

# Motivatie door management control

Kees Tillema

**SAMENVATTING** Management control gaat over het besturen en beheersen van organisaties. Van origine kent het veel instrumentele vormen, waarbij het accent ligt op sturen, regelen, beheersen en controleren. Ze gaan uit van stabiliteit en voorspelbaarheid. Gaandeweg is er meer aandacht gekomen voor organische vormen, waarin continu sprake is van het meebewegen met ontwikkelingen in de organisatie. Daardoor zijn ook de effecten van management control op gedrag in de belangstelling gekomen. Relatief veel onderzoek is gericht op de vraag hoe voorkomen kan worden dat management control de motivatie van betrokkenen ondermijnt. Dit artikel gaat uit van een minder defensieve benadering en onderzoekt onder welke condities management control de motivatie juist kan stimuleren. Betoogd wordt dat organische vormen daarbij ondersteunend zijn.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Toepassingen van management control hebben in de praktijk soms negatieve effecten op de motivatie van betrokken medewerkers en managers. Een ontrafeling van de klassieke 'motivatiedichotomie' (intrinsieke vs. extrinsieke motivatie) biedt aanknopingspunten voor dit probleem.

## 1 Inleiding

Het begrip management control wordt in de literatuur en in de praktijk vaak verschillend uitgelegd. In deze bijdrage wordt de interpretatie van Atkinson, Kaplan en Young (2004) en Merchant en Van der Stede (2007) gevolgd. Zij definiëren management control als de invloed van een manager op het gedrag van andere managers en medewerkers, teneinde de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Deze omschrijving sluit goed aan bij het doel van het onderhavige artikel, vanwege het accent dat wordt gelegd op gedragsbeïnvloeding van individuen. Management control is in de praktijk vaak een complex van instrumenten dat wordt gebruikt voor organisatiestructurering, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, planning en budgettering, prestatie metingen en -beoordelingen en beloningskwesties. In – vaak oudere – benaderingen wordt management control vooral instrumenteel en technisch uitgelegd. Organisaties worden daarbij beschouwd als doelgerichte samenwerkingsverbanden, waarin irrationele aspecten genegeerd lijken te worden. Plannen en verbeteracties komen modelmatig tot

stand en (gewenste) uitkomsten lijken op voorhand schijnbaar vast te staan. De presentatie van het control-proces door twee van de meest vooraanstaande deskundigen op dit gebied, Robert Anthony en Vijay Govindarajan (2001), is illustratief. Zij hanteren als kernbegrippen onder andere doelen, strategieën, regels, planning, budgettering, verantwoordelijkheidscentra en correctieve acties. Afgezien van deze specifieke taligheid, die op zijn minst de suggestie wekt dat control grotendeels via kaders, afspraken en richtlijnen is te verwerven, is er in hun lijvig boekwerk nagenoeg geen enkel aanknopingspunt te vinden voor het bereiken van control via meer organische routes. Hierin staan complexe interacties centraal die worden gekenmerkt door verklaringen voor het ontstaan van nieuwe vormen zonder dat er vooraf een ontwerp en een plan is gemaakt. Er is vooraf derhalve geen 'perfecte informatie'. Motivatie van betrokkenen is hierin belangrijker dan bij instrumentele control, omdat organische control vooral ontstaat door leren en ontwikkelen, door de acceptatie van creativiteit, door experimenten en uiteindelijk door een meer persoonlijke en informele benadering.

In dit artikel wordt onderzocht onder welke condities management control de motivatie van betrokkenen kan stimuleren. Daarbij wordt het aloude onderscheid tussen extrinsieke motivatie (waarbij de prikkels van buitenaf komen) en intrinsieke motivatie (waarbij mensen van binnenuit worden aangespoord tot handelen) geproblematiseerd. Paragraaf 2 belicht de tekortkomingen van de instrumentele perspectieven op management control aan de hand van een korte literatuurbespreking. Vervolgens zal in paragraaf 3 worden ingegaan op enkele belangrijke inzichten uit de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie verfijnt het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en geeft daarmee steun aan een versterkende relatie met management control. In paragraaf 4 worden enkele praktische implicaties beschreven. Betoogd zal worden dat instrumentele control feitelijk gebaseerd is op een projectie van het verleden op de toekomst. De betekenis die wordt gegeven aan alles wat er in de organisatie gebeurt, wordt ontleend aan het verleden en is daarmee op voorhand geen stimulans voor motivatie. Aan de hand van een vijftal overwegingen wordt een nieuw perspectief geschetst, waarmee management control de motivatie kan

versterken. Deze bijdrage wordt afgesloten met paragraaf 5, waarin enkele conclusies en opmerkingen zijn verzameld.

## 2 Literatuurbespreking

Veel vormen van management control kenmerken zich door geformaliseerde en gestandaardiseerde werkafspraken, die ondersteund worden door instrumentele methoden en technieken met een focus op het handhaven van de status quo. Binnen de accountingliteratuur is de laatste jaren echter een accentverschuiving waar te nemen naar organische management control-vormen die gebaseerd zijn op creativiteit, innovatie en communicatie met een focus op leren en ontwikkelen. Dit is een reactie op de tekortkomingen van instrumentele control die verschillende auteurs aan de orde hebben gesteld.

Zo heeft Kaplan (2006) benadrukt dat management control meer gecombineerd moet worden met inzichten uit de psychologie, de antropologie en de sociologie en ziet Hopwood (2008) dat het vakgebied door de nadruk op instrumentele control steeds verder af komt te staan van de werkelijkheid in organisaties. Ook in eigen land wordt geschreven over de ontwikkeling richting organische control. Strikwerda (2003) verbindt dit aan het postmodernisme. Bij postmoderne organisaties gaat het over netwerkverbanden, platte structuren, processen voor (spontane) zelforganisatie, zichzelf leidende teams, spontane strategievorming van onderop, horizontale accountability en flexibele organisatievormen (Best en Kellner, 2001). Strikwerda ziet de postmoderne organisatie als een antithese van de organisatie die naar structuur en processen is gebaseerd op de principes van het scientific management en de principes voor de bureaucratie (en daarmee van instrumentele management control). Hij beschouwt de effectiviteit van management control dan ook niet als een technisch vraagstuk, maar als een gedragswetenschappelijk vraagstuk. Daarnaast pleit Vosselman (2004) voor een bredere scope van het vakgebied. Hij stelt dat alleen het economisch perspectief op management control haar grenzen kent, die zorgen voor een beperkt zicht op drijfveren bij individuen, het exogene karakter van de drijfveren, een relatief armoedig zicht op de sociale context waarin individuen opereren en onvoldoende oog voor veranderingsprocessen. Vosselman stelt een integratie van inzichten voor die in de interdisciplinaire benadering zijn opgedaan. Daarin ligt de ontwikkeling van management control niet meer binnen het economische veld, maar heeft het een positie tussen een aantal sociale disciplines.

Corbey (2010) heeft een interessant aanknopingspunt besproken waarmee de beweging naar meer organische vormen van management control gerealiseerd kan worden, te weten de laatste inzichten uit de motivatietheorieën. De auteur start zijn artikel met de constatering dat het dominante mensbeeld in de management controlliteratuur negatief van aard is: managers worden verondersteld lui te

zijn, risico-avers en vooral uit te zijn op hun eigenbelang in plaats van het organisatiebelang. De bron van dit mensbeeld zou zijn gelegen in de agentschapstheorie; een belangrijke pijler van accounting en control. In de agentschapstheorie staat de relatie tussen managers (agenten) en eigenaren (principalen) centraal. Doordat de activiteiten van de manager veel sterker zijn verweven met de bedrijfsprocessen dan die van de eigenaren, is er sprake van informatieasymmetrie. Omdat wordt uitgegaan van tegengestelde belangen, leidt dit tot problemen. Centraal in de agentschapstheorie staat de vraag hoe het werkcontract tussen manager en eigenaar gevormd kan worden, ten einde doelcongruentie te bereiken. Organisatiepsychologen zouden volgens Corbey erop hebben gewezen dat de agentschapstheorie te zwaar leunt op de extrinsieke motivatietheorie, waarin motivatie ontstaat op basis van een voorgehouden beloning. Hij schrijft dat deze benadering geen recht doet aan het groot aantal inzichten met betrekking tot de intrinsieke motivatie dat de afgelopen decennia is gerapporteerd. Eén van deze inzichten staat bekend onder de 'crowding out theory' (zie bijvoorbeeld Fry en Jegen, 2001). Deze theorie leert dat extrinsieke motivatoren die binnen management control veel gebruikt worden, zoals incentives, de intrinsieke motivatie (waar geen externe beloning tegenover staat, omdat de activiteiten worden beleefd als boeiend en interessant) kunnen ondermijnen. Deze theorie stelt daarmee de agentschapstheorie ter discussie, waarin wordt verondersteld dat degelijke contractvorming tussen managers en eigenaren met bijbehorende economische prikkels motivatieproblemen voorkomt.

Fry en Jegen (2001) onderzochten de empirische relevantie van het crowding out effect omdat conventionele economische theorieën – de basis van instrumentele control – doorgaans geen onderscheid maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Deze laatste wordt als een exogene constante factor gezien. Als reden wordt het feit aangevoerd dat het determineren van intrinsieke motivatie ingewikkeld is, waardoor het beïnvloeden of beheersen ervan ook moeilijk zou zijn. Zij concluderen dat het crowding out effect significant is.

Kunz en Pfaff (2002) hebben vervolgens onderzocht onder welke voorwaarden een ondermijning van intrinsieke motivatie voorkomen kan worden: 1) het individu heeft een zeer hoge initiële interesse in de taak (een extreme mate van intrinsieke motivatie, 2) hij kan deze volledig autonoom uitvoeren, 3) hij heeft geen mogelijkheden meer om zijn prestaties te verbeteren en 4) hij ervaart eventuele aanvullende beloningen als ongepast of misplaatst, bijvoorbeeld omdat er aanvankelijk geen beloning was en zonder duidelijke redenen ontvangt hij die naderhand wel. Er zal echter weinig verbeelding nodig zijn om te beseffen dat een combinatie van deze voorwaarden in de praktijk weinig voorkomt (Chapman et al., 2007, p. 192). Hiermee ontstaat de intrigerende vraag of meer organi-

sche vormen van management control de motivatie beter kunnen versterken.

### 3 De menselijke maat

Organisaties zijn sociale constructen, waarin via samenwerking bepaalde doelen worden gerealiseerd. Het behoeft dan ook geen betoog dat management control-instrumenten pas reële waarde krijgen wanneer zij effect sorteren op het gedrag van mensen. De instrumenten *an sich* zijn immers reïfificaties: concrete voorstellingen van zaken die feitelijk abstract zijn, zoals budgetten, procedures en strategieën. Reïfificaties zijn veelal producten van instrumentele control en hebben de neiging een eigen leven te gaan leiden omdat ze vaak van buitenaf zijn ontworpen en opgelegd. Er wordt dan een schijnwerkelijkheid gecreëerd die deels losstaat van de authentieke realiteit en in veel gevallen afbreuk doet aan de menselijke maat binnen samenwerkingsverbanden. Dit is een belangrijk argument voor meer organische vormen van management control. Deze sluiten beter aan bij psychologische en sociale noden en bieden mogelijkheden om de motivatie van medewerkers en managers te versterken. De laatste inzichten uit de zelfdeterminatietheorie kunnen daarbij katalyseren.

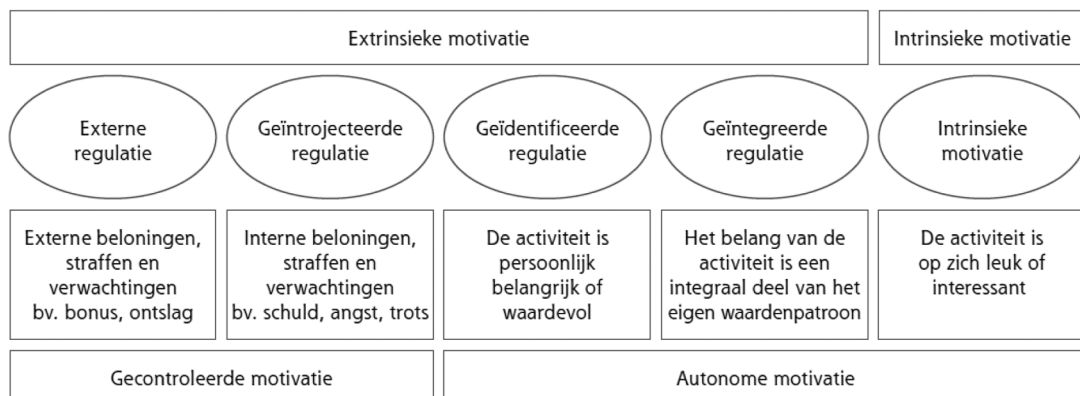
Niet alleen in de accountingliteratuur, maar ook in de psychologie van arbeid en gezondheid wordt er het laatste decennium opgeroepen om niet langer uitsluitend te focussen op de negatieve aspecten van het menselijk bestaan (Van de Broeck et al., 2009, p. 316). In hun overzichtsartikel stellen de auteurs dat de zelfdeterminatietheorie de afgelopen veertig jaar op basis van wetenschappelijk onderzoek is ontwikkeld en is toegepast in verschillende domeinen, zoals onderwijs, sport en opvoeding. Recent is de theorie ook in gebruik in de arbeidscontext en is de bruikbaarheid aldaar empirisch aangetoond (zie Gagné en Deci, 2005; Sheldon et al., 2003, alsmede Van den Broeck et al., 2008).

De basisopvatting van de zelfdeterminatietheorie is dat mensen optimaal functioneren wanneer ze steun ervaren

in hun omgeving voor drie psychologische behoeften: verbondenheid, competentie en autonomie. De theorie stelt dat gedrag enerzijds autonoom gereguleerd kan worden of anderzijds gecontroleerd tot stand komt. In het eerste geval ligt de bron van activiteiten bij intrinsieke motivatie of het bereiken van taakexterne doelen waarmee de desbetreffende persoon zich wil identificeren. In het tweede geval worden activiteiten veroorzaakt door interne of externe druk of verplichtingen. Dit wordt tot uitdrukking gebracht in het zogenaamde zelfdeterminatiecontinuüm (zie kader 1). Een omgeving die de autonomie ondersteunt kenmerkt zich door keuzemogelijkheden, het stimuleren van eigen initiatieven en duidelijke verklaringen wanneer keuzes beperkt zijn. Een gecontroleerde omgeving daarentegen wordt gekarakteriseerd door externe controlestrategieën (via bijvoorbeeld macht, dwang en beloning) en door interne controlestrategieën (via bijvoorbeeld psychologische druk en schuldinductie). De empirische evidentie van de zelfdeterminatietheorie is de laatste jaren via talrijke studies aangetoond. Eerdere theorieën gingen uit van de mogelijkheid om intrinsieke en extrinsieke motivatie bij elkaar op te tellen, waarmee de focus vooral lag op het 'wat' van de motivatie. De zelfdeterminatietheorie beschouwt de twee genoemde vormen echter niet als gelijkwaardig. De aard van beloningen en de wijze waarop ze worden toegekend, bepalen bijvoorbeeld of het effect op de intrinsieke motivatie positief dan wel negatief is. Het 'waarom' van de motivatie (autonoom en gecontroleerd) krijgt aldus een plaats binnen nieuwe theorievorming en daarmee verdere betekenis voor management control.

Extern gereguleerde activiteiten zijn gericht op het ontvangen van materiële of sociale beloningen en op het vermijden van straffen. Ze sluiten van alle vormen het sterkst aan bij de agentschapstheorie en daarmee op conventionele interpretaties van management control. Bij geïntrojecteerde regulatie verbinden individuen hun eigenwaarde aan het uitvoeren van een bepaalde activiteit. Negatieve gevoelens worden door de uitvoering verminderd

#### Kader 1 Het zelfdeterminatiecontinuüm (Van de Broeck et al., 2009, p. 323; aangepast van Ryan en Deci, 2000)



en positieve gevoelens worden bekrachtigd. Ze kunnen extern aangedreven worden en intern gecontroleerd. Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie vormen respectievelijk het derde en vierde type van extrinsieke motivatie op het continuüm. De activiteiten komen dan voort uit persoonlijke overtuigingen aangaande belangrijkheid en zinvolheid. Bij geïntegreerde regulatie is in tegenstelling tot geïdentificeerde regulatie de reden voor het gedrag volledig geïntegreerd en wordt een activiteit uitgevoerd omdat ze past binnen het waardenkader van het individu. Identificatie en integratie worden getypeerd als extrinsieke vormen van motivatie omdat men gericht is op een uitkomst die buiten de activiteit gelegen is. Er is echter geen sprake van enige vorm van dwang, waardoor ze onder autonome motivatie worden geschaard.

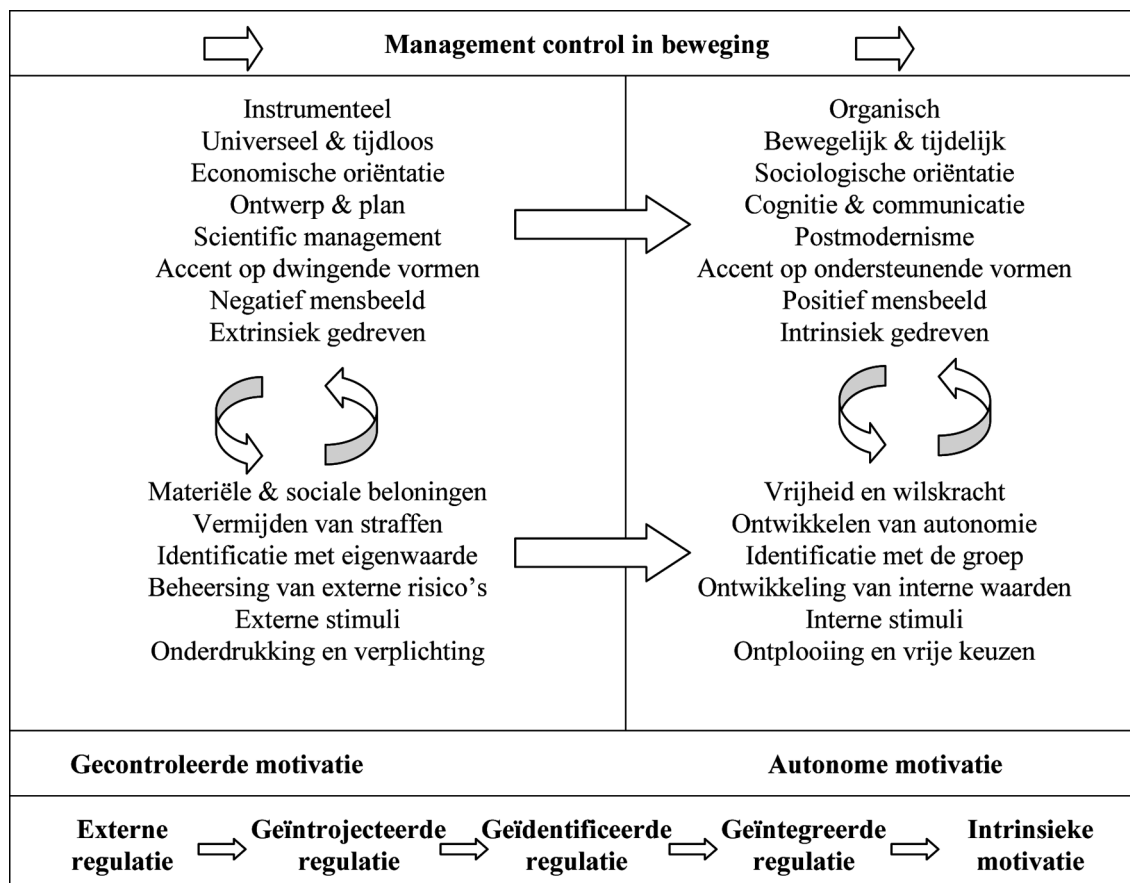
Intrinsieke motivatie wordt beschouwd als het meest autonome type, omdat de bijbehorende activiteiten spontaan tot stand komen. Het individu handelt geheel naar eigen gevoel; er is geen sprake van sturing door derden (Van de Broeck et al., 2009).

#### 4 Nieuw perspectief

Instrumentele en organische vormen van management control kunnen worden gezien als een dualiteit. De één bestaat bij de gratie van de ander. Instrumentele presta-

tiecontracten komen tot wasdom door organisch leren en ontwikkelen. Organische concepten van zelfsturing geschieden vaak bij instrumenteel georiënteerde plannen en spelregels. Duidelijkheid over instrumentele doelstellingen, kaders en procedures zijn nodig voor organische vormen van ondersteuning en coördinatie. Kortom, de geschetste ontwikkelingen binnen management control moeten derhalve in een duaal perspectief beschouwd worden; het is een spel waarin kracht en tegenkracht leiden tot continue ontwikkeling. Dit besef nuanceert wellicht de discussies over effectieve en ineffectieve management control en over kwalificaties in termen van 'goed' en 'niet goed'. Het gaat veeleer om de beweging die in het vakgebied waarneembaar is, zonder dat de werkzame bestanddelen uit het verleden teloor gaan. Het dualiteitsbeginsel leert ons dat binnen management control het accent de laatste decennia waarschijnlijk te sterk heeft gelegen op instrumentele vormen en dat een gezonder evenwicht bereikt kan worden door meer aandacht te geven aan organische vormen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat het nu meer gaat om 'en...en-uitdagingen' dan om 'of...of-tenstellingen'. De uitdagingen veranderen continu; een eenmaal bereikt evenwicht tussen instrumentele en organische control is daarmee per definitie instabiel.

#### Kader 2 Control en motivatie





De zelfdeterminatietheorie specificceert twee vormen van autonome motivatie die interessant zijn voor een nieuw evenwicht tussen instrumentele en organische management control, te weten de geïdentificeerde en de geïntegreerde regulatie. Deze twee vormen hebben immers een extrinsiek karakter en liggen daarmee in het speelveld van management control, terwijl ze worden gewaardeerd vanwege hun kwalitatief hoogstaande impact. Ze interneren dus op het snijvlak van instrumentele en organische control, zoals in kader 2 is toegelicht.

Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie kenmerken zich door het feit dat zij ontstaan uit persoonlijke overtuigingen. De werkzaamheden stemmen overeen met individuele opvattingen over normen en waarden. Ze geven invulling aan de persoonlijke behoeften van de betrokkene, onafhankelijk van de specifieke context waarin de uitvoering plaatsvindt. Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie hebben dus een persoonlijke connotatie, die wellicht door management control versterkt kan worden. Daartoe worden de volgende overwegingen aangereikt.

1. De eerste is ook het meest essentieel en handelt over het mensbeeld waarop management control gestoeld is. Traditionele vormen redeneren vanuit de economische mens, die vooral zijn financieel belang voorop stelt. Om autonome motivatie te kunnen kapitaliseren, zullen methoden en technieken van management control meer afgeleid moeten zijn van de sociale mens die samenwerking nastreeft en vanuit zichzelf persoonlijke behoeften verweeft met het organisatiebelang.
2. De tweede overweging gaat over vertrouwen. Gecontroleerde motivatievormen zullen veel meer op basis van wantrouwen zijn georganiseerd, terwijl autonome motivatie meer past bij vertrouwen. Van der Meer-Kooistra en Vosselman (2009) claimen dat beheersing en vertrouwen elkaar nodig hebben en gaan uit van een complementaire, dynamische relatie tussen beiden. Ook hier is dus sprake van het dualiteitsbeginsel. Vertrouwen is een complex begrip. Zodra het beargumenteerd wordt, ontstaat namelijk wantrouwen en daarmee vrij gemakkelijk gecontroleerde motivatie. Vertrouwen lijkt daarnaast een 'alles of niets'-karakter te hebben. In dat verband helpt het onderscheid tussen *trust* en *confidence*. Het eerste is universeel en duidt op blind vertrouwen, het tweede is afhankelijk van de context en kan geïnterpreteerd worden als gefundeerd vertrouwen. Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie kunnen *confidence* bekrachtigen. Het gaat immers om uitkomsten die buiten de activiteiten zijn gelegen. Door hun aard kan er echter volledig op de ander worden gerekend.
3. De derde overweging betreft een dynamische interpretatie van *goal setting*. Dit aspect van het management control stelt dat de doelen van de organisatie en die van het individu overeen moeten komen om problemen te voorkomen. De *goal setting theory* stelt dat doelen moeilijk, maar haalbaar en specifiek geformuleerd moeten

### Kader 3 Vijf overwegingen voor een nieuw perspectief

	Overweging	Betekenis
1.	Het mensbeeld binnen management control is gestoeld op sociologische waarden.	Het arsenaal aan interventies om betrokkenen in werkgerelateerde situaties te motiveren en te inspireren wordt verrijkt.
2.	Management control krijgt meer vorm op basis van het vertrouwensbeginsel.	Vertrouwen binnen werkrelaties wordt geëxpliciteerd.
3.	De totstandkoming van doelen krijgt een nadrukkelijke plaats binnen het domein van management control.	De beweegredenen van doen & laten worden verbonden aan doelen, waarmee de onderlinge cohesie bevordert.
4.	Management control bestaat uit wederkerige processen waarin informeren plaatsmaakt voor communiceren.	Externe uitkomsten ontstaan op basis van individuele, persoonlijke waarden en overtuigingen.
5.	Paradoxen worden gezien als een vanzelfsprekend verschijnsel en worden gebruikt om te leren en te ontwikkelen.	Management control dynamiseert en vindt een meer natuurlijke aansluiting bij de primaire processen.

- zijn. Feedback is van belang om de motivatie in stand te houden. De waarde van beoordelings- en beloningssystemen is beperkt; zij hebben invloed op de tevredenheid van individuen maar nauwelijks impact op het prestatieniveau (Locke en Latham, 2002). Vanuit het gezichtspunt van geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie miskent deze theorie echter het belang van de wijze waarop de doelen tot stand komen. Mechanische vormen van management control zijn doorgaans een projectie van het verleden op de toekomst, waarbij doelen vooral in technische zin bepaald worden. De beoogde toekomst wordt dus vormgegeven vanuit rationalisaties, systemen en analyses van het verleden. Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie lijken daarentegen veel meer aandacht te vragen voor het proces waarin doelen worden vastgesteld, zodat ze meer als sociaal bindmiddel fungeren en minder als beoordelingscriterium om te kunnen afrekenen.
4. De vierde overweging gaat over de wederkerigheid van management control. De methoden, technieken en instrumenten die zijn afgeleid van de agentschapstheorie kennen een hoge mate van eenrichtingsverkeer. De principaal eist een contract met de agent, die vervolgens in opdracht rapporteert met behulp van cijfers en getallen over de voortgang aan de principaal. Bij geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie heeft de agent vanuit zichzelf de behoefte om over zijn intenties, ervaringen, gedrag, de voortgang en eventuele bereikte resultaten te communiceren. Hij heeft de autonome wil om te delen over zijn werkzaamheden en prestaties; ook als dit niet is afgesproken of opgelegd. Management control wordt daarmee een proces van wederkerigheid, waarin en waardoor alle betrokkenen elkaar versterken.

5. De vijfde overweging, ten slotte, bestaat uit een andere benadering van paradoxen, die inherent zijn aan organisaties. Ze zijn dus ook veelvuldig terug te vinden binnen management control. Feiten en cijfers worden tegenover emotie en intuïtie geplaatst. Lange termijn staat tegenover de korte termijn. Belangen van *shareholders* staan tegenover de belangen van *stakeholders*. Structuurinterventies worden vaak gezien als de tegenhanger van cultuurinterventies. Het vakgebied benadert dergelijke paradoxen vaak op Aristoteliaanse wijze: ze worden geanalyseerd en gedifferentieerd op basis van logica (Van Assen et al., 2007). Het benutten van geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie sluit echter beter aan bij een dialectische benadering van paradoxen. Hierin wordt de paradox niet op extern gecontroleerde wijze 'weg gemanaged' maar wordt deze juist gebruikt om steeds opnieuw op zoek te gaan naar oplossingen voor organisatievraagstukken en naar mogelijkheden voor zelfhandhaving en -ontplooiing. In kader 3 zijn de overwegingen samengevat.

Tot welke concrete implicaties voor management control zouden overwegingen uit kader 3 kunnen leiden?

1. Met betrekking tot de eerste overweging is het denkbaar dat het management zich toespitst op specifieke situaties en individuele of teambehoeften. Het object van control wordt kleinschaliger en overzichtelijker, omdat geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie ontstaan uit persoonlijke overtuigingen. Zo heeft een grote thuiszorgorganisatie enkele jaren geleden haar organisatiestructuur omgevormd tot een zevental kleine wijkorganisaties, waarin de betrokkenen een grote mate van autonomie hebben om hun management control eigenstandig vorm te geven.
2. Met betrekking tot de tweede overweging zouden keuzes voor een bepaalde organisatiestructuur en het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden een andere grondslag krijgen. Hoe dragen deze keuzes bij aan het stimuleren van vertrouwen? Een hogeschool heeft in dit verband onlangs de gedetailleerde beschrijving van de formele bevoegdheden van haar directeuren losgelaten en daar vijf expliciete 'vertrouwensrichtlijnen' tegenover gezet. Kern is dat de directeuren bij belangrijke beslissingen aan elkaar consequent aangeven op grond van welke afwegingen zij beslissen. Ze communiceren dit via een online programma, dat inmiddels een sterk interactief karakter heeft gekregen.
3. De derde overweging leidt tot de opvatting dat de doelen van management control-toepassingen nauwkeuriger en meer afhankelijk van de context worden geformuleerd. Dat geeft ook de mogelijkheid om beter aan te sluiten bij doelen over motivatie, waarin betrokkenen explicieter mogen zijn om de beweegredenen achter de doelen te specificeren. Zo heeft een architectenbureau haar beloningsstructuur geflexibiliseerd. Eens per zes maanden geven de 23 medewerkers aan welke beloning

zij voor het komend half jaar willen ontvangen en op grond van welke argumentatie. Zakelijke ambities verenigen daarin met persoonlijke wensen en omstandigheden.

4. De vierde overweging maakt duidelijk dat geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie gestimuleerd wordt wanneer 'agent en principaal' allebei transparant zijn in hun persoonlijke waarden en overtuigingen. Daarin is het communicatieproces belangrijker dan de formele uitkomsten. Een internationaal adviesbureau op het gebied van human resource management is gestopt met de formele cyclus van jaarplangesprekken en tussentijdse gesprekken. Er werd afgesproken dat elke manager te allen tijde de mogelijkheid heeft een gesprek te plannen met een medewerker en vice versa wanneer er vragen of twijfels zijn over de werkkrelatie en het functioneren. Sommigen voeren eens in de vier jaar een dergelijk gesprek, sommigen eens per twee maanden.
5. De laatste overweging geeft aan dat methoden en technieken van management control bijdragen aan motivatie wanneer ze goed aansluiten bij het primaire proces. Zodra het daar teveel van afwijkt, valt te verwachten dat de motivatie ondermijnd wordt. Een accountantskantoor beseftte dat het financieel resultaat en de kwaliteit veel sterker afhankelijk zijn van teamprestaties dan van individuele inspanningen. Om die reden werden kleine teams geformeerd, waarvan de leden dezelfde beoordeling en beloning kregen, dus ongeacht de individuele prestaties. De teams kregen zelf verantwoordelijkheid om steeds opnieuw hun eigen waarden en opvattingen te verdisconteren in het werk.

## 5 Conclusies en afsluitende opmerkingen

In de literatuur over management control wordt met regelmaat gesteld dat de invoering van control kan leiden tot een omzetting van intrinsiek naar extrinsiek gemotiveerde individuen, waaraan de conclusie wordt verbonden dat dit ongewenst zou zijn (zie bijvoorbeeld Corbey, 2010). Intrinsieke motivatie krijgt daarmee iets magisch en ondoorgrondelijks; het is er of het is er niet. De decompositie binnen de zelfdeterminatietheorie leidt echter tot een genuanceerder beeld waardoor aanknopingspunten ontstaan voor met name de organische vormen van management control. De geïdentificeerde en gereguleerde vormen van motivatie blijken daarbij vooral interessant, omdat hierin de verbinding ligt tussen persoonlijke drijfveren en organisatiebelangen.

In dit artikel is betoogd dat de vraag hoe de ondermijning van motivatie door management control geminimaliseerd kan worden in feite een defensief karakter heeft. De bespreking van geïdentificeerde en geïntegreerde regulatievormen laat zien dat management control namelijk de motivatie van betrokkenen kan versterken. Concretisering vanuit het organisch perspectief kan bijvoorbeeld plaatsvinden door management control toe te spitsen op kleinere organisatie-eenheden, door vertrouwen een expliciete

plaats te geven in de gebruikte methoden en technieken, door control meer afhankelijk te maken van de specifieke context, door transparantie te bewerkstelligen over persoonlijke waarden en tenslotte door management control beter te verbinden aan het primaire proces.

De vijf gepresenteerde overwegingen leiden tot twijfel over de mate waarin organisaties stabiel en voorspelbaar zijn. Veel instrumentele toepassingen van management control lijken uit te gaan van een relatief hoge mate van stabiliteit en voorspelbaarheid. Het huidige tijdsgewricht, waarin sprake is van beweging en onrust op veel terreinen, voedt deze twijfels. Dit biedt kansen voor management control om nieuwe praktijkvormen te adopteren die

de autonome motivatie versterken. Het vakgebied krijgt dan een meer sociale dimensie, die misschien in de huidige tijdsgeschiedenis belangrijker dan ooit is. ■

Dr. K.H. Tillema is directeur van Het Zuiderlicht Managementadviseurs. Hij is tevens verbonden als docent Management Accounting & Control aan de Executive Masteropleiding Finance & Control van de Rijksuniversiteit Groningen. De auteur is dank verschuldigd aan prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra voor haar reactie op een eerdere versie van dit artikel.

## Literatuur

- Anthony, R.N. en V. Govindarajan (2001), *Management control systems*, third edition, New York: McGraw-Hill.
- Assen, M. van, J. Wigman en R. Notermans (2007), *Operational excellence nieuwe stijl*, Den Haag: Academic Service.
- Atkinson, A.A., R.S. Kaplan en M.S. Young (2004), *Management accounting*, 4th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall International.
- Best, D. en D. Kellner (2001), *Kevin Kelly's complexity theory: The politics and ideology of self-organizing systems*; zie: <http://www.uta.edu/huma/illuminations/best7.htm>. Accessed: 28-03-2002.
- Corbey, M.H. (2010), Agent of steward? Over mensbeeld en management control, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 84, no. 9 (september), pp. 487-492.
- Broeck, A. van den, M. Vansteenkiste en H. de Witte (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology, in: J. Houdmont en S. Leka (eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice*, vol. 3 (pp. 63-88), Nottingham: Nottingham University Press.
- Broeck, A. van den, M. Vansteenkiste, H. de Witte, W. Lens en M. Andriessen (2009), De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer, *Gedrag en Organisatie*, vol. 22 no. 4, pp. 316-335.
- Chapman, C.S., A.G. Hopwood en M.D. Shields (2007), *Handbook of management accounting research, volume 2*, Amsterdam: Elsevier.
- Fry, B.S. en R. Jegen (2001), Motivation crowding theory, *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, no. 5, pp. 589-611.
- Gagné, M. en E.L. Deci (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, pp. 331-362.
- Hopwood, A. G. (2008), Management accounting research in a changing world, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 20, pp. 3-13.
- Kaplan, R. S. (2006), The competitive advantage of management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 18, pp. 127-135.
- Kunz, A.H. en D. Pfaff (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, pp. 275-295.
- Locke, E. A. en G.P. Latham (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, *American Psychologist*, vol. 57, pp. 705-717.
- Meer-Kooistra, J. van der en E.G.J. Vosselman (2009), Accounting, beheersing en de opbouw van vertrouwen in uitbestedingsrelaties, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 83, no. 9), pp. 301-308.
- Merchant K.A. en W.A. van der Stede (2012), *Management control systems, performance measurement, evaluation and incentive*, third edition, Harlow: Prentice Hall
- Otley, D.T. (1994), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, pp. 289-299.
- Sheldon, K., D. Turban, K. Brown, M. Barrick, M. en T. Judge (2003), Applying self-determination theory to organizational research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, pp. 357-393.
- Strikwerda, J. (2003), Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 77 no. 5), pp. 242-250.
- Vosselman, E.G.J. (2004), Economie voorbij, De evolutie van management accounting tot zelfstandige discipline, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 78, no. 5 pp. 214-222.