

MANAGEMENT CONTROL: BEPERKEN EN/OF FACILITEREN?

Berend van der Kolk, Henk ter Bogt en Paula van Veen-Dirks

AANSTURING

Hoe een leidinggevende zijn of haar medewerkers ziet, bepaalt in grote mate het type management control (aansturing) dat hij of zij toepast. ‘Beperkende’ aansturing past vooral bij het mensbeeld van de opportunistische en egoïstische medewerker, ‘faciliterende’ aansturing eerder bij dat van de intrinsiek gemotiveerde medewerker. Wat is nu precies het verschil tussen deze twee typen aansturing, en wat zijn de risico’s als er teveel nadruk wordt gelegd op één van de twee typen?

Management control (MC) omvat alle inspanningen van het management die erop zijn gericht om medewerkers te laten handelen in lijn met de strategie en de organisatiedoelen (Malmi & Brown, 2008; Abernethy & Chua, 1996). Bekende voorbeelden van MC-instrumenten zijn budgetten en prestatiebeloningen, maar ook ‘zachtere’ zaken als de organisatiecultuur of een training voor medewerkers behoren ertoe. MC kan dus op diverse manieren worden uitgevoerd, en er zijn in de literatuur verschillende indelingen gepresenteerd om deze manieren te onderscheiden. Simons (1995) onderscheidt bijvoorbeeld verschillende *toepassingen* van MC (interactief, diagnostisch, grensaangevend of inspirerend), Merchant & Van der Stede (2007) kijken naar verschillende *objecten* of gebieden waarop MC zich richt (resultaten, activiteiten, personeel en cultuur), en in een recente studie onderscheiden wij zelf twee typen van MC op basis van hun rol in de organisatie, namelijk ‘beperkende’ en ‘faciliterende’ MC (Van der Kolk, Ter Bogt & Van Veen-Dirks, 2015).

In deze bijdrage gaan we kort in op de onderliggende mensbeelden bij het gebruik van MC. We argumenteren dat MC beperkend is indien de mens in het algemeen wordt gezien als een ‘agent’ of ‘homo economicus’, en

faciliterend indien de mens wordt gezien als ‘steward’. Verder stellen wij dat niemand alleen maar een ‘agent’ of ‘steward’ is, en dat medewerkers in organisaties in iedere situatie weer kunnen kiezen tussen agent-gedrag en steward-gedrag. Daarom dienen beide typen van MC tegelijk te worden gebruikt. Een doorgeslagen nadruk op één van deze twee typen kan grote risico’s met zich mee brengen, zoals het verlagen van de motivatie van de medewerkers of een verhoogde kwetsbaarheid voor fraude.

BEPERKENDE MC

Het mensbeeld dat een medewerker een ‘agent’ is, ofwel een ‘homo economicus’, veronderstelt dat medewerkers opportunistisch en egoïstisch zijn en zich ‘willen drukken’. De logische consequentie van dit mensbeeld – waarop verschillende economische theorieën, zoals de agentschapstheorie, leunen – is dat medewerkers moeten worden beperkt in hun handelingsvrijheid omdat zij uit zichzelf waarschijnlijk niet zullen handelen in lijn met de organisatiedoelen.

Vandaar dat wij het type MC dat past bij dit ‘economische mensbeeld’ *beperkend* noemen: medewerkers moeten aanhoudend ‘in de gaten’ worden gehouden en moeten worden ‘geprikkeld’ om datgene te doen wat de organi-

MEDEWERKERS VERTONEN SOMS ‘AGENT’-ACHTIG GEDRAG EN SOMS ‘STEWARD’-ACHTIG GEDRAG

satie van hen verwacht. Een voorbeeld van beperkende aansturing is een bonussysteem dat medewerkers prikkelt om harder te werken (de onderliggende aanname is dat ze zonder bonussysteem minder hard werken omdat ze nu eenmaal niet intrinsiek gemotiveerd zijn). Een ander voorbeeld is een monitoring-systeem waarmee de activiteiten van medewerkers van minuut tot minuut in de gaten worden houden (de aanname is in dit geval dat ze er, zonder een dergelijke constante bewaking, ‘de kantjes vanaf lopen’).

JE WORDT ZOALS JE WORDT AANGESTUURD

FACILITERENDE MC

Tegenover het negatieve beeld van de mens als een pure opportunist en egoïst staat het positievere beeld van de mens als een ‘steward’. Dit mensbeeld, dat de basis vormt voor de ‘stewardship’-theorie, gaat ervan uit dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en zich graag inzetten voor de organisatie – ook als de leidinggevende even niet kijkt! Als de medewerker een keuze moet maken tussen ‘egoïstisch’ handelen of de organisatie dienen, zal

deze volgens het mensbeeld van de ‘steward’ altijd de organisatie dienen.

Het soort aansturing dat bij dit type mensbeeld past is *faciliterend*. Faciliterende typen van aansturing hebben tot doel om de medewerker vooral te ondersteunen in zijn of haar taken. Faciliterende MC kan bijvoorbeeld bestaan uit het aanbieden van vrijwillige trainingen en cursussen aan medewerkers. Maar ook coaching en zelfsturing kunnen worden gezien als een ‘faciliterende’ manier van aansturing. Aan al deze faciliterende typen van MC ligt de aanname ten grondslag dat de medewerker *zelf* al de organisatiedoelen wil dienen, en hiertoe niet hoeft te worden gedwongen. De functie van dit type MC is dan ook om de medewerker goed te faciliteren.

DYNAMIEK EN ‘DUAAL MANAGEMENT CONTROL’

In figuur 1 zijn de twee door ons onderscheiden typen MC beknopt weergegeven, met vermelding van enkele eigenschappen. In de eerdere literatuur is vaak beargu-

FIGUUR 1. VERGELIJKING VAN BEPERKENDE EN FACILITERENDE TYPEN VAN AANSTURING

	BEPERKENDE MC	FACILITERENDE MC
<i>Onderliggend mensbeeld</i>	Agent (uit de agentschapstheorie) • Opportunistisch • Egoïstisch • Economisch-rationeel	Steward (uit de stewardship- theorie) • De organisatie dienend • Intrinsiek gemotiveerd
<i>Doel van MC</i>	Voorkomen dat de medewerker de kantjes eraf loopt en prikkelen om zijn of haar taken te volbrengen	De medewerker in zijn of haar taken ondersteunen en voorzien van hulpbronnen
<i>Voorbeelden</i>	Bonussystemen, monitoring van activiteiten, controle van werkzaamheden, strakke procedures	Trainingen, cursussen, ruimte voor zelfmanagement, medewerkers laten meedenken en meebeslissen
<i>Risico bij té grote nadruk</i>	Uitlokken opportunistisch gedrag, uitdrijven van intrinsieke motivatie	De medewerker kan misbruik maken van de gegeven vrijheid, (meer) fraudemogelijkheden voor slechtwillende medewerkers

menteerd dat één type aansturing de juiste is – gezien vanuit de agentschapstheorie wordt bijvoorbeeld vooral ‘beperkende’ MC aangeraden, terwijl op grond van de stewardshiptheorie wordt gesteld dat MC het beste ‘faciliterend’ kan zijn. Wij stellen echter dat juist een goede mix van de twee typen van belang is, omdat medewerkers in organisaties niet *alleen* maar ‘agent’ of ‘steward’ zijn, maar in iedere situatie al dan niet bewust een nieuwe keuze kunnen maken. Met andere woorden, medewerkers vertonen soms ‘agent’-achtig gedrag en soms ‘steward’-achtig gedrag, en, misschien wat simpel gesteld, in iedere situatie heeft een medewerker de keuze tussen deze twee typen gedrag, of een mengeling ervan. Een té grote nadruk op één van de twee typen van MC houdt niet genoeg rekening met deze terugkerende keuzemogelijkheid van medewerkers en brengt risico’s met zich mee die op hun beurt het behalen van de organisatiedoelen in gevaar kunnen brengen. Deze risico’s bespreken we in de volgende paragraaf. We pleiten in die zin dus voor ‘duaal management control’, gebruik makend van beide typen van MC.

RISICO’S BIJ EEN TE GROTE NADRUK OP ÉÉN TYPE AANSTURING

Hoewel het misschien het mooist lijkt om medewerkers vooral te ‘faciliteren’ en hen volop te vertrouwen, zijn er grote risico’s verbonden aan een té grote nadruk op slechts één type MC. Veronderstel dat een organisatie besluit om vooral faciliterende typen MC in te zetten, bijvoorbeeld door trainingen en cursussen aan te bieden en door vooral te koersen op het ‘zelfmanagement’ van medewerkers. Dan gaan de medewerkers de aan hen gegeven vrijheid wellicht misbruiken. In de Engelstalige literatuur wordt deze situatie ook wel de ‘fox in the henhouse’-situatie genoemd: de vos in het kippenhok! De aanname dat de medewerker volledig kan worden vertrouwd – en dus vooral moet worden gefaciliteerd – kan, indien ze onjuist is, organisaties grote schade berokkenen (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Door het grote vertrouwen en de vrijheid die medewerkers genieten, kan bijvoorbeeld de kans op frauduleuze prak-

tijken toenemen. Slechts vertrouwen op zogeheten ‘faciliterende’ MC is een té groot risico voor iedere organisatie. Het is dus verstandig om ook gebruik te maken van ‘beperkende’ MC.

Een té grote nadruk, echter, op beperkende MC brengt ook risico’s met zich mee. In de relevante literatuur wor-

den voornamelijk twee negatieve effecten beschreven: 1) het *crowding out*-effect, en 2) het ‘performatieve’ effect. Onder het *crowding out*-effect wordt verstaan dat de intrinsieke motivatie van de medewerker – voor zover die aanwezig is – kan worden ‘uitgedreven’ door beperkende MC in te zetten. Neem bijvoorbeeld een intrinsiek gemotiveerde docente die

te ‘beperkend’ wordt aangestuurd: haar manager controleert haar activiteiten (lesinvullingen) en laat haar bovendien steeds de resultaten van haar klassen uitvoerig verantwoorden. Door een dergelijke eenzijdige focus op ‘beperkende’ typen van MC kan die docente haar intrinsieke motivatie verliezen (zie bijvoorbeeld ook De Jong & Van der Kolk, 2013).

Het performatieve effect heeft hiermee ook te maken, maar belicht een andere kant van dit verhaal. Onder het performatieve effect wordt verstaan dat medewerkers zich op den duur vaak gaan gedragen overeenkomstig het beeld dat er (bij hun manager) over hen bestaat. Als de gebruikte typen van MC dus vooral ‘beperkend’ van aard zijn – lees: een mensbeeld veronderstellen dat negatief (opportunistisch, egoïstisch en puur economisch-rationeel) is – zullen medewerkers zich op termijn naar alle waarschijnlijkheid ook zo gaan gedragen. Met andere woorden: je wordt zoals je wordt aangestuurd.

—

Managers hebben verschillende typen van aansturing tot hun beschikking: beperkende en faciliterende MC. In deze bijdrage hebben we de onderliggende mensbeelden van deze typen van MC belicht en zijn de risico’s van een té grote nadruk op één van deze twee vormen van aansturing besproken. Concluderend stellen wij, dat voor een goede aansturing van medewerkers een even-

EEN TE GROTE NADRUK OP BEPERKENDE AANSTURING KAN FUNEST ZIJN VOOR DE INTRINSIEKE MOTIVATIE VAN MEDEWERKERS

wichtig gebruik van beide typen MC van groot belang is, zelfs wanneer het management de medewerkers in de organisatie sterk wantrouwt – of daarentegen volledig vertrouwt.

Literatuur

- Abernethy, M.A. & W.F. Chua (1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, vol. 13, no. 2, pp. 569-606.
- Davis, J.H., F.D. Schoorman & L. Donaldson (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47.
- Jong, J. de & B. Van der Kolk (2013). Prestatiebeloning in het onderwijs: een geslaagd idee? *Finance & Control*, vol. 12, no. 6, pp. 48-52.
- Kolk, B. van der, H.J. ter Bogt & P. van Veen-Dirks (2015). Constraining and Facilitating Management Control in Times of Austerity: Four Case Studies in Municipal Departments. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 28, no. 3, pp. 934-965.
- Malmi, T. & D.A. Brown (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp. 287-300.
- Merchant, K.A. & W.A. Van der Stede (2007). *Management Control Systems*. Edinburgh Gate, England: Pearson Education Limited.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 2, pp. 80-88.

Over de auteurs

B. van der Kolk, MSc, is docent en promovendus in accounting en bedrijfsethiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dit artikel is gebaseerd op zijn promotieonderzoek, dat wordt begeleid door de twee co-auteurs: prof. dr. H. ter Bogt, bijzonder hoogleraar overheidsmanagement en universitair hoofddocent management accounting aan de Rijksuniversiteit Groningen; en prof. dr. ir. P. van Veen-Dirks RC, hoogleraar management control aan de Rijksuniversiteit Groningen.

