



Het Nieuwe Beoordelen

Klassiek performance management leidt vooral tot frustratie: het kost veel tijd en medewerkers raken eerder teleurgesteld dan gemotiveerd. En we hebben te maken met een nieuwe werkelijkheid. Dat moet dus anders. Maar hoe?

” *Of en hóe performance management blijft bestaan, wordt steeds relevanter omdat organisaties nieuwe manieren van werken gaan toepassen. Bedrijven zoals Spotify, Amazon, ING Bank en Haier werken met flexibele, zelforganiserende teams. Deze teams werken autonoom en zijn verantwoordelijk voor de resultaten. Er is geen formele baas, dus de traditionele beoordelingsgesprekken tussen medewerker en manager zijn niet langer van toepassing. (Harvard Business Review, januari 2021)*

Onderzoeken genoeg die uitwijzen dat het jaarlijkse beoordelingsgesprek niet meer van deze tijd is. De klassieke performance cyclus sluit niet meer aan bij de huidige werkelijkheid in organisaties. Toch blijkt het lastig te zijn om een systeem dat al zo lang in gebruik is, los te laten.

En dat is begrijpelijk, aangezien in het beoordelingsgesprek alles samenkomt: erkenning voor de werkprestatie, de koppeling naar beloning en de link naar de gewenste ontwikkeling voor de toekomst. En daar zit 'm precies het probleem: dit is een onmogelijke combinatie.

In dit whitepaper vind je een aantal psychologische inzichten en praktische tips. Deze kun je inzetten om beoordelen en belonen definitief anders aan te pakken of je kunt ze beschouwen als een aanvulling op de klassieke werkwijze, om zo een meer geleidelijke weg te kiezen.

Noot: voor de inhoud van dit whitepaper is onder andere geput uit eigen inzichten, het boek 'Performance management in een agile werkomgeving' van Kilian Wawoe et al. en diverse onderzoeken beschreven in Harvard Business Review.

Beoordelen, belonen en ontwikkelen in een veranderende wereld

De mensen binnen een organisatie zijn de sleutel om succesvol en onderscheidend te zijn. Het is dus belangrijk om hen te stimuleren het beste uit zichzelf te halen en in te zetten voor de organisatie. Dat is feitelijk wat we willen bereiken met de performance cyclus; het is geen doel op zich.

Nog niet zo lang geleden was het in dat kader nog redelijk mogelijk om prestatieafspraken te maken die goed jaarlijks kwantitatief gemeten konden worden. In de snel veranderende wereld waarin wij ons nu bevinden, is dat verleden tijd.

Ons werk is dynamisch, onze realiteit is 'VUCA': Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Oftewel: vluchtig, onzeker, complex en ambigu. We zijn afhankelijk van steeds meer externe elementen. Deze factoren maken dat beoordelen op langetermijndoelen eigenlijk een illusie is.

In het klassieke beoordelen wordt daarnaast ook een poging gedaan tot het kwantificeren van gedrag - van competenties -, vaak op een schaal van 1 tot 5. Maar hoe doe je dat in een tijd van zelforganisatie? En zeker nu we veel op afstand werken? Het voelt voor veel mensen vervreemdend en demotiverend om beoordeeld te worden door iemand die zij nauwelijks zien of spreken.



Of jouw organisatie nu werkt met zelforganiserende teams of niet, wij geloven dat er manieren zijn om performance management opnieuw uit te vinden en het waardevoller en minder 'boss-centric' te maken. De urgentie om een meer open feedbacksysteem te creëren, wordt nog sterker door COVID-19. Omdat veel mensen op afstand werken, is het niveau van interactie met hun leidinggevende veel lager dan voorheen.

(Harvard Business Review, januari 2021)

Het is tijd om in het proces van beoordelen en belonen de ontwikkeling van de medewerker

definitief centraal te zetten, naast het behalen van doelen. Alleen dán lukt het als organisatie om de growth mindset van medewerkers te versterken. Een voorwaarde om mee te blijven tellen in deze uitdagende tijden.



Om die stap vooruit te zetten, is het handig om nog even kort terug te kijken.

De ongewenste psychologische impact van het klassieke beoordelen

Uit onderzoek blijkt dat de klassieke invulling van performance management vooral leidt tot frustratie: medewerkers raken teleurgesteld in plaats van gemotiveerd, het kost de manager veel tijd en de HR-manager heeft niet de beschikking over accurate beoordelingsinformatie. Volgens CEO's leidt het bovendien niet tot meer betrokkenheid of betere prestaties. Kortom, het is ineffectief.

Dit is niet zo verwonderlijk als we uitgaan van een aantal psychologische inzichten:

In het eindejaarsgesprek wordt een oordeel uitgesproken en vaak een salarisbeslissing gecommuniceerd. Door het geven van dit oordeel wordt een open, meer gelijkwaardige dialoog niet goed meer mogelijk. De behoefte om naar ontwikkeling en aandachtspunten voor de toekomst te kijken vervliegt.

Mensen zijn sowieso slecht in het zichzelf goed beoordelen. Niemand vindt zichzelf 'gemiddeld'. Men vindt nagenoeg altijd dat hij of zij het net

even beter heeft gedaan, net even harder heeft gewerkt dan de ander.

En dan komt de **'Equity Theory'** om de hoek kijken. Mensen verwachten een evenwicht tussen wat zij waarnemen als hun bijdrage aan een prestatie, team of organisatie en wat zij daarvoor terugkrijgen. Teleurstelling ligt op de loer...

Dit wordt nog versterkt door het **'Dunning-Kruger effect'**. Dit is het verschijnsel dat mensen hun eigen kwaliteiten overschatten, en dit zijn dan vooral mensen die minder competent zijn. Iemand die méér kwaliteiten in huis heeft, lijkt beter in staat deze kwaliteiten in te schatten.

Ook is het goed om je bewust te zijn van het psychologische effect van **'Loss Aversion'**: mensen ervaren veel meer negatieve gevoelens door verlies, dan dat zij aan positieve gevoelens ervaren door winst. In het kader van beoordelen betekent dit dat het voor een medewerker moeilijk te verwerken is om van een 4-score naar een 3-score te gaan op een beoordelingsschaal. Dit leidt vaak tot frustratie en teleurstelling. Terwijl het tegenovergestelde – je gaat van een 3 naar een 4 – al snel als vanzelfsprekend wordt ervaren.

Naast de psychologische effecten voor medewerkers, is er ook een aantal psychologische valkuilen te identificeren voor diegene die het oordeel geeft: de manager.

Zo blijkt dat het gegeven oordeel vaak meer zegt over de beoordelaar dan over de medewerker. De **'bias'** van zijn of haar voorkeuren en allergieën werken vaak ongemerkt door in het oordeel.

En wanneer het oordeel door meerdere mensen samen wordt opgesteld, loert het gevaar van **'groupthink'**. Om de sfeer en het groepsproces aangenaam te houden en het snel eens te worden met elkaar, wordt objectiviteit en kritisch doorvragen al gauw losgelaten.

Hoe zit het met belonen?

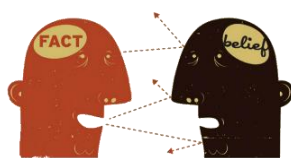
Wat het zo lastig maakt om naar een ander beoordelingssysteem over te stappen, is het feit dat in de klassieke performance cyclus het beoordelen direct gekoppeld is aan het belonen.

Aan de hand van het kwantificeren van resultaten en het terugkijken op gedrag wordt geprobeerd argumentatie te verzamelen voor al dan niet een (versnelde) salarisverhoging of een bonus. Met de schijnzekerheid van een getal op een vijfpuntsschaal probeert de leidinggevende een beslissing te nemen. Waar de medewerker overigens meestal teleurgesteld over is.

Salarisverhoging is vooral voor jonge mensen belangrijk. Zij zijn hun leven aan het opbouwen en hebben bijvoorbeeld te maken met een hypotheek. Behaalt iemand echter een bepaald salarisoniveau, dan worden andere vormen van beloning, bijvoorbeeld een opleiding of meer vrije tijd, in toenemende mate gewaardeerd.

Veel organisaties proberen andere vormen van belonen te introduceren, we noemen kort een aantal ontwikkelingen op dit gebied, zoals die o.a. door Kilian Wawoe ook worden genoemd:

- Koppel in ieder geval het beoordelingsgesprek los van belonen.
- Hanteer een 'tweepuntsschaal': de medewerker functioneert wel of functioneert nog onder de maat. Als iemand niet voldoet aan de gemaakte afspraken, de context daarin meewegend, dan krijgt hij of zij geen loonsverhoging. Mensen die wel goed functioneren, krijgen 1 stap tenzij ze aan het einde van hun schaal zijn. Let op: het niet goed functioneren kan niet pas aan het eind van het jaar gemeld worden, er is tijdens het jaar over gecommuniceerd en er kan geen onduidelijkheid over bestaan.



- Veel organisaties gaan over naar alternatieve tussentijdse beloningen, direct na een bijzondere prestatie. Er wordt zo een duidelijke koppeling gelegd tussen de beloning en het positieve gedrag. De 'bonuspot' wordt in dit geval dus opgeknipt.
- Een beloning hoeft vanzelfsprekend niet altijd in de vorm van geld te zijn, soms is aandacht of het krijgen van positieve feedback voldoende. Er zijn ook organisaties die de vorm kiezen van schenkingen aan een maatschappelijk doel.
- In sommige organisaties worden medewerkers voor een tussentijdse alternatieve beloning voorgedragen door collega's.
- Sowieso lijkt de leidinggevende minder het als zwaartepunt in de beoordeling te worden. Peer reviews en het versterken van een levendige feedback cultuur zijn de nieuwe pijlers in het ontwikkelgerichte beoordelen.

De nieuwe vormen van belonen richten zich dus veel meer op **ontwikkeling en intrinsieke motivatie**. En dat sluit aan bij de werkwereld van nu. Onderzoek laat zien dat:

- financiële beloningen tot meer kwantiteit van prestaties leiden, NIET tot meer kwaliteit van prestaties;
- het vergroten van intrinsieke motivatie tot een betere kwaliteit en kwantiteit van prestaties leidt.

Hoe je die intrinsieke motivatie verhoogt, daar komen we nu op.

Wat motiveert mensen? Want daar gaat het om!

Over motivatie is veel geschreven. Zeer kort samengevat kun je drie fases in het denken over motivatie onderscheiden:

Motivatie 1.0: Dit benadrukt onze basisdrang om te overleven. Als we honger hebben, zijn we

gemotiveerd om op zoek te gaan naar eten. Als die behoefte niet vervuld is, is er weinig ruimte voor andere zaken.

Motivatie 2.0: De gedachte is dat als je positief gedrag beloont en slecht gedrag straft, je uiteindelijk steeds meer van het positieve gedrag overhoudt. 'De wortel en de stok'. Gedrag beïnvloeden door straffen en belonen.



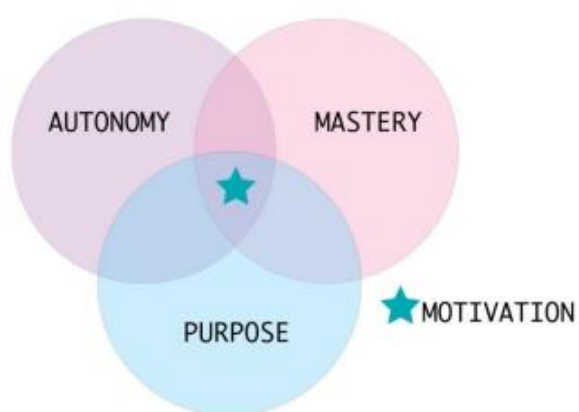
Motivatie 3.0: In ons huidige werk zijn we voornamelijk intrinsiek te motiveren. Met name bij complexere taken. Dit gebeurt wanneer men zinvolle tijdsbesteding heeft en op autonome wijze de eigen sterke kanten kan inzetten.

Die intrinsieke motivatie hebben we ook hard nodig om de veranderkracht op te brengen om de dynamische wereld waarin we leven te kunnen omarmen. Met alleen doen wat er in een functieprofiel staat, en de competenties te laten zien die bij de functie horen, redden we het niet meer.

De performance cyclus gaat nu veel meer over ontwikkeling en verbinding stimuleren en de motivatie versterken. Als we dat niet doen, lopen we het risico om talent te verliezen en aan veranderkracht in te boeten.

Om *futureproof* te zijn, is het nodig om niet alleen terug te kijken, maar juist ook vooruit: heeft de medewerker voldoende talenten in huis om de uitdagingen die gaan komen het hoofd te bieden? En hoe blijft hij of zij gemotiveerd?

Het model van Daniel Pink, gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan, geeft hier een handig framework voor. In zijn boek 'Drive' geeft Pink aan dat het gemotiveerd houden van mensen een combinatie is van 'autonomy, mastery en purpose'.



Autonomy. Het hebben van controle over je werk: zelf je tijd indelen en bepalen wat je op welk moment doet.

De medewerker van vandaag heeft autonomie nodig. Hij of zij wil zelf bepalen hoe en wanneer het werk gedaan wordt. Nu het thuiswerken niet meer weg te denken is, is dat maar goed ook. Bij autonomie hoort vertrouwen. De leidinggevende van autonome medewerkers redt het niet met 'command en control'.

Dit is soms wel even wennen. Als 'nieuwe' leidinggevende geef je helder aan wat er aan werk moet gebeuren en waarom, en daarna ben je beschikbaar voor support en geef je voldoende aandacht. De medewerker vult het werk op zijn of haar eigen manier in. De leidinggevende wordt zo meer een mentor en minder een baas. Vertrouwen geven en zelf vertrouwen ervaren is hierin een voorwaarde.

Vertrouwen levert veel op:

- 50 % meer productiviteit
- 106 % meer energie op het werk
- 74 % minder werkstress
- 76 % meer engagement
- 40 % minder burn-out gevallen

(J. Paul Zak, *The Neuroscience of Trust*, Harvard Business Review, 2017)

Bij voorkeur krijgen medewerkers hierbij feedback uit het team, om zo de zekerheid te hebben op de goede weg te zitten. Ook dit sluit goed aan bij de jonge generatie medewerkers.

Mastery. Het kunnen inzetten en versterken van talenten die je graag doet en die waardevol zijn voor jouw team en organisatie.

Het is de mens eigen om zich verder te willen ontwikkelen, te willen leren en om steeds beter in iets te worden. Uit onderzoek van de Harvard Business School (Amable & Kramer, 2011) blijkt dat naast autonomie en zingeving, vooruitgang boeken (progressie) als een van de meest stimulerende factoren wordt ervaren in het werk.

In dit onderzoek gaven medewerkers aan de hand van dagboeknotities aan wat zij als een goede werkdag typeerden. Progressie in het werk werd het meest vermeld, met als extra element dat het werk betekenisvol moest zijn.

Dit is ook zeer herkenbaar bij de nieuwe generatie medewerkers. Zij hebben de behoefte om snel te groeien en veel feedback te krijgen. Het bieden van een uitdagend werkpakket met voldoende steun en aandacht, is dus een van de pijlers van het motiveren van medewerkers.

Purpose. Het verlangen om iets bij te dragen aan iets dat groter is dan onszelf. Het verschil maken. Beseffen dat het werk dat je doet, van waarde is.

Door het werken op afstand en door de veranderende wereld, zijn mensen nog meer dan voorheen op zoek naar zingeving en naar hun meerwaarde. Zijn zij trots op zichzelf en op de organisatie waarvoor zij werken? Of platter gezegd: waar komen zij 's ochtends hun bed voor uit?

Aandacht voor 'het waarom' is cruciaal om de verbinding met medewerkers te versterken en hun betrokkenheid te vergroten. En opnieuw, dit is in sterke mate het geval voor de nieuwe generatie medewerkers.

De hiervoor genoemde motivatieversterkers bieden een heel handig referentiekader om, naast de persoonlijke en teamdoelen, een vaste plek te geven in de performance cyclus. Want naast ontwikkeling blijft het behalen van die doelen natuurlijk belangrijk voor het succes en voortbestaan van de organisatie.

Hoe dan wel? De weg naar een nieuwe, effectievere performance cyclus

Het veranderen van de performance cyclus is vooral een kwestie van een andere mindset. Door een mindset van ontwikkeling en vertrouwen te omarmen, is het al snel mogelijk om met 'Het Nieuwe Beoordelen' van start te gaan. Het sluit aan bij een manier van werken en leidinggeven die past bij een nieuwe kijk op organisaties en de mensen die daarin het verschil maken.

Die ontwikkelgerichte manier om naar mensen te kijken en hen te helpen in hun groei hoort dan sowieso bij een leiderschapsstijl die past in de dynamische situatie waarin we ons bevinden.

Bij het geheel of gedeeltelijk overgaan naar een nieuwe vorm van beoordelen staan deze tien succesfactoren centraal:

1. Haal 'performance' en 'groei' uit elkaar.
2. Houd een of twee keer per jaar een gesprek over purpose en de overall doelstellingen.
3. Richt het verder kort cyclisch in, met meerdere korte check-in gesprekken. Deze worden door de medewerker voorbereid.
4. Focus daarin op (dynamische) doelen en op ontwikkeling en continue feedback.
5. Ga uit van vertrouwen i.p.v. controle.
6. Laat de regie bij de medewerker zelf.
7. Vooral vooruitkijken (potentieel) en niet te veel terugkijken (presteren).
8. Focus op talent, met een basis ondergrens voor kwaliteiten die niet aanwezig zijn (sterke punten benadering).
9. Train leidinggevend in het voeren van betekenisvolle gesprekken.
10. Houd het simpel.



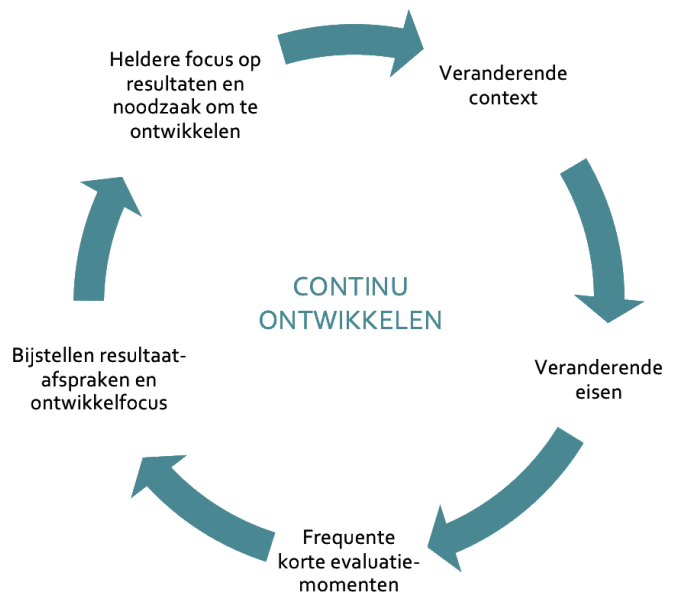
Van de klassieke performance cyclus (12 maanden) naar korte cycli

Klassiek:

- 1x per jaar een beoordeling en dus ook maar 1x per jaar een beoordelingsgesprek;
- 1x per jaar een voortgangsgesprek;
- Resultaatafspraken voor een jaar
- Ontwikkeling is gekoppeld met de beoordeling.



Kort cyclisch:



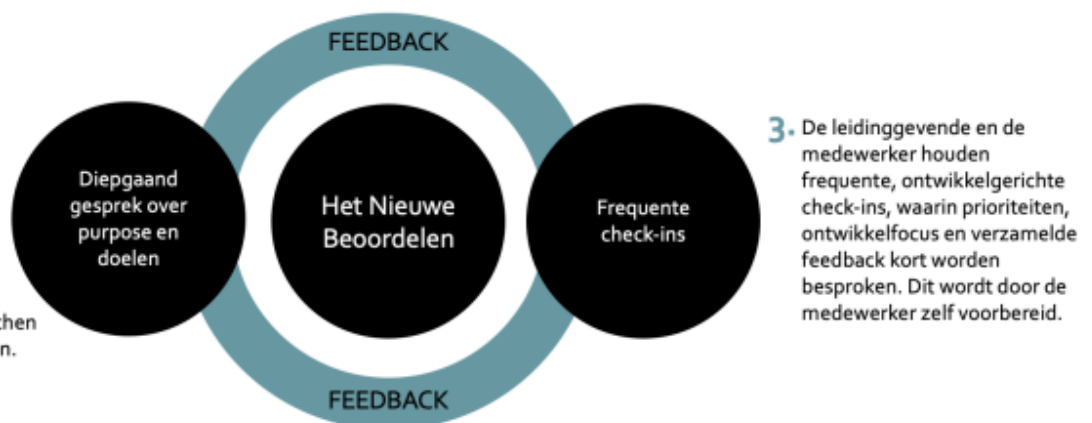
De cyclus van 'Het Nieuwe Beoordelen' ziet er concreet als volgt uit:

2. De medewerker werkt aan de afgesproken doelen en groeifocus, en verzamelt continu feedback.

1. 2 x per jaar een dieptegesprek over purpose en doelstellingen voor komende half jaar.

Samen wordt dit vertaald naar persoonlijke doelen en een persoonlijke groeifocus.

De leidinggevende bewaakt dat iemands persoonlijke doelen matchen met de team- en organisatiedoelen.



3. De leidinggevende en de medewerker houden frequente, ontwikkelgerichte check-ins, waarin prioriteiten, ontwikkelfocus en verzamelde feedback kort worden besproken. Dit wordt door de medewerker zelf voorbereid.

Door de frequentie en de inhoud van de check-ins zijn het functioneren en de ontwikkelfocus steeds onderwerp van gesprek. Er kan aan het eind van het jaar geen sprake zijn van een verrassing.

Naast jaarlijkse gesprekken: frequente, persoonlijke check-ins

Halverwege en aan het eind van het jaar een diepgaand gesprek, vervult nog steeds een behoefte. Gebruik deze gesprekken om het jaar af te sluiten en naar de toekomst te kijken, naar de overall doelstellingen en heb het over purpose. Sluiten de waarden en doelen van de medewerker (nog) aan bij de organisatie? Matcht dit met waar de organisatie voor staat?

Daarnaast zijn er check-ins: frequente, korte gesprekken die focussen op dynamische doelen én op ontwikkeling. Doelen (KPI's) voor een jaar vasthouden, zoals we dat voorheen deden, is niet meer realistisch. Tegelijkertijd geeft juist het werken aan doelen mensen energie en maakt het dat zij groeien; dat zij zichzelf en anderen verbazen. Ook geeft het de nodige focus.

De regie van een check-in gesprek ligt nadrukkelijk bij de medewerker of het teamlid zelf

De medewerker bereidt zich voor door de informatie over doelen, de persoonlijke ontwikkel-focus en de opgehaalde feedback te verzamelen om in te kunnen brengen in het gesprek. Afhankelijk van de *span of control* kan dit elke drie weken zijn, of eens in de maand. Als dit niet haalbaar is, kan er ook met een buddysysteem gewerkt worden. Ook dat past bij de beweging naar zelforganisatie die veel organisaties maken.

Focus vooral op talenten van medewerkers

Het focussen op talent, ook wel de 'sterke punten benadering' of 'appreciative inquiry' genoemd, leidt tot positieve emoties, meer zelfvertrouwen en authenticiteit. Dit zorgt voor meer bevlogenheid, betere prestaties, meer innovatief gedrag, proactiviteit en een lager ziekteverzuim. Wat betreft de ontwikkelpunten, zorg ervoor dat die op een aanvaardbaar niveau zijn. Stop de energie vooral waar groei mogelijk is.

Continue feedback is onmisbaar

Feedback is een onmisbaar hulpmiddel. Want hoe weet je of je vooruitgang boekt in de rol die je wilt vervullen, als je geen feedback krijgt? Door feedback te geven en te ontvangen, wordt op een natuurlijke manier groei gestimuleerd. Het is daarmee een van de meest effectieve aanjagers van ontwikkeling.

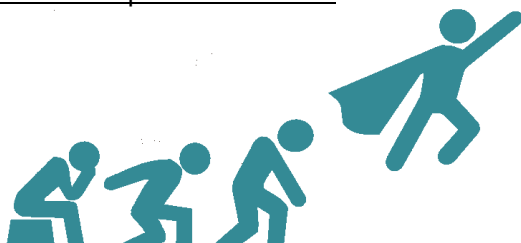


Netflix moedigt medewerkers aan om botte feedback te geven en 'radicale openhartigheid' te gebruiken. Toen zij stopten met de formele, jaarlijkse beoordelingsgesprekken, voerden zij 'peer reviews' in: collega's gingen elkaar beoordelen. Ze hielden dit vrij eenvoudig. Medewerkers werd gevraagd om drie dingen te benoemen: (1) Waar moet een collega mee stoppen? (2) Waar moet hij of zij mee starten? En (3) waar moet iemand mee doorgaan? In het begin gebruikte Netflix een anoniem softwaresysteem, maar in de loop van de tijd verschoof dit naar directe feedback. 360° feedback gebeurt nu face-to-face; de medewerkers hebben hier handvatten en richtlijnen voor gekregen. (Harvard Business Review, januari 2021)

Vooruitkijken in plaats van terug: continue 360° feedback

De kunst is om feedback op natuurlijke wijze te integreren in de dagelijkse praktijk. Bewaar het niet voor een gesprek dat een of twee keer per jaar plaatsvindt, maar integreer het in de check-ins. Continue feedback op concreet gedrag in de dagelijkse praktijk is veel effectiever dan incidentele feedback. Het is toekomstgericht en *realtime*: wat heb je zojuist laten zien en wat zou nóg beter kunnen?

Continue 360° feedback is heel waardevol in het kader van het nieuwe beoordelen. [Hier lees je meer over de aanpak van LTP. >>](#)



Hoe kunnen wij je helpen?

Met de psychologische inzichten en praktische tips uit deze whitepaper kun je starten met een andere aanpak van beoordelen en belonen. Radicaal of als aanvulling op de klassieke werkwijze, om geleidelijk aan zaken anders aan te pakken en te verbeteren. Uiteraard staat het team van LTP voor je klaar om je te adviseren en te faciliteren op het vlak van 'Het Nieuwe Beoordelen'. Je vindt onze contactgegevens hieronder of vul het [contactformulier](#) in.

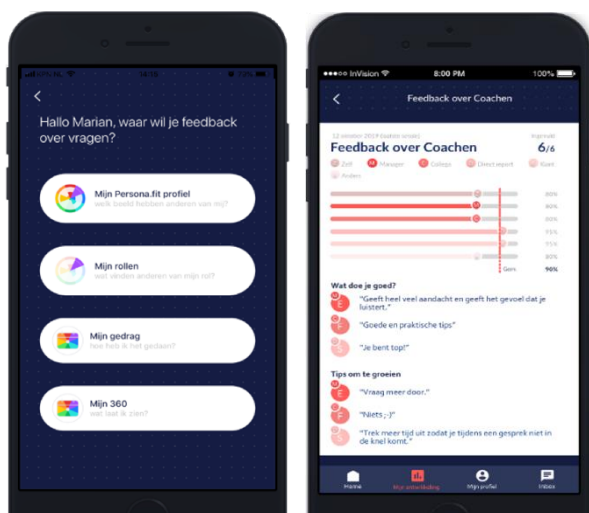
Wij kunnen je onder andere ondersteunen met:

In-company workshop

Leidinggevenden worden meegenomen in de kansen van 'Het Nieuwe Beoordelen'. Wat betekent dit voor hen in de dagelijkse praktijk? Hoe omarm je als team deze nieuwe aanpak? Hoe voer je een écht gesprek met medewerkers over purpose en doelen, en hoe zorg je ervoor dat deze doelen matchen met die van jouw team en die van de organisatie? De workshop is een combinatie van theorie en praktijk: er wordt geoefend met gesprekken en check-ins.

Proefsessie met continue 360° feedback

Continue 360° feedback is erg waardevol in het kader van het nieuwe beoordelen. Onze feedback app helpt medewerkers bij het verzamelen van feedback en het monitoren van de ontwikkeling. Waardevolle input voor de check-ins met hun leidinggevende! Wil je meer weten of een plan ontvangen voor een proefsessie met een team binnen jouw organisatie? Laat het ons weten.



Gratis webinar over 'Het Nieuwe Beoordelen'

We nemen je net zoals in deze whitepaper mee langs psychologische inzichten, *best practices*, mogelijke valkuilen en geven tips om meteen aan de slag te gaan met een andere aanpak. Inclusief een uitgebreide Q&A en kennisuitwisseling met LTP-adviseurs en andere deelnemers.

[Meer informatie en aanmelden >>](#)

Over LTP, marktleider in assessments

Wij zijn een team van bevlogen business psychologen en professionals en bovendien het oudste HR-adviesbureau van Nederland! Maar zo voelen wij ons niet hoor. Het zit in onze aard om continu te innoveren en te verbeteren op zoek naar de beste methoden om *bias free* te selecteren en talentontwikkeling te stimuleren.

Onze (online) [assessments](#) bieden psychologische inzichten ter ondersteuning van de selectie en ontwikkeling van mensen en teams. De inzet van een assessment verkleint de kans op een *mis-hire* en zorgt voor een betere onboarding en effectievere ontwikkeling van medewerkers.

Wij informeren en inspireren graag. Daarom publiceren wij regelmatig [artikelen](#), [e-books](#) en [whitepapers](#) over actuele, relevante HR-thema's. Ook organiseren we [events & gratis webinars](#): een fijne manier om in contact te blijven met vakgenoten!



Marian de Joode

Innovatiemanager

M.deJoode@ltp.nl / 06 - 23 93 34 19



Floor Lina

Business Psycholoog

f.lina@ltp.nl / 06 - 15 96 01 37

Bronnen:

- *Performance management in een agile werkomgeving*, 2019, Kilian W. Wawoe, Maud Schaapveld, Rutger verbeet
- *Drive*, 2016, Daniel Pink.
- *Ik ben Erica, de psychologie van veranderkracht*, 2018, Jan Kwint, Marian de Joode

