

Hoe leidt implementatie van performance management systemen tot betere organisatie prestaties?

Datum: 11-03-2016
Door: Hans Bosman



Ouderkerkerlaan 54
1185 AD Amstelveen

T +31(0)6 22 41 28 77
@ hans@stoerbedrijfsadvies.nl
W www.stoerbedrijfsadvies.nl

Naam doc: NICP IT Regie_Paper_Hans Bosman_10
Versie: Definitief

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
2. Theoretische verkenning.....	5
3. Toetsing in de praktijk.....	11
4. Resultaten	12
5. Conclusies.....	14
6. Gebruikte literatuur.....	15
Bijlage 1: Vragenlijst ihkv Paper Neyenrode Interexcellent Certificate Program.....	16

1. Samenvatting

Het gebruik van performance management systemen groeit wereldwijd. Onderwerpen als efficiency, effectiviteit, kwaliteit en benchmarks raken meer en meer ingeburgerd. En de belofte is dat een beter zicht op tekortkomingen, management beter in staat stelt de juiste verbeteringen te laten aanleggen. En hoewel er veel geschreven is over performance indicatoren en het managen ervan, is er geen bewijs dat dit tot betere organisatieprestaties leidt.

Recente studies vanaf 2010 geven wisselende inzichten weer met betrekking tot die vermeende relatie. Dat is wellicht te wijten aan de term performance management die eigenlijk 2 kanten in zich heeft. Enerzijds is er de kant van het plannen en meten (=adoptie). Aan de andere kant is er de kant van performance data gebruik (=implementatie). Positieve relaties tussen performance management systemen en betere organisatieprestaties lijken zich voor te doen in die situaties waar sprake is van implementatie. In dit kader noemen Walker en Boyne (2006) dat adoptie van informatie systemen en target regimes niet voldoende zijn om organisatieprestaties te verbeteren tenzij managers daadwerkelijk eigenaar worden van targetmogelijkheden en indicatoren. Dat wijst erop dat managers daadwerkelijk betrokken moeten raken bij de uitkomsten van performance management systemen.

Harguem, Karuranga, Mellouli (2015) constateren in hun onderzoek dat het vooral de volgende factoren zijn die ervoor zorgen dat IT positief bij draagt aan de prestaties van de organisatie:

- 1 Betrokkenheid van het senior management bij IT
- 2 De implementatie van performance management systemen

Meer en meer wordt aangegeven dat het meten op zich er niet toe doet, maar veel meer of de gerapporteerde data daadwerkelijk onderdeel worden van besluitvormingsprocessen. Maar ook dan is niet uitgezocht of gebruik van die data ook aantoonbaar tot betere organisatieprestaties leidt.

En in het verder uitwerken van hiervoor genoemde vraag blijkt dat het effect van het gebruik van performance management systemen op prestaties van de organisatie, wordt beïnvloed door andere contextuele factoren. Een belangrijke interveniërende factor is de strategische gerichtheid van een organisatie. Het blijkt dat gebruik van prestatie data in organisaties die een onderzoekende strategie hebben (hier wordt bedoeld organisaties die streven naar innovatie en verandering) of een defensieve strategie (een strategie gericht op het behouden van de huidige marktpositie) meer effect heeft op organisatie prestaties dan in organisaties die een meer reagerende houding (d.w.z. organisaties die reageren op veranderende voorkeuren van key stakeholders) hebben. In organisaties van het eerste type, helpt prestatie informatie omdat indicatoren verandering kunnen operationaliseren en omdat empirische data helpen om succes te evalueren. In het andere geval werkt het proces rondom de prestatie informatie te bureaucratisch en te langzaam om snel bij te stellen in een dynamische context.

Fang, Kim en Milliken (2014) betrekken daarnaast sociaal psychologische factoren bij het vraagstuk. Sociaal psychologisch onderzoek toont aan dat medewerkers eerder eerlijk rapporteren over positieve informatie dan over negatieve informatie. En dit lijkt vooral aan de hand zodra medewerkers naar hogere hiërarchische niveaus rapporteren. Informatie die top managers bereikt, lijkt positief bijgekleurd. De mate waarin dit gebeurt, hangt af van de mate waarin sprake is van onopgeloste conflicten tussen managers en medewerkers. En door betrokkenheid van managers bij hun medewerkers kunnen onopgeloste conflicten opgelost worden.

Door het toevoegen van de interveniërende factoren Strategische gerichtheid van een organisatie en Betrokkenheid van management bij de eigen organisatie, aan de relatie tussen het gebruik van performance management informatie en de resultaten van de organisatie ontstaat een nieuw conceptueel model. Een model dat bij draagt aan een dieper begrip onder welke condities de implementatie van performance management systemen succesvol is en dat een handvat biedt om het gebruik van performance management systemen in organisaties te analyseren zodat situationeel bijgestuurd kan worden in het gebruik ervan. Dit met de bedoeling om door het gebruik

van performance management systemen de resultaten van organisaties daadwerkelijk te verbeteren.

Daarnaast biedt het conceptueel model aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zo kan vooral een verdere operationalisatie van het begrip betrokkenheid helpen om te bepalen welk managementgedrag bij draagt om performance management systemen succesvol bij te laten dragen aan de resultaten van organisaties.

2. Theoretische verkenning

Om een organisatie in een gewenste richting te leiden is sturing nodig. In de academische literatuur wordt hiervoor het begrip Corporate governance gebruikt. Een begrip dat sinds 2000 meer en meer aandacht heeft gekregen door wetgeving (Sarbanes – Oxley; Basel, etc) die wereldwijd werd ingevoerd om plotselinge ondergang van maatschappelijk kritische organisaties te voorkomen. Vanuit de behoefte aan beheersing en grip werd en wordt Corporate governance veelal gedefinieerd als een samengesteld framework van structuren, processen, systemen en beleid, gericht om een organisatie in beweging te houden. Peter Crow en James Lockhart (2015) beschrijven in hun artikel dat deze definitie nogal tekort schiet om de invloed van bestuurders op de resultaten van organisaties te verklaren. Ze stellen een nieuwe formulering voor van het begrip Corporate Governance. In hun formulering worden beslissingsbevoegde stake holders en hun betrokkenheid bij het bepalen en implementeren van strategie, in de definitie meegenomen. Voor hen is de juiste toepassing van instrumenten door (groepen) mensen in organisaties van wezenlijk belang.

Nu IT de laatste 15 jaar volledig vervlochten is geraakt met de uitvoering van alle organisatie activiteiten en IT een onlosmakelijk aspect is geworden van het bereiken van business doelen, kunnen we stellen dat in organisaties ook IT Governance nodig is. En deze IT Governance mag je zien als integraal onderdeel van Corporate governance (Ko & Fink 2010).

De definitie van IT Governance wordt daarom hier ook afgeleid van de definitie van Corporate Governance. Zodoende kan IT Governance als volgt gedefinieerd worden:

IT Governance is de verdeling van beslissingsrechten en bijbehorende verantwoordingsplichten betreffende IT in een organisatie. Daarbij zijn structuren, systemen, beleid en mensen bepalend.

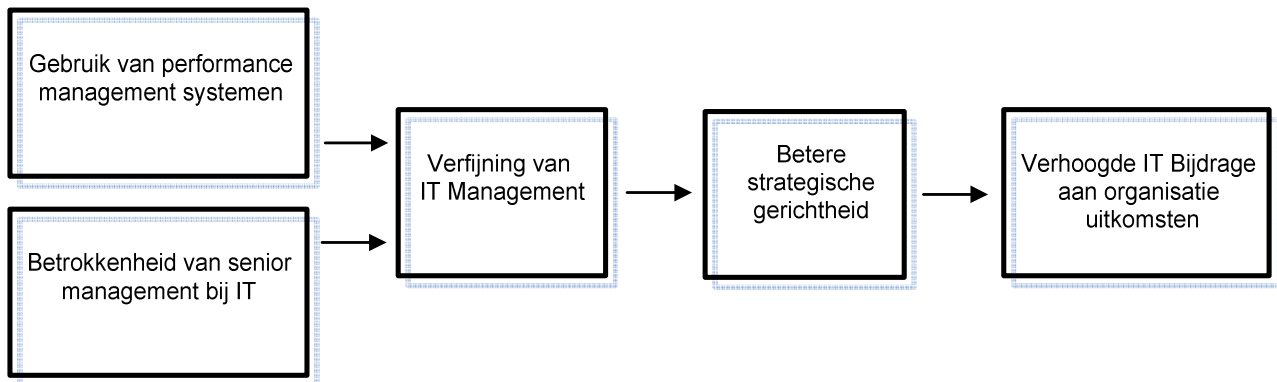
Vanuit deze definitie kan de relatie tussen IT Governance en de prestaties van een organisatie nog niet geanalyseerd worden. Daarvoor is een verdere ontleding nodig waaruit IT Governance bestaat.

Harguem, Karuranga, Mellouli (2014) geven aan dat hoewel onderzoek uit wijst dat er een positief verband is tussen IT Governance en de prestaties van een organisatie, een theoretisch model ontbreekt om die positieve relatie te verklaren. In een poging om tot een theoretisch model te komen gebruiken ze een dynamisch model. Hun model gaat uit van de mogelijkheid van een organisatie om interne en externe vaardigheden te integreren, bouwen en/of te herconfigureren als antwoord op snel veranderende omgevingen. Hun onderzoekmodel is gebaseerd op de veronderstelling dat verschillende mechanismen van IT Governance de bekwaamheid van IT management verhogen. Deze zou vervolgens leiden tot een betere strategische gerichtheid die uiteindelijk de bijdrage van IT aan organisatie resultaten zou moeten doen toenemen.

Een onderzoek met gesloten vragen werd uitgevoerd onder CIO's, IT directeuren en senior managers in de USA en Canada en leverde uiteindelijk 200 complete responses op. Het onderzoek wees uit dat van de 7 onderzochte IT Governance mechanismen, het gebruik van performance management systemen en de betrokkenheid van senior management bij IT, leiden tot een positief effect op hogere verfijning van IT management (hetgeen een nadere operationalisering is van IT bekwaamheid). Ook bevestigde het onderzoek dat een hogere verfijning van IT Management tot een betere strategische gerichtheid leidt. En tot slot geeft het onderzoek aan dat een betere strategische gerichtheid tot een hogere bijdrage van IT aan de organisatie uitkomsten leidt. Dit levert dan het volgende visuele beeld op:

Figuur 1: relatie tussen IT Governance en IT Bijdrage aan organisatie uitkomsten

IT Governance mechanismen



Bron: Harguem, S., Karuranga, E. & Mellouli S. (2014). *Impact of IT governance on Organizational performance: proposing an explanatory model.*

Het gebruik van performance management systemen heeft volgens het hiervoor besproken onderzoek dus invloed op prestaties van organisaties. De tijdgeest lijkt dit statement volledig te omarmen. De markt voor performance management systemen is groeiende vanuit de geschetste belofte dat een beter zicht op tekortkomingen, management in staat stelt de juiste verbeteringen te laten aanleggen. Maar onder welke condities dit zo is, is nog niet voldoende onderzocht.

Kroll (2015) wordt getriggerd door bovenstaande vraag en door het feit dat er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek naar is uitgevoerd. Hij beschrijft in zijn artikel dat de relatie tussen gebruik van performance management systemen en het presteren van een organisatie verder genuanceerd moet worden. Onderzoekers die zich met prestatie meting bezig houden hebben inmiddels wel aandacht voor de mate waarin gemeten prestaties onderdeel uitmaken van het besluitvormingsproces in een organisatie, maar daarmee is het onderzoek nog steeds gericht op gebruik van data zelf en niet zo zeer of dat gebruik ook daadwerkelijk tot betere uitkomsten leidt. Kroll probeert in zijn artikel daar wel een antwoord op te geven. In het vervolg van zijn artikel verkent Kroll uitkomsten van onderzoek dat hij gevonden heeft leidt daar een aantal hypothesen uit af.

Allereerst constateert hij dat ten aanzien van het gebruik van performance management systemen door besluitnemers, onderzoeken wisselende resultaten laten zien. Soms is sprake van een positieve relatie; soms is sprake van geen relatie en soms zelfs van een negatieve relatie. In dit laatste kader wordt een onderzoek aangehaald uitgevoerd in Wales waar het gebruik van prestatie-informatie een negatief effect had op de service beleving van publieke dienstverleners. Om de verschillende uitkomsten te verklaren brengt Kroll naar voren dat performance management bestaat uit Adoptie (het daadwerkelijk meten en plannen) plus Implementatie (het daadwerkelijk gebruik). De gevallen waarin geen of negatieve relaties tussen prestatie informatie en de organisatie uitkomst werden geconstateerd blijken zich vooral afgespeeld te hebben in organisaties waarin alleen sprake was van Adoptie maar niet van Implementatie. De onderzoeksgevallen waar positieve relaties gevonden zijn tussen prestatie informatie en organisatieresultaten blijken zich meer afgespeeld te hebben in organisatie waar sprake was van Implementatie.

En na toevoeging van die verdieping vindt Kroll meer onderzoek dat zijn inzicht lijkt te bevestigen. Zo verwijst hij naar een onderzoek van Walker en Boyne (2006) dat aan geeft dat adoptie van prestatie informatie alleen maar succesvol is zodra managers daadwerkelijk eigenaarschap tonen van doelen en indicatoren. En ook in een onderzoek door Hanushek en Raymond (2005) waarin onderzoeksdata van scholen in de USA worden vergeleken, wordt een vergelijkbare conclusie getrokken constateert Kroll. Kroll formuleert dan ook als belangrijke hypothese dat data gebruik

door managers (=Implementatie van performance management systemen) een positief effect heeft op de uitkomsten van een organisatie.

Vervolgens verandert Kroll de relatie tussen data gebruik door managers en de uitkomsten in een organisatie. In tegenstelling tot Harguem, Karuranga, Mellouli leidt volgens hem verfijning van IT management niet tot een betere strategische gerichtheid. In zijn visie is strategische gerichtheid een interveniërende factor die de verfijning van IT Management beïnvloed. Want volgens Kroll is het de strategische gerichtheid van een organisatie die bepaalt hoe besluitnemers prestatie informatie gebruiken. In organisaties met een meer innoverende ontwikkelingsgerichte focus zal prestatie informatie een hogere bijdrage hebben aan de prestaties van een organisatie is de verwachting. De aanname is dat in die situatie meetindicatoren gebruikt worden om de gewenste verandering te operationaliseren en dat meetinformatie helpt te evalueren of gewenste veranderingen gerealiseerd worden. Hetzelfde argument geldt volgens Kroll voor organisaties met een verdedigende strategie. Ook in deze organisaties zal meetinformatie gewenst zijn en zullen managers dit willen gebruiken om kern activiteiten verder te optimaliseren. In organisaties met een reagerende focus zal het veranderperspectief van de belangrijkste stake holders vooral navolging krijgen. In die organisaties is de verwachting dat het positieve effect van meetinformatie op organisatie prestaties verdwijnt omdat de formele prestatiemetingspraktijken daar al gauw te rigide en bureaucratisch gevonden worden om er aandacht aan te besteden. In deze organisatie zal het verkrijgen van ad hoc kwalitatieve feedback meer gezocht en gebruikt worden in plaats van op historische data gebaseerde trends.

Een andere stelling die Kroll naar voren brengt is de impact van prestatie informatie gebruik door toezichthouders op de resultaten van de organisatie. De aanname is dat de impact groter en positiever is naar mate de toezichthouder meer als formele monitor acteert waarbij prestaties en targets in contracten verankerd worden en de informatie gebruikt wordt om te evalueren of de gestelde doelen gerealiseerd worden. In situaties waar een toezichthouder meer als vertrouwde partner gezien wordt, zal het effect van de meetinformatie minder zijn omdat waarschijnlijk ook meer informele methoden van evaluatie gebruikt worden.

Kroll toetst zijn hypothesen in een groot onderzoek bij musea in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Van de 397 aangeschreven verantwoordelijke hoofden administratie retourneerden 47% een response. De populatie is interessant omdat deze is verdeeld over 3 landen met ieder een aparte cultuur regels en governance maatregelen. Daarmee zullen aangetoonde effecten een hoge geldigheid hebben. Daarnaast ontwikkelen musea zich de laatste jaren van strikte publieke organisaties naar meer commercieel gerunde organisaties vanwege de overal teruglopende subsidieregelingen. Zodoende hebben de uitkomsten van het onderzoek een zeggingskracht over beide typen organisaties. Om te zorgen dat de onderzoeksuitkomsten juist geïnterpreteerd worden zijn de uitkomsten gecorrigeerd voor een aantal invloedfactoren zoals: verschil in type gebruik performance management systeem, omvang van het museum, het feit dat na gebruik van data managers ook kunnen besluiten niet te acteren en de mate waarin een museum de beschikking had over support staf.

Uiteindelijk trekt Kroll de volgende conclusies op basis van zijn onderzoek:

De mate van impact van het gebruik van performance management systemen op de resultaten van de organisatie hangt vooral af van de strategische gerichtheid. In organisaties met een innovatieve focus is de impact groter; in organisaties met een reagerende focus is de impact kleiner. In zijn algemeenheid is het advies dat managers zich eerst zouden moeten afvragen welke strategische richting ze volgen en welke informatie nodig is om die te implementeren en te evalueren. Daarmee verandert hij het conceptueel model zoals Harguem, Karuranga, Mellouli (2014) dat presenteren. Hij stelt strategische gerichtheid voorop die invloed heeft op verfijning van IT management in plaats van andersom. Daarnaast brengt hij tussen beide factoren nog de factor business IT alignment in.

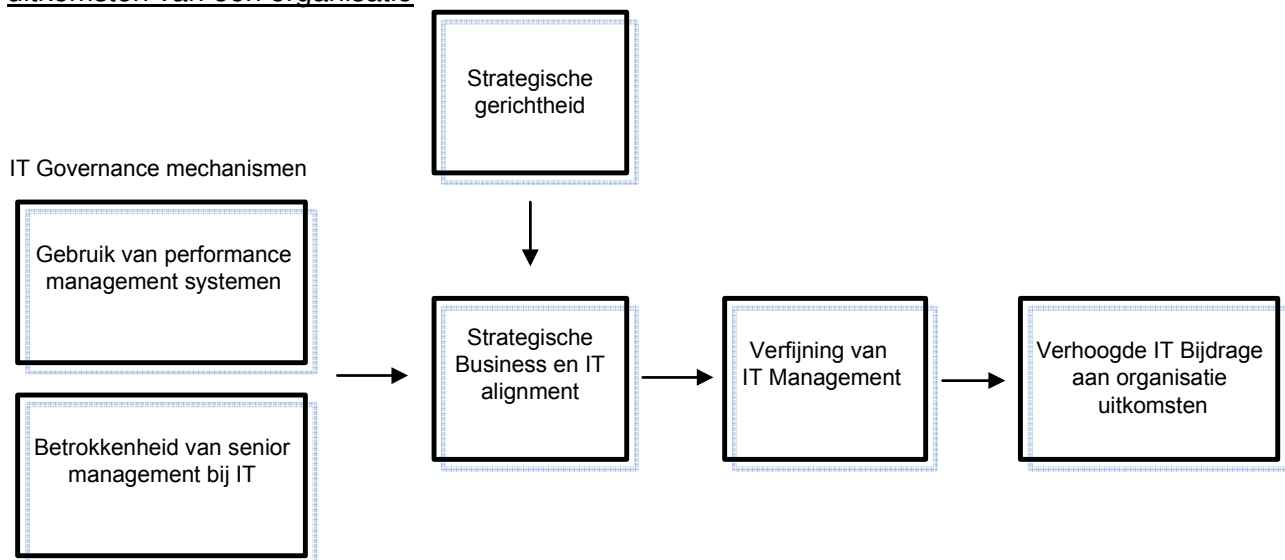
Vervolgens zouden managers zich moeten afvragen of performance management systemen de gewenste informatie kunnen leveren en of bestaande rapportageprocessen in de organisatie

aangepast moeten worden om de specifieke behoeften van de organisatie beter te dienen. In situaties waar managers niet vrij zijn om te kiezen of er aan performance management gedaan wordt of niet zal het meten van prestaties vooral positief werken wanneer de organisatie in kwestie er in slaagt de extern geïnitieerde meetsystemen additioneel te gebruiken voor interne management doelen.

Op de relatie tussen toezichthouders en managers in organisaties werden geen causale verbanden aangetoond. Dat wil niet zeggen dat er geen verband is, maar wel dat er meer specifiek onderzoek benodigd is op dit vlak. Gezien het beperkte bereik van dit paper wordt aan deze relatie hier verder geen aandacht besteed.

Voor het conceptueel model in dit paper worden de conclusies van Kroll geadopteerd in het eerder gepresenteerde plaatje.

Figuur 2: Aanzet tot conceptueel model: Relatie tussen gebruik van performance management en uitkomsten van een organisatie



Tot nu toe is vooral gekeken naar het gebruik van performance management systemen op management niveau en daarboven. Daarbij wordt voorbij gegaan aan wat er tussen medewerkers gebeurt op de werkvloer bij het gebruik van performance management informatie. En ook wordt voorbij gegaan aan hoe managers de werkvloer in dit kader positief kunnen beïnvloeden. In dat kader ziet Pandey het gebruik van performance management informatie als een vorm van organisatie gedrag waarbij medewerkers zelf de mate bepalen waarin ze mee gaan in het proces ten aanzien van performance management en dat ze daarbij beïnvloed worden door de sociale context van hun werk en de formele systemen waarmee ze werken.

Pandey haalt bijvoorbeeld een onderzoek aan van Donald Moynihan, waarin hij aantoont dat budget allocatie besluiten niet alleen op meetinformatie berusten maar dat aspecten als voorspraak, verwachtingen en onscherpe doelen leiden tot andere overwegingen die meegenomen worden in de besluitvorming. Moynihan (2008) concludeert dat de relatie tussen prestatie informatie en besluiten net zoveel rusten op communicatie vaardigheden van degene die de informatie selecteert en presenteert als op de beschikbaarheid en inhoud van de data zelf. Na het vergelijken van een drietal onderzoeken komt Pandey tot de conclusie dat een beter begrip nodig is van wat er op micro niveau gebeurt in organisaties in het proces rondom het maken, leveren en interpreteren van prestatie data.

In dit kader is het interessant te kijken naar wat er vanuit organisatiekunde en gedragstheorie wordt gezegd over het gebruik van prestatie informatie. Vanuit deze invalshoek wordt het concept van de lerende organisatie aangedragen dat uitgaat van het feit dat feedback over prestaties, een

organisatie doet leren. En voortbordurend op dat idee zijn modellen ontwikkeld over wat er met het lerend vermogen van een organisatie gebeurt als de feedback informatie niet helder is, te laat komt of zelfs geheel afwezig is. Een aantal van deze modellen zijn vervolgens ook empirisch getest. Wat daarbij op valt, zeggen Fang, Kim en Milliken (2013), is dat in vrijwel alle gevallen wordt uitgegaan van eerlijke rapportage van de feedback. En dat terwijl in de productie van prestatie data altijd een interpretatie, samenvatting en vertaalslag plaats vindt. En door een onbewust cognitief of bewust motivationeel vooroordeel kan de geproduceerde feedback informatie dus tot verkeerde interpretaties leiden of tot een gewijzigde adressering van de feedback aan andere stake holders.

In hun onderzoek richten Fang, Kim en Milliken zich specifiek op een bepaalde soort van bewust motivationeel vooroordeel bij het leveren van feedback informatie in hiërarchische systemen. Het gaat om bewust ingezette vooroordelen die medewerkers inzetten vanwege onopgeloste conflicten met managers. Daarbij hebben lager geplaatste medewerkers de perceptie dat het niet in hun belang is om feedback aan de baas te presenteren die wijst op potentiële problemen. Psychologisch onderzoek wijst uit dat dit mechanisme inderdaad bestaat en dat lager geplaatste medewerkers de neiging hebben om aan hun baas positieve feedback wel te rapporteren en negatieve feedback niet of om de negatieve feedback anders in te kleuren zodat het niet of minder negatief over komt. Een van de voornaamste redenen om dit te doen is de angst om een negatieve reactie te krijgen van de baas als bringer van de slechte boodschap. In feite wordt de aanwezigheid van onopgeloste conflicten in een organisatie via angsten geoperationaliseerd tot de neiging tot bevooroordeelde van prestatie informatie.

Fang, Kim en Milliken nemen in zijn algemeenheid aan dat door het bovenstaande, geleverde prestatie informatie per definitie een te positief beeld met zich mee brengt. En van daaruit stellen zij de onderzoeksvraag: hoe zal de systematisch bevooroordeelde prestatie informatie het leervermogen van de organisatie aantasten?

Gezien de gevoeligheid van de vraag zullen respondenten hier niet objectief informatie over verstrekken. Bovendien is het effect van bevooroordeelde prestatie informatie moeilijk te isoleren van het gemiddelde niveau van bevooroordeeldheid in organisatie over verschillende branches heen. Fang, Kim en Milliken nemen voor hun onderzoek daarom hun toevlucht tot een computer simulatie. In de simulatie worden de volgende aannames meegenomen aangaande sociaal gedrag in organisaties:

1. Medewerkers rapporteren niet altijd eerlijk prestatie informatie; vooral niet naarmate de prestatie informatie negatief af wijkt van de gewenste normen
2. De neiging om prestatie informatie te manipuleren hangt af van sociale invloed vanuit hun omgeving

En in het modelleren van de relatie tussen prestatie feedback en het zoeken naar oplossingen worden dan naast de hiervoor genoemde aannames over sociaal gedrag ook aannames meegenomen over:

1. De neiging tot volharding van eenmaal gekozen strategie
2. De begrensde rationaliteit van mensen waardoor in interpretatie van prestatie feedback ook toevallige fouten kunnen ontstaan.

Bovenstaande aannames worden in onderzoeksliteratuur op meerdere manieren bevestigd. Het is voor de onderzoeker dan ook een realiteit dat in organisatie prestatie informatie altijd positief bevooroordeeld is. In onderzoeksliteratuur komt echter geen antwoord op de vraag wat het effect van die positief bevooroordeelde prestatie informatie is op de uitkomsten van de organisatie. Ook is er geen systematisch onderzoek gedaan naar de lange termijn effecten van structureel positief bevooroordeelde prestatie informatie. Analyse van beschikbare literatuur door de onderzoekers lijkt tot 2 mogelijke antwoorden te leiden:

1. Door de positief bevooroordeelde prestatie informatie krijgen de top managers een te positief beeld van hun organisatie. Hierdoor worden ze onvoldoende uitgedaagd om changes door te voeren om hun organisatie te richten op veranderende omgevingsfactoren. Ze neigen te lang vast te houden aan strategieën die niet meer effectief zijn en daardoor beïnvloeden ze de uitkomsten van de organisatie op een negatieve manier.

2. Door de positief bevooroordeelde prestatie informatie zullen de top managers het beeld behouden dat er ruimte is om te experimenteren en in te zetten op uitdagende nieuwe lange termijn doelen die op zichzelf de flexibiliteit van de organisatie bewaren. Te negatieve feedback kan te snel leiden tot een focus op korte termijn problemen en tot een verkramping in de organisatie die leidt tot verhevigde control mechanismen een eliminatie van risico bereidheid of zelfs inperking van distributiekkanalen van een organisatie waardoor er een uitvergroot negatief effect op de uitkomsten van de organisatie kan ontstaan. En door de positief bevooroordeelde prestatie informatie zou dit scenario dus juist voorkomen worden.

In hun simulatie model worden bovenstaande mogelijke antwoordrichtingen verkend.

Uitkomsten uit het simulatiemodel laten volgende trends zien:

1. Beoordeling van prestatie informatie leidt tot succesvolle organisatie resultaten, wanneer medewerkers in 10% van de gevallen hun prestaties overdrijven. Met andere woorden als de mate van onopgeloste conflicten laag is waardoor angst en onzekerheid van medewerkers over hun positie ook laag is als gevolg waarvan prestatie informatie slechts beperkt positief wordt bijgekleurd, zal de prestatie van een organisatie optimaal zijn.
2. In organisaties waar medewerkers besluiten nemen in de aanwezigheid van anderen; zijn die organisaties die gedomineerd worden door medewerkers met een lage tot gemiddelde neiging tot beoordeling van informatie (doordat er relatief weinig onopgeloste conflicten zijn waardoor medewerkers weinig angst en onzekerheid over hun positie hebben), het meest succesvol.
3. Uitgaande van strategische volharding, lijken organisaties een niveau van veerkracht te behouden: zelfs behoorlijk hoge mate van beoordeling van prestatie informatie leiden tot een laag effect op de prestatie van de organisatie. De onderzoekers verklaren dit door te stellen dat een vaste strategie koers een organisatie helpt om niet te snel op te gaan in experimenten of baanbrekende richtingen met grote risico's en directe impact op organisatie uitkomsten van dien; zelfs al wordt prestatie informatie enorm bevooroordeeld.

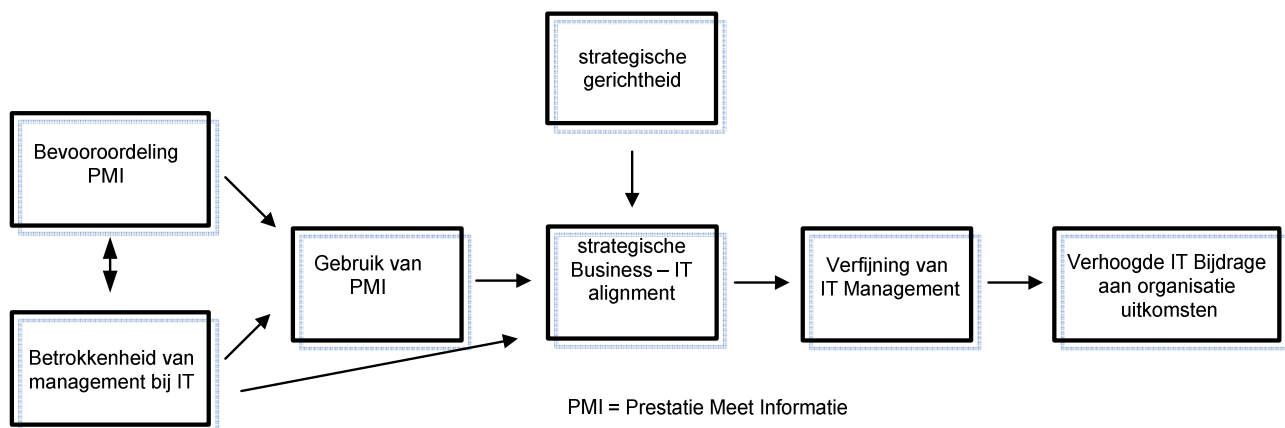
De onderzoekers concluderen na uitvoering van de computersimulatie dat hun onderzoek bij draagt aan begrip van gedragstheorie van organisaties. En het onderzoek laat zien dat impact van beoordeling van prestatie informatie op het resultaat van een organisatie behoorlijk beïnvloed wordt door contingentiefactoren als collega gedrag en het al dan niet hebben van een duidelijke strategie.

Jammer is dat in dit onderzoek geen direct bewijs geleverd wordt voor de aanname dat beoordeling van prestatie informatie direct en vooral bepaald wordt door angst en onzekerheid van de medewerker voor zijn of haar positie. Tegelijkertijd is het vooral deze aanname die de mogelijkheid biedt de effecten van betrokkenheid van managers te meten. En hoewel daarmee nog niet duidelijk genoeg is welk managementgedrag vanuit betrokkenheid het meest effectief is om onzekerheid en angst bij medewerkers weg te nemen, is het wel een aspect dat toegevoegd moet worden aan het conceptueel model om op micro niveau beter te begrijpen wat er gebeurt in het gebruik van prestatie informatie in organisaties. In het hier gepresenteerde conceptuele model neem ik daarom de impliciete aanname van Fang, Kim en Milliken over dat er een causaal, lineair verband bestaat tussen de mate van onopgeloste problemen tussen medewerkers en managers, de angst en onzekerheid die medewerkers daardoor zullen hebben omtrent het behoud van de functie en de mate van beoordeling van prestatie informatie die dat tot gevolg heeft.

Hierdoor wordt managers een handvat geboden om de mate van beoordeling van prestatie informatie te verkleinen. Dit handvat betreft betrokkenheid van senior managers op hun eigen medewerkers, die in mijn optiek in feite onderdeel is van betrokkenheid van senior managers op IT. Door het conceptueel model op deze wijze aan te passen en uit te breiden wordt inzicht verkregen in de organisatie dynamiek op micro niveau. En tevens is het een operationalisatie van hedendaagse heersende opvattingen over de aandacht die managers moeten geven aan hun medewerkers volgens bijvoorbeeld Kodden (2013).

Zodoende kom ik tot het volgende conceptuele model

Figuur 3 Conceptueel model gebruik Performance management informatie in Organisaties



3. Toetsing in de praktijk

Op basis van een 4-tal open interviews met interim professionals, die alle 4 ervaringen hebben met senior lijn en programma management functies, is de bruikbaarheid van het conceptueel model in de praktijk getoetst. Het empirisch onderzoek dat in het kader van dit paper is uitgevoerd levert geen geldige of betrouwbare toetsing van het model op. Wel is een indicatie verkregen van de bruikbaarheid van het conceptueel model en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

De interviews zijn 1-op-1 gehouden aan de hand van de van tevoren via email toegestuurde vragenlijst. Daarbij is een korte introductie gegeven van het onderwerp maar is tegelijkertijd niet het hele conceptuele model gepresenteerd. In het toegestuurde document en aan het begin van het interview is uitgelegd dat verslagen van de interviews eerst ter akkoord aangeboden worden aan de respondent, voordat ze in het onderzoek verder verwerkt worden. Toegezegd is dat het uiteindelijke paper aan de respondenten aangeboden wordt.

Met de volgende IT interim managers uit mijn netwerk zijn interviews gehouden:

- Eric Surstedt, IT interim manager in onderwijs en lokale overheid.
- Bert Wolthuis, IT interim manager in onderwijs en lokale overheid.
- Tonie Ippel, IT programma manager in de telecom sector.
- Ton de Haar, Directeur eigenaar meerdere adviesbureaus op gebied van Service Management.

In de bijlage is de vragenlijst met introductie bijgevoegd. In elk gesprek ook ruimte geboden voor overige inbreng van de respondent. Op deze manier is binnen de reikwijdte van dit paper het gepresenteerde conceptueel model optimaal getoetst op houdbaarheid in de praktijk.

4. Resultaten

Alle 4 de respondenten onderschrijven de invloedsfactoren uit het conceptueel model als bepalend voor een succesvolle bijdrage van performance management informatie aan de resultaten van de organisatie. In alle gevallen wordt aangegeven dat performance management systemen alleen succesvol kunnen zijn als:

1. het doel ervan vooraf duidelijk is; de strategie van een organisatie helder is
2. het management aantoonbaar iets doet met de geleverde informatie
3. medewerkers zich niet bedreigd voelen door het prestatie gericht werken; er openheid en transparantie is over het gebruik van de informatie aan medewerkers; medewerkers de mogelijkheid hebben zelf hun prestaties te beïnvloeden

Daarmee wordt in mijn optiek het conceptueel model op hoofdlijnen door de respondenten bevestigd. Vooral ook de relatie tussen betrokkenheid van IT management en bevooroordeeldheid van prestatie management informatie wordt door alle respondenten bevestigd. Ze leggen namelijk alle 4 de nadruk op het informeren, laten participeren en meenemen van medewerkers tijdens implementatie van en het gebruik van performance management systemen als bepalende factor voor succes.

Het voorbeeld dat door een van de respondenten wordt aangedragen over een medewerkers prestatie meetsysteem bij een gerenommeerd adviesbureau sluit nauw aan bij het hier gepresenteerde conceptueel model. Juist omdat er bij medewerkers weinig onzekerheid zat over het doel en de opzet van het meetsysteem en het feit dat aan het begin van het jaar voor iedereen heldere doelen werden vastgelegd, maakte dat medewerkers het prestatie management systeem en de prestatie beloning die er aan gekoppeld zat accepteerde en dat de data in het systeem als objectief ervaren werden. Interessant vind ik dat de organisatie in kwestie ook de moeite nam een personeelshandboek te schrijven waarin managers geadviseerd werd hoe de harde prestatie management methodiek situationeel toe te passen. Daarmee werd expliciet ruimte gecreëerd voor het toevoegen van subjectieve waarneming ten behoeve van individuele gevallen.

En ook het door een van de respondenten aangedragen voorbeeld uit de telecom industrie over een Agile scrum programma, toont aan dat wanneer aan meetinformatie wezenlijk betekenis en aandacht wordt gegeven in combinatie met zelf regulerend vermogen van medewerkers, performance management informatie een zeer krachtig element kan zijn om resultaten van een organisatie positief te beïnvloeden.

Interessant is dat in alle 4 de interviews de respondenten niet 1 keer de omschrijving betrokkenheid van management letterlijk onder woorden brengen. Dit brengt me op de gedachte dat het waardevol is om betrokkenheid van management nog verder te operationaliseren in deelaspecten. De respondenten dragen als operationalisatie van het begrip betrokkenheid onder meer de volgende aspecten aan:

- De mate waarin medewerkers de gelegenheid krijgen/gemotiveerd worden zelf verbeteringen aan te leggen om prestaties te verbeteren
- De mate waarin medewerkers gefaciliteerd worden om optimaal te presteren
- De mate waarin resultaten en vervolgacties m.b.t. performance management informatie terug gekoppeld worden
- De mate waarin management aandacht heeft voor de context van gemeten performance
- De mate waarin managers niet op de man spelen of direct medewerkers afrekenen op hun prestaties.

Het is waardevol wetenschappelijk te onderzoeken welke management gedrag in het bijzonder de onzekerheid van medewerkers over prestatie gericht werken weg nemen. Daarmee ontstaat meer begrip over welk gedrag past bij een betrokken houding. Daarmee kunnen managers geholpen worden gericht te acteren om de bijdrage van performance management systemen aan de resultaten van de organisatie, te optimaliseren.

Alle respondenten zijn pleitbezorger van meer gebruik van performance management systemen. Ze zien er de mogelijkheid in tot meer objectieve waarneming te komen van wat er feitelijk in organisaties aan de hand is. Tegelijkertijd vinden ze wel dat aan de juiste condities zoals hiervoor benoemd, voldaan moet zijn. Aanvullend zien ze ook dat er aandacht moet zijn voor de definitie van meetwaarden en KPI's en dat de context van de cijfers altijd aandacht moet krijgen.

Alle respondenten schetsen vanuit hun eigen implementatie ervaring de noodzaak bij de implementatie, medewerkers op de werkvloer te laten participeren bij het bepalen van de succes factoren en de kpi's. Daarmee wordt de kans vergroot dat medewerkers het meetsysteem gaan omarmen en gemotiveerd worden om zelf verbeteringen aan te dragen in systemen en processen om de resultaten te verbeteren. Een van de respondenten hanteert hierbij de stelling dat kpi's en normen USMART moeten zijn waarbij de U voor Uitdagend staat. In mijn optiek is bovenstaande aanpak een aanpak waarin medewerkers serieus genomen worden al vanaf de adoptiefase en dat op zichzelf is dan weer een uiting van management betrokkenheid.

5. Conclusies

In dit paper is de relatie tussen gebruik van performance management systemen en de resultaten van de organisatie dieper verkend. Op basis van een theoretische verkenning is een conceptueel model voorgesteld waarin 2 interveniërende factoren voorgesteld worden (Strategische gerichtheid en Management Betrokkenheid) die de relatie tussen gebruik van Performance Management Systemen en de resultaten van een organisatie vooral beïnvloeden.

Voor veranderaars die het gebruik van Performance Management Systemen als instrument willen gebruiken om uitkomsten van een organisatie te vergroten, biedt het model aanknopingspunten om zowel gedragselementen op micro niveau (betrokkenheid van managers bij bevoordeling PMI, bij gebruik van PMI en bij strategische Business en IT alignment) als organisatie kenmerken op meso niveau (strategische gerichtheid van een organisatie) in hun aanpak mee te nemen. De veranderaar wordt hierdoor uitgedaagd unieke interventies te ontwerpen en uit te voeren die passen op de dynamiek van de betreffende situatie.

De introductie van gedragselementen in het conceptueel model leidt tot de erkenning dat structurelementen begrepen dienen te worden vanuit intermenselijke relaties en menselijk gedrag. Om als veranderaar tot wezenlijke geborgde veranderingen te komen dient altijd aandacht gegeven te worden aan het gedrag dat ten grondslag ligt aan de blootgelegde symptomen. En daar sluit dit conceptueel model bij aan.

Om het conceptueel model te verdiepen is het nodig meer begrip te hebben welk managementgedrag vanuit betrokkenheid getoond kan worden om onzekerheid en angst bij medewerkers over prestatie gericht werken en het leveren van prestatie informatie weg te nemen. Daardoor kunnen managers en veranderaars beter inzicht krijgen wat situationeel nodig is om de implementatie van performance management systemen effectiever te maken. Op basis van de interviews worden volgende suggesties gedaan voor het tonen van betrokken managementgedrag:

- a. De mate waarin medewerkers de gelegenheid krijgen/gemotiveerd worden zelf verbeteringen aan te leggen om prestaties te verbeteren.
- b. De mate waarin medewerkers gefaciliteerd worden om optimaal te presteren.
- c. De mate waarin resultaten en vervolgacties mbt performance management informatie teruggekoppeld worden.
- d. De mate waarin management aandacht heeft voor de context van gemeten performance.
- e. De mate waarin managers niet op de man spelen of direct medewerkers afrekenen op hun prestaties.

i.

In dit kader zou het interessant zijn het conceptueel model uit te bouwen tot een diagnose instrument. Daarvoor zou allereerst het conceptueel model en de daarin gepresenteerde relaties op betrouwbaarheid en validiteit getoetsd moeten worden. In vervolgonderzoek daarna zou onderzocht moeten worden of bovenstaande suggesties inderdaad betrokkenheid bepalen en realiseren. Daarnaast zou bij de factoren Betrokkenheid en Strategische gerichtheid, uit het conceptueel model een meetinstrument ontworpen moeten worden teneinde deze meetbaar en vergelijkbaar te maken. Het bestek van dit paper bood daarvoor helaas onvoldoende tijd en ruimte.

6. Gebruikte literatuur

- Chae, H., Koh, C.E. & Prybutok, V.R. (2014 vol 38) *Information technology capability and firm performance, contradictory findings and their plausible causes*. MIS Quarterly
- Crow, P.R., Lockhart, J.C. *Is Corporate Governance a structure, a process, a group of policies or something else?* (2015) Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.
- Fang, C., Kim, J. & Milliken, F.J. (Augustus 2014). *When bad news is sugar coated: information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm*. Strategic Management Journal.
- Harguem, S., Karuranga, E. & Mellouli S. (2014). *Impact of IT Governance on Organizational Performance: Proposing an Explanatory Model*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.
- Ko, D., Fink, D. (2010 vol 10). *Information technology governance: an evaluation of the theory – practice gap*. The International Journal of Effective Board Performance.
- Kodden, B. (2013). *Word een HELD*. Uitgeverij Boom Nelissen, ISBN 9789024402953
- Kroll, A. (2015 vol 39). *Exploring the link between performance information and organizational performance*. Public Performance & Management Review.
- Pandey, S.K. (2016 vol 39). *Performance information use: making progress but a long way to go*. Public Performance & Management Review.

Bijlage 1: Vragenlijst ihkv Paper Neyenrode Interexcellent Certificate Program

Leergang IT Regie Management 2016

Door: Hans Bosman
Datum: 22-01-2016
Reg: NICP IT Regie_ Vragenlijst

Inleiding

Voor de leergang IT Regie die ik volg aan de Universiteit Neyenrode, wordt van mij verwacht dat ik een paper schrijf. In dat paper wordt aan de hand van wetenschappelijke artikelen een hypothese / conceptueel model ontwikkeld dat vervolgens in de praktijk getoetst wordt. Die toetsing is in het kader van dit paper beperkt. Aan de toetsing wordt voldaan door het houden van een 4-tal interviews waarvan de uitkomsten in het paper verwerkt worden.

Jij hebt je medewerking voor een interview toegezegd en de afspraak staat al gepland. Mijn dank op voorhand voor je medewerking.

Het interview zal maximaal 1 uur duren en wil ik graag houden aan de hand van de hieronder beschreven open vragenlijst. Daarnaast bestaat er in het interview ruimte voor discussie of inbreng van andere onderwerpen. Van het interview maak ik een verslag dat ik eerst ter akkoord aan je zal aanbieden. Pas na akkoord van jou, zal ik de resultaten van het interview verwerken in het paper.

Als je geïnteresseerd bent, lever ik je naderhand graag een kopie van het uiteindelijke paper.

Onderwerp van het Paper

In het Paper onderzoek ik de relatie tussen het gebruik van performance management informatie vanuit IT (zoals bijvoorbeeld iedere vorm van KPI rapportages uit lijn of programma organisatie, balance score card, of andere ...) en het succes van een organisatie. Wat mij bezig houdt is welke factoren beïnvloeden of het gebruik van performance management informatie nu wel of niet bijdraagt aan het succes van een organisatie. Vanuit wetenschappelijke artikelen worden wel ideeën en richtingen aangegeven maar als onderzoeksveld blijkt het nog redelijk braakliggend terrein. De door jullie gegeven input in het interview ga ik gebruiken om het conceptueel model dat ik inmiddels heb bedacht aan te scherpen. Desgewenst licht ik dat conceptueel model aan het eind van het interview nog toe.

Vragenlijst

Naam respondent:
Datum interview:

1. In welke rol/ functies heb je de laatste 5 jaar gewerkt?
2. In welke branches heb je de laatste 5 jaar gewerkt?
3. Heb je wel eens met performance management informatie / prestatie metingsinformatie te maken gehad in de rollen/functies van de afgelopen 5 jaar? Kun je een voorbeeld geven?
4. Wanneer is het gebruik van performance management informatie in een organisatie voor jou succesvol?
5. Aan welke voorwaarden moet volgens jou voldaan zijn wil het gebruik van performance management informatie leiden tot een verbeterd resultaat (winst, output, omzet, kwaliteit) van een organisatie?

6. Kun je een voorbeeld beschrijven van een situatie die je kent waar performance management informatie, in jouw optiek, goed werd ingezet en gebruikt? Kun je "goed" nader definiëren? Waar lag dat aan?
7. Heb je zelf wel eens een vorm van performance management / prestatie meting ingevoerd / geïmplementeerd? Kun je die situatie beschrijven (scope, soort, branche, aanleiding)? Kun je beschrijven hoe je dat hebt aangepakt? Wat het een succes? Zou je als je er op terug kijkt nu zaken anders aanpakken?
8. Het gebruik van performance management en de roep om prestatie informatie in organisaties neemt steeds meer toe. Wat vind je daarvan?
9. Wat vind je van de gemiddelde betrouwbaarheid en objectiviteit van geleverde performance management informatie? Is de betrouwbaarheid en objectiviteit van performance management informatie een onderwerp waar aandacht aan besteed moet worden? Zo ja welke dan? Hoe kan de objectiviteit beïnvloed worden?
10. Kun je zowel positieve als negatieve effecten beschrijven van het gebruik van performance management informatie? Kun je die positieve en negatieve effecten toespitsen op:
- Opdrachtgevers / top managers
 - Opdrachtnemers / lijnmanagers
 - Medewerkers
 - Medewerkers die de rapportages inhoudelijk maken.
11. Zijn er verschillen tussen zowel het gebruik als het effect van performance management informatie, tussen branches? En is deze vraag te beantwoorden als je vergelijkt tussen de publieke en commerciële sector?
12. In hoeverre vind je dat het hebben van een aantoonbare strategie een invloedsfactor is die bepaalt of het gebruik van performance management informatie in organisaties tot succesvolle organisatieresultaten leidt?
13. Heb je zelf ideeën of vragen naar aanleiding van dit interview?