

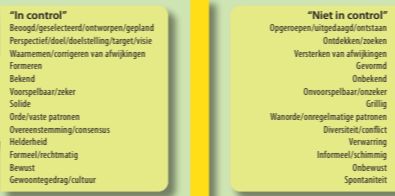
Management control in beweging

Gecontroleerde Motivatie
 Geïntrojecteerde Regulatie

Geïdentificeerde Regulatie

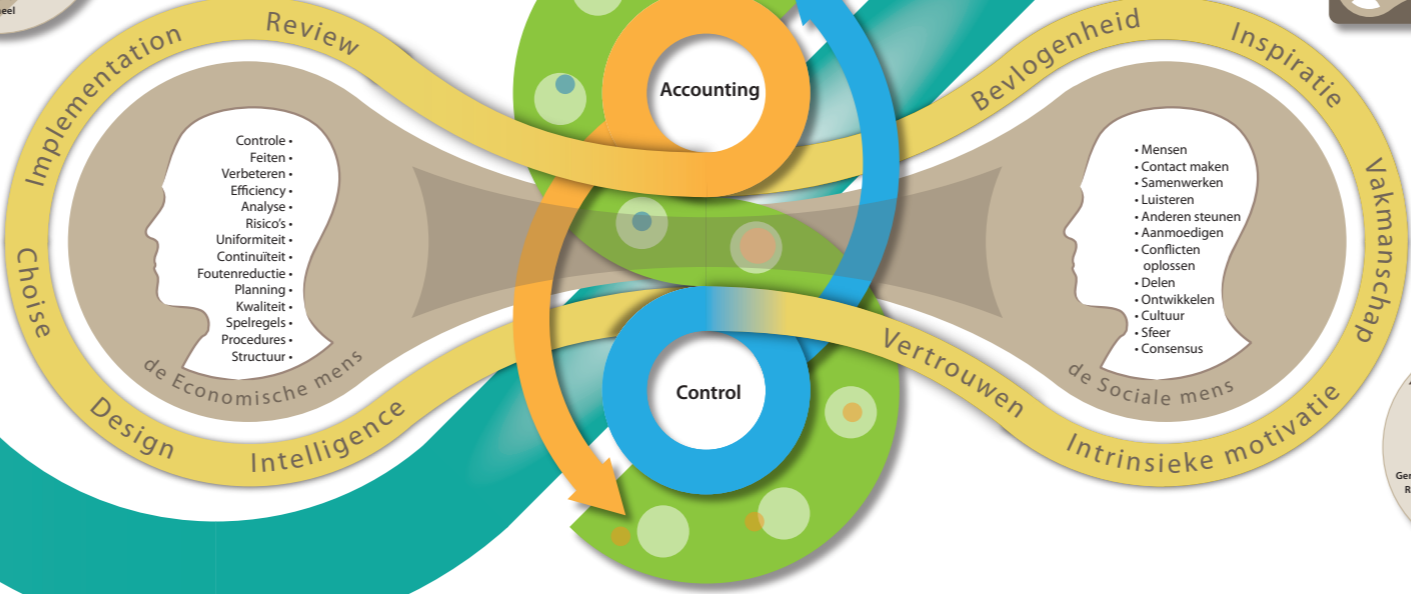
Geïntegreerde Regulatie

Autonome Motivatie
 Intrinsieke Motivatie



Instrumentele accountability
 Mechanisch en technisch
 Defensief: fouten verdoezelen
 Eenrichtingsverkeer: top-down
 Vertraagde & geconsolideerde rapportages
 Neigt naar vasthouden van status quo
 Benadrukken van verschil in positie
 Handhaven van autoriteitsrelatie
 Onpersoonlijk
 Periodiek
 Formeel

- Naar vertrouwen
- Naar flexibel en wisselende verbanden
- Naar innovatie en effectiviteit
- Naar meervoudige opbrengsten



Plannen

Bouwsteen 1
 Ontwikkel plannen aan de hand van een zorgvuldige analyse van bestaande patronen en toon aan dat de plannen de gewenste patronen zullen versterken en de ongewenste zullen reduceren of elimineren.

Bouwsteen 2
 Toon in plannen aan dat er continu tijd en mogelijkheid is om de inhoud, de betrokkenheid van mensen en de tijdplanning bij te stellen. Werk naar kleine, overzichtelijke en concrete deelaspecten in plaats van naar het beoogde eindresultaat.

Bouwsteen 3
 Baseer doelen en doelstellingen niet meer op de economische vraag 'wat levert het op', maar op de sociologische vraag 'wat draagt het bij'.

Bouwsteen 4
 Verrijk de economisch georiënteerde afspraak in plannen met expliciete intenties en toezeggingen over de verdere ontwikkeling van samenwerking, vertrouwen en vakmanschap.

Bouwsteen 5
 Wees concreet over de beoogde ambities op de korte termijn, maar creëer ruimte voor bijstellingen op de langere termijnen. De focus op de korte termijn is resultaat; de focus op de langere termijn is interactie.

Bouwsteen 6
 Bouw een plan op vanuit gewenste condities. Besef dat plannen onder de juiste condities vanzelf ontstaan en gebruik de technieken uit MAC om deze condities te versterken. Ze zijn nooit leidend, altijd ondersteunend.

Beheersen

Bouwsteen 7
 Neem radicaal afscheid van de boventallige procedures, werkinstructies en andere beheersvormen die worden aangereikt als richtingsaanwijzers, maar worden gepercipieerd als belemmeringen.

Bouwsteen 8
 Ontwikkel nieuwe MAC-initiatieven die niet gaan over de beheersing van de huidige procesgang, maar die gewenste processen in de nabije toekomst stimuleren.

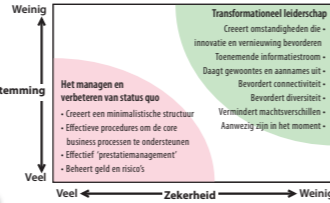
Bouwsteen 9
 Spits MAC-technieken toe op kleine, overzichtelijke organisatie-eenheden en vermijd veralgemeende toepassingen. Decentraliseer zo ver als mogelijk de bijbehorende bevoegdheden.

Bouwsteen 10
 Leg in het huidige tijdsgewricht nadruk op personeel control en cultural control in plaats van op result control en action control. In veel gevallen zal een gezondere balans ontstaan.

Bouwsteen 11
 Spits MAC-technieken gericht toe op individueel gedrag en op relaties. Laat zien dat accounting en control vooral betrekking hebben op de interactie. Vermijd de reïficates.

Bouwsteen 12
 Specificeer het MAC-systeem primair op grond van de effecten die het heeft op de gebruikers. Aanvaard daarbij dat processen en besluiten zich voordoen op basis van een relatief willekeurige interactie tussen ambities, kansen, doelen, oplossingen en mensen.

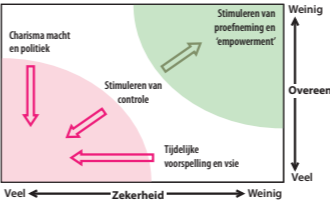
Paradoxen in de context van een organisatie



Paradoxen in accounting en control

Lange termijn	versus	Korte termijn
Feiten & cijfers	versus	Emotie en intuïtie
Effectiviteit	versus	Efficiency
Sturen	versus	Leiden
Beheersen	versus	Autonomie
Vernieuwen	versus	Stabiliseren
Shareholders	versus	Stakeholders
Ik	versus	Wij
Structuur	versus	Cultuur
Kwaliteit	versus	Snelheid
Shareholders	versus	(employees)Stakeholders
Geld	versus	Geluk

Paradoxen en leiderschap



Verantwoorden

Bouwsteen 13
 Omschrijf verantwoordelijkheden specifiek en concreet. Laat zien dat accounting en control vooral betrekking hebben op de interactie. Vermijd de reïficates.

Bouwsteen 14
 Redeneer bij het vaststellen van verantwoordelijkheden meer vanuit teams dan vanuit individuen. Begin bij afspraken over teamverantwoordelijkheid en vertaal deze daarna naar de invloed van individuen op deze afspraken.

Bouwsteen 15
 Ontwikkel het verantwoordelijkheidsbegrip ook op grond culturele waarden en normen. Verweef morele overtuigingen in de afspraken die gaan over verantwoordelijkheid. Vernieuw deze afspraken met regelmaat.

Bouwsteen 16
 Toon de verbanden die bestaan tussen de verantwoordelijkheden die gegeven wordt en de verantwoordelijkheid die genomen wordt. Wees helder over de verschillen.

Bouwsteen 17
 Pas de inzichten uit de moderne motivatietheorieën toe bij het uitwerken van verantwoordelijkheden. Onderzoek de drijfveren van intrinsieke en extrinsieke motivatie en neem deze als uitgangspunt bij de uitwerking.

Bouwsteen 18
 Wees duidelijk over het wederzijdse vertrouwen dat nodig is om verantwoordelijkheidsverdelingen tot een succes te maken. Verbind het vertrouwen in eerste instantie aan de competenties.

Verbeteren & Vernieuwen

Bouwsteen 19
 Werk minder met doelstellingen en meer met (lonkende) perspectieven. Dit soort perspectieven functioneren met name wanneer ze uitgedrukt worden in beeldende, levendige en attractieve taal. Wat is er hoorbaar, voelbaar, merkbaar en zichtbaar anders als de verbetering of vernieuwing is waargemaakt? Vertaal dit perspectief vervolgens in de noodzakelijke bureaucratie, zoals in een begroting.

Bouwsteen 20
 Organiseer de accounting- en controlactiviteiten van binnenuit, door ze zoveel als mogelijk door de direct betrokkenen bij verbeteringen en vernieuwingen zelf te laten uitvoeren. Dan ontstaat zelfmanagement. De controller neemt geen werk uit handen, maar ondersteunt hen bij de nodige analyses, berekeningen en beheersingskaders.

Bouwsteen 21
 Beoordeel de gebruikte MAC-technieken kritisch op de waarde die ze in hun huidige toepassingen nog extra kunnen toevoegen. Met name de technieken voor procesbeheersing (waaronder kwaliteitsmanagement, administratieve organisatie & interne controle) kennen relatief veel onbekende mogelijkheden waarmee eenvoudige verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.

Bouwsteen 22
 Combineer MAC-technieken die op dit moment centraal staan in de bedrijfsvoering. Streef congruentie na. Een goed systeem van prestatie management kan een kwaliteitssysteem bijvoorbeeld overbodig maken.

Bouwsteen 23
 Introduceer het experiment als werkvorm voor verbeteringen en vernieuwingen. Deze vorm past bij uitstek in situaties waarin van stabiliteit en voorspelbaarheid weinig sprake is. Bovendien kunnen de inherente kwaliteiten van MAC (kwantitatief objectiveren, presenteren, bediscussieren) de kans op succes van een experiment bijzonder vergroten.

Bouwsteen 24
 Verklein de tijdshorizon. Ambities voor een langere termijn zijn functioneel, maar heden ten dage alleen in praktische zin te realiseren wanneer ze geconcretiseerd worden naar kleine tijdseenheden. Vooral ten aanzien van verbeteringen en vernieuwingen blijkt dat MAC op dit punt aan effectiviteit zal winnen.

"Management Accounting & Control ondersteunt het management en de medewerkers bij beheersing, verbeteringen en veranderingen in organisaties. Het vakgebied genereert financiële en niet-financiële informatie die ten dienst staan van het economische en het sociale belang. Toepassing van de bijbehorende methoden en technieken is gericht op interactie en stimuleert congruentie van wensen en belangen die in organisaties aanwezig zijn".