties van bedrijven w.o.: R&D investeringen, het aantal exploratieve projecten in klinische trials, het toetreden tot nieuwe markten, veranderen van formats van radioprogramma's en het aantal nieuwe producten dat werd geïntroduceerd door bedrijven. Financiële prestatiematen zijn o.a. het verschil tussen totale verkopen en totale kosten (net income), rendement op bezittingen (return on assets). Niet-financiële prestatiematen zijn o.a. reputatie, netwerk status, scores op rankings, goedgekeurde en aangevraagde patenten, sales, omzet en omzetgroei. We vinden dat bedrijven die presteren beneden hun eigen aspiraties (negatieve historische performance feedback) zowel bij fpm en nfpn sterker reageren en dat het effect van de nfpn sterker is dan het effect van de fpm, maar er is geen significant verschil tussen de sterkte ervan. Dat suggereert dat de twee soorten prestatiematen elkaar aanvullen in het beslissen voor veranderingen. Voor bedrijven die beter presteren dan hun eigen aspiraties (positieve historische performance feedback) is het patroon identiek. Naarmate ze beter presteren is er een sterk afnemend effect bij nfpn (minder veranderen), en een toenemend effect voor fpm (meer veranderen). Deze verschillen zijn wel significant. Ruwweg hetzelfde patroon wordt gevonden voor sociale performance feedback wat gebaseerd is op een vergelijking met gemiddelde prestaties van branchegenoten. Als bedrijven slechter presteren dan branchegenoten op nfpn reageren ze sterker dan op fpm (opnieuw zijn de verschillen niet significant). Ook hier vullen de informatie verkregen uit performance feedback op financiële en niet-financiële prestaties elkaar dus aan.<sup>13</sup>

#### *Gedragseffecten van meer prestatiecriteria*

Naarmate er een groter aantal prestatiecriteria wordt gebruikt om te bepalen hoe goed het gaat met een bedrijf wordt prestatiedruk vaststellen ook een meer complexe aangelegenheid. Natuurlijk kan er gewoon geturfd worden op hoeveel criteria er gepresteerd wordt boven aspiraties van je bedrijf, daarnaast kan je turven hoe vaak je beter scoort dan je concurrenten. Vervolgens maak je een vuistregel: zoveel criteria boven eigen aspiraties, en zoveel boven aspiratie van

---

<sup>13</sup> Deze paper is 'preregistered', maar niet in een tijdschrift gepubliceerd. Het kan worden gevonden in google scholar. Verver, H., van Zelst, M., Lucas, G. J. M., & Meeus, M. (2019). Understanding heterogeneity in the performance feedback–organizational responsiveness relationship: a meta-analysis. In een latere versie van 2020 is ook Tine Buyl co-auteur van deze paper.



de sector. Maar dat zou kortzichtig zijn. Immers er kan op sommige prestatiecriteria boven aspiraties – d.w.z. bovengemiddeld vergeleken met een sectorgemiddelde, of boven de aspiraties uit de vorige periode - worden gescoord, terwijl er op andere prestatiecriteria de performance feedback negatief is – d.w.z. onder een sectorgemiddelde, of onder de aspiraties van een vorige periode. In dat geval hebben we een situatie van *inconsistente performance feedback* (Lucas, Knobens & Meeus, 2018). Met grotere hoeveelheden prestatiecriteria is er meer kans op dergelijke inconsistente performance feedback. Zulke feedback lokt ‘self-enhancement’ uit bij topmanagement teams (TMT). Een TMT kan positieve resultaten aan zichzelf toeschrijven terwijl de negatieve prestaties aan externe factoren worden toegeschreven. Daarbij krijgen de negatieve prestaties minder gewicht toebedeeld dan de positieve prestaties, waardoor bedrijven ook problemen in hun functioneren bewust niet adresseren.

De groei van het aantal bedrijfsdoelen waarover bedrijven moeten rapporteren levert ook een groter variatie aan typen van doelen op, wat resulteert in meer diverse financiële en niet-financiële prestatiecriteria. We lieten eerder zien dat financiële en niet-financiële prestatiecriteria elkaar complementeren. Echter omdat de nfp later in de tijd ontwikkeld zijn dan de fp en omdat de fp zoals we zagen doelen definiëren in domeinen waaraan bedrijven langere tijd geen of relatief aandacht besteden is de kans op *toenemende negatieve doeleninterdependenties* tussen nieuwe en oude doelen, tussen nieuwe en oude prestatiecriteria aanzienlijk. Dit betekent dat het realiseren van het ene doel ten koste gaat van het realiseren andere doelen, een buitengewone gezonde basis voor veel conflicten binnen bedrijven. Een goed voorbeeld hiervan is productkwaliteit, milieubelasting en kostprijzen. Hogere productkwaliteit – meer functionaliteit, en betere materialen - verhoogt doorgaans zowel de milieubelasting als de kostprijs. De vraag is dan wat te doen? Een oplossing is dan altijd: zet start-ups op, waarvan het verdienmodel zo is ingericht dat de vicieuze leercyclus van gevestigde bedrijven opnieuw kunnen worden ontworpen. Met zulk ondernemingsbeleid kan ervaring worden opgedaan of dergelijke verdienmodellen overlevingskansen hebben en welke organisatievormen, doelen en aspiraties daarbij passen. Dat er bijzondere prestaties nodig zullen zijn staat buiten kijf!

Naast grotere kans op inertie door inconsistente performance feedback, conflicterende belangen door negatieve doeleninterdependentie, is er een derde gevolg van het groeiend aantal prestatiecriteria: *bureaucratisering*. Meer doelen, meer aspiraties, meer prestatiecriteria vragen om meer verticale differentiatie door formele toewijzing van verantwoording voor taken en doelen aan mensen.

Tezamen vereist dit meer administratie, meer monitoring en controle, dus protocollen, regels en tenslotte informatiesystemen die over de formalisering een technocratische dimensie heen legt. Zo lopen organisaties op den duur hartstikke vast in hun eigen maar deels ook van buitenaf opgelegde controle en prestatiecultuur. Dat zijn de kosten van transparantie en verantwoording die voortkomen uit een uitdijend performance management systematiek. Ofwel controle over het aantal en de diversiteit van het aantal doelen dat bedrijven stellen is een sleutel om de bureaucratiesering te beteugelen.

4.  
De groei van het  
aantal Rankings in het  
bedrijfsleven

Doelen hebben en doelen bereiken zijn beide belangrijk voor bedrijven. Waar MbO destijds ontstond om intern overzicht en controle te houden over activiteiten en verantwoording tussen managementgeledingen *binnen* zich decentraliserende bedrijven, is er al een tijd lang een ander aspect dat bijdraagt aan prestatiedruk bij bedrijven: de groei van het aantal en diversiteit van rankings. Bedrijven verliezen daarmee de controle over de beeldvorming, reputatie van hun eigen bedrijf.

Bedrijven die van 'rankings' hun business maken, noemen zich 'corporate governance advisors'. Zij publiceren regelmatig beoordelingen ('ratings' of 'rankings') waarop organisaties worden gerangschikt op basis van honderden indicatoren ten behoeve van werknemers, consumenten, investeerders, aandeelhouders en verzekeraars. Al die partijen worden bediend met openbaar beschikbaar gemaakte rankings die bedrijven rangschikken naar de mate waarin ze succesvol zijn in bepaalde gebieden. Er zijn tijdschriften als Corporate Reputation Review, meta consultancies als Reputation Institute die in kaart brengen wat er al zoal gaande is op het gebied van 'Rankings'.

Een paar voorbeelden van beoordeelaars (Daines et. al. 2010) van bedrijfsbesturen zijn oa RiskMetrics/Institutional Shareholder Services (ISS), Governance Metrics International (GMI), The Corporate Library (TLC). Deze bedrijven hebben hun eigen beoordelingssystemen ontwikkeld. Risk Metrics/ISS produceert en publiceert de Corporate Governance Quotient (CGQ) die, gebaseerd op publieke data en enquêtes bij bedrijven, honderden aspecten van bedrijfsbestuur in kaart brengt van beloning van topmanagers, overname tactieken tot board lidmaatschappen van bestuurders (Daines et. al. 2010, p. 443). GMI gebruikt een maat met dezelfde naam die de bestuurskwaliteit uitdrukt. Deze ranking: "evaluates the strengths, deficiencies and overall quality of a company's corporate governance practices and board of directors" and "is designed on the premise that good corporate governance ultimately results in increased shareholder value." (Daines et. al. 2010, p. 442). TCL gebruikt eveneens een gelijknamig maat. Zij baseren zich vooral op hun eigen expertise en deels subjectieve beoordelingen op vier gebieden: board samenstelling, opvolging, beloning ceo's en verdediging tegen vijandige overnames. (Daines et al. 2010, p.443). Daarnaast is er van Audit Integrity, de AGR (Accounting and Governance Risk) dat de risico's meet verbonden aan accounting praktijken en financiële verslaggeving bij bedrijven die kunnen leiden tot frauduleuze financiële verslaggeving. Audit Integrity publiceert jaarlijks een overzicht van bedrijven met de grootste kans op verlies van rendement, of dalende aandelenkoersen (Daines et.

al. 2010, p. 443). Ook voor de wereld van maatschappelijk verantwoord ondernemen en investeren zijn er diverse beoordelingssystemen geproduceerd door o.a. KLD, Asset4, Calvert, FTSE4Good, DJSI, en Innovest (Chatterji, Durand, Levine & Touboul, 2016), maar ook S&P Global Ratings stellen ESG-beoordelingen samen. Het Reputation Institute publiceert RepTrak.<sup>14</sup>

Bij ‘rankings’ is ook ‘verantwoording’ in het geding. Immers ‘rankings’ hebben grote en soms controversiële gevolgen voor bedrijven omdat ze signalen geven over reputatie bijvoorbeeld via productbetrouwbaarheidsscores, of de mate waarin ze zich maatschappelijk verantwoord gedragen. Wie laag scoort op zulke rankings zal gevraagd worden om zich te verantwoorden en om te handelen naar bevind van zaken. Niet handelen is een signaal aan de buitenwacht. De bedrijfsleiding – de dominante coalitie - legt dus rekenschap af over de prestaties in verschillende beleidsdomeinen door te handelen en veranderingen in gang te zetten passend bij zwakten blootgelegd door externe partijen. Dat is de prestatiedruk die veroorzaakt wordt door rankings van bestuur, productbetrouwbaarheid en duurzaamheid.

Deze inmiddels professionele ‘ranking’ industrie veroorzaakt helaas ook veel ruis. Er is al jaren een lijst van ‘beste werkgevers’<sup>15</sup>, ‘beste bouwbedrijf’<sup>16</sup> ‘beste retail bedrijven’, ‘best car brands’.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.reptrak.com/>

<sup>15</sup> <https://www.effectory.com/nl/kennis/dit-zijn-de-beste-werkgevers-van-nederland-in-2023/>

<sup>16</sup> <https://www.brummelhuis.nl/actueel/thuisinbouwen-uitgeroepen-tot-beste-bouwer-van-nederland>

<sup>17</sup> <https://www.consumerreports.org/cars/cars-driving/which-car-brands-make-the-best-vehicles-a6159221985/>

| 'Beste Werkgever 2023' volgens Randstad.nl | 'Beste werkgevers 2023' volgens de Bedrijvenconsultant |
|--|--|
| 1. Efteling                                | 1. KPMG  |
| 2. ASML                                    | 2. Unilever  |
| 3. Sanguin                                 | 3. ING   |
| 4. Coolblue                                | 4. TenneT  |
| 5. Royal Haskoning                         | 5. Capgemini   |

*Tabel 1 Beste werkgevers volgens Randstad en volgens de Bedrijvenconsultant<sup>18, 19</sup>*

| MBA Skool              | Business Insider |
|------------------------|------------------|
| Rank 1. Volkswagen     | Rank 1. BMW      |
| Rank 2. Toyota Motors  | Rank 2. Subaru   |
| Rank 3. Daimler        | Rank 3. Mini     |
| Rank 4. Ford Motor     | Rank 4. Lexus    |
| Rank 5. General Motors | Rank 5. Honda    |
| Rank 6. Honda Motor    | Rank 6. Toyota   |
| Rank 7. SAIC Motor     | Rank 7. Genesis  |
| Rank 8. Hyundai        | Rank 8. Mazda    |
| Rank 9. BMW group      | Rank 9. Audi     |
| Rank 10. Nissan Motor  | Rank 10. Kia     |

*Tabel 2 Beste automeerk van de wereld 2023 volgens MBA Skool en Business Insider<sup>20, 21</sup>*

<sup>18</sup> <https://bedrijvenconsultant.nl/beste-werkgevers-van-nederland/>

<sup>19</sup> <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2023/05/rebr-2023-uitslagen-en-award-winnaars>

<sup>20</sup> <https://www.mbaskool.com/fun-corner/top-brand-lists/17621-top-10-car-brands-in-the-world.html>

<sup>21</sup> <https://www.businessinsider.com/best-car-brands-2023-consumer-reports-bmw-subaru-mini-lexus-2023-2?international=true&r=US&IR=T>

De twee voorbeeldjes illustreren aardig het probleem. Er is voor ieder wat wils, maar wat zegt het nu allemaal. Het stelt bedrijven in staat om de 'rankers'- de bedrijven die bedrijven bemeten en rangschikken – ter discussie te stellen. Dat doen bedrijven ook, als de rankings niet voldoende samenhang vertonen, kan je ze ook naast je neerleggen, of je kiest die ranking die je het best past. Consultancies die rankings maken zijn doorgaans niet erg bescheiden. Zo beweert Risk Metrics/Institutional Shareholder Services dat '...hun rankings 1) die bedrijven identificeren die het meest wetgeving en richtlijnen overtreden, 2) dat het geen twijfel behoeft dat hun rankings sommige investeerders had kunnen helpen om gigantische verliezen te vermijden door schandalen die de neergang van bedrijven als ENRON, Global Crossing en Worldcom. The Corporate Library (TCL) claimt met een vergelijkbare stelligheid dat zij de problemen van bovengenoemde bedrijven incl. HealtSouth, Kmart, Warnaco en DPL voorzagen terwijl deze bedrijven en hun bestuurders nog hoge waardeningen kregen bij andere rankings; 3) Governance Metrics International (GMI) stelt simpelweg dat bedrijven die zich richten op goed bestuur en transparantie superieure prestaties zullen leveren' (Daines, Gow & Larcker 2010; Rowley, Shipilov & Greve, 2017). Wie zo'n grote broek aantrekt kan er op rekenen dat er serieuze gekeken wordt of rankings de functionaliteit hebben die de consultancy bedrijven ze toedichten.

Daines, Gow & Larcker (2010) onderzochten of de bedrijfsbeoordelingen geldige, betrouwbare en daarom bruikbare informatie voor aandeelhouders, investeerders opleveren door te bezien in hoeverre scores op verschillende rankings onderlinge samenhangen. Daarnaast bekeken ze de effecten van de rating scores op een vijftal factoren: aanpassen van kwartaal en/of jaarcijfers, toekomstige operationele prestaties, juridische conflicten met aandeelhouders, dividend hoogte en de kosten van leningen/schulden.

Uit de studie van Daines et. al. (2010) blijkt dat de 4 ratings (GMI, TCL, AGR, CGQ) matig tot nauwelijks met elkaar correleren. Ter illustratie de hoogste Pearson (Spearman) correlatie werd gevonden tussen GMI en CGQ was 0.484 (0.480), terwijl de overige correlaties liggen tussen -0.009 en 0.076 (-0.020 en 0.063). Daines et. al. (2010) bepaalden ook de correlaties tussen de ratings tussen twee jaren. Ook die bleken zwak tot matig te zijn. Ondanks het feit dat deze commerciële rankings op betere, meer verfijnde en uitgebreidere data berusten dan veel wetenschappelijke rankings is er dus sprake van een behoorlijk acuut probleem. Immers lage correlaties betekent dat bedrijven nogal verschillende beoordelingen kunnen krijgen. Daines et al (2010, p. 444) rapporteren dat gere-

nommeerde bedrijven zoals AT&T, General Electric en General Motors kregen scores van 99 uit 100 van ISS, maar tegelijkertijd kregen ze een ‘near-failing’ score van een andere beoordelaar (een D van TCL). Chatterji, Durand, Levine & Touboul (2016) stelden een vergelijkbaar thema aan de orde, maar nu niet met bestuursbeoordelingen maar met beoordelingen van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (mvo). Zij bestudeerden 6 mvo-beoordelingsinstrumenten w.o. KLD, Asset4, Innovest, DJSI, FTSE4Good en Calvert. Ze constateerden de volgende onvolkomenheden: 1) er is tussen 2004 en 2006 een variërende overlap in de onderzoek sample tussen 19 en 60%. Dat houdt in dat de ratings qua samenstelling sterk verschillende bedrijfspopulaties vertegenwoordigen (Chatterji et. al. 2016 p. 1603); 2) de paarsgewijze tetrachorische correlaties (ongevoelig voor verschillende omvang van populatie lidmaatschap en voor verdelingsproblemen bij binaire variabelen) tussen de zes ratings variëren van -.12 tot .67 (Chatterji et. al. 2016, p. 1604). De gemiddelde correlatie is matig, slechts 3 van de totaal 12 geschatte samenhangen zijn hoger dan .5. De negatieve correlaties geven aan dat er extreme verschillen bestaan in hoe de verschillende ratings het maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van bedrijven beoordeelt. Waar de ene rating een positief oordeel velt, geeft de andere een negatief oordeel aan hetzelfde bedrijf, wat leidt tot de conclusie dat convergente validiteit van de ratings laag genoemd mag worden.

Ondanks hun methodologische beperkingen blijken rankings wel degelijk effecten te hebben op het gedrag van bedrijven. Chatterji & Toffel (2010) en Rowley, Shipilov & Greve (2017) onderzochten hoe bedrijven reageren op ‘rankings’. Chatterji en Toffel’ (2010) meten de verandering in uitstoot van giftige chemische stoffen op twee tijdstippen voordat en nadat bedrijven beoordeeld waren als ‘zwak’ in een KLD<sup>22</sup> ranking<sup>23</sup> in vergelijking tot een groep bedrijven die niet beoordeeld werden en een groep bedrijven die een matige of goede milieu-

<sup>22</sup> Chatterji & Toffel (2010, p. 923): ‘...KLD Research & Analytics, Inc. (KLD), ‘the largest multidimensional CSP [corporate social performance] database available to the public’ (Deckop, Merriman, and Gupta, 2006: 334). KLD, which has been issuing environmental ratings for all members of the S&P 500 Index and Domini Social 400 Index since 1991, collects and analyzes data from five major sources: direct communication with company managers, KLD’s research partners around the world, the media, public documents, and government and non-governmental organizations.

<sup>23</sup> De methodologie van KLD wordt beschreven op hun website: KLD Ratings Methodology: [http://www.kld.com/research/data/KLD Ratings Methodology.pdf](http://www.kld.com/research/data/KLD_Ratings_Methodology.pdf). (Chatterji & Toffel 2010, p. 942)



beoordeling hadden gekregen van KLD. Ze gebruiken data van emissies uit de Environmental Agency data, van bedrijven uit Standards & Poor 500 Index, S&P Small Cap 600 Index, en S&P Mid Cap 400 Index (p. 922-23) Een zwakke beoordeling houdt in dat er ‘zorgen’ waren op 7 indices (Chatterji & Toffel 2010, p. 942):

- 1) ‘er is een aansprakelijkheid groter dan 50 miljoen dollar voor gevaarlijk afvalstoffen, of er zijn recente boetes betaald i.v.m afvalbeheer;
- 2) er zijn overtredingen van wettelijke kaders m.b.t. emissienormen in water, lucht, of grondoppervlak;
- 3) het bedrijf behoort tot de top van bedrijven die ozon-beschadigende chemicaliën produceren;
- 4) het bedrijf behoort tot de groep met de hoogste emissies van chemicaliën in lucht, water en grond;
- 5) het bedrijf is producent van pesticiden of kunstmest;
- 6) de invloed op opwarming/klimaatverandering van het bedrijf is groot omdat het een aanzienlijk deel van zijn omzet en marges realiseert door fossiele brandstoffen zoals olie of daarop gebaseerde producten;
- 7) andere issues met name het betrokken zijn bij controverses met de lokale belanghebbenden die niet wordt bemeaten met standaard KLD metrics.’

Chatterji & Toffel (2010, p. 925) vinden dat er ‘voorafgaand aan de milieubeoordeling geen verschillen in uitstoot van giftige chemische stoffen tussen de drie groepen bedrijven waren, maar bedrijven die een zwakke beoordeling kregen bij de eerste milieubeoordeling reduceerden hun uitstoot van giftige chemische stoffen significant meer dan de bedrijven zonder een milieubeoordeling en bedrijven met een matige of goede milieubeoordeling.’ Dit verschil werd veroorzaakt mede door hogere wettelijke milieueisen en door de aanwezige mogelijkheden om tegen lage kosten emissies te reduceren.

Rowley, Shipilov en Greve (2017) onderzochten in hoeverre de rangschikking op de Board Shareholder Confidence Index (BSCI) - ontstaan in het zogenaamde Business Social Compliance Initiative (BSCI) - de aanpassing in bestuurspraktijken bij bedrijven beïnvloeden. De vraag was welke factoren daarbij de meeste invloed zouden hebben: de beoordeling van ‘goed bestuur’, een niet-financiële prestaties, of juist financiële prestaties. Hun bevindingen laten zien dat Canadese bedrijven tussen 2001 – 2010 meer aanpassingen doorvoeren bijv. meer onafhankelijkheid tussen Raad van Commissarissen (RvC) en de Raad van Bestuur (RvB), of onafhankelijke evaluatie van RvB en RvC (en andere aspecten

van het bestuur) als ze aan de lage kant scoren op 'goed bestuur' vergeleken met soortgelijke bedrijven. Zwakkere financiële prestaties leidden tot minder aanpassingen in bestuurspraktijken. Dit laat zien dat adoptie van nieuwe bestuurspraktijken positief samenhangt met sociale vergelijking die mogelijk wordt door de BSCI-beoordeling, maar dat kosten verbonden aan bestuurlijke aanpassingen kennelijk remmend werken. Nog belangrijker is dat als bedrijven slechte bestuursbeoordelingen combineerden met slecht financiële prestaties zij zich als het ware opsloten in hun toch al discutabele bestuurspraktijken. Bestuurlijke aanpassingen naar aanleiding van matige bestuursbeoordelingen blijken voorbehouden te zijn aan bedrijven die financieel goed presteren. Rowley et. al. (2017, p. 831) concluderen dan ook dat rankings geen effectieve strategie zijn voor financieel en bestuurlijk slecht tot matig presterende bedrijven. Dat betekent dat het doel dat de beoordeelaars hadden met hun beoordelingen in zijn tegendeel uitviel. De gewenste bestuurlijke aanpassingen werden dus niet doorgevoerd bij bedrijven die financieel matig presteerden omdat ze de uitgaven die komen met bestuurlijke aanpassingen niet konden veroorloven.

Het laatste voorbeeld van de rankings brengt wat andere gedragseffecten van rankings mooi in beeld. Het betreft rankings van Enterprise Resource Planning (ERP) vendors. ERP vendors verkopen modules voor verschillende bedrijfsprocessen die deze bedrijfsprocessen met elkaar verbinden. ERP's hebben dus per definitie grote technisch-organisatorische gevolgen en het zijn dure systemen. Vanuit de gebruiker zijn de ERP vendor rankings dienstbaar om de beste vendor te vinden. Maar dan moet die vendor wel vindbaar zijn! Dat lijkt een onnozel facet, maar dat is het geenszins, en heeft grote gevolgen voor hoe de ERP producenten met de ranking bedrijven omgaan. Bedrijven zoals de Gartner Group, Forrester en IDC produceren 'ranking landscapes zoals 'Gartner Magic Quadrant', the 'Forrester Wave', en 'IDC MarketScape'. Deze rankings hebben twee kenmerken die erg belangrijk zijn om hun werking te begrijpen. Ten eerste maken deze bedrijven niet een ranking per jaar, zoals in de meeste gevallen. Gartner produceert 230 Magic Quadrants per jaar waarbij ERP vendors worden geplotted op twee assen van marktpenetratie en klanttevredenheid. Forrester maakt 150 Wave rankings per jaar en IDC produceert ca 100 MarketScapes per jaar (Pollock et. al, 2018, p. 58). Ten tweede visualiseren genoemde rankings bedrijven van ERP vendors in een twee dimensionale figuur met marktpenetratie op de ene as en klanttevredenheid op de ander as. Echter er is wegens de gewenste scherpte van bedrijfslogo's beperkte ruimte om bedrijfslogo's weer te geven

(Magic Quadrant 25 vendors, Market Scape 15, en IDC neemt 12 bedrijfslogo's op in zijn Wave<sup>24</sup>. Hierdoor worden heel veel bedrijven *niet* opgenomen in de visualisaties waardoor vendors niet vindbaar zijn en erop gebrand zijn om te worden opgenomen in de ranking visualisaties van de Industry Analysts. Vandaar dat er op enig moment een nieuwe professie is ontstaan binnen ERP bedrijven, die van 'Analyst Relations (AR) Officer', met een bijbehorend 'Institute of Industry Analyst Relations' (IIAR) dat seminars, blogs, conferentie organiseert waar de vendors de industrie analisten kunnen ontmoeten. Pollock et. al. (2018) menen dan ook dat anders dan bij de op reputatie gerichte rankings zijn ERP- vendor rankings een manier om 'markten' in kaart te brengen en informatie asymmetrie op te heffen. Gebruikers die complexe systemen gaan implementeren en daarvoor veel geld investeren voor een lange termijn, hebben veel open vragen die ze pas kunnen beantwoorden NADAT ze een systeem hebben aangekocht en gebruikt. Ze weten van tevoren dus dat er veel consultancy en ondersteuning nodig is om de brede functionaliteit van IT-systemen goed te leren benutten. Daarom gaan bedrijven niet over een nacht ijs voordat ze een ERP vendor contracteren en kijken ze naar goede klanttevredenheidsscores.

### *Doelen formuleren en aspiraties bepalen: wie doen dat?*

Het gegeven dat externe beoordeelaars het gedrag van bedrijven beïnvloeden maakt dat het opstellen en bijstellen van aspiraties niet enkel een kwestie is van interne plannen en afwegingen. Ook de plaatsen op diverse ranglijsten moeten meegewogen worden. Echter, net zoals individuen kunnen beslissers in bedrijven niet alle van buiten opgelegde doelen en bijbehorende aspiraties eenzelfde hoeveelheid aandacht geven.

In de reacties op de bedrijfsbeoordelingen is het voor de hand liggend dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en die aspecten aanpakken die in de beoordeling beneden peil zijn gebleven. Dat is een vorm van prestatiedruk die van buitenaf wordt opgelegd. Een lage positie op een ranglijst hoort reacties uit te lokken (Espeland & Sauder, 2007) omdat daarmee de reputatie en de status, of gewoonweg de verkoopcijfers van het bedrijf in het geding komen. Dus lage rankings lokken maatregelen en wellicht ook nieuwe doelen uit die de euvels waardoor de lage positie wordt veroorzaakt kunnen wegnemen. Deze euvels zouden zonder die rankings waarschijnlijk niet boven tafel gekomen zijn en dus

---

<sup>24</sup> Uiteraard is er wel een zoekfunctie van vendors met een mindere reputatie.

geen of weinig aandacht krijgen. Let wel, deze additionele activiteiten komen naast bestaande financiële doelen en aspiraties zoals winstgevendheid en rendementcijfers te staan en dat creëert regelmatig spanningen omdat leden van raden van bestuur direct verantwoordelijk zijn voor sommige doelen, maar niet voor andere enerzijds, omdat sommige doelen een hogere prioriteit hebben dan andere anderzijds.

### *Risico's en perverse effecten van rankings*

We hebben nu o.a. geconstateerd dat rankings onder specifieke omstandigheden – financiële gezondheid van bedrijven – het bedrijfsbestuur en van maatschappelijk verantwoord ondernemen inderdaad beïnvloeden en zelfs kunnen leiden tot nieuwe taakgebieden in bedrijven.

Ook hebben we geconstateerd dat er diverse grote tekortkomingen in de gebruikte methodologieën zijn. Daardoor zijn de beoordelingen zelf inhoudelijk twijfelachtig. Dan te bedenken dat bedrijven in de afgelopen decennia met meer audits en beoordelingen te maken krijgen dan ooit tevoren in de geschiedenis. Waar ooit de boekhouder de financiële administratie bekeek en tekende zijn er tegenwoordig naast de accountants, de kwaliteitsmanagement audits, logistieke audits, ESG audits, Do Good Audits, HR audits, Organisatiecultuur en werkklimaat audits. Wat ook toeneemt is dat veel audits publiek toegankelijk zijn en behoorlijk gevoelig voor manipulatie (glas is half leeg) of voor leren (glas is half vol). Een goede illustratie van 'Playing the metrics', de perverse kant van rankings zien we bij het bedrijf waar Management by Objectives ooit werd bedacht: GE. 'GE huurde regelmatig consultants in van ISS om na een ranking in het laagste percentiel na een tijdje te gaan horen bij het hoogste percentiel.' (Daines et. al. 2010, p.440).

5.  
Het terugroepen  
van producten  
(Product Recall)

Naast oorzaken van prestatiedruk door de toename van het aantal prestatie­maten, de groei van gebruik van prestatie­maten door externe partijen in rankings, wordt prestatiedruk ook verhoogd na geconstateerde technische tekortkomingen die leiden tot het terugroepen van een product (product recall vanaf nu). Het is een verschijnsel dat veel bedrijven overkomt en dat de vraag oproept hoe het mogelijk is met al die prestatie­maten, alle performance management, kwaliteits­management en andere controlesystemen. Product recall is nog meer dan ‘rankings’, ‘openbaar’ omdat bedrijven wettelijk verplicht zijn klachten te deponeren bij toezichthoudende instanties zoals Food & Drugs Administration (FDA) in de USA of de European Medicines Agency (EMA) in de Europese Unie, of bijv. door de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA) in Nederland. Deze instanties maken deze klachten openbaar toegankelijk in databases zodat iedereen kan zien wat er gaande, wat de vermeende oorzaken zijn, hoeveel producten er terug geroepen werden en hoe de recall door de producent werd afgehandeld.

Product recalls en de wetgeving en richtlijnen op dat gebied, EIST van bedrijven dat ze leren van hun fouten. Product recalls variëren in hun ernst. ‘High severity’ recalls hebben ernstige gevolgen voor de gezondheid van gebruikers of hebben zelfs geleid tot het overlijden van gebruikers. ‘Low severity’ recalls zijn uiteraard minder problematisch en gaan vaak over handleidingen en onduidelijke gebruikersinstructies, of verpakkingen. Bedrijven kunnen vrijwillig producten terugroepen, of door een toezichthoudende overheidsinstantie worden gedwongen om producten terug te roepen.

De normatieve rationale van recalls is dat bedrijven geen risico’s behoren te nemen met mensenlevens en dat elk bedrijf bereid is om te leren van de gemaakte fouten. Het vraagt ook gedrag in alle geledingen van een bedrijf waar vrijheid of autonomie wordt verbonden aan verantwoordelijkheid en focus. Het lijkt erop dat een te eenzijdige focus op financiële prestaties ten gevolge van financiële prestatiedruk bijvoorbeeld in profit centers van multinationals dit leergedrag kan belemmeren. Het onaangename gegeven dat beloningsmodellen met opties op aandelen voor topmanagers hun risicotolerantie verhoogt waardoor de kans op riskante beslissingen wordt vergroot mag hier niet onbenoemd blijven. Wowak, Mannor & Wowak (2015) onderzochten de gedragseffecten van beloningsmodellen van CEO’s die in hun beloningsvoorwaarden opties op aandelen hebben. ‘Opties op aandelen betekent dat ze het recht hebben aandelen te kopen tegen een vooraf vastgestelde prijs en binnen een bepaalde termijn.

Dat is voor de CEO's aantrekkelijk omdat ze geen enkel risico lopen, immers de CEO kan aandelen kopen als de prijzen omhoog gaan, zonder dat er mogelijke verliezen zijn als de aandelenprijzen afnemen.' (Wowak, Mannor & Wowak, 2015, p. 1082). Het idee achter zulke beloningsvoorwaarden is tweeledig. Enerzijds blijkt dat bedrijven risicomijdend worden als het ze goed gaat, maar dat is niet in het belang van aandeelhouders, want die prefereren hoger dividend boven gelijk dividend. Anderzijds zetten aandelenopties bestuurders aan om te werken in het belang van zijn aandeelhouders, want door de aandelenopties is een hoger dividend ook in zijn/haar belang. Echter, zo laten deze auteurs zien, of dat zulke belangenconvergentie ook echt de bedrijven helpen is verre van duidelijk. Wowak, Mannor & Wowak (2015, p. 1084) onderbouwen hun ideeën met eerder onderzoek dat laat zien dat aandelenopties bedrijven aanzetten tot 'meer acquisities, meer R&D uitgaven en het gebruik van derivaten om financiële risico's te beperken' (p. 1084). De vraag die ze stellen is in hoeverre de aandelenopties CEO's ook incentiveren om meer risico te nemen m.b.t. productveiligheid uitgedrukt in termen van de kans op en frequentie van het terugroepen van producten. Zo'n gevolg staat immers haaks op het beoogde effect van aandelenopties om CEO's in het belang van het bedrijf te laten handelen. Een product recall zou het belang van het bedrijf namelijk schaden. Hun verklaring voor een hogere risicotolerantie door beloningspakketten met aandelenopties is tweeledig. Ten eerste zijn CEO's meer geneigd om de positieve effecten van snelle marktintroductie ten koste van productbetrouwbaarheid te waarderen en de negatieve effecten te ontkennen. Ten tweede zijn CEO's meer geneigd om hoog riskante bedrijfsactiviteiten te beschouwen als een acceptabel risico voor het realiseren van hogere aandelenkoersen. Wowak, Mannor & Wowak (2015, p. 1087) rapporteren het volgende: 'CEO option pay was associated with both a higher likelihood of experiencing a recall as well as a higher number of recalls.' Dit effect wordt enigszins beperkt als CEO's ook bedrijfsoprichter waren en naarmate hun aanstelling langer is. Wat echter blijkt is dat dit effect ook behoorlijk duurzaam blijkt te zijn. Tot het elfde jaar van CEO's aanstelling blijkt er slechts een lichte afname van het positief effect van CEO's aandelenopties op zowel de kans als het aantal keer dat bedrijven een product terugriepen. Samenvattend: door CEO's te laten handelen in het belang van de aandeelhouders wordt er financiële prestatiedruk gecreëerd, met als gevolg dat de kans van en frequentie op product recall groeit, wat leidt tot financiële prestatiedruk wegens teruglopende marktwaarde van het bedrijf, nog los van de maatschappelijke kosten die er gemaakt zijn. Kennelijk kan zo'n simpel beloningsinstrument alle performan-

ce management systemen, administratieve zorgvuldigheid, en kwaliteitsmonitoring lam leggen, of in elk geval zo laten functioneren dat cruciale aspecten van productveiligheid worden ‘vergeten’.

Sommige bedrijven blijken wel degelijk in staat om leergedrag – het zorgvuldig diagnosticeren en verhelpen van producttekortkomingen – te demonstreren. Dat blijkt uit het feit dat bedrijven vrijwillig product recalls aankondigen en uitvoeren. Davidson III & Worrell (1998, p. 468) onderzochten de verschillen tussen de gevolgen van vrijwillige en gedwongen product recall in de auto- en bandenindustrie tussen 1968-1988 in de USA. Zij vinden dat gedwongen recall significante negatieve effecten op aandelenkoersen hebben, terwijl dat bij vrijwillige product recall niet het geval blijkt te zijn. Echter de verschillen tussen vrijwillige en gedwongen product recall op aandelenkoersen zijn niet statistisch relevant. Goede intenties worden niet beloond door de financiële markten zo lijkt het, fouten worden gewoonweg in vergelijkbare mate afgestraft. Wat wel een effect sorteert is hoe het bedrijf zijn product recall afhandelt. Het blijkt dat bedrijven die een recall afhandelen door reparatie en checken van het product minder negatieve effecten op aandelenkoersen ervaren dan bedrijven die een recall afhandelen met het teruggeven van de aankoopprijs of het product vervangen.

Voor deels dezelfde industrie – personenauto producenten met vestigingen in de USA tussen 1966-1999 - bestudeerden Haunschild & Rhee (2004) de leereffecten van vrijwillige en verplichte product recalls. Het blijkt dat: ‘naarmate autoproducenten een grotere aantallen van een auto hebben gemaakt de kans op recalls afneemt. De ervaring die groeit met de aantallen geproduceerde units verlaagt de kans op productiefouten.’ (Haunschild & Rhee 2004, p. 1553). Een positief effect van ervaringsleren dat past bij typische leercurve patronen. Daarnaast blijkt dat: ‘bedrijven minder kans lopen op gedwongen recall naarmate ze meer vrijwillige recalls deden.’ (Haunschild & Rhee, 2004, p. 1553-54). Bedrijven die zich open, betrouwbaar en ondersteunend opstellen naar hun klanten lijken op deze manier te profiteren van hun ervaring in voorkomen gedwongen product recalls.

Naast de financiële en reputatieschade die bedrijven oplopen door product recall is er ook een sectoraal effect: concurrenten worden besmet door de product recall van elkaar. Liu & Varki (2021) onderzochten in hoeverre een product recall door Toyota vanwege een technisch defect in het remsysteem, de marktwaarde van concurrenten als Mitsubishi, Ford, Daimler Benz beïnvloedt. Liu & Varki motiveren deze vraag met de observatie dat aard en omvang van besmettingsef-



fecten erg verschillen: 'Toen Toyota op 21 januari 2010 auto's terug riep wegens remproblemen verloren Honda, Nissan en Ford respectievelijk 1,63%, 1,96%, en 5,90% van hun marktwaarde. Echter toen General Motors op 10 februari 2014 auto's terugriep vanwege problemen met de contact schakelaar verloren Honda, Ford en Toyota slechts 0,19%, 0,87% en 0,29% van hun marktwaarde. Ofwel de 'product recall' van Toyota had een veel sterker 'besmettingseffect' dan die van General Motors.' (Liu & Varki, 2021, p. 452-453). Daarnaast onderzochten Liu & Varki (2021) de vraag in hoeverre 'product recalls' invloed hebben op de bovengemiddelde verdiensten van concurrenten die nieuwe producten vooraankondigen nadat er in de branche producten zijn terug geroepen. Het is cynisch, maar het gebeurt echt. Liu & Varki (2021, p. 453) lenen een voorbeeld van Epstein (2016): '...twee weken na de Samsung recall van de Galaxy 7 wegens batterijproblemen op 2 september 2016, kondigde Apple het plan om iPhone 7 te lanceren.'

In beide onderzoeksvragen van Liu & Varki (2021) is overigens een ranking van belang; de productbetrouwbaarheidsscore (pbs, Engels: corporate product reliability) van bedrijven. Er zijn talloze rankings van productkwaliteit, ze meten in feite allemaal de reputatie van bedrijven via de mate van betrouwbaarheid van hun productportfolio. Liu and Varki (2021) gebruiken de rankings van CONSUMER REPORTS<sup>25</sup> van zes producenten van personenauto's - Toyota, Honda, Nissan, General Motors, Ford, en Chrysler - en de verschillende modellen ('makes') die ze tussen 2000 en 2021 op de markt brachten. Consumer Reports vraagt eigenaren over problemen die ze hebben met een merk-model op 17 gebieden. Ze meten de marktwaarde met de 'CAR' de cumulatieve bovengemiddelde verdiensten van concurrent j naar aanleiding van product recall k door bedrijf i (Liu & Varki, 2021, p. 456).

Hun bevindingen zijn als volgt: 'Naarmate de pbs van het bedrijf dat een product terugroept hoger is, is er een groter negatief effect op de marktwaarde van concurrenten na het terugroepen van een product. Maar als de concurrenten van het bedrijf dat een product terugroept zelf een hogere pbs hebben zijn de nadelige effecten op hun marktwaarde minder groot, dan voor concurrenten met een lagere pbs.' (Liu & Varki, 2021, p. 455-56).

---

<sup>25</sup> <https://www.consumerreports.org/cars/car-reliability-owner-satisfaction/who-makes-the-most-reliable-cars-a7824554938/>

Het besmettingseffect van product recall in de automotive sector beïnvloedt ook de effecten op de marktwaarde van concurrenten rond het moment van vooraankondiging van een nieuw product. 'Naarmate het bedrijf dat een product terugroept zelf een hogere pbs heeft is er een grotere afname van de marktwaarde van de concurrenten die komen met een vooraankondiging van een nieuw product. Echter ook hier geldt het modererende effect van de de eigen pbs van de concurrent. 'Een hoge pbs van de concurrent die een nieuw product aankondigt verzwakt dit negatieve effect op diens marktwaarde na een product recall van een concurrent.' (Liu & Varkin 2021, p. 459). De bevindingen van Liu & Varki (2021) laten zien dat de productbetrouwbaarheid die consumenten/gebruikers toekennen aan een bedrijf een tweeledige functie heeft: 1) er is een collectief sector breed effect als een bedrijf met een hoge pbs een product terugroept vermindert ook de marktwaarde van concurrenten, en 2) ook de marktwaarde van bedrijven die een vooraankondiging doen van een nieuw product neemt af. Maar een hoge eigen pbs van de concurrenten beperkt beide effecten.

In een recente case bij Philips wordt indringend duidelijk hoe ernstig een bedrijf geraakt kan worden door een product recall. De eerste aankondiging van deze product recall is bij de Q1 rapportage van 26 april 2021. Daarin<sup>26</sup> meldt Philips dat er een voorziening is getroffen van 139 miljoen euro vanwege een voorzorgsmaatregel. Er is een klein klachtenpercentage (0,03% in 2020) over alle verkochte apneu- en beademingsapparaten. Vanwege de veiligheid voor gebruikers heeft Philips een *vrijwillige terugroep actie* opgezet in de USA en een risiconotificatie aan gebruikers, distributeurs en professionals verstuurd in Europa. Onder de herstel acties wordt genoemd: een update van de gebruiksaanwijzing, naast een reparatie- en vervangingsprogramma van apneu- en beademingsapparaten. Hoewel er geen meldingen van dodelijke ongevallen zijn besluit de FDA de vrijwillige terugroepactie wel te classificeren als een terugroepactie met de hoogste risicoclassificatie. Exacte aantallen worden niet vrijgegeven, maar het gaat om ca. 3 tot 4 miljoen apparaten. Mond- en neusmaskers van apneuapparaten leverden de meeste klachten op. De aankondiging van

---

<sup>26</sup> Philips First Quarter Result April 26th 2021: '...the impact of a provision related to precautionary actions to address a component quality issue, income from continuing operations improved by EUR 139 million year-on-year.'

het vrijwillig terug roepen van beademingsapparatuur gebeurt in juni 2021<sup>27</sup>. Echter in augustus 2021 kondigt de FDA een nieuwe terugroepactie aan. Bij de beademingsapparaten gaat het om ca. 15 miljoen verkochte apparaten waarvan naar verwachting ca. 5,5 miljoen apparaten worden teruggeroepen, waarvan ca. 16000 in ziekenhuizen (Rengers en Schouten NRC, 2023). Philips maakt bekend dat het bedrag dat is gereserveerd voor deze terugroepactie oploopt naar 500 miljoen dollar. Dit bedrag blijft oplopen. De voortdurende negatieve media-aandacht leidt ertoe dat medio mei 2023 het Philips aandeel 50% van zijn marktwaarde heeft verloren sinds de eerste aankondiging van de terugroepactie<sup>28</sup>. Met name de angst voor rechtszaken over de terugroepactie is een reden voor het verdampen van de marktwaarde van het bedrijf. In de 1rst Quarterly Call 2023 rapporteert de recent benoemde CEO dat er wederom een voorziening is getroffen van 575 miljoen euro (gelijk aan 631 miljoen US dollars). Deze recente case illustreert hoe een overname van 3.6 miljard euro in 2007, van een bedrijf met zo'n 5300 werknemers, een multinational in zwaar weer heeft gebracht. Door deze terugroeping van apneu- en beademingsapparaten rapporteert Philips ook in q2 2023 een sterke afname van de vraag in deze productcategorie medische apparatuur voor thuiszorg.

Is dit bedrijf het enige bedrijf dat dit type problematiek ervaart. Sedgwick een verzekeraar en consultancy bedrijf heeft een EU en US product recall index opgesteld voor diverse industrieën waaronder: de automotive, voedsel en drank, farmacie, kleding, elektronica, speelgoed en tenslotte medische hulpmiddelen (Sedgwick, 2022 EU). Ik beperk me nu tot de laatste industrie van de medische hulpmiddelen zoals apparatuur voor beademing of slaaptherapie. In 2020 waren er 2061 terugroepacties in de EU, in 2021 liep het aantal terugroepacties op naar 2886, een stijging van 40 procent.<sup>29</sup> In 2023 waren er 1546 recalls van medische hulpmiddelen in het eerste half jaar vergeleken met 1368 in heel 2022 (Sedgwick 2023 EU, p. 55). In de USA was er een omgekeerde trend. In 2021 waren er 837 product recalls van medische hulpmiddelen, wat 20,2% lager is dan het gemiddelde aantal terugroep acties van 1.049 in de afgelopen

---

<sup>27</sup> <https://www.philips.nl/a-w/about/news/archive/standard/about/news/press/2021/20210614-philips-stuurt-terugroepbericht-uit-voor-bepaalde-slaap-en-beademingsapparaten-om-mogelijke-gezondheidsrisicos-als-gevolg-van-geluidempend-schuim-tegen-te-gaan.html>

<sup>28</sup> <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/philips-makes-631-million-provision-recall-litigation-costs-2023-04-24/>

<sup>29</sup> <https://www.sedgwick.com/news/2022/european-product-recalls-spiked-by-over-25-in-2021-rising-ahead-of-pre-pandemic-levels>

10 jaar (Sedgwick 2022, US). In het eerste halfjaar van 2023 zijn er 493 product recalls, ca. 10,3% meer dan de 447 product recalls in het eerste half jaar van 2022 (Sedgwick 2023 US, p. 60)<sup>30</sup>. Patronen van product recall frequenties zijn grillig en de EU-cijfers zijn aanzienlijk slechter dan de cijfers van de USA. Maar we kunnen zonder meer stellen dat Philips geenszins het enige bedrijf dat last heeft van veiligheidsproblemen met producten.

Uit deze voorbeelden van product recall, de effecten op een individueel bedrijf, de effecten voor de marktaandeel van bedrijven in sectoren en de besmettingseffecten van product recalls kunnen we een paar belangrijke observaties doen. Ondanks alle performance management systemen, het steeds slimmer worden met doelen stellen, ondanks alle monitoring door externe partijen gebeuren er nog altijd veel kleinere en grote ongelukken in bedrijven die ten koste kunnen gaan van het verdienvermogen van die bedrijven, maar vooral ook hun concurrenten en hun klanten treffen. Dat betekent dat product recalls naast een financieel ook een institutioneel, relationeel en gedragsperspectief op innovatie, business development en concurrentie vraagt als theoretische lens. Het willen leren van klanten, hun input waarderen ipv afwijzen of wegstoppen op weg naar een nieuwe verkoop- of overnamedeal, ofwel een belangrijk thema in de innovatieliteratuur 'interactief leren' (Meeus, Oerlemans & Hage 2001) krijgt bij product recall opnieuw relevantie bij het benutten van klantervaringen. Verantwoording, en verantwoordelijkheid ten volle nemen door interactief met klanten om te gaan zijn daarbij sleutelwoorden die deels nieuwe prestatie-eisen met zich meebrengen.

---

<sup>30</sup> <https://marketing.sedgwick.com/acton/media/4952/us-2023-recall-index-report-download-and-webinar-edition-2>

# 6. Conclusies

Ik heb een aantal aspecten van prestatiedruk besproken.

Wat kunnen we hieruit afleiden? Grote conclusies worden door empiristen niet snel getrokken. Niet dat alle empiristen per se bescheiden zijn, maar ze zijn wel nederig vanuit ongemak over veel wat niet met redelijke waarschijnlijkheid kan worden onderbouwd. Ik zal in die stijl afsluiten, met ook van mijn kant door professionele twijfel gedreven terughoudendheid.

Organisaties stellen doelen. Organisatiedoelen zijn helaas niet identiek op verschillende analyseniveau, zoals die van waardeketens, organisatienetwerken, organisatie, business units bij multinationale ondernemingen, afdelings- of projectteams en individuen. Theoretisch is en blijft het opmerkelijk dat verklaringen van heterogene reacties op prestatiedruk op verschillende analyseniveaus van individu, team, business unit bij conglomeraten, sterk overlappen of zelfs identiek zijn. Dit 'gebrek' aan verfijning vindt zijn oorzaak in het gegeven dat collectieven geen doelen stellen, dat is namelijk de taak van individuen die aanspreekbaar zijn namens die collectieven, ook wel representatieve agenten genoemd.

Ik heb besproken dat er sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw *geleidelijk aan meer en kwalitatief verschillende doelen* worden nagestreefd mede doordat meer aspecten van bedrijfsactiviteiten relevant blijken te zijn voor goede en verantwoorde bedrijfsvoering. Dat heeft geresulteerd een groei van het aantal prestatiecriteria waarmee de realisatie van die doelen beoordeeld kan worden. Elk doel dat is opgevaardigd tot een module of map waarin prestaties worden geadministreerd in een informatiesysteem is een bron van positieve en negatieve prestatiedruk. Deze januskop van doelen stellen en nastreven is er, of we dat nu willen of niet. Financiële prestatiecriteria beschrijven de actuele toestand in termen van succes of falen. Wanneer financiële doelen niet behaald worden, weet men dat er iets aan de hand is, maar meestal weet men niet wat er aan de hand is. Tegenvallende winst- of rendementcijfers geven geen oorzaken aan, het zijn uitkomstmaten die de actuele toestand van een bedrijf aangeven. Er zijn daarom niet-financiële prestatiecriteria die diagnostiek mogelijk maken voor wat er aan de hand is, resp. wat er gedaan moet worden om op de lange termijn te kunnen voortbestaan als bedrijf.

Het *meten van bedrijfsprestaties* is een industrie geworden. Bedrijven besteden het benchmarken van hun prestaties enerzijds zelf uit aan consultancy bedrijven door input te leveren, anderzijds worden hun prestaties beoordeeld en gerankt *buiten hen om*. Er worden rankings gemaakt voor alles wat er maar te meten valt. We zagen rankings op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, productbetrouwbaarheid, werkgeverschap en productbetrouwbaarheid de revu passeren. Hoewel er nogal wat econometrische, psychometrische en sociometrische meetvraagstukken zijn die nodig opgelost moeten worden, zodat er meer consistentie komt in de plaatsing van bedrijven op rankings, hebben rankings wel degelijk gedragseffecten. Ondanks de tamelijk inconsistente uitkomsten van rankings zijn er duidelijk waarneembare gedragseffecten van de plaatsing die bedrijven krijgen op rankings. Door prestatiedruk voortkomend uit lagere rankings zien we heterogene reacties in het bedrijfsleven variërend van bestuurlijke reorganisatie en downsizing, strategische heroriëntatie tot meer duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, betere productkwaliteit en zelfs een kleinere kans op terugroepen van producten. Helaas zien we ook hier perverse effecten, namelijk dat men te gemakkelijke wegen zoekt om te verbeteren op de ranking – ceremonieel gedrag – ‘to keep up with the Jones’s’ zonder ingrepen in producten en processen.

Het feit dat ‘rankings’ bedrijfsprestaties openbaar maken veroorzaakt prestatiedruk omdat daardoor de beeldvorming van wat een bedrijf wil zijn en wat het doet niet langer enkel wordt bepaald door bedrijven zelf. De controle over het wel en wee, het beoordelen van succes en falen licht deels bij derden en dat is een beperking van de discretie van de bedrijfsleiding. Het uitbundig gebruik van de uitkomsten van rankings door partijen van buiten, maar vooral ook vragen, opmerkingen, en klachten over productkenmerken is waardevol als het maar leidt tot *interactiefieren* tussen bedrijven en klanten. De rankings hebben een nieuwe lading gegeven aan dit proces.

Het derde voorbeeld van prestatiedruk maakt duidelijk dat alle performance managementsystemen in de wereld kennelijk niet kunnen voorkomen dat er regelmatig producten van de markt teruggeroepen worden. We zagen dat er perverse elementen schuilen in beloningsvoorwaarden van topmanagers die ten koste gaat van zorg voor productveiligheid. Prestatiedruk via beloningsvoorwaarden die prestatiedruk door product recalls veroorzaakt. Een vicieuze leer cyclus (Chappin, Faber, Meeus, 2019) die we ook bij innovatie en R&D

projecten tegenkomen. Product recall veroorzaakt prestatiedruk vanwege de zo gevreesde negatieve financiële en reputatie effecten. Gegeven de wet- en regelgevende kaders rond product recall hebben bedrijven naast een prestatiecultuur, een goed ontwikkelde leercultuur nodig om de gevolgen van product recall zo adequaat mogelijk tot een goed einde te brengen. Falen gebeurt, maar bepalend is hoe de fouten worden hersteld.

Sitkin (1992) meende dat het daarvoor nuttig was om veel te oefenen rond 'kleine fouten' en 'goedkoop leren door observatie en studie van de fouten van concurrenten.' Hij propageerde leren van kleine fouten om zo grote fouten voor te zijn en goed kijken naar product recalls bij andere bedrijven. De verwachting van klanten over bedrijfsprestaties, betreft meestal niet hun financiële prestaties, maar de kwaliteit van hun goederen en diensten. Producten die voor goed geld verkocht worden moeten deugen en technisch in orde zijn, doen wat ze beloven te doen. In mijn voorbeelden over het terugroepen van producten wegens technische tekortkomingen heb ik geïllustreerd dat dit grote prestatiedruk veroorzaakt bij bedrijven. Financiële markten zijn genadeloos voor bedrijven die product moeten terugroepen en dat zijn ze ook voor hun concurrenten zoals we zagen. Ze verliezen enorme veel marktwaarde in een korte tijd, met alle gevolgen van dien en daarnaast zijn er maatschappelijke gezondheidskosten die moeilijk te compenseren zijn.

Tenslotte. Deze rede begon ik door te vertellen over de trends in onderwijs en sport. Daar staan presteren en prestatiedruk ter discussie, zeker in sporten en sectoren waar men meent dat er sprake is van een doorgeschoten prestatiecultuur. En natuurlijk waar het ziekmakend is dat gesprek meer dan terecht. Het feit dat er anders naar presteren wordt gekeken heeft mogelijk ook een oorzaak in de COVID pandemie en de toch al groeiende aandacht voor welzijn en gezondheid op het werk door stijgende trends in burnout en stress cijfers. De coronaperiode die in veel opzichten een periode was van zelfreflectie doordat iedereen meer op zichzelf was aangewezen, heeft velen een tijd lang 'losge maakt' van de dagelijkse routines op school, het werk en de sport. Er kwam tijd om te kijken, na te denken te werken en te leven in een opgelegde vrijheid zonder, of deels los van de trainer, de teamleider, het afdelingshoofd, de docent, de bedrijfsleiding. In een groot experiment moest iedereen even zelf de leiding nemen, afdelingshoofd en werknemer zijn, docent en leerling zijn, trainer en sporter zijn. De toch al veranderende visie op presteren en prestatiecultuur



heeft door de coronaperiode een nieuwe dimensie gekregen waarbij aandacht voor gezondheid en welzijn de overhand heeft over presteren. Dit lijkt een plausible verklaring waarom maatschappelijke sectoren in verschillende richtingen drijven in hun opvattingen over wat nodig en acceptabel is met betrekking tot prestatiedruk. Tegelijkertijd is het spel in de meeste maatschappelijke sectoren een spel van 'raising the bar'. Niet alleen in het bedrijfsleven, of in de wetenschap, maar ook in de zorg en bij overheden waar meer en vooral complexere taken met beperkte middelen moet worden gedaan. Het uitvoeren van nieuwe en complexere taken uitvoeren, stelt hogere eisen en verwachtingen, het is een niet te ontkennen aspect van innovatie. Prestaties moeten omhoog en dat gaat niet zonder de druk die daardoor ontstaat te ontkennen of te verzachten. Het tegendeel is het geval lijkt mij, er moet juist getraind en geleerd worden om ermee te leren omgaan op een verantwoorde manier. Wellicht moet dat een tijdje gewoon zo zijn om na een tijd weer tot een nieuw evenwicht te komen tussen prestatiecultuur en leercultuur.



# 7. Dankwoord

Ik heb het een eer gevonden om dit ambt te mogen uitvoeren. Ik wil het College van Bestuur van Tilburg University bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen.

De Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen is een goed huis geweest voor mij. Na ca. 13 jaar aan de TU Eindhoven gewerkt te hebben en zes jaar aan de Universiteit Utrecht, kwam ik terug op mijn oude honk. Het departement Beleid en Organisatiewetenschappen, waar ik cum laude afstudeerde in 1984 en waar ik cum laude promoveerde in 1994, werd omgedoopt tot het Departement Organisatiewetenschappen (Organization Studies) en daar mocht ik mijn promotor Jules van Dijk opvolgen. Onze groep is in de loop van de tijd ontwikkeld van een groep van zeg 10 medewerkers waarvan de meeste met de Nederlandse nationaliteit (begin 2000) naar een groep van nu ca. 40 medewerkers met 14 nationaliteiten. Vanaf het moment dat ik hier werd aangesteld tot afgelopen september heb ik met veel plezier het onderzoeksprogramma mogen leiden, samen met diverse collega's Patrick Vermeulen, Roger Leenders, John Bechara en Nuno Barros de Oliveira. We kregen veel ruimte van decanen en voorzitters van het departement in het nastreven van onze doelstelling in onderwijs en onderzoek: 'kwaliteit'. Van een groep die leefde van contractonderzoek en impact in de jaren negentig van de vorige eeuw – wat goed paste in die tijd - hebben we ons omgevormd tot een groep internationaal geïntereerde wetenschappers die excellent onderzoek doen op het gebied van netwerken, organisaties, teams in hun streven naar aanpassing aan veranderende interne en externe omstandigheden. Gegeven de excellente visitatieresultaten van zowel het Center for Innovation Research, als de twee laatste visitaties van ons eigen onderzoeksprogramma hebben we daar ons departement verder gebracht dan dat het ooit stond. Uiteraard staat of valt zo'n succes met de draagkracht en competenties van een team van bestuurders en wetenschappers.

In de vormgeving hiervan wil ik met name de decanen Lex Meijdam (TiSEM) en Theo Verhallen (TSB) dr. Martyna Janowicz-Panjaitan en collega hoogleraren, Niels Noorderhaven, Leon Oerlemans en Xavier Martin bedanken. Zij speelden een grote rol bij de vormgeving van het onderzoek van het Center for Innovation Research dat een joint venture was met TiSEM. Die samenwerking werkte ook door in hoe we bij Organisatiewetenschappen naar onderzoek keken. Voorwaarden creëren is een ding, maar de medewerkers moeten het waarmaken en dat hebben ze gedaan. Chapeau daarvoor collega's!

Een *vormende periode* voor mij was de tijd aan de Technische Universiteit Eindhoven. Ons team bij de Faculteit Maatschappijwetenschappen en het departement Recht & Techniek was hecht en gezellig. Harrie Lintsen, Peter Kroes, Eddie Szirmai, Lex Lemmens en Jan Smits hebben mij ieder op hun eigen manier ondersteund. Harrie, Peter en Jan regelden een jaar onderwijsvrij om mijn dissertatie af te ronden. Lex Lemmens vormde de track Technologiebeleid in het onderwijsprogramma. Jan en Eddie hielpen me om een jaar bij het NIAS te kunnen verblijven in een internationaal team met onderzoekers als Jerald Hage (University of Maryland) en Bart Nooteboom (RSM, later Universiteit Tilburg) waarvan ik veel leerde. Ik mocht aan de TUE ook mijn eerste werk verrichten als instituutbouwer en was medeoprichter van ECIS (Eindhoven Center for Innovation Studies), wat een lange stoet aan internationale innovatie- en beleidsonderzoekers naar Eindhoven bracht. Wim van Gelder destijds decaan en later Theo Bemelmans waren erg ondersteunend hierbij.

Mijn Utrechtse periode was *een leerperiode* – na zeven jaar UHD-schap en programmaleider onderzoek werd ik hoogleraar Innovatiemanagement. Ik moest erg wennen aan die nieuwe rol en de nieuwe omgeving, aan dat mijn woorden anders werden gewogen. Ook daar hadden we een hecht team en heb ik kansen gekregen om met een aantal goede afstudeerders en PhD studenten en uitstekende teams van Phd-begeleiders mooie dingen te doen. Frank, Jan-Frens, Menno, Roald, Maryse, Tessa en Sjoerd, dank daarvoor, incl. de collega-begeleiders. Deze leerperiode was geenszins frictievrij, maar daar word je ook sterker van.

Mijn Tilburgse tijd zie ik als *mijn oogsttijd*. Dat is mede te danken aan het team waarin ik destijds aankwam: Patrick Kenis, Jac Geurts en Leon Oerlemans. Zij hadden een aantal ideeën om een apolitek klimaat te bewerkstelligen met de wijze van onderwijstaken verdelen. Iedereen zijn ‘fair share’ in het onderwijs, ook hoogleraren en UHDs, geen sterrenmodel, maar een model van gelijkwaardigheid. Vond en vind ik plezierig. Ook waren er interessante noviteiten zoals de begeleiding van studenten in thesis circles van 6-8 studenten, de Extended Master waar studenten een jaar bij een partnerorganisatie werkzaam kunnen zijn. Team research en team teaching is en blijft een goed model. Ik mocht in nauwe samenwerking met Niels Noorderhaven en Xavier Martin van TiSEM (Tilburg School of Economics and Management) en Leon Oerlemans van ons departement een prachtig Center opzetten en leiden, het Center for Innovation Research.

Ik wil het OS team bedanken voor de goede academische cultuur, scherp, maar constructief (Firm but kind, and respectfull, critical yet constructive, The Typical TSB/OS Treatment), de gezellige lunches in onze pantry en de collegialiteit. Ook in Tilburg heb ik een prachtige groep van afstudeerders en PhD's mogen begeleiden: Steffie, Lies, Aafke, Gertjan, Remco, Sander, Nicoleta, Walter, Hugo, Feline, Louise, Marina, Haifa en Wiebke. Ik vond het een verrijking om met mensen te mogen werken die met een been in de praktijk stonden zoals Joan Baaijens, John Goedee, Rob Jansen en Stefan Cloudt. Veel dank voor de samenwerking, het stopt niet vandaag gelukkig.

Dan mijn families. De Familie Meeus uit het West-Brabantse Made. Mama was haar tijd ver vooruit. We moesten weg van de boerderij. Ze zag goed hoe de grondverdeling tussen broers en zussen het einde van de keuterboeren betekende. We moesten 'weg' van de boerderij, het bedrijfsleven in, de verpleging in, gaan studeren, onze toekomst lag elders. Ik wilde als kleine jongen boer worden en dat ben ik ook geworden, weliswaar slechts hobbyboer, maar toch. Het geeft de breuk aan, tussen onze generatie en die van onze ouders. De duw die ons mam ons gaf heeft ons allemaal veel gebracht, maar het is ook een vorm van ontworteling. Wennen aan een ander sociaal milieu is niet simpel, maar daarin sta je niet alleen bleek me na een tijdje. Doordat we uitvlogen naar veel verschillende opleidingen en vakgebieden werden we een meritocratisch gezelschap dat van vele markten thuis was. 12 mensen met elk hun partner, wat een rijkdom. Elke jaar is onze familieretunie een soort vlootshow van wat ons is overkomen als familie. We zijn nu met over de negentig familieleden. Elk jaar zijn we 2.5 dag samen, veel te kort om met iedereen bij te praten. Het ritselt van het talent, het ouwehoeren houdt nooit op, evenmin als het dansen op goede muziek. Ik ben elke dag blij dat ik een van jullie ben.

De Familie van Roosmalen uit Oosterhout was een warm bad van oer-Brabantse gezelligheid en gastvrijheid voor deze Madenaar. Schoonzussen en zwagers, neven en nichten waarmee je een goed gesprek kan hebben, tot laat in de avond stand in de bal kan doen, goed kan lachen en feesten. Hoe toepasselijk ook vandaag, toch zal ik het lied van Connie van den Bosch 'Jij moet gaan' dat bij café de Tiffel met carnaval rond sluitingstijd werd gezongen door de cafébaas niet zingen. Maar die herinnering vat samen hoe we samen iets vormden waar ik nog altijd enorm van kan genieten. Ik leerde jullie kennen via een van mijn allerbeste vrienden Cees.

Ik ontmoette Cees in de vierde klas van het Atheneum op het Monseigneur Frencken College in Oosterhout. Daar is een lange vriendschap ontstaan tussen mij en Cees. Hij was studieuus, hij leerde mij wat studeren was, wat interessant kon zijn en waarom. Zonder hem zou ik hier nooit gekomen zijn. Zonder hem zou ik ook mijn vrouw Ricky waarschijnlijk niet hebben ontmoet. We hebben goed voor elkaar gezorgd.

Over 'strong ties' gesproken. Via een vriendin van Ricky, Marion leerde ik ook haar vriend kennen. De meesten van jullie weten dat dit Leon Oerlemans was en is. Wij zijn samen groot geworden als academici. Ook wij hebben wel en wee gedeeld. Leon je hebt een belangrijke rol gespeeld in mijn professionele leven: met humor, hard werken, het vermogen om mij te laten stoppen met nog een andere theoretische perspectief en je scherp geformuleerde argumenten. We bleken te beschikken over elkaar goed aanvullende competenties, die ons in staat stelde goed onderzoek te doen en dat gepubliceerd te krijgen. Maar dat niet alleen, de groep verder krijgen en toekomstklaar maken dat deelden we ook als ambitie. Ons transitieplan voor Organisationswetenschappen dat een soepele overgang naar jongere, nieuwe academische leiders in onze groep mogelijk te maken is daar een mooi voorbeeld van is. De nieuwe hoogleraren, uhd's en ud's zijn stuk voor stuk aanwinsten, met een grote potentie voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek.

Mirte en Joris, Tessa, Pepijn en kleinzoon Jimmy, wat jullie voor mij betekenen is moeilijk in woorden te vatten. Ik doe dat dan ook niet. Ik ben elke dag opnieuw blij en verguld met jullie sociale, creatieve en ondernemende manier van leven.

Tenslotte Ricky. Jij als zorgmanager bij Thebe en ik in mijn rol hebben veel gespard, van elkaar geleerd, iets wat niet zal ophouden. Ik zie ernaar uit om samen onze nieuwe levensfase in te gaan. Hou van je.

*Ik heb gezegd.*





# Literatuurlijst

- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37(3), 261-297.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2013). The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. *Contemporary accounting research*, 30(3), 925-961.
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management techniques: Transient fads or trending fashions?. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719-744.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Bakker, S., van Lente, H., & Meeus, M.T.H. (2012). Dominance in the prototyping phase—The case of hydrogen passenger cars. *Research Policy*, 41(5), 871-883.
- Bouwens, J., & Kroos, P. (2017). The interplay between forward-looking measures and target setting. *Management Science*, 63, 2868–2884.
- Bouwens, J., & Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting research*, 45(4), 667-697.
- Bronzwaer, S. (2023, 23 juni). Wie hier niet presteert, kan maar meter gaan. *NRC*. <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/06/30/ali-niknam-topman-van-onlinebank-bunq-eist-veel-van-zijn-mensen-wie-hier-niet-presteert-kan-maar-beter-gaan-a4168629/>
- Brisam, F. (2023, 17 november) Elon is een tiran voor zijn personeel: ‘Zijn werkwijze is antiek’. *RTL Nieuws*. <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/buitenland/artikel/5347469/elon-musk-twitter-thuiswerken-toon-taris-arbeidsrecht>

- Campbell, D. (2008). Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives. *Journal of Accounting Research*, 46(2), 297-332.
- CBS. (2023, 2 Maart) 1 op 5 werkende jongeren ervaart werkstress. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/09/1-op-5-werkende-jongeren-ervaart-werkstress>
- Chappin, M.M.H., Vermeulen, W.J., Meeus, M.T.H., & Hekkert, M.P. (2009). Enhancing our understanding of the role of environmental policy in environmental innovation: adoption explained by the accumulation of policy instruments and agent-based factors. *Environmental Science & Policy*, 12(7), 934-947.
- Chappin, M.M.H., Faber, J., & Meeus, M.T.H. (2019). Learning patterns in early stage R&D projects: empirical evidence from the fibre raw material technology project in the Netherlands. *R&D Management*, 49(4), 684-695.
- Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2010). How firms respond to being rated. *Strategic Management Journal*, 31(9), 917-945.
- Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1597-1614.
- Curşeu, P. L., Janssen, S. E., & Meeus, M.T.H. (2014). Shining lights and bad apples: The effect of goal-setting on group performance. *Management Learning*, 45(3), 332-348.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. 2nd edition Blackwell Publishing. Malden.
- Daines, R. M., Gow, I. D., & Larcker, D. F. (2010). Rating the ratings: How good are commercial governance ratings? *Journal of Financial Economics*, 98(3), 439-461.

- Davidson III, W. N., & Worrell, D. L. (1992). Research notes and communications: The effect of product recall announcements on shareholder wealth. *Strategic management journal*, 13(6), 467-473.
- Doornwaard, S., Peeters, M., Leijerzapf, M., de Haas, J., Efat, A., Kleinjan, M. (2021). *Mentaal kapitaal: welke factoren spelen een rol bij ongezonde stress, prestatiedruk, schoolverzuim/thuiszitten en schooluitval?*. Regionale Kenniswerkplaats Jeugd en Gezin Centraal. [https://jeugdengezincentraal.nl/wp-content/uploads/2021/10/Rapport-RKJGC-Deelonderzoek-1\\_FINAL.pdf](https://jeugdengezincentraal.nl/wp-content/uploads/2021/10/Rapport-RKJGC-Deelonderzoek-1_FINAL.pdf)
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). 'You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies'. *Long Range Planning*, 43, 498–526.
- Elliot A.J. (2005) A conceptual history of the achievement goal construct. In: Elliot A.J., Dweck C.S., editors. *Handbook of competence and motivation*. New York: The Guilford Press. 52–72.
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American journal of sociology*, 113(1), 1-40.
- Fombrun, C. J. (2007). List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. *Corporate reputation review*, 10, 144-153.
- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- Greve, H. R. (2003). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*, Cambridge University Press.
- Hall, R.W., Johnson, H.T., Turley, P.B., 1991. *Measuring Up: Changing Pathways to Manufacturing Excellence*, 111, Homewood, Business One Irwin.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hastings, R. & Meyer, E. 2020, *No rules rules. Waarom Netflix zo succesvol is. Het Spectrum. Amsterdam.*
- Haunschild, P. R., & Rhee, M. (2004). The role of volition in organizational learning: The case of automotive product recalls. *Management Science*, 50(11), 1545-1560.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410.
- Jessurun, J. (2022, 14 april) Geen cum laude meer bij geneeskunde VU: 'Teveel nadruk op presteren'. *NOS Nieuws*. <https://nos.nl/artikel/2484920-artsenopleidingen-willen-van-cum-laude-af-vermindert-risico-op-burn-out>
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. In *Readings in accounting for management control* (pp. 284-306). Boston, MA: Springer US.
- Knudsen, T. (2008). Reference groups and variable risk strategies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 22-36.
- Lant, T. K., & Montgomery, D. B. (1987). Learning from strategic success and failure. *Journal of Business Research*, 15(6), 503-517.
- Lewin, K., 1939. Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44 (6), 868-896.
- Lewin, K., et al., 1944. The level of aspiration. In: Hunt, J.M. (Ed.), *Personality and the Behavior of Disorders*. Ronald Press, New York.
- Liu, D., & Varki, S. (2021). The spillover effect of product recalls on competitors' market value: The role of corporate product reliability. *Journal of Business Research*, 137, 452-463.

- Lucas, G.J., Knobens, J., & Meeus, M.T.H. (2018). Contradictory yet coherent? Inconsistency in performance feedback and R&D investment change. *Journal of Management*, 44(2), 658-681.
- Lucas, G. J., Zijlmans, M. H., Meeus, M. T., & Blettner, D. P. (2016). The effect of organizational performance feedback on team attention focus. In *Uncertainty and strategic decision making* (pp. 171-190). Emerald Group Publishing Limited.
- Mannak, R. S., Meeus, M.T.H., Raab, J., & Smit, A. C. (2019). A temporal perspective on repeated ties across university-industry R&D consortia. *Research Policy*, 48(9), 103829.
- Meeus, M.T.H. & Oerlemans, L.A.G. (2000). Firm behaviour and innovative performance: An empirical exploration of the selection–adaptation debate. *Research policy*, 29(1), 41-58.
- Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G., & Hage, J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization studies*, 22(1), 145-172.
- Meijer, R., Miserus, M. (2023, 6 januari). Minister Dijkgraaf hekelt prestatiedruk in het onderwijs: ‘Nederland staat op een kantelpunt’. *De Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/minister-dijkgraaf-hekelt-prestatiedruk-in-het-onderwijs-nederland-staat-op-een-kantelpunt~bbf8d84d/>
- Omran, M., Abdel Razik, M. (2013). The association between corporate governance and corporate disclosure: A critical review, *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 97 – 107
- Omran, M., Khallaf, A., Gleason, K. & Y. Tahat (2021) Non-financial performance measures disclosure, quality strategy, and organizational financial performance: a mediating model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32:5-6, 652-675.

- NOS Sport. (2023, 26 juli) Toptienambitie-noc-nsf-niet-meer-heilig: 'gaat-in-parijs-om-verhalen-niet-medailles.' *NOS SPORT*. <https://nos.nl/artikel/2484232-toptienambitie-noc-nsf-niet-meer-heilig-gaat-in-parijs-om-verhalen-niet-medailles>
- Pollock, N., D'Adderio, L., Williams, R., & Leforestier, L. (2018). Conforming or transforming? How organizations respond to multiple rankings. *Accounting, Organizations and Society*, 64, 55-68.
- Posen, H. E., Keil, T., Kim, S., & Meissner, F. D. (2016). Renewing research on problemistic search—A review and research agenda. *Acad. Manag. Ann.* 12, 208–251.
- Raaijmakers, A. G., Vermeulen, P. A., Meeus, M. T.H., & Zietsma, C. (2015). I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), 85-110.
- Renger, M., J. Schouten (2023, 27 september) Philips verzweeg sinds 2010 duizenden klachten over apneuapparaten. NRC. [https://www.nrc.nl/Philips-verzweeg-sinds-2010-duizenden-klachten-over-apneuapparaten - NRC](https://www.nrc.nl/Philips-verzweeg-sinds-2010-duizenden-klachten-over-apneuapparaten-NRC)
- Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Greve, H. R. (2017). Board reform versus profits: The impact of ratings on the adoption of governance practices. *Strategic Management Journal*, 38(4), 815-833.
- Schneider, S. L. (1992). 'Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice'. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 18, 1040–1057.
- Schouten, J. M. Renger (2023, 27 september) Hoe een slaapapparaat Philips aan de rand van de afgrond kon brengen. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/09/27/hoe-eeen-slaapapparaat-philips-aan-de-rand-van-de-afgrond-kon-brengen-a4175487>

- Schulz, A. C., & Wiersema, M. F. (2018). The impact of earnings expectations on corporate downsizing. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2691-2702.
- Sedgwick (2022) State of The Nation. Product Recall European Edition. Data, Trends, and Predictions for European Industries. <https://marketing.sedgwick.com/acton/media/4952/eu-2022-index-recall-report>
- Sedgwick (2022) State of The Nation. Product Recall United States Edition. Data, Trends, and Predictions for US Industries. <https://marketing.sedgwick.com/acton/media/4952/us-product-recall-and-safety-index-report-edition-4-2021>
- Sedgwick (2023) State of The Nation. Product Recall European Edition. Data, Trends, and Predictions for European Industries. <https://www.sedgwick.com/blog/2023/06/07/european-product-recalls-continue-to-rise-as-regulatory-scrutiny-increases-across-sectors>
- Sedgwick (2023) State of The Nation. Product Recall United States Edition. Data, Trends, and Predictions for US Industries. <https://www.sedgwick.com/blog/2023/06/09/u-s-product-recalls-hit-four-year-high-in-first-quarter-of-2023>
- Simpson, A. (2010). 'Analysts' use of nonfinancial information disclosures'. *Contemporary Accounting Research*, 27, 7-7.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- Smit, J., 2019, Het grote gevecht en het eenzame gelijk van Paul Polman. Prometheus.
- Toelch, U., van Delft, M.J., Bruce, M.J., Donders, R., Meeus, M.T.H., & Reader, S. M. (2009). Decreased environmental variability induces a bias for social information use in humans. *Evolution and Human Behavior*, 30(1), 32-40.



- Van Der Valk, T., Meeus, M. T. H., Moors, E. H. M., & Faber, J. (2010). R&D collaboration in the life sciences: Finding partners and the role of resource-based inducements and opportunities. *International Journal of Innovation Management*, 14(02), 179-199.
- Van Rijnsoever, F.J., Meeus, M.T.H., & Donders, A. R. T. (2012). The effects of economic status and recent experience on innovative behavior under environmental variability: An experimental approach. *Research Policy*, 41(5), 833-847.
- Van Yperen N.W., Blaga M., Postmes T. (2014) A Meta-Analysis of Self-Reported Achievement Goals and Nonself-Report Performance across Three Achievement Domains (Work, Sports, and Education). *PLoS ONE* 9(4): e93594. doi:10.1371/journal.pone.0093594
- Verver, H., van Zelst, M., Lucas, G. J. M., & Meeus, M. (2019). Understanding heterogeneity in the performance feedback–organizational responsiveness relationship: a meta-analysis. Unpublished manuscript.
- Weber, M. (1975). *Die protestantische Ethik 1. Eine Aufsatzsammlung*. Herausgegeben von Johannes Winkelmann. Siebenstern Taschenbuch Verlag, Hamburg.
- Wowak, A. J., Mannor, M. J., & Wowak, K. D. (2015). Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1082-1092.

# Colofon

*Fotograaf*

Maurice van den Bosch

*design*

Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg

*Opmaak en druk*

Studio | powered by Canon

