

Managementstijlen voor succesvol prestatie management

Dr. A. A. de Waal MBA

- Gepubliceerd in *Bedrijfskunde*, jaargang 74, 2002, no. 4 -

Samenvatting

Tot op heden is in de managementliteratuur en praktijkonderzoek weinig aandacht besteed aan de rol die managementstijlen spelen bij het al dan niet succesvol zijn van een prestatie managementsysteem zoals de *balanced scorecard*. Dit artikel beschrijft een onderzoek waaruit blijkt dat er een aantal specifieke stijlen zijn die managers helpen regelmatig van het prestatie managementsysteem gebruik te maken. Het onderzoek toont ook aan dat het gebruik van een prestatie managementsysteem zowel de financiële als de niet-financiële resultaten van een organisatie verbeterd.

Introductie

De belangrijkste reden voor managers om een prestatie managementsysteem te gebruiken is dat deze helpt het gedrag van managers op lagere organisatieniveaus en medewerkers te beïnvloeden en om goede presentaties te behalen (Zairi & Jarrar, 2000). Om hierin succesvol te kunnen zijn moeten managers goed inzicht hebben in de menselijke natuur en het gedrag van mensen in een organisatie. Er kunnen een aantal veronderstellingen worden gedaan met betrekking tot menselijke activiteiten in een organisatie: (1) mensen willen bijdragen aan een organisatie waarop ze trots kunnen zijn; (2) mensen weten het verschil tussen goed en fout en kiezen er meestal voor het goede te doen; (3) mensen willen presteren, zelfs bij afwezigheid van externe prikkels (zoals geld, promotie, erkenning) zullen ze zichzelf toch vaak persoonlijke doelen stellen; (4) mensen houden ervan nieuwe dingen te doen, ze willen experimenteren met nieuwe technologieën en nieuwe manieren van werken; en (5) mensen willen competent zijn, door een taak goed uit te voeren kunnen ze hun kennis en vaardigheid tonen en bevrediging halen uit hun competentie. Simons concludeert dat mensen graag een goede prestatie neerzetten (Simons, 2000).

Het gedragselement

Goede prestaties kunnen worden beschouwd als het resultaat van organisatorische en menselijke activiteiten. Oorspronkelijk werden prestatie maatstaven als representaties van deze prestaties gebruikt; direct verband tussen het prestatie managementsysteem, de menselijke natuur en de organisatieresultaten werd niet gelegd. Deze leemte werd door Argyris (1952) opgevuld, die het menselijke gedrag in relatie tot het gebruik van prestatie managementsystemen bestudeerde en daarbij vooral keek naar het budgetteringsproces. Hij concludeerde dat het budgetteringsproces geassocieerd is met problemen ten aanzien van intermenselijke relaties, zoals de verwijdering tussen management en medewerkers, het ontstaan van conflicten tussen organisatieonderdelen, en spanningen bij medewerkers tijdens de uitvoering van hun taken. Deze conclusie was een aanzienlijke verwijdering van de meer traditionele mechanistische blik op prestatie management die tot dan toe opgang deed.

Tegenwoordig krijgt het menselijke gedrag meer aandacht in de literatuur dan voorheen. Zo stellen onderzoekers nu dat prestatie managementsystemen niet ontworpen kunnen worden zonder rekening te houden met het menselijk gedrag. Ze beargumenteren dat een succesvolle

invoering van prestatie management vooral afhangt van begrip van en tegemoetkoming aan het menselijk gedrag, en roepen dan ook op om te onderzoeken of het gedragselement invloed heeft op de reacties van managers op prestatie management (Holloway et.al., 1995; Hartmann, 2000; Martins, 2000; Vagneur & Peiperl, 2000). De laatste jaren zijn veel organisaties overgegaan tot de implementatie van prestatie managementsystemen die gebaseerd zijn op kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI'en). Een veelgebruikt systeem is de *balanced scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 1996). Ondanks toenemende ervaring met deze systemen valt er nog veel te leren over de factoren die de effectieve toepassing van KSF'en, PI'en en de BSC beïnvloeden. Met name de invloed van gedragskenmerken van managers op het gebruik van een prestatie-managementsysteem is tot nu toe onderbelicht gebleven in de wetenschappelijke en professionele literatuur (Vosselman, 1999; Krause, 2000).

Twee recente onderzoeken naar gedragskenmerken rond het gebruik van prestatie-managementsystemen beoogen de onderzoeksleemte te vullen. Het eerste onderzoek (Lipe & Salterio, 2000) vond dat cognitieve beperkingen van managers ervoor kunnen zorgen dat een organisatie geen optimaal rendement haalt uit haar prestatie managementsysteem en dat cognitieve verschillen tussen managers ervoor kunnen zorgen dat deze het prestatie managementsysteem op verschillende manieren gebruiken. Het tweede onderzoek (Malina & Selto, 2000) vond dat positieve resultaten veroorzaakt door het gebruik van een prestatie managementsysteem vooral bepaald werden door de effectiviteit waarmee het systeem werd toegepast als management control hulpmiddel, en niet door de mate waarin het systeem werd toegepast als communicatiemiddel. De positieve resultaten kwamen tot uitdrukking in betere strategische afstemming van medewerkers en hogere motivatie van medewerkers, wat aangeeft dat er relaties bestaan tussen het ontwerp van het prestatie managementsysteem, het gebruik ervan voor management control, het gedrag van managers en medewerkers en organisatieprestaties.

In dit artikel wordt het onderzoek naar gedragsaspecten met betrekking tot invoering en gebruik van prestatie managementsystemen uitgebreid met de volgende onderzoeksvragen: *Welke managementstijlen hebben invloed op het gebruik van een prestatie managementsysteem?* en *Heeft het gebruik van bepaalde managementstijlen en van een prestatie managementsysteem een positieve invloed op de resultaten van een organisatie?* (De Waal, 2002)

Prestatiemanagementsysteemgebruik

Managers gebruiken een prestatie managementsysteem (PMS) dat gebaseerd op kritische succesfactoren (KSF'en), prestatie-indicatoren (PI'en) en de *balanced scorecard* (BSC) om een betere kwaliteit informatie te krijgen, informatie tijdiger te krijgen, betere ondersteuning bij hun werkzaamheden te ervaren, beter te kunnen communiceren en om één organisatiecultuur te creëren. Om te bepalen of managers het PMS daadwerkelijk gebruiken voor deze doeleinden is het nodig een vragenlijst te gebruiken die PMS-gebruik meet. In het vakgebied van de managementinformatiesystemen (MIS) is al veel onderzoek gedaan de manieren waarop het gebruik van informatiesystemen kan worden gemeten. Omdat PMS en MIS sterk overeenkomen, is een MIS-vragenlijst gebruikt om PMS-gebruik te onderzoeken (Gelderman, 1998). Hiervoor werd de "measures of system use" vragenlijst van Doll en Torkzadeh (1998) gekozen. Deze vragenlijst werd met behulp van een *principal component analysis* zodanig aangepast dat deze de onderliggende factoren van PMS-gebruik kan identificeren (figuur 1).

PMS gebruiksfactor	Definitie	Gebruik
Besluitvorming	De manager gebruikt het PMS om oorzaak-gevolgrelaties te analyseren, om het besluitvormingsproces te	! Ik gebruik het PMS om me te helpen mijn beslissingen te onderbouwen en verdedigen. ! Ik gebruik het PMS om me te helpen de redenen voor mijn beslissingen expliciet te maken.

PMS gebruiksfactor	Definitie	Gebruik
	verbeteren en om beslissingen te kunnen onderbouwen.	<ul style="list-style-type: none"> ! Ik gebruik het PMS om de effectiviteit en de efficiëntie van het besluitvormingsproces te verbeteren. ! Ik gebruik het PMS om het besluitvormingsproces rationeler te maken. ! Ik gebruik het PMS om te beslissen hoe ik een probleem het beste kan benaderen. ! Ik gebruik het PMS om mijn gedachtegang te verifiëren aan de hand van de gegevens. ! Ik gebruik het PMS om wijs te worden uit de gegevens. ! Ik gebruik het PMS om te analyseren waarom problemen voorkomen. ! Ik gebruik het PMS om klanten op creatievere wijze van dienst te zijn. ! Ik gebruik het PMS om mijn werk te plannen.
Werk-integratie	De manager gebruikt het PMS om het werk te plannen, om de prestaties te monitoren en om de eigen activiteiten te coördineren met die van het eigen organisatie-onderdeel, om zodoende de klantenservice te verbeteren.	<ul style="list-style-type: none"> ! Ik gebruik het PMS om te communiceren met andere mensen binnen mijn organisatie-eenheid. ! Mijn organisatie-eenheid en ik gebruiken het PMS om onze activiteiten op elkaar af te stemmen. ! Ik gebruik het PMS om activiteiten met anderen in mijn organisatie-eenheid te coördineren. ! Ik gebruik het PMS om strategischer om te gaan met interne en externe klanten. ! Ik gebruik het PMS om interne en externe klanten van dienst te zijn. ! Ik gebruik het PMS om de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten te verbeteren. ! Ik gebruik het PMS om informatie uit te wisselen met interne en externe klanten.
Communicatie	De manager gebruikt het PMS om over de werkplanning met zowel de meerdere als de ondergeschikten te communiceren.	<ul style="list-style-type: none"> ! Ik gebruik het PMS om mijn eigen prestaties in de gaten te houden. ! Ik gebruik het PMS om feedback te krijgen over mijn eigen prestaties. ! Ik gebruik het PMS om me te helpen mijn beslissingen uit te leggen ! Ik gebruik het PMS om te communiceren met mensen die aan mij rapporteren. ! Ik gebruik het PMS om te communiceren met de mensen aan wie ik rapporteer.

Figuur 1: Gebruiksfactoren m.b.t. een prestatimanagementsysteem

Managementstijlen

Om te bepalen of managers beschikken over de managementstijlen die nodig zijn om dagelijks gebruik te maken van het PMS is gezocht naar een vragenlijst waarmee deze stijlen geïdentificeerd kunnen worden. Er kon echter geen geschikte lijst gevonden worden, zodat een speciale vragenlijst werd samengesteld op basis van in de literatuur gevonden management stijlen en bijbehorend gedrag. Ook deze vragenlijst werd met behulp van een *principal component analysis* zodanig aangepast dat deze de onderliggende gedragsfactoren van specifieke managementstijlen kan identificeren (figuur 2).¹

Management stijlfactor	Definitie	Gedrag
Conceptueel denken	De manager bezit de vaardigheid om patronen of connecties te identificeren tussen situaties die op het eerste gezicht misschien niet verbonden zijn en om achterliggende elementen in een complexe situatie te ontdekken. Conceptueel denken omvat het op creatieve, conceptuele of inductieve wijze redeneren om bestaande concepten toe te passen of nieuwe concepten te definiëren.	<ul style="list-style-type: none"> ! Wanneer ik een probleem probeer te begrijpen, werk ik het uit om de verschillende aspecten ervan te identificeren. ! Wanneer ik een taak uitvoer die nieuw voor mij is, bekijk ik eerst hoe deze taak zich verhoudt tot andere taken die ik al eens heb uitgevoerd. ! Ik combineer relevante informatie en concepten van meerdere zeer verschillende bronnen teneinde een helder beeld van de situatie te krijgen. ! Als ik een situatie moet inschatten, kijk ik naar de informatie die voorhanden is. (-) ! Als ik een complex probleem wil oplossen, probeer ik het te herdefiniëren in voor mij herkenbare begrippen.
Flexibiliteit & aanpassen	De manager bezit de vaardigheid om zich aan te passen aan de eisen van de omstandigheden en om zich aan te passen aan en te werken met een variëteit van situaties, individuen of groepen. Flexibiliteit & aanpassen omvat het begrijpen en op waarde schatten van verschillende en tegengestelde perspectieven op een vraagstuk, het aanpassen van een gekozen aanpak wanneer de omstandigheden veranderen en het veranderen of accepteren van veranderingen in de eigen organisatie of werkzaamheden.	<ul style="list-style-type: none"> ! Wanneer iemand tot mij (of tot het publiek waarin ik zit) spreekt, kan ik onmiddellijk stoppen met denken aan andere zaken en me concentreren op wat er wordt gezegd. ! Ik voel me niet op mijn gemak als ik verschillende zaken ineens moet regelen. (-) ! Ik pas me snel aan veranderingen in mijn werksituatie aan. ! Ik pas mijn aanpak aan veranderende omstandigheden aan. ! Bij bijeenkomsten voor mijn werk doe ik mijn best de aanwezige nieuwe mensen te ontmoeten.
Teamwork & samenwerken	De manager bezit de vaardigheid om zich als lid van een team zodanig op te stellen dat de uitvoering van de activiteiten door het team waar men deel van uitmaakt wordt vergemakkelijkt. Teamwork & samenwerken omvat de oprechte intentie om coöperatief met anderen samen te werken, om deel uit te maken van een team, en om samen te werken in plaats van apart of competitief.	<ul style="list-style-type: none"> ! Ik spoor anderen in een groep aan om samen te werken. ! Ik moedig anderen aan om naar me toe te komen voor steun, advies of bemoediging. ! Ik deel succes met iedereen die daaraan heeft bijgedragen, ook al was ik zelf de hoofdverantwoordelijke.
Communicatie	De manager bezit de vaardigheid om op effectieve wijze met anderen te communiceren en om te gaan.	<ul style="list-style-type: none"> ! Ik herhaal zaken die iemand me vertelt in mijn eigen woorden, om er zeker van te zijn dat ik de boodschap goed begrepen heb. ! Ik heb een heel scala aan schrijfstijlen, waarvan ik de meest geschikte kies voor de lezer aan wie ik mijn stuk schrijf. ! Ik schenk bijzondere aandacht aan andermans gevoelens wanneer ik mijzelf uitdruk. ! Ik begrijp nieuwe zaken door te bekijken hoe ze passen bij mijn bestaande kennis. ! Ik geef mensen in een groep steeds verschillende taken en verantwoordelijkheden om te zien waar ze goed in zijn. ! Over zaken die mijn werk aangaan beslis ik zelf, ook al maak ik deel uit van een groep. (-)

Management stijlfactor	Definitie	Gedrag
Analytisch denken	De manager bezit de vaardigheid om oorzaak-gevolg ketens en – relaties te doorzien, en om een bepaalde situatie te begrijpen door deze in verschillende elementen uit te splitsen. Analytisch denken omvat het organiseren van de aspecten van een probleem of situatie op systematische wijze, het maken van systematische vergelijkingen van aspecten, het stellen van prioriteiten op een rationele basis en het identificeren van de oorzaak van opeenvolgende gebeurtenissen.	! Ik neem rationele beslissingen, zelfs als mijn gevoel zegt andere te nemen ! Mijn “intuïtie” en gevoel leiden de beslissingen die ik uiteindelijk neem. (-)

Figuur 2: Gedragsfactoren m.b.t. managementstijlen

Prestatiefactoren

Organisaties implementeren een PMS omdat ze verwachten dat het gebruik van een dergelijk systeem betere resultaten oplevert. In toenemende mate komt anekdotisch bewijs beschikbaar dat deze verwachting terecht is. Om deze verwachting in deze studie te kunnen testen werd de volgende onderzoeksvraag opgenomen: “Hoe beoordeelt u de resultaten van uw eigen organisatie-eenheid in het afgelopen jaar op de volgende onderdelen in vergelijking met soortgelijke organisaties of organisatie-eenheden?” De deelnemers moesten deze vraag beantwoorden voor acht prestatiecomponenten. Deze componenten werden samengesteld op basis van de literatuur (Anthony & Govindarajan, 1995; Kaplan & Norton, 1996; Ashton, 1997), waarna een *principal component analysis* drie prestatiefactoren opleverde (figuur 3).

Prestatie	Definitie	Prestatiefactoren
Productiviteit	Het bereiken van de kwantitatieve doelen die een organisatie zich stelt.	! Kwantiteit of hoeveelheid geproduceerd werk ! Bereiken van productie- of servicedoelen, per organisatie-eenheid ! Efficiëntie van de operaties ! Ontwikkeling m.b.t. omzet (indien toepasbaar) ! Ontwikkeling m.b.t. winst (indien toepasbaar)
Kwaliteit	Het bereiken van de kwalitatieve doelen die een organisatie zich stelt.	! Kwaliteit van het geproduceerde werk ! Reputatie voor uitmuntendheid
Innovativiteit	Het bereiken van het innovatieve niveau dat een organisatie zich stelt.	! Aantal innovaties of aantal geïntroduceerde nieuwe ideeën

Figuur 3: Prestatiefactoren

Resultaten

Voor het onderzoek werd de vragen naar PMS-gebruik (figuur 1) gecombineerd met de vragen naar managementstijlen (figuur 2), de vraag naar prestatiecomponenten (figuur 3) en algemene vragen over leeftijd, sekse en managementervaring. De resulterende vragenlijst werd uitgezet bij 11 organisaties die tenminste twee tot drie jaren beschikten over een PMS gebaseerd op KSF'en,

PI'en en de BSC. De onderzochte organisaties varieerden in grootte van klein nationaal tot grote multinational.

Correlatie tussen PMS-gebruik en managementstijlen

De ingevulde vragenlijsten werden geanalyseerd met behulp van regressie-analyses. Dit is een analysemethode waarbij gezocht wordt naar statistisch significante correlaties. Een dergelijke correlatie wordt uitgedrukt in de zogenoemde correlatiecoëfficiënt, die de relatie aangeeft tussen twee bepaalde variabelen. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt tussen de -1 en $+1$. Hoe hoger de waarde van de correlatiecoëfficiënt, hoe sterker de correlatie tussen de twee variabelen is. Het teken van de correlatiecoëfficiënt geeft aan of het om een positieve (+) of om een negatieve (-) relatie gaat. Wanneer een correlatie statistisch significant is betekent dit dat wanneer een andere populatie van data gebruikt wordt, mits van dezelfde soort en omvang, het verwacht mag worden dat de eerder vastgestelde correlatie tussen twee variabelen opnieuw gevonden zal worden, met een kans kleiner dan 5 tot 10% dat dit niet gebeurt. Dit wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek genoemd. In figuur 4 zijn de significante correlaties tussen PMS-gebruiksfactoren en managementstijlfactoren vet gedrukt, met een grijze achtergrond.

Managementstijl factoren		Prestatiemanagementsysteemgebruiksfactoren		
		Besluitvorming	Werk integratie	Communicatie
Conceptueel denken	Correlatie	.071	.034	.029
	Significante	.232	.363	.384
Flexibiliteit & aanpassen	Correlatie	-.035	.100	-.004
	Significante	.357	.153	.483
Teamwork & samenwerking	Correlatie	-.098	-.101	-.116
	Significante	.158	.150	.116
Communicatie	Correlatie	.129	.088	.083
	Significante	.092	.185	.197
Analytisch denken	Correlatie	.104	.117	.177
	Significante	.143	.115	.034

Figuur 4: Correlatiematrix van PMS-gebruiksfactoren en managementstijlfactoren

De correlatiematrix laat twee significante, maar relatief zwakke correlaties zien. De eerste correlatie is die tussen de managementstijl *communicatie* en PMS-gebruik *besluitvorming*. Deze correlatie geeft aan dat managers die over hoog ontwikkelde communicatieve vaardigheden beschikken het PMS vaker zullen gebruiken bij hun besluitvorming. Het kan zijn dat deze managers veel moeten communiceren met de *stakeholders* van de organisatie - die een grote interesse hebben in en belang hebben bij de uitkomsten van het besluitvormingsproces - en dat ze het PMS specifiek gebruiken om de informatie te verkrijgen die hen helpt bij dat besluitvormingsproces en bij de communicatie daarover.

De tweede significante correlatie is die tussen de managementstijl *analytisch denken* en PMS-gebruik *communicatie*. Deze correlatie geeft aan dat managers die sterk analytisch zijn het PMS gebruiken om informatie te delen met en te communiceren naar teamleden en superieuren. Het kan zijn dat deze managers de informatie uit het PMS nodig hebben om hun acties te verklaren aan de andere organisatieleden.

Correlatie met organisatieresultaten

In figuur 5 zijn de significante correlaties tussen PMS-gebruiksfactoren respectievelijk managementstijlfactoren met de prestatiefactoren vet gedrukt, met een grijze achtergrond.

Prestatiefactor		Prestatiemanagement -systeemgebruiksfactoren			Managementstijlfactoren				
		Besluit- vorming	Werk- integratie	Communi- catie	Concep- tueel denken	Flexibili- teit & aan- passen	Teamwork & samen- werken	Communi- catie	Analytisch denken
Productiviteit	Correlatie	.151	.244	.223	.245	.081	.216	.189	-.038
	Significantie	.099	.019	.028	.015	.239	.028	.048	.371
Kwaliteit	Correlatie	.169	.185	.099	.238	.196	.097	.238	.007
	Significantie	.041	.028	.155	.006	.019	.156	.006	.472
Innovativiteit	Correlatie	.229	.250	.118	.193	.207	.080	.202	.033
	Significantie	.009	.005	.114	.021	.014	.203	.017	.364

Figuur 5: Correlatiematrix van prestatiefactoren met PMS-gebruiksfactoren en managementstijlfactoren

De correlatiematrix laat zien dat de PMS-gebruiksfactoren nagenoeg met alle prestatiefactoren gecorreleerd zijn. Dit betekent dat er een relatie bestaat tussen het gebruik van een PMS en de resultaten die een organisatie behaalt. Zo zal een manager het gebruik van een PMS nuttig vinden voor het efficiënter maken van de werkprocessen (*werkintegratie*) waardoor de productiviteits-, kwaliteits- en innovativiteitsdoelen beter behaald kunnen worden.

De correlatiematrix laat ook zien dat alle managementstijlfactoren, behalve *analytisch denken*, gecorreleerd zijn aan tenminste één prestatiefactor. Dit betekent dat er een relatie bestaat tussen de stijl van een manager en het resultaat dat hij of zij behaalt. Zo zijn de managementstijlen *conceptueel denken* en *communicatie* nodig om productiviteits-, kwaliteits- en innovativiteitsdoelen te kunnen behalen. Daarnaast is de stijl *flexibiliteit & aanpassen* nodig om specifieke kwaliteits- en innovativiteitsdoelen te behalen, en is de stijl *teamwork & samenwerken* nodig om een hogere productiviteit te kunnen behalen.

De duidelijke correlaties tussen PMS-gebruiksfactoren en innovativiteit geven aan dat het gebruik van het PMS een duidelijke focus op innovativiteit creëert in de organisatie. KSF'en en PI'en richten zich door hun karakter met name op niet-financiële data. Innovatie is per definitie niet-financieel omdat de financiële voordelen van nieuwe ideeën over het algemeen pas na aanzienlijke tijd zichtbaar worden. De BSC heeft een apart innovativiteitsperspectief die ervoor zorgt dat managers voortdurend gefocust worden op het innovatief bezig zijn, wat resulteert op betere resultaten op dit vlak. Zoals Kaplan en Norton (2000) zeggen in hun laatste boek: "The learning and growth initiatives are the ultimate drivers of strategic outcomes."

De gevonden correlatie is een bemoedigend resultaat, vooral omdat een recent grootschalig onderzoek naar de prestatimanagementpraktijken die worden toegepast in organisaties laat zien dat met name het innovatieve perspectief van de BSC aanzienlijk verbeterd kan worden (figuur 6).

BSC perspectief	Slecht/Onvoldoende	Voldoende/Goed	Zeer goed/Uitmuntend
Financieel	14.0%	50.4%	35.5%
Klanten	37.2%	47.9%	14.9%
Intern	42.9%	48.7%	8.4%
Innovatie	53.8%	39.5%	6.7%

Figuur 6: Kwaliteitsbeoordeling van het prestatimanagementsysteem, voor elk van de vier BSC-perspectieven (Frigo, 2000)

Het is een feit dat over het algemeen managers zich nog steeds met name bezighouden met financiële maatstaven zoals return on capital employed, return on equity, winst, omzet, aandelenprijs en kosten. Een onderzoek onder Europese organisaties (Kröger et.al., 1998) laat zien dat, ongeacht de organisatiedoelen die deelnemers zeiden te willen behalen, de prestatie van een organisatie vooral wordt gemeten in termen van kosten(besparing/beheersing). Eenzelfde constatering komt naar voren uit een ander recent onderzoek (Hackett, 2000) waaruit bleek dat de scorecards van veel organisaties alles behalve *balanced* zijn: circa driekwart van de indicatoren in de scorecards zijn financieel van aard. Het nadeel hiervan is, zoals in het onderzoeksrapport wordt opgemerkt, dat "with a BSC that focuses largely on historical results, companies are certainly missing current or potential problems and opportunities that could be brought to light, by also including more internal and external operating measures."

Discussie

Het doel van de studie was om die managementstijlen te identificeren die belangrijk zijn voor een regelmatig gebruik van een prestatie-managementsysteem. Gebaseerd op de literatuur werden specifieke gebruiksdoeleinden van een PMS en specifieke managementstijlen geïdentificeerd en getest bij elf organisaties met behulp van een zelf samengestelde vragenlijst. Op basis van de studieresultaten kan geconcludeerd worden dat er inderdaad specifieke managementstijlen zijn die een regelmatig gebruik van het PMS bevorderen. Bovendien kan geconcludeerd worden dat het gebruik van een PMS bevorderend werkt voor het behalen van goede organisatieresultaten in termen van hogere productiviteit, hogere kwaliteit van werk en een hoger innovativiteitsgehalte van de organisatie. Daarnaast bevordert de managementstijl *flexibiliteit & aanpassen* de kwaliteit van het geleverde werk en de managementstijl *teamwork & samenwerken* de productiviteit. Zodoende kan gesteld worden dat verschillen in gebruik van een PMS en verschillen in behaalde organisatieresultaten (in ieder geval gedeeltelijk) verklaard kunnen worden door verschillen in managementstijlen van managers: 'de manager maakt het verschil!' (Smet et. all., 2001)

De praktische implicatie van deze studie is dat organisaties gericht moeten investeren in het ontwikkelen van die managementstijlen bij hun managers (bijvoorbeeld door trainen en coachen) die een regelmatig gebruik van een PMS bevorderen. Daarnaast kunnen sollicitanten gescreend worden op het bezit van de gewenste managementstijlen zodat de juiste mensen de organisatie binnenkomen. Door deze acties kan een organisatie ervoor zorgen dat PMS-gebruik door de managers toeneemt, wat zal leiden tot verbeterde resultaten.

Dr. André A. de Waal MBA is partner van Holland Consulting Group (www.hcg.net) en docent aan de postdoctorale controllersopleiding van de Universiteit van Amsterdam. Dit artikel is gebaseerd op zijn recentelijk verschenen boek *Quest for Balance, the human element in performance management systems* (John Wiley & Sons).

Noot

1. Om te voorkomen dat managers sociaal wenselijke antwoorden geven zijn de gedragsfactoren op een positieve of negatieve manier geformuleerd. De negatieve formuleringen zijn in figuur 2 te herkennen aan het minteken (-) dat achter de vraag geplaatst is. Dit betekent dat het resultaat op de gedragsfactor tegenovergesteld moet worden geïnterpreteerd. Wanneer bijvoorbeeld een positief antwoord wordt gegeven op de gedragsfactor "Mijn 'intuïtie' en gevoel leiden de beslissingen die ik uiteindelijk neem. (-)" geeft dit aan dat de manager vooral vertrouwd op zijn/haar gevoelens en niet op zijn/haar analytische vaardigheden. Dit betekent dat deze manager het PMS niet op een analytische manier gebruikt.

Literatuur

- Anthony, R.N., & V. Govindarajan, **Management Control Systems**, 8th edn, Irwin, Chicago 1995
- Argyris, C., **The impact of budgets on people**, The Controllership Foundation, Cornell University, 1952
- Ashton, C., **Strategic Performance Measurement, transforming corporate performance by measuring and managing the drivers of business success**, Business Intelligence, London, 1997
- Doll, W.J. & G. Torkzadeh, 'Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context', **Information and Management**, 1998
- Frigo, M., 'Current trends in performance measurement systems'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000
- Gelderman, M., **Usage of performance measurement and evaluation systems: the impact of evaluator characteristics**, Free University Amsterdam en Limperg Instituut, Amsterdam, 1998
- Hackett, , **2000 Hackett Benchmark solutions book of numbers for planning and performance measurement**, Answer Think Consulting Group, Hudson, Ohio, 2000
- Hartmann, F.G.H., 'The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory', **Accounting, Organizations and Society**, 25:451–482, 2000
- Holloway, J., J. Lewis & G. Mallory (eds), **Performance measurement and evaluation**, Sage Publications, London, 1995
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, **The balanced scorecard, translating strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kaplan R.S. & D.P. Norton, **The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Krause, O., 'Management knowledge engineering – a toolkit to engineer adaptive management systems'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000
- Kröger, F., M. Träum & M. Vandenbosch, **Spearheading growth, how Europe's top companies are restructuring to win**, Pitman Publishing, London, 1998
- Lipe, M.G. & S.E. Salterio, 'The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures', **Accounting Review**, 75, 3:283–298, 2000
- Malina, M.A. & F.M. Selto, 'Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard', **paper presented at the AAA Annual Conference**, Philadelphia, August 13–16, 2000
- Martins, R.A., 'Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000
- Neely, A. (ed), **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000
- Simons,R., **Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000
- Smet, Y. de, M. Gelderman & A. de Waal, 'Control-stijl en het gebruik van de balanced scorecard', **Tijdschrift voor BedrijfsAdministratie**, 2001
- Vagneur, K. & M. Peiperl, "Reconsidering performance evaluative style", **Accounting, Organisations, and Society**, 25, 2000
- Vosselman, E.G.J., **Accounting en gedrag: zichtbare en onzichtbare effecten van management accounting**, Kluwer, Deventer, 1999
- Waal, A.A. de, **Quest for Balance, the human element in performance management systems**, John Wiley & Sons, New York, 2002
- Zairi, M. & Y. Jarrar, 'Becoming world class through a culture of measurement'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 2000