

University of Groningen

Judgment and Control. Individual and organizational aspects of performance evaluation

Poel, Jan Hendrik Roelof van de

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1986

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Poel, J. H. R. V. D. (1986). *Judgment and Control. Individual and organizational aspects of performance evaluation*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

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

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

SAMENVATTING

Deze studie bevat het verslag van een onderzoek naar de *oordeelsvorming* in het kader van de *beheersing* van activiteiten in productieorganisaties. Enerzijds ging het daarbij om de individuele en veelal subjectieve oordeelsvorming door functionarissen die de *prestatiebeoordeling* dienen te verrichten (zogenaamde beheerders, 'controllers', dan wel stafmedewerkers die het 'voorwerk' doen voor hun superieuren), anderzijds om de *ontwikkeling* van plannings- en beheersingssystemen in hun natuurlijke omgeving. Getracht is om beide aspecten zowel theoretisch als empirisch te analyseren. Het eerstgenoemde aspect - het individuele - is toegespitst op de beoordeling (in een laboratorium-experiment) van verschillen tussen plan of budget enerzijds en de uiteindelijke resultaten anderzijds (de zogenaamde *verschillenanalyse*). Het tweede aspect - het organisatorische - is in grote mate gestuurd door de recente ontwikkelingen van een beheersingssysteem in een 'echte' organisatie. Niet onderzocht zijn de samenhangen tussen deze twee aspecten, hoewel deze - tenminste in de 'praktijk' - niet van belang ontbloomt zijn.

De laboratorium-experimenten aan de hand waarvan het onderzoek naar de subjectieve oordeelsvorming van 'controllers' werd verricht, is grotendeels gebaseerd op de zogenaamde *prospecttheorie*. In deze - cognitief-psychologische - theorie wordt onder meer tot uitdrukking gebracht, dat de menselijke keuze dikwijls, zoniet altijd, berust op een afweging van de verschillen tussen de ter keuze staande alternatieven ten opzichte van een min of meer 'toevallig' vertrekpunt, aangeduid als 'referentiepunt'. In de literatuur wordt regelmatig verslag gedaan van onderzoek dat de juistheid van dit onderdeel van de prospecttheorie bevestigt. Door het 'manipuleren' van de informatie die aan proefpersonen wordt verstrekt kan aldus vaak worden aangetoond dat de keuze inderdaad berust op een dergelijke procesgang. In het bijzonder gaat het daarbij om de constatering dat mensen onder bepaalde, doorgaans realistische omstandigheden, geneigd zijn hun voorkeur te laten afhangen van de presentatie der gegevens. Ingeval van een

keuze uit twee alternatieven, blijken veel mensen geneigd te zijn tot *voorkeurswisseling* oftewel 'preference shift'. De verklaring voor dit verschijnsel is niet 'rond'. Voorlopig houdt men het erop dat het veroorzaakt wordt door het ervaringsfeit dat de risicohouding van de meeste mensen, sterk beïnvloed wordt door de omstandigheid of de keuze gedaan wordt uit negatieve verschillen ('verliezen') dan wel uit positieve verschillen ('winsten'). Uit veel onderzoek blijkt dat mensen meer geneigd zijn tot het aanvaarden van risico's als het gaat om 'verliezen' dan wanneer het gaat om 'winsten'. Dit komt ook dikwijls naar voren in allerlei 'dagelijkse' situaties, waarin geconstateerd kan worden dat velen er geen been in zien om veel op het spel te zetten als zij zich reeds in een verliespositie bevinden, terwijl men voorzichtiger is als er al wat verdiend is. Een andere aanleiding tot voorkeurswisseling ligt uitsluitend in de wijze waarop de keuzemogelijkheden geformuleerd worden. Zo laten sommige mensen zich beïnvloeden door het verschil tussen de woorden 'sterfgevallen' respectievelijk 'overlevenden', hoewel het om exact dezelfde keuze gaat.

Ook in de economische literatuur wordt regelmatig verslag gedaan van onderzoek dat de juistheid van dit onderdeel van de prospecttheorie bevestigt. Gezien het belang van de analyse en beoordeling van *budgetverschillen* in de praktijk van vrijwel iedere organisatie, ligt een poging om de prospecttheorie eens toe te passen in het kader van de verschillenanalyse voor de hand. Immers, bij de verschillenanalyse gaat het in eerste aanleg om het opsporen van relevante verschillen ten opzichte van een budget of plan. Zowel in de opleidingen als in de praktijk wordt ruimschoots aandacht geschonken aan de gebruikelijke technieken op dat gebied. De verschillenanalyse lijkt sterk op de situaties welke door de cognitief-psychologische onderzoekers worden aangemerkt als zijnde geschikt voor voorkeurswisseling. De tekens van de verschillen - positieve of negatieve afwijkingen - bepalen immers de basis van de verschillenanalyse en wanneer het *referentiepunt*, in het geval van de budgettering het *plan*, gewijzigd zou worden, kan dit gevolgen hebben voor de persoonlijke oordeelsvorming door de desbetreffende functionarissen. De prospecttheorie vraagt om een toepassing op de budgettering.

In hoofdstuk 4 wordt verslag gedaan van een serie experimenten waarin de proefpersonen worden 'gemanipuleerd' door een wijziging van het plan (budget), zonder dat zulks de verhoudingen tussen de prestaties van de te beoordelen objecten (in dit geval fictieve organisatie-eenheden) aantast. Aan de experimenten werd deelgenomen door *praktijkmensen* en door *studenten* die door hun opleiding aan de Faculteit der Economische Wetenschappen zeer goed op de hoogte zijn van de 'ins' en 'outs' van de analyse van budgetverschillen. Nagegaan werd of en in hoeverre de proefpersonen gevoelig waren voor de manipulatie.

Uit het onderzoek bleek dat de voorkeur van de meeste proefpersonen inderdaad onderhevig is aan verandering van het plan. Echter, niet op de

wijze en in de mate die op grond van de prospecttheorie verwacht zouden mogen worden.

In hoofdstuk 5 is vervolgens gepoogd de verschillen welke tussen de individuele proefpersonen geconstateerd konden worden, te relateren aan enkele veel gebruikte methoden voor het meten van *persoonlijke kenmerken* van beslissers. Hierbij zijn onder andere gebruikt een indeling van Hopwood van een drietal evaluatie-stijlen, een test van MacDonald voor de meting van de effecten van dubbelzinnige gegevensverstrekking en een test die gebaseerd is op een indeling van persoonlijkheden van Jung (de zogenaamde 'Jungian typology'). De verklaring die met behulp van deze methoden kon worden verkregen, is evenwel ontoereikend.

Het tweede aspect - de organisatorische context van de prestatiebeoordeling - is behandeld in hoofdstuk 6. Aan de hand van een viertal *theorieën* over *organisaties* - niet alle even ver ontwikkeld - is getracht de recente ontwikkeling van het bedrijfsvoeringssysteem van de Rijksuniversiteit te Groningen te reconstrueren. Deze theorieën zijn:

1. de *transactiekostentheorie* van Williamson, waarin een comparatieve analyse van de transactiekosten (afstemmingskosten) van verschillende coördinatie-mechanismen centraal staat;
2. de *agency-theory* (speciaal de versie van Jensen), die het accent legt op de bewuste en onbewuste processen waarin mensen in organisaties overeenkomsten sluiten;
3. de *contingentietheorie* (speciaal de uitwerking van J.R. Galbraith welke bekend staat als de 'information-processing approach');
4. de *distortie-benadering*, een verzameling gezichtspunten waarin speciaal gelet wordt op de verdraaiing en bewuste vertekening van informatie door participanten.

De recente aanpassingen van het bedrijfsvoeringssysteem van de Rijksuniversiteit te Groningen betreffen in hoofdzaak de volgende elementen:

1. de invoering van een systeem van *meerjarenbegroting*, met kleine jaarlijkse bijstellingen en gekoppeld aan een lange termijn (beleids)planning;
2. de invoering van een systeem van *door- en toeberekenen* van overheadkosten en servicekosten;
3. de introductie van een *lump-sum* toewijzing van middelen in plaats van een systeem van oormerking;
4. het openen van de mogelijkheid om (intern) te *sparen* en te *lenen*, in plaats van het beslagleggen op overschotten;
5. het invoeren van *output-metingen* en *prestatiebeoordeling* terzake van de hoofdtaken onderwijs en onderzoek.

Veel van deze aanpassingen laten zich verklaren door één of meer van de geselecteerde theorieën. Tevens is het mogelijk aan de hand van de theorie enige gebreken en leemten in het systeem op te sporen, bijvoorbeeld:

- het ontbreken van een expliciete analyse van het vraagstuk van de verdeling van risico's over de verschillende afdelingen en functionarissen;
- het ontbreken van een duidelijke beloningsstructuur;
- het hinken op twee (strijdige) gedachten waar het gaat om het instellen van kostencentra dan wel winstcentra voor de daarvoor in aanmerking komende afdelingen;
- het ontbreken van een waarlijke autonomie voor de instelling in relatie tot de financier.

Tenslotte wordt in het kader van dit onderzoek aandacht geschonken aan *methodologische* aspecten. Enkele hiervan komen aan de orde in de hoofdstukken 2 en 3, en betreffen respectievelijk het vakgebied van de financieel-economische gegevensverstrekking ('accounting') en de problemen die voortvloeien uit het feit dat het vakgebied aan verschillende, deels strijdige eisen heeft te voldoen. In het laatste geval gaat het dan met name om de eisen die gesteld worden aan de ondersteuning van de *besluitvorming* enerzijds en de fundering van de *verantwoording* aan 'rechtmatige' eigenaars anderzijds. Deze twee gezichtspunten vormen de belangrijkste paradigma's voor de beoefenaren van het vakgebied. Daarom is in hoofdstuk 2 tevens een overzicht gegeven van het vakgebied en de daarin te onderscheiden specialisaties en benaderingen. In hoofdstuk 6 wordt een suggestie gedaan voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Dit betreft de zogenaamde ontwerpende benadering van Ackoff.

De *ontwerpende benadering* tracht een synthese te zijn van de persoonlijke oordeelsvorming (Bouma spreekt van de 'beschouwende' benadering) waarin subjectieve en door de ervaring in de praktijk gevormde redeneerschema's worden toegepast, en de analytische benadering welke de nadruk legt op het uiteenrafelen van problemen en het expliciet modelleren. In de ontwerpende benadering wordt voorts een grote waarde toegekend aan het *creatief vermogen* en de *verbeeldingskracht* van de beslissers. Aldus wordt tot uitdrukking gebracht dat

- organisaties vaak sneller moeten worden 'geholpen' dan de analytische benadering oplossingen kan aandragen;
- niet alleen afgegaan kan worden op gegevens die betrekking hebben op het verleden;
- de oplossing(en) niet moeten leiden tot nieuwe, en wat erger is, grotere problemen ('neveneffecten');
- gebruik gemaakt moet worden van aanwezige leercapaciteiten in de organisatie, alsmede van de bereidheid om ('echt') te experimenteren.

De in hoofdstuk 6 besproken organisatie-theorieën worden opgevat als 'basiselementen' voor de toepassing van de ontwerpende benadering.