

# Agent of Steward? Over mensbeeld en management control

Michael Corbey

**SAMENVATTING** Het dominante mensbeeld in de management control-literatuur is ontleend aan de agencytheorie en is negatief van aard. Managers worden verondersteld lui te zijn, risico-avers en zijn vooral uit op hun eigenbelang in plaats van het organisatiebelang. Familiebedrijven herkennen zich vaak minder goed in dit mensbeeld van managers, evenals ethici en motivatiepsychologen. Het mensbeeld van de stewardshiptheorie is voor hen vaak beter herkenbaar omdat hier verondersteld wordt dat de manager het organisatiebelang voorop stelt (zelfs als dit ten koste gaat van zijn eigenbelang). Dit artikel plaatst de uitgangspunten van agencytheorie en stewardshiptheorie naast elkaar en gaat in op de kritiek op de agencybenadering. De schaarse empirische literatuur omtrent stewardshiptheorie lijkt te bevestigen dat er ruimte is voor deze theorie naast de agencytheorie.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Practici in bijvoorbeeld familiebedrijven herkennen zich vaak niet in de uitgangspunten van de agencytheorie, vooral als het gaat om het negatieve mensbeeld. Het denkkader van de stewardshiptheorie kan voor deze doelgroep een waardevolle toevoeging zijn.

## 1 Inleiding

Het vakgebied *management control* gaat in essentie over doeleinden van de organisatie en het gedrag van de medewerkers in die organisatie. De functie van management control is niet anders dan medewerkers het gewenste gedrag te laten vertonen. Gewenst gedrag wordt daarbij gedefinieerd als gedrag dat de kans verhoogt dat de organisatie haar doeleinden bereikt.

Het vakgebied strategisch management houdt zich bezig met de vaststelling van de doeleinden van de organisatie. Dit is noodzakelijk vanuit management control-perspectief, want zonder doeleinden kan er per definitie geen sprake zijn van management control. Het vakgebied organisatiepsychologie bestudeert het gedrag van mensen in

organisaties. Idealiter zouden management control-leerboeken dus een 'joint-venture' moeten zijn van concepten en inzichten uit de strategische literatuur en uit de (organisatie)psychologische literatuur. Dit is (deels) het geval, zie bijvoorbeeld Anthony en Govindarajan (2003). Wel steunt het ene leerboek (Simons (2000) bijvoorbeeld) meer op de strategische organisatieliteratuur en het andere leerboek meer op de gedragscomponent, waarbij de strategie dan als gegeven wordt beschouwd, zie bijvoorbeeld Merchant en Van der Stede (2007).

Maar, de nadruk moet naast doeleinden op gedrag liggen, daar is men het over eens. Merchant en Van der Stede (2007, p. 8) merken op: 'This behavioral orientation is not only an area of agreement in the recent management control literature; it also has long been recognized by managers and controllers.'

Het is niet goed mogelijk om gedrag van medewerkers in organisaties te verklaren en/of te voorspellen zonder vooraf uitspraken te doen over het mensbeeld dat men hierbij hanteert. In het vakgebied management control is het sleutelwoord hierbij: *eigenbelang* (*self-interest*). Het is niet overdreven om te stellen dat vrijwel alle management control-literatuur uitgaat van de veronderstelling dat medewerkers in organisaties allereerst hun eigenbelang nastreven en daarna (wellicht) de belangen van de organisatie. Merchant en Van der Stede (2007, p.9) formuleren het als volgt: 'Most, if not all, employees sometimes act in their own personal interest at the expense of the organization.' Anthony en Govindarajan (2003, p. 94) stellen dat eigenbelang versus organisatiebelang het bestaansrecht van management control verklaart. 'In evaluating any management control practice, the two most important questions to ask are:

1. What actions does it motivate people to take in their own self-interest?
2. Are those actions in the best interest of the organization?

Het begrip doelcongruentie (*goal congruence*) is cruciaal. Indien de doelen van individu en organisatie namelijk dezelfde (congruent) zijn, dan is er geen sprake van een management control-probleem. Naarmate de doelcongruentie afneemt, ontstaat er een groeiend management control-probleem en neemt de noodzaak om te investeren in management control-systemen toe (als men tenminste het organisatiedoel voorop stelt).

Dit mensbeeld is onverbloemd negatief. Simons (2000) voelt zich hier wat ongemakkelijk bij. Hij erkent dat er toch ook wel situaties denkbaar zijn waarin medewerkers een 'hoger' doel willen nastreven. Hij spreekt dan over 'somewhat heroic assumptions', maar hij krabbelt al gauw terug als hij opmerkt: 'Now that we have made these somewhat heroic assumptions – that people want to contribute, achieve, innovate, and do competent work – we must confront reality. Although we can find examples of these behaviors in many circumstances, oftentimes people do not act like this in businesses that we know.' (Simons, 2000, p. 14.)

Het voorgaande mensbeeld staat ook aan de basis van de *agencytheory* (zie Jensen en Meckling, 1976; Fama, 1980). In deze theorie wordt nagedacht over contractvorming tussen managers ('agenten') en niet-medewerkende eigenaren ('principalen') van de onderneming. Er is sprake van informatieasymmetrie: de ingehuurde manager weet meer van de bedrijfsprocessen dan de eigenaar 'op afstand'. Dit vormt een probleem, omdat er tevens sprake is van tegenstelde belangen tussen manager en eigenaar. Er wordt verondersteld (mensbeeld!) dat de manager zijn eigenbelang najaagt, liever lui is dan moe, en risico-avers is. De eigenaar daarentegen streeft maximale aandeelhouderswaarde na en is risiconutraal. De centrale vraagstelling is hoe men een contract kan opstellen dat zodanig is ingericht dat de manager niet zijn eigenbelang najaagt, maar dat van de eigenaar (doelcongruentie). Dit proces wordt extra bemoeilijkt omdat er sprake is van *bounded rationality*, dit wil zeggen dat niet alle toekomstige situaties tevoren kunnen worden voorzien door de principaal. Het contract zal dus nooit perfect zijn in de zin dat alle toekomstige controlsituaties erin kunnen worden afgedekt.

In principe zijn er twee mogelijkheden om tot doelcongruentie te komen in de *agencytheorie*: via *monitoring* en/of *incentive contracting*. Financiële rapportage (met accountantscontrole) is een voorbeeld van monitoring, bonussen zijn een voorbeeld van *incentive contracting*. Met name *incentive contracting* heeft veel aandacht gekregen in de *agencyliteratuur*; sommige auteurs vatten de *agencyliteratuur* zelfs samen als 'the theory of incentives' (Campbell, 1995; Laffront en Martimort, 2002).

Deze inleidende beschrijving van de uitgangspunten van de *agencytheorie* geeft wellicht een wat karikaturaal beeld, zeker met het oog op de praktijk waarin ook andere, lossere vormen van management control zullen voorkomen. Maar, *agencytheorie* is zeker in academische kringen zeer invloedrijk gebleken. Dit komt onder meer door de mogelijkheid die de theorie biedt om aan te sluiten bij de speltheorie, zie bijvoorbeeld Milgrom en Roberts (1992).

De recente financiële schandalen hebben echter (opnieuw) geleid tot kritiek op de *agencytheorie*. In paragraaf 2 wordt aandacht besteed aan deze kritiek vanuit diverse invalshoeken. Er zijn bijvoorbeeld bedrijven waarvan medewerkers zich niet goed herkennen in het uitgangspunt dat er een belangentegenstelling is tussen principaal en agent. Het betreft hier vooral familiebedrijven, een niet onaanzienlijke economische factor in veel nationale economieën. Ook wordt er meer en meer gewaarschuwd dat de *agencytheorie* instrumenten en oplossingen aandraagt die het karakter hebben van een *selffulfilling prophecy*. Er zijn ook ethische en psychologische bezwaren te noemen.

Als de *agencytheorie* (soms) niet voldoet, dan is de vraag gerechtvaardigd of een andere theorie beter voldoet. In paragraaf 3 wordt daarom de *stewardshiptheorie* geïntroduceerd. Deze theorie verwerpt de assumptie dat er een belangentegenstelling is tussen principaal en agent. Dit werpt uiteraard weer nieuwe vragen op. Naast de theorie wordt enig empirisch onderzoek in deze paragraaf besproken.

Het artikel eindigt met een korte discussie en enige afsluitende opmerkingen (paragraaf 4).

## 2 Kritiek op de uitgangspunten van de *agencytheorie*

Er kan vanuit diverse gezichtspunten kritiek geleverd worden op de uitgangspunten van de *agencytheorie*. Een principieel punt bijvoorbeeld wordt geleverd door auteurs die familiebedrijven bestuderen. De scheiding tussen de aandeelhouder op afstand en de manager is in veel familiebedrijven minder scherp omdat er sprake is van meewerkende aandeelhouders. Sterker nog: in het uiterste geval, waarin er sprake is van één familie-eigenaar die tevens manager is, bestaat er geen belangentegenstelling tussen aandeelhouder en manager en is er volledige doelcongruentie. Het *agencyprobleem* (doelcongruentie) bestaat dan theoretisch niet. Maar, dit is wel het uiterste geval. *Agencytheorie* heeft bestaansrecht in familiebedrijven omdat er sprake kan zijn van diffusere eigendomsverhoudingen, bijvoorbeeld een situatie waarin de familie niet voor 100 procent aandeelhouder (meer) is of in een situatie waarin naast medewerkende familieleden/eigenaren ook andere managers werkzaam zijn in het bedrijf. In deze

situaties kunnen wel degelijk agencyproblemen ontstaan. Corbetta en Salvato (2004) noemen daarnaast ook nog het aantal actieve generaties dat betrokken is bij het familiebedrijf als mogelijke bron van doeldiscongruentie. Al met al kan men concluderen dat het theoretisch denkbaar is dat agencyproblemen in familiebedrijven helemaal niet voorkomen maar dat er meestal toch wel aanleiding is te veronderstellen dat zij zich (in mindere mate) voor zullen doen. Hier zijn empirische aanwijzingen voor, zie bijvoorbeeld Chrisman et al. (2007).

Vanuit ethisch perspectief zijn er ook kanttekeningen te plaatsen. Het zal niet verbazen dat ethici moeite hebben met het uitgangspunt dat managers *self-interested* zijn en dus gaan voor hun eigenbelang. Ter verdediging van de agencytheorie is aangevoerd dat het in de theorie vooral gaat om een verschil in belangen tussen agent en principaal en dat nergens is voorgescreven dat het eigenbelang van de agent per se egoïstisch (in plaats van altruïstisch) moet zijn. Dat mag waar zijn, maar Heath (2009, p. 500) merkt in dit verband terecht op: '.... It should be noted that one can search the economic "theory of the firm" literature for a very long time before finding an actual example of an agency analysis that ascribes altruistic motives to any of the parties involved.'

Een tweede punt dat wordt aangevoerd door ethici is verwant met hun eerste. Het betreft de veronderstelling dat agenten altijd opportunistisch handelen. Men past zijn strategie (in de speltheoretische uitwerking) altijd aan aan de laatste inzichten. Het gaat daarbij elke keer opnieuw om nutmaximalisatie zonder dat normen, waarden, morele principes of intrinsieke motivatie hierbij een rol spelen. Heath (2009) vraagt zich af of organisaties wel kunnen bestaan in de werkelijkheid als dit uitgangspunt volledig waar is.

Sommige ethici wijzen er daarnaast op dat vraagtekens gezet kunnen worden bij de *shareholder primacy* in het agencymodel. Is het wel zo dat de aandeelhouder altijd op de eerste plaats dient te staan? Gerelateerd hieraan vraagt men zich vervolgens af of dit uitgangspunt niet kan leiden tot misplaatste loyaliteit, waarbij agenten hun verantwoordelijkheid afschuiven naar de aandeelhouders. Ofschoon de laatste twee kanttekeningen waarneembaar zijn in de praktijk, laat Heath (2009) zien dat deze twee aspecten strikt genomen los staan van de agencytheorie. 'Principals cannot (ethically) hire someone to do on their behalf what they could not (ethically) do themselves' (Goodpaster, 1991, p. 68).

Organisatiepsychologen wijzen erop dat de agencytheorie (te) zwaar leunt op extrinsieke motivatietheorie oftewel de

klassieke 'carrot' (incentive contracting) en de 'stick' (monitoring)-benadering. Deze benadering doet geen recht aan een groot aantal inzichten met betrekking tot intrinsieke motivatie dat de afgelopen decennia is gerapporteerd. Als het gaat om intrinsieke motivatie dan geldt kortweg: *pay is not a motivator* (Kohn, 1993). Maar, dit wil niet zeggen dat beloning helemaal niet belangrijk is. Er is immers ook een relatie tussen beloningen en bijvoorbeeld relatieve positie, invloed of bestedingen. En wat te denken van de rechtvaardigheidstheorie (*equity-theory*) die stelt dat medewerkers hun *input-outcome ratio* vergelijken met die van andere (soortgelijke) medewerkers. Niet de absolute hoogte van de beloning is hierbij belangrijk, maar wel de verschillen tussen de eigen *input-outcome ratio* en die van de ander. Strategisch belonen is belangrijk, ook in de relatie principaal-agent. Maar, intrinsieke motivatie ontstaat door zaken als participatie in de besluitvorming, verantwoordelijkheid, mogelijkheden voor persoonlijke groei, grotere vrijheid en interessanter (diverser) werk. Niet door geld. Zie verder Davis et al. (1997).

Het voorgaande laat zien dat de uitgangspunten van de agencytheorie zeker betwistbaar zijn vanuit diverse perspectieven. Vooral het mensbeeld (eigenbelang en opportunisme) is lang niet altijd herkenbaar voor bijvoorbeeld familiebedrijven, ethici en sociale wetenschappers. De vraag doet zich voor of er een theorie is die tegemoet komt aan de genoemde bezwaren.

### 3 Een alternatief: stewardshiptheorie

Stewardshiptheorie heeft haar wortels, anders dan de agencytheorie, in de psychologie en sociologie (Donaldson en Davis, 1991). Chrisman et al. (2007) vermoeden zelfs verbanden naar de theologie waarbij zij verwijzen naar Thompson (1960). Het cruciale verschil zit in het mensbeeld dat wordt gehanteerd. Stewardshiptheorie gaat ervan uit dat de collectieve doeleinden van de organisatie een hoger nut hebben voor de manager dan zijn eigenbelang. Zelfs als er een keuzeprobleem ontstaat tussen eigenbelang en organisatiebelang (de eerder genoemde doeldiscongruentie), dan zal de manager kiezen voor de belangen van de organisatie. Stewardshiptheorie gaat dus uit van altruïsme in plaats van egoïsme.

Dit gedrag is wel degelijk rationeel te noemen. Het achterliggende idee is namelijk dat in *the long run* de doeleinden van principalen (en andere *stakeholders*) congruent zijn. Door de (langetermijn)doelen van de organisatie na te streven, dient de steward indirect dus zijn eigenbelang. Het najagen van kortetermijneigenbelang is in de theorie zelfs niet zonder risico. De manager schaadt hierdoor zijn reputatie waardoor hij zijn kansen op toekomstig werk (*employability*) verkleint.

Davis et al. (1997) laten zien dat dit andere uitgangspunt (mensbeeld) inpasbaar is in de bestaande organisatieliteratuur maar dat het wel tot verschil leidt met de agencytheorie als het gaat om wat zij noemen psychologische factoren en situationele factoren. Bij de psychologische factoren wordt ingegaan op motivatie, identificatie en macht. Situationele factoren zijn *management philosophy* en cultuur.

Het onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie kwam al eerder aan de orde in dit artikel. Het zal daarom niet verbazen dat het uitgangspunt van de stewardshiptheorie veel waarschijnlijker zal leiden tot de aantrekking en het behoud van intrinsiek gemotiveerde managers. Davis et al. (1997, p. 28) zoeken hier vooral aansluiting bij de klassieke motivatieliteratuur (met namen als Maslow, Argyris en McLelland) maar er zijn ook aanknopingspunten met modernere theorieën (zie bijvoorbeeld Ferraro et al., 2005).

De mate waarin de manager zich identificeert met de prestaties van de organisatie, laat een minder duidelijk beeld zien. Een manager die zich sterk identificeert met de organisatie, zal zich inderdaad harder inspannen om de doelen van de organisatie tot een succes te maken, en dat is in lijn met stewardshiptheorie (Davis et al. 1997, p. 30). Maar, we weten ook uit de attributietheorie dat in het geval van falende organisaties, managers de neiging hebben om de oorzaken hiervan buiten de organisatie te zoeken, en dit is weer meer in lijn met de agencytheorie (die immers lage identificatie veronderstelt).

Als het gaat om het gebruik van macht in de organisatie, dan wordt van oudsher een onderscheid gemaakt tussen institutionele macht en persoonlijke macht (Gibson et al., 1991). De manager ontleent institutionele macht aan de positie die hij inneemt in de organisatie. Men kan hierbij concreet denken aan zaken als dwang, beloning en overreding. Managers beschikken over persoonlijke macht als gevolg van hun kennis (*expert power*) of hun voorbeeldfunctie (*reference power*) en deze vormen van macht staan los van de positie die de manager inneemt in de organisatie. Davis et al. maken aannemelijk dat institutionele macht past in de agencytheorie en persoonlijke macht meer zal voorkomen in stewardshiptheorie.

Management philosophy en cultuur zijn situationele factoren in de benadering van Davis et al. (1997). Het zal niet verbazen dat de management philosophy-aspecten als risicohouding, termijnoriëntatie en vertrouwen een andere invulling krijgen bij de stewardshiptheorie dan bij de agencytheorie. Hetzelfde geldt voor culturele aspecten als de mate van individualisme en machtsafstand (Hofstede,

**Tabel 1** Managementverschillen tussen agencytheorie en stewardshiptheorie

|               | Agencytheorie                       | Stewardshiptheorie                   |
|---------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Mensbeeld     | Eigenbelang voorop (egoïsme)        | Organisatiebelang voorop (altruïsme) |
| Motivatie     | Extrinsiek                          | Intrinsiek                           |
| Macht         | Institutioneel                      | Persoonlijk                          |
| Risicohouding | Avers (principaal is risiconutraal) | Neutraal (in lijn met principaal)    |
| Control       | Monitoring en incentives            | Trust (vertrouwen)                   |
| Horizon       | Korte termijn                       | Lange termijn                        |
| Cultuur       | Individualisme                      | Collectivisme                        |
| Machtsafstand | Hoog                                | Laag                                 |

1999). Tabel 1 vat de belangrijkste verschillen tussen de twee benaderingen samen.

De verschillen in tabel 1 zijn theoretisch afgeleid. Het is de vraag of deze verschillen ook empirisch waarneembaar zijn. Helaas is de hoeveelheid empirische literatuur beperkt die hypothesen test die voortvloeien uit de stewardshiptheorie. De meeste bijdragen vindt men in literatuur rondom familiebedrijven (waar immers, zoals al eerder opgemerkt, de *agencysetting* minder goed herkenbaar is).

Jaskiewicz en Klein (2007) vragen zich af of er een verband is tussen doelcongruentie en de omvang van het bestuur (board) van familiebedrijven. Het centrale idee is dat een hoge mate van doelcongruentie tussen aandeelhouders (familie) en de board leidt tot een kleinere board met relatief minder familieleden (of door de familie vertrouwde managers). Het resultaat van de studie onder 548 Duitse bedrijven laat gemengde resultaten zien. Het blijkt namelijk dat hoge doelcongruentie de hypothesen rondom de stewardshiptheorie ondersteunt, en lage doelcongruentie de hypothesen die gebaseerd waren op de agencytheorie. Beide theorieën lijken dus bestaansrecht te hebben.

Eenzelfde conclusie wordt getrokken door Chrisman et al. (2007). In hun enquête onder kleinere bedrijven in de Verenigde Staten (respons 5779 bedrijven) kwamen zij tot de ontdekking dat familiebedrijven ook agencykosten maken (*monitoring and incentive costs*) als het gaat om de control van *managing relatives*. De auteurs vermoeden dat het verschijnsel altruïsme complexer is in familiebedrijven dan tot nu toe werd gedacht (p. 1036). Ook Eddleston en Kellermanns (2007) zien een verband met altruïsme in familiebedrijven in hun studie onder 107 familiebedrijven



in de USA. Altruïsme kan volgens hun studie een verklaring vormen voor betere prestaties van familiebedrijven. Daarnaast zien zij een positief verband tussen participatieve strategievorming (collectieve besluitvorming) en prestaties van het familiebedrijf.

Als het gaat om risicohouding leggen Fox en Hamilton (1994) een verband naar diversificatiestrategie van 103 beursgenoteerde ondernemingen in Nieuw-Zeeland. Zij zien aanwijzingen dat stewardshiptheorie een betere verklaring voor het gerealiseerde diversificatiegedrag geeft dan agencytheorie. Ook Uhlaner et al. (2007) zien bestaansrecht voor de stewardshiptheorie in hun onderzoek onder 233 Nederlandse bedrijven.

#### 4 Discussie en afsluitende opmerkingen

Het dominante mensbeeld in de management control-literatuur is gebaseerd op de agencytheorie en dus negatief. Men zou het kunnen samenvatten met één zin: vertrouwen is goed, controle is beter. We hebben gezien dat voor familiebedrijven, ethici en (motivatie)psychologen dit mensbeeld echter lang niet altijd vanzelfsprekend of herkenbaar is. Het mensbeeld van de stewardshiptheorie lijkt voor hen meer op zijn plaats te zijn.

Er is echter nog maar weinig empirische literatuur beschikbaar die hypothesevorming met betrekking tot stewardshiptheorie onderzoekt. Het lijkt er wel op dat de theorie bestaansrecht heeft. Er zijn geen aanwijzingen dat de stewardshiptheorie de agencytheorie kan vervangen. Beide theorieën hebben dus in ieder geval naast elkaar bestaansrecht, dit wordt bevestigd door bijvoorbeeld Tosi et al. (2003).

Er is in beperkte mate onderzoek gedaan naar de vraag of een combinatie van elementen uit de beide theorieën wellicht optimaal is. Grundei (2008) onderzoekt een drietal mogelijkheden waarbij zijn voorkeur uitgaat naar een benadering waarbij het ontwerp van een governancestructuur wordt voorafgegaan door onderzoek naar de vraag in hoeverre managers opportunistisch (zullen) handelen. 'Instead of taking it as axiomatic that managers are opportunists, the extent of (actual and potential) opportunism

becomes a matter of investigation and analysis' (Grundei, 2008, p. 161).

Grundei ziet, zoals gezegd, niet veel in een combinatie van elementen uit beide theorieën. Er zijn inderdaad aanwijzingen dat een ondoordachte mengeling van elementen uit beide theorieën kan leiden tot ongewenste effecten. Een voorbeeld om dit te verduidelijken. Stel dat men in een bedrijf beschikt over intrinsiek gemotiveerde managers. Dit is een situatie die past bij de stewardshiptheorie. Stel ook dat men de aanwezige intrinsieke motivatie van de managers wil verhogen door invoering van een typisch agency-instrument als bonussen. Heeft dit effect? Het antwoord is ja, maar pas op. Er komt steeds meer onderzoek beschikbaar dat laat zien dat zo'n extrinsieke motivator de intrinsieke motivatie niet versterkt maar juist ondermijnt, zie bijvoorbeeld Ferraro et al. (2005) of Ghoshal (2005). Met andere woorden: door invoering ervan veranderen intrinsiek gemotiveerde managers in extrinsiek gemotiveerde managers. Uiteraard is dit praktisch ongewenst, maar het zou er zelfs toe kunnen leiden dat men theoretisch ten onrechte concludeert dat het mensbeeld van de agencytheorie 'blijkbaar' juist is. Een kip-eidiscussie. Zie Cohen en Holder-Webb (2006) voor meer interessante voorbeelden van dit effect.

Er is bestaansrecht voor zowel de agency- als stewardshiptheorie en wellicht voor een goed doordachte (!) synthese van de beide theorieën. Het is daarbij te hopen dat de uitgangspunten van de stewardshiptheorie hoger op de onderzoeksagenda komen te staan, want er is beslist een onbalans ten gunste van de agencytheorie te constateren als men de onderzoeksomvang en publicaties rondom beide theorieën met elkaar vergelijkt. ■

Prof. dr. ir. M.H. Corbey is hoogleraar Management Accounting & Control, Associate Dean Executive Masterprogrammes en Academic Director van de RC/EMFC controllersopleidingen (te Tilburg en Utrecht) aan TiasNimbas, de business school van de Universiteit van Tilburg en de Technische Universiteit Eindhoven.

## Literatuur

- Anthony, R.N. en V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, 11th ed., New York: McGraw-Hill.
- Campbell, D.E. (1995), *Incentives*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Fama, E.F. (1980), Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, no. 2, pp. 288-307.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, F.W. Kellermanns en E.P.C. Chang (2007), Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms, *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 10, pp. 1030-1038.
- Cohen, J.R. en L.L. Holder-Webb (2006), Rethinking then influence of agency theory in the accounting academy, *Issues in Accounting Education*, vol. 21, no. 1, pp. 17-30.
- Corbetta, G. en C. Salvato (2004), Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on 'Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no. 4, pp. 355-362.
- Davis, J.H., F.D. Schoorman en L. Donaldson (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 20-47.
- Donaldson, L. en J.H. Davis (1991), Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, vol. 16, no. 1, pp. 49-64.
- Eddleston, K.A. en F.W. Kellermanns (2007), Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no. 4, pp. 545-565.
- Ferraro, F., J. Pfeffer en R.I. Sutton, Economic language and assumptions: how theories can become self-fulfilling, *Academy of Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 8-24.
- Fox, M.A. en R.T. Hamilton (1994), Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory, *Journal of Management Studies*, vol. 31, no. 1, pp. 69-81.
- Gibson, J.I., J.M. Inancevich en J.H. Donnelly (1991), *Organizations*, Homewood: Irwin.
- Ghoshal, S. en P. Moran (2005), Bad for practice, a critique of the transaction cost theory, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 13-47.
- Goodpaster, K.E. (1991), Business ethics and stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, no. 1, pp. 53-73.
- Grundeit, J. (2008), Are managers agents or stewards of their principals? Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance, *Journal für Betriebswirtschaft*, vol. 58, no. 3, pp. 141-166.
- Heath, J. (2009), The uses and abuses of agency theory, *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no. 4, pp. 497-528.
- Hofstede, G. *Allemaal andersdenkenden – omgaan met cultuurverschillen*, 11de druk, Amsterdam: Contact.
- Jaskiewicz, P. en S. Klein (2007), The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses, *Journal of Business Research*, vol. 60, no. 10, pp. 1080-1089.
- Jensen, M.C. en W.F. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305-360.
- Kohn, A. (1993), Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 5, September-October, pp. 54-63.
- Laffront, J.J. en D. Martimont (2002), *The theory of incentives: the principal-agent model*, Princeton: Princeton University Press.
- Merchant, K.A., en W.A. van der Stede (2007), *Management control systems - performance measurement, evaluation and incentives*, 2nd ed., Harlow: Pearson Education.
- Milgrom, P. en J. Roberts (1992), *Economics, organization and management*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Simons, R., *Performance management & control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Thompson, T. (1960), *Stewardship in contemporary theology*, New York: Association Press.
- Tosi, H.L., A.L. Brownlee, P. Silva en J.P. Katz (2003), An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 8, pp. 2053-2071.
- Uhlaner, L.M., R.H. Floren en J.R. Geerlings (2007), Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: an empirical study, *Small Business Economics*, vol. 29, no. 3, pp. 275-293.