

Het gebruik van gedragswetenschappelijke aspecten in assurance, audit en management control

Hans Strikwerda

SAMENVATTING Gelet op de betekenis van gedragswetenschappelijke factoren op de prestaties en de strategische ontwikkeling van de onderneming, en daarmee het in-control zijn van de onderneming, is het terecht dat controllers, accountants en auditors in hun werk aandacht besteden aan die gedragswetenschappelijke factoren. Echter, de wijze waarop de genoemde beroepsgroepen omgaan met gedragswetenschappelijke factoren roept vraagtekens op. In het artikel wordt kort uiteengezet wat de hoofdlijnen zijn van de *bodies of knowledge* van de voor de genoemde professionals relevante specialisaties *organizational behavior* en *administrative behavior*. Vervolgens wordt aan de hand van een van de belangrijkste tekstboeken op het gebied van management control geïllustreerd dat daarin op een onzorgvuldige en onjuiste wijze gebruik wordt gemaakt van inzichten uit de *organizational behavior*. Omdat auteurs over *soft controls* ook naar dat tekstboek verwijzen roept dit ook een aantal vragen op over *soft controls*. Daarna wordt aan de hand van Bower's *bottom-up resource allocation process* aangetoond dat Bower daarin weliswaar juist gebruik gemaakt van een centraal model uit de *organizational behavior*, het *Interactionist Perspective Model*, maar dat praktijkmensen, bestuurders, CFO's, controllers, daaraan voorbij gaan met als gevolg dat Bower's model niet werkt, alhoewel goed opgezet gezien vanuit *organizational behavior*. Als vierde element in dit artikel wordt aan de hand van waardenprogramma's uiteengezet dat daarin essentiële zaken als *resistance to control* en *resistance through distance* over het hoofd worden gezien, met averechtse effecten met betrekking tot beïnvloeding van gedrag van de leden van de organisatie als gevolg; de wijze waarop verzuimd wordt goed gebruik te maken van de inzichten vanuit het vakgebied *organizational behavior* roept risico's op. Het artikel besluit met de conclusie dat controllers, accountants en auditors, gelet op de norm van *evidence based management* van de primaire literatuur over *organizational behavior* en *administrative behavior* gebruik zullen moeten maken en zullen moeten afzien van de idee van *soft controls*.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De controller, accountant en de auditor zullen in hun werk aandacht moeten besteden aan gedragswetenschappelijke aspecten van hun vakgebieden, respectievelijk de organisaties waarop hun werk betrekking heeft. Dit artikel geeft een aantal voorbeelden van voorkomende fouten en hoe wel op een zorgvuldige, te verantwoorden wijze de gedragswetenschappelijke aspecten te incorporeren in het werk van de controller, de accountant en de auditor.

1 Inleiding

In kringen van accountants en auditors, maar ook managers, is er sinds de Grote Crises van 2008 een versterkte belangstelling voor wat genoemd wordt de zachte factoren in bestuur en bedrijfsvoering, ook wel genoemd *soft controls*. In werkelijkheid gaat het hier om gedragswetenschappelijke aspecten van bestuur en bedrijfsvoering waaraan zowel in de praktijk, in wetenschappelijk onderzoek als in opleidingen al sinds het eind van de negentiende eeuw veel aandacht wordt besteed. Dat accountants, auditors en managers aandacht hebben voor de gedragswetenschappelijke aspecten is een goede en logische zaak gelet op wat bekend is over de rol die gedragswetenschappelijke aspecten spelen in de strategische ontwikkeling van ondernemingen en instellingen, het realiseren van efficiency en daarmee ook het in-control zijn van de onderneming respectievelijk instelling.

Echter, de wijze waarop de genoemde professionele groepen de laatste tien jaar aandacht denken te moeten geven aan gedragswetenschappelijke aspecten van bestuur en bedrijfsvoering roept een aantal vragen op. In de eer-

ste plaats is er de vraag of wel op een zorgvuldige wijze gebruik wordt gemaakt van de bestaande wetenschappelijke inzichten, zoals geformuleerd in de wetenschapsgebieden *organizational behavior* en *administrative behavior*, opdat dit gebruik voldoet aan criteria die geformuleerd zijn in de opvatting van *evidence based management*. De tweede vraag die gesteld moet worden is of het gebruik van inzichten met betrekking tot gedragswetenschappelijke aspecten wel op een juiste wijze gekoppeld wordt aan de materiële aspecten van besturen en bedrijfsvoering. De derde vraag die gesteld dient te worden of wel steeds op een ethische wijze gebruik wordt gemaakt van gedragswetenschappelijke inzichten met betrekking tot besturen, bedrijfsvoering en het realiseren van de doelstellingen van de onderneming. Om deze vragen te beantwoorden zal in het eerste gedeelte van dit artikel een kort overzicht worden gegeven van de vakgebieden *organizational behavior* en *administrative behavior*. Vervolgens zullen de drie vragen aan de hand van bestaande wetenschappelijke en enkele andere typen publicaties worden beantwoord. Het artikel besluit met het formuleren van een aantal normen waaraan accountants, auditors en managers zullen moeten voldoen opdat deze, maar het geldt ook anderen, op een verantwoorde en te verantwoorden wijze zich bewust zijn van en gebruik maken van gedragswetenschappelijke inzichten met betrekking tot bestuur en bedrijfsvoering.

2 De vakgebieden *organizational behavior* en *administrative behavior*

Binnen het vakgebied van de gedragswetenschappen bestaat sinds ongeveer 1900 een specialisatie dat in Amerikaanse termen zowel wordt aangeduid met *organizational behavior* als met *industrial/organizational psychology* (Greenberg, 2010; Riggio, 2003). In dit artikel zal de term *organizational behavior* worden gehanteerd. Deze wetenschappelijke specialisatie houdt zich bezig met de vraag welke factoren in formele organisaties (dit zijn de organisaties van ondernemingen, overheidsinstellingen, non-profitinstellingen) bepalen hoe de uit onderzoek verworven inzichten gebruikt kunnen worden om de efficiency van de geduide formele organisaties te maximaliseren, en met de vraag op welke wijze deze factoren het gedrag van individuen, teams, groepen, bepalen; onder gelijktijdig het respecteren van humane waarden en zonder dat roofoverval wordt gepleegd op individuen. De psychologisch-ergonomische aspecten van het werk worden doorgaans niet tot deze specialisatie gerekend.

Er is de vraag te beantwoorden of gedragswetenschappelijke factoren wel materieel zijn voor het werk van accountants, auditors, controllers en toezichthouders (corporate governance). Daarover lijkt wel consensus te bestaan onder verschillende auteurs, maar niet altijd is

even duidelijk op welke empirische basis die consensus is gefundeerd. Het lijkt er de laatste tijd meer op dat de aandacht bij de genoemde beroepsgroepen voor gedragswetenschappelijke aspecten is ingegeven door de erkenning dat materiële maatregelen gericht op het indammen van pervers gedrag, het onverantwoord nemen van risico's en het zich houden aan wet- en regelgeving, tekortschiet. Bij de vraag naar de rol van gedragswetenschappelijke aspecten gaat het echter primair om de vraag welke rol deze gedragswetenschappelijke aspecten spelen in de primaire taak van de onderneming: waardecreatie, het realiseren van doelen, strategische ontwikkeling en het in-control zijn van de onderneming in economische betekenis. In de Hawthorne-experimenten van 1922 werd een verband aangetoond tussen gedragswetenschappelijke aspecten van de organisatie van de werkvloer en leidinggeven en het positieve effect daarvan op de arbeidsproductiviteit. Zo wordt ook aangenomen dat het effect van de *human resource school* van na de Tweede Wereldoorlog, die er in slaagde erkenning te krijgen bij leidinggevendenden voor humanitaire waarden in het werk, in het bijzonder dat leiding werd gegeven op basis van een positief mensbeeld, een belangrijke factor is geweest tot decentralisatie van besluitvorming in de onderneming, zoals nodig voor groei van de onderneming in een differentiërende economie, om tot een hogere allocatie-efficiency te komen. Burns en Stalker toonden in de jaren zestig aan dat Schotse ondernemingen met een organische interne organisatie, een hogere kans hadden op vereiste innovatie en transformatie zoals nodig voor continuïteit, dan ondernemingen met een mechanische interne organisatie (Burns & Stalker, 1963). Zodat er vanuit gegaan mag worden dat gedragswetenschappelijke aspecten materieel zijn in het functioneren van ondernemingen en instellingen, maar hoe die werking of bijdrage precies werkt, is maar beperkt bekend. Die onbekendheid is overigens er mede aan toe te schrijven dat ondanks de cruciale rol van ondernemingen in de economie en het ubiquitaire karakter van de onderneming, er nog steeds geen adequate micro-economische theorie van de onderneming bestaat. In de economische wetenschappen is de onderneming nog steeds in essentie een *black box input-output* functie.

Als grondlegger van het vakgebied *organizational behavior* wordt doorgaans de Duits-Amerikaanse psycholoog Hugo Münsterberg (1863-1916) genoemd. Bekende namen zijn Elton Mayo, van de Hawthorne-experimenten (1922), waarin werd aangetoond dat aandacht voor medewerkers anders dan gericht op de prestaties zelf en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie van de werkplek, motiverend werkte en leidde tot een hogere arbeidsproductiviteit. Dit leidde tot de *human relation* beweging waarin werd erkend dat harmonieuze sociale relaties tussen medewerkers bijdragen aan een hogere productiviteit (Mayo, 1945). Veel

aandacht is besteed aan factoren die van invloed zijn op motivatie. Daarvan is McGregors' *Theory X and Theory Y* weliswaar bekend maar verouderd. Dit geldt ook Maslow's behoeftenpyramide. Minder bekend maar principiële, en vooral ook minder tijdsgebonden is het *Interactionist Perspective Model* dat verklaart dat voor de meeste mensen hun gedrag meer door de context waarin ze werken wordt bepaald dan door factoren als persoonlijkheid en motivatie (Greenberg, 2010, p. 70). Daaraan is dan weer verbonden de zogeheten *Fundamental Attribution Error*, dit is het gegeven dat managers steeds geneigd zijn handelingen van individuen, in het bijzonder ook fouten, in de eerste plaats toe te schrijven aan intenties en competenties van individuen, terwijl het een klinisch gegeven is dat in de meeste gevallen zulke handelingen in de eerste plaats bepaald worden door de van het individu onafhankelijke context. In die gedragsbepalende context moet een onderscheid worden gemaakt tussen factoren die buiten de invloed liggen van de leiding van de onderneming, zoals maatschappelijke instituties, pre-organisatorische socialisatie, het systeem van arbeidsverhoudingen, de nationale cultuur, etnische culturen, emancipatie, de mediale cultuur e.d., en factoren die wel als beleids- en bestuursinstrument van de bestuurder gelden.

Het is onmogelijk om in het bestek van dit artikel een verantwoorde samenvatting te geven van het vakgebied *organizational behavior*. In figuur 1 wordt een overzicht gegeven van een aantal factoren waarvan bekend is dat deze op de een of andere wijze een rol spelen in het gedrag van individuen en groepen.

Alleen al het grote aantal factoren maakt het lastig hier op een verantwoorde wijze mee om te gaan of zich re-

kenschap van te geven. In de praktijk is dan ook de tactiek meer te vertrouwen op routines en gewoontes dan om de genoemde factoren expliciet te hanteren. Dat is begrijpelijk en heeft vaak ook goed gewerkt in de praktijk. Het risico dat aan die tactiek kleeft is dat de werking en de onderlinge verhoudingen van de genoemde effecten zich wijzigen onder invloed van het materialisme, opleidingsniveau, de rol van de mediale cultuur, de aard van de arbeidsverhoudingen, de veranderende aard van het werk, technologie e.d. In de vorige eeuw werd motivatie vooral verklaard door het op het behaviorisme gebaseerde *extended expectancy model* van Vroom: motivatie is het gevolg van een gepercipieerde of ervaren relatie tussen inspanning, resultaten en de nagestreefde relevante beloning. Daaraan was dan verbonden dat in het bijzonder voor leidinggevers motivatie gebaseerd was op *control over resources*, immers dan kan de relatie tussen inspanning en resultaten het meest effectief worden beïnvloed. Onder invloed van culturele bewegingen als *wikinomics*, de *open source* beweging en *gaming*, waarin individuen veel meer samenwerken op vrijwillige, laterale zelfcoördinatie, verschuift de grondslag van motivatie naar door anderen erkende contributie aan het totale resultaat, daarmee ook op erkenning door anderen als lid van een (open) groep (Beck & Wade, 2006; Haslam, 2004). Daar is dan weer het gevolg van dat in het geval het individu tot een specifieke groep wil behoren (behoefte aan identiteit, aan *belonginess*) deze dan ook geneigd is de regels van die groep na te leven. Waarbij dan wel aantekend dient te worden dat de mate waarin individuen in een organisatie bereid zijn regels na te leven mede bepaald wordt door het niveau van organisatorische rechtvaardigheid en daarbinnen dan in het bij-

Figuur 1 De belangrijkste gedragswetenschappelijke factoren in leidinggeven, arbeid en samenwerking (Strikwerda 2011c)

• Aandacht • Attitude • Attributies • Belonginess • Commitment (continuance-, affective-, normative-) • Communicatie • Cultuur • Emoties (in relaties) • Emoties (individueel) • Groepsrespect • Identificatie • Leiderschap • Machtstreven • Mensbeelden • Mentaliteit • Motivatie • Percepties • Psychologisch klimaat (w.o. sociabiliteit, loyaliteit, oriëntatie op regels, pro-sociaal gedrag)	• Psychologische veiligheid • Rechtvaardigheid • Respect voor de ander • Rolpercepties en -attributies • Self-efficacy (de mate waarin een persoon vertrouwen heeft in eigen kunnen en kennen om een doel of taak goed te realiseren) • Sense making • Sociale vergelijking • Sociale validatie • Spanningen (stress) • Stijl van leidinggeven • Vertrouwen (confidence) • Vertrouwen (trust) • Waarden • Waardering • Zelfbeeld (positief of negatief, conformist selves, dramaturical selves, resistant selves); • Zelfrespect
--	---

zonder de ervaren procedurele rechtvaardigheid (Greenberg, 2010, p. 37).

Het vakgebied *organizational behavior* kent een goed omschreven en beschreven *body of knowledge* wat betreft de basispsychologische inzichten en modellen, inclusief in de praktijk te hanteren gevalideerde vragenlijsten e.d. De in de verschillende universitaire opleidingen gebruikte leerboeken verschillen onderling weinig. De juiste toepassing van die inzichten laat in de praktijk vaak te wensen over, daarover verderop in dit artikel meer. Binnen de onderneming is de HRM-functie de eerstverantwoordelijke voor het toepassen van de inzichten uit het vakgebied *organizational behavior*, juist ook in relatie tot de werking van materiële bestuursinstrumenten, zoals bijvoorbeeld de attributie van beslissingsrechten.

De gedragswetenschappelijke deelspecialisatie *administrative behavior*, die overigens meer als een specialisatie binnen de economie (de Chicago School) wordt gezien, richt zich in het bijzonder op de verhouding tussen rationele en niet-rationele aspecten van menselijk gedrag in de context van bestuur en management van ondernemingen en in instellingen (Simon, 1945/1997). Deze specialisatie hanteert twee wijzigingen ten opzichte van de in de neoklassieke economie veronderstelde economische mens. Waar de economische mens verondersteld wordt (zijn nut) te maximaliseren — steeds dat alternatief te kiezen met de hoogste waarde — kiest de bestuurlijke mens (*administrative man*) voor alternatieven die goed genoeg zijn; de bestuurder vertoont *satisficing behavior*. De tweede wijziging is dat waar in de neoklassieke economie wordt verondersteld dat de economische mens, de bestuurder, de manager, met alle aspecten en de volledige complexiteit van de reële wereld rekening houdt, erkent de bestuurlijke mens dat de gepercipieerde wereld een drastische versimpeling is van die reële wereld. De bestuurlijke mens stelt zich daarmee tevreden omdat hij gelooft dat de meeste factoren in de reële wereld niet relevant zijn voor zijn specifieke situatie; hij neemt zijn beslissingen op basis van slechts een paar factoren die hij als meest relevant ziet voor zijn situatie (Simon, 1945/1997, pp. xxviii-xxix). De belangrijkste begrippen van het vakgebied *administrative behavior* zijn:

- *Satisficing behavior* (bestuurders maximaliseren niet de resultaten maar sturen aan op een resultaat waarbij ze zelf het minste risico lopen en wat geaccepteerd zal worden door de aandeelhouders) (Simon, 1945/1997);
- *Bounded rationality* (bestuurders zijn vaak eerder geneigd het sociale systeem in stand te houden dan dit te verstoren ten behoeve van voor de onderneming economisch noodzakelijk radicale veranderingen) (Simon, 1945/1997);
- *Bounded knowledgeability* (de erkenning dat het onmogelijk is om alle mogelijke alternatieven en facto-

ren in een beslissing te kennen en te wegen) (Simon, 1945/1997);

- *Governance overhang* (dit is het fenomeen dat de interne machtsverhoudingen en opvattingen in de onderneming in de weg kunnen staan dat geïnvesteerd wordt in voor de onderneming noodzakelijk nieuwe markten en technologieën) (Jensen, 1993);
- *Cash flow trap* (dit is het fenomeen dat bestuurders eerder geneigd zijn bestaande producten en markten nog iets verder te exploiteren en daarvoor te investeren terwijl economisch gesproken het in het belang is van de onderneming om over te springen naar nieuwe producten en/of nieuwe markten) (Jensen, 1993);
- *The fight or flight syndrome* (dit is de neiging van bestuurders om de brenger van een slecht bericht (bijvoorbeeld fraude) te ontlopen of weg te sturen in plaats van te acteren op het bericht (Jensen, 2000);
- *Escalating commitments* (dit is de neiging van bestuurders om geld te blijven steken in een niet succesvol project waaraan ze zich gecommiteerd hebben zonder een duidelijk budget te hebben gesteld) (Pfeffer, 1997);
- *Event certainty* (dit is de neiging van bestuurders om een hogere kans van optreden toe te kennen aan een gebeurtenis die zich al eens heeft voorgedaan dan aan een gebeurtenis die zich nog nooit heeft voorgedaan, ook al is op logische gronden de kans van optreden van die laatste even hoog) (March, 1994);
- *Belief conservatism* (dit is de neiging van bestuurders om nieuwe feiten en nieuwe ontwikkelingen zo te interpreteren dat hun wereldbeeld (hun *dominant logic*) in stand blijft, wat strijdig kan zijn met het belang van de vennootschap) (March, 1994).

Een voorbeeld van *belief conservatism* is de populariteit bij controllers, auditors, en accountants van de idee van soft controls. Dat is omdat zij met die term gedragswetenschappelijke aspecten in hun denkmodel denken op te nemen, zonder daarbij hun a priori denkmodel (*hard controls*) ter discussie te stellen.

Binnen het vakgebied *administrative behavior* is niet sprake van bekende of populaire modellen zoals dat wel het geval is in het vakgebied *organizational behavior*. Twee modellen kunnen worden genoemd, ook vanwege hun actuele relevantie. Het eerste is de *Kahneman-Tversky Value Function (Prospect Theory)* (Tversky & Kahneman, 1981). Dit model beschrijft dat de afkeer van verliezen in relatie tot de waarde van die verliezen ongeveer 2 – 2,5 maal sneller toeneemt dan de appetijt van mogelijke winsten in relatie tot de hoogte van die winsten. Van dit model wordt in de praktijk vaak op een perverse wijze gebruik te maken door investeringsvoorstellen te *framen*. Hierbij worden investeringsvoorstellen niet gepresenteerd in wat er

meer gewonnen kan worden, maar worden ze gepresenteerd in termen van wat gemist wordt als de investering niet wordt gedaan. Het blijkt dat besluitvormers bij die laatste presentatie eerder geneigd zijn in te stemmen met het investeringsvoorstel (Greenberg & Baron 2003, pp. 376-377).

Het tweede model is dat wat het ontstaan en de werking van het fenomeen *dominant logic* beschrijft (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Het model van de dominante logica, dat zowel op individueel niveau voorkomt als op het niveau van de organisatie als geheel, beschrijft hoe in het bijzonder succesmodellen door reïficatie daarvan in het ontwerp en de werking van de organisatie gecodeerd raken. En wel zo dat dit in de weg kan staan dat individuen en de organisatie als geheel veranderingen in de omgeving niet goed zien respectievelijk niet juist interpreteren, waarvan het gevolg kan zijn dat de onderneming niet in control is.

De *body of knowledge* van de specialisatie *administrative behavior* is minder uitgebreid dan die van *organizational behavior*, omdat deze zich specifiek toelegt op de psychologie van de besluitvorming. Mede door het vakgebied *behavioral economics* is er de laatste jaren weer meer aandacht voor die psychologie, alhoewel in de twintigste eeuw daar al Nobelprijzen voor waren toegekend. Maar in de economie is door de nadruk op abstracte wiskundige modellen in de tweede helft van de twintigste eeuw, waarin gedragswetenschappelijke aspecten moeilijk te verwerken zijn, de aandacht voor de psychologie, en voor de gedragswetenschappelijke aspecten meer in het algemeen een tijdlang gering geweest. Vanuit de psychologie zelf is er altijd wel aandacht besteed in de vorm van onderzoek en theorievorming, voor besluitvorming van individuen en groepen. De meest bekende auteur daarover is Bazerman (Bazerman & Moore, 2009; Malhotra & Bazerman, 2005; Bazerman et al., 2002).

Het gegeven van deze twee *bodies of knowledge* (*organizational behavior* en *administrative behavior*) en de mate waarin er in deze twee *bodies of knowledge* sprake is van *evidence based* inzichten, zowel in verklarende, descriptieve als in prescriptieve zin, impliceert dat wanneer er in beroepsgroepen als accountants, auditors, controllers, gebruik wil worden gemaakt van die inzichten, op hen vanwege de te betrachten zorgvuldigheid, de plicht berust om van de primaire vakliteratuur uit die gebieden gebruik te maken of zich door deskundigen op die vakgebieden te laten bijstaan.

3 Wordt wel op een zorgvuldige wijze gebruik gemaakt van de inzichten uit *organizational behavior*?

Zo op het eerste gezicht is deze vraag lastig op een verantwoorde wijze te beantwoorden omdat de beant-

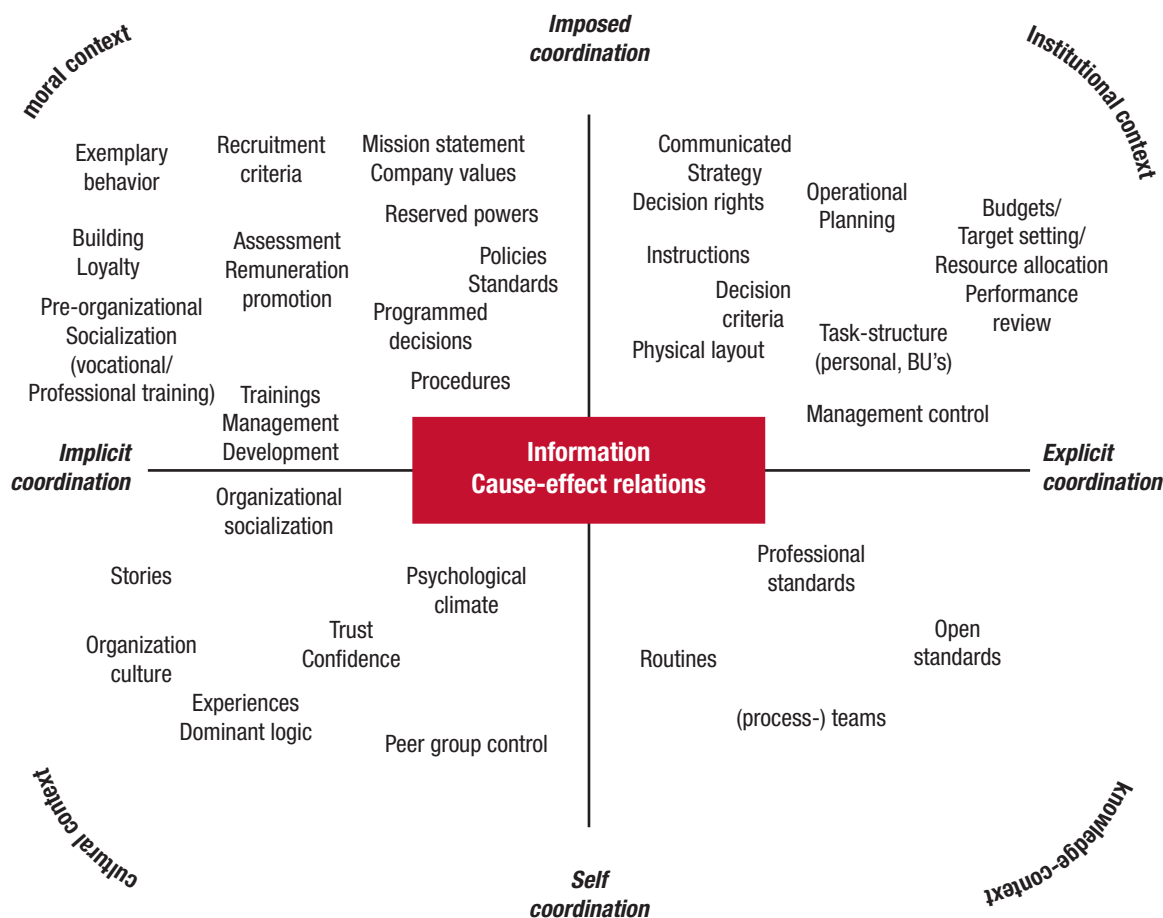
woording een systematisch empirisch onderzoek lijkt te vergen. Dat zal zeker moeten gebeuren, maar het blijkt dat aan de hand van een aantal bekende publicaties al enkele conclusies getrokken kunnen worden. Dit artikel zou dan ook gezien kunnen worden als de opmaat voor empirisch onderzoek om allerlei verbanden nauwkeuriger in kaart te kunnen brengen.

Een gedragswetenschappelijke factor in leiding en organisatie waarover veel wordt gesproken is cultuur, in de uitdrukking 'de cultuur van een organisatie'. De eerste die de aandacht vestigde op de rol van cultuur in de bedrijfsvoering was de Amerikaanse auteur op het gebied van Total Quality Management, J.M. Juran met zijn voor het eerst in 1962 verschenen boek *Managerial Breakthrough* (Juran, 1995). Juran ontleende dit begrip aan de antropologe Margaret Mead, in de betekenis van de collectieve programmering van het denken van de leden van een groep, zoals dit zowel voorwaardelijk is voor het functioneren van die groep (samenleving, organisatie) als ook kenmerkend is voor die groep ten opzichte van andere groepen (organisaties) (Hofstede, 1980). Deze programmering vindt plaats via pre-organisatorische socialisatie, organisatorische socialisatie, onderwijs, vaktechnische opleiding, begeleiding op het werk, voorbeeldgedrag, routines, e.d. In deze programmering worden, doorgaans meer impliciet dan expliciet, aannames over wat werkt en wat niet met betrekking tot markten, afnemers, concurrentie, causale relaties, etc., overgedragen aan nieuwe leden van de organisatie (Schein, 2003). Naast dat deze inzichten in het sociale domein leven, zullen ervaringsregels ook impliciet en expliciet gecodeerd zijn in de systemen, processen en procedures van de onderneming (Pralhad & Krishnan, 2008). Daarmee kan cultuur een belangrijke rol spelen in het reguleren van het gedrag van individuen in een organisatie, in termen van welke initiatieven wel en welke niet te nemen, in termen van — impliciete — beslissingsregels en in het naleven van waarden.

In die zin is het dan ook begrijpelijk dat in een van de belangrijkste leerboeken voor management control *Management Control Systems* van Merchant en Van der Stede (2003) naast *action controls* en *personnel controls* over *cultural controls* wordt gesproken.

Merchant en Van der Stede (2003, p. 4) definiëren: "Management control includes all the devices or systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies." Deze definitie impliceert dat in het vakgebied *management control* aan alle factoren aandacht wordt besteed zoals weergegeven in figuur 2. Gegeven dat *control* geprogrammeerd is in het totaal van de organisatie, is de definitie van Merchant en Van der Stede juist.

Figuur 2 De bestuursinstrumenten respectievelijk de organisatiemaatregelen waarin de control van de organisatie is geprogrammeerd, in hun afhankelijkheid van institutionele factoren



In werkelijkheid beperken Merchant en Van der Stede, maar het geldt ook Anthony en Govindarajan (1995), zich tot de instrumenten rechtsboven in figuur 1, met *lip-service* naar de overige factoren.

Merchant en Van der Stede definiëren *cultural control* als "to encourage mutual monitoring, group pressure" opdat de leden van de organisatie zich aan de normen en waarden van de organisatie houden. Merchant en Van der Stede (2003, p. 77) merken daarbij op dat *cultural controls* het meest effectief zouden zijn wanneer er tussen de leden van een groep emotionele banden bestaan. Ook suggereren Merchant en Van der Stede dat er vijf belangrijke methoden door managers worden gehanteerd om vorm te geven aan cultuur in de organisatie:

1. gedragscodes,
2. beloningen gebaseerd op groepsresultaat,
3. overplaatsing van medewerkers binnen de organisatie,
4. fysieke en sociale structuren, en
5. *tone at the top*.

De vraag is vervolgens of dat wat Merchant en Van der Stede schrijven overeenstemt met wat in het vakgebied *organizational behavior* over *cultural control* wordt geschreven. Het fenomeen *cultural control* wordt beschreven in het vakgebied *organizational behavior*. Bijvoorbeeld de auteurs Rollinson en Broadfield (2002, pp. 552-562) in hun *Organizational behavior and analysis* beschrijven *cultural control* als:

- to control hearts and minds to induce employees to think in the way managers want them to think, i.e. to endorse management goals;
- to overcome resistance to control;
- to make more acceptable the combination of horizontal surveillance and vertical surveillance;
- to lead to greater effort on the part of employees: empowerment is that employees will make the decisions that management want them to make, but will believe that they have made the decisions of their own free will;
- to reduce levels of dissent or discontent;
- to achieve control over employee emotions.

Zodat in een publicatie over corporate governance valt te lezen (Bradley et al., 2000): "However, cultural control is problematic in the best of times, and scholars have pointed out that this kind of hegemonic control insidiously robs individuals of their humanity. John van Maanen and Gideon Kunda's work, for example, traces the evolution in the various approaches to the control of individuals in organizations and concludes by worrying about the 'social molestation' that marks such contemporary approaches to control."

Niet alleen verzuimen Merchant en Van der Stede op zijn minst te verklaren waarom zij een sterk gereduceerde functie aan *cultural control* toekennen, maar zij wijzen ook niet op het ethische aspect van *cultural control*, wat zoals we verderop in het artikel zullen zien, een negatieve invloed kan uitoefenen op het *in-control* zijn van de onderneming respectievelijk instelling. De organisatiepsycholoog Schein, die als meest deskundige geldt op het gebied van organisatiecultuur, schrijft over het vormgeven aan respectievelijk veranderen van cultuur door managers dat dit gebeurt door (Schein, 1999, p. 98; Strikwerda, 2011b):

1. Primaire inbeddingsmechanismen:

- 1.1. waaraan leiders aandacht geven, wat zij meten en waarop zij regelmatig *control* uitoefenen;
- 1.2. hoe leiders reageren op kritieke incidenten en organisatorische crisis;
- 1.3. de zichtbare criteria op basis waarvan leiders schaarse middelen alloceren;
- 1.4. bewust rolmodel zijn, anderen onderwijzen en coachen;
- 1.5. de zichtbare criteria op basis waarvan leiders beloningen en status toekennen;
- 1.6. de zichtbare criteria op basis waarvan leiders leden van de organisatie recruterend, selecteren, promoveren, demoveren en excommuniceren.

2. Secondaire verankeringsmechanismen:

- 2.1. het ontwerp van de organisatie naar structuur;
- 2.2. het ontwerp van de organisatie naar systemen en procedures;
- 2.3. de rituelen en rituelen van de organisatie;
- 2.4. het ontwerp, de architectuur en vormgeving van de fysieke ruimte;
- 2.5. verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen;
- 2.6. formele uitingen over de filosofie van de organisatie, waarden en missie.

Vergeleken met het inzicht van Schein, wat berust op empirisch onderzoek en op theorievorming, is de idee van Merchant en Van der Stede niet als zorgvuldig of juist aan te merken. Terwijl de inzichten van Schein met betrekking tot vormgeving en verandering van cul-

tuur juist heel concrete aanknopingspunten bevatten voor het vakgebied management control. In een voetnoot (pagina 87 van hun boek) schrijven Merchant en Van der Stede dat er een uitgebreide literatuur bestaat over het nut en de methoden voor het vormgeven van de cultuur van een organisatie. Zij noemen daarin ook een aantal boeken waaronder een publicatie van Schein uit 1985, terwijl Schein later pas scherpere inzichten heeft geformuleerd. Overigens noemen Merchant en Van der Stede in die voetnoot secundaire literatuur met betrekking tot organisatiecultuur, de belangrijker auteurs als Davis, Deal en Kennedy worden niet genoemd.

Ook de auteurs Vink en Kaptijn (2008) verwijzen in hun artikel *Soft controls bij de rijkssoevereïteit* naar *cultural controls*: "soft-controls zijn in dit opzicht vergelijkbaar met de door Hopwood (1974) geduide 'social controls' en de door Merchant (1985) geduide 'cultural controls'. Social controls verwijst naar het systeem van informele (uitsluiting, status-toekenning) en formele (gevangenisstraf) processen, waarmee een sociaal systeem of instituties normen en waarden doet naleven en is dus vergelijkbaar met het doel wat Merchant en Van der Stede toekennen aan *cultural control*."

Die verwijzing, in het bijzonder die naar Merchant en Van der Stede, roept vraagtekens op bij het onder accountants en auditors zo populaire begrip 'soft controls'.

In de vakliteratuur over gedrag van individuen en groepen in organisaties (*organizational behavior*) bijvoorbeeld (Ancona, 2005; Buchanan & Huczynski, 2004; George & Jones, 2002; Greenberg & Baron, 2003; Greenberg, 2010; Mullins, 2002; Riggio, 2003; Robbins, 2003; Rollinson & Broadfield, 2002; Watson, 2002) komt de term *soft control* niet voor. Nu hoeft dat ontbreken op zich geen bezwaar tegen het begrip *soft control* te zijn, het zou kunnen zijn dat dit vakgebied zaken over het hoofd ziet. Ook de beste breister laat wel eens een steekje vallen. Ook de term 'zachte factoren' komt niet voor in de vakliteratuur over *organizational behavior*. Wel komt voor de term *behavioral control*, de daarvoor genoemde methoden zijn (Rollinson & Broadfield, 2002, p. 553):

- werving, selectie en socialisatie;
- beoordeling, training en ontwikkeling;
- directe opdrachten geven, toezicht en terugkoppeling geven over prestaties en efficiency;
- taakstructurering, eventueel in combinatie met technologie (bijvoorbeeld *workflow software*);
- beloning en straffen;
- regels en procedures ter inperking van de discretionaire bevoegdheid;
- cultuur in de zin van *cultural control*.

In het vak *organizational behavior* wordt niet gesproken over *controls* in de zin van een zelfstandig naamwoord (wel bijvoorbeeld in de leer van mens-machine interacties, de *controls* in de cockpit van een vliegtuig). Een definitie van control in de organisatieleer (organizational control) is: *the regulation of organizational activities so that targeted elements of performance remains within acceptable limits* (Rollinson & Broadfield 2002, p. 531). Hierin betekent *performance* zowel 'prestatie' als 'gedrag' van individuen en groepen. Hierbij geldt dat control niet een ding is, een eenmalige activiteit of een toestand, het is een *continu proces* dat bestaat uit drie onderdelen:

- het monitoren van prestaties en gedrag;
- het vergelijken van prestaties en gedrag met een voorafgestelde norm (doel, gedragsnorm);
- het nemen van corrigerende acties waar afwijkingen dit noodzakelijk maken, ter overleving van een organisatie met behoud van identiteit, integriteit en haar waarde.

Vink en Kaptein (2008) schrijven: "Onderscheidend is ons inziens dat soft controls informele beheersmaatregelen zijn. ... Soft controls zijn de gedeelde percepties en ervaringen inzake de cultuur en het klimaat binnen de organisaties. ... Kortom, soft controls definiëren wij als de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen." Kaptein en Wallage (2010) definiëren *soft controls* als: "de niet-tastbare gedragbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen." Bij deze omschrijving van *soft controls* valt een aantal opmerkingen te maken.

De eerste opmerking is dat de termen 'percepties' en 'klimaat' verwijzen naar het fenomeen van *organizational climate*. Het organisatorisch of psychologisch klimaat van de interne organisatie van een onderneming beschrijft hoe de leden van de organisatie de organisatorische context (structuur, stijl van leidinggeven, strategie, informatie, systemen, procedures, waarden, ontwikkelings-mogelijkheden e.d.) percipiëren, ervaren en daarop reageren. In het organisatorisch klimaat worden zeven elementen onderscheiden (Rollinson & Broadfield 2002, p. 601):

- hoe met regels wordt omgegaan, naar de intentie of naar de letter;
- de psychologische afstand tussen leiding en medewerkers;
- creativiteit en bereidheid tot vernieuwing;
- of het is toegestaan besluiten van een leidinggevend te ter discussie te stellen;
- sociabiliteit, dit is de mate waarin de leden van de organisatie vriendschappelijk met elkaar omgaan;

- beloningsbeleid: de mate waarin de leiding beoogd gedrag stimuleert door middel van positief geformuleerde opmerkingen en beloningen of door middel van negatief geformuleerde opmerkingen en straffen.

Er kan sprake zijn van een negatieve sociabiliteit en of een negatieve solidariteit (Greenberg & Baron 2003, pp. 489-491). Bij een positieve sociabiliteit (de mate waarin leden van de organisatie vriendschappelijk met elkaar omgaan) is er sprake van creativiteit en staat men open voor nieuwe ideeën. In het geval van een negatieve sociabiliteit is er sprake van kliekvorming waarmee innovatie en besluitvorming wordt tegengehouden. Het psychologisch klimaat is meer direct bepalend voor het concrete gedrag van individuen, juist in relatie tot situaties en gebeurtenissen waarmee controllers, accountants en auditors hebben te maken. Het psychologische klimaat wordt gecreëerd door het concrete gedrag van concrete individuen. Dat is ook de reden dat het minder populair is dan het meer ongrijpbare begrip cultuur; in de meeste gevallen dat er geklaagd wordt over de cultuur in een organisatie gaat het in werkelijkheid over het psychologisch klimaat (Schein, 2000). Het corrigeren van het psychologisch klimaat gaat veel sneller, met concrete maatregelen dan het veranderen van een cultuur. Bijvoorbeeld: op de afdeling Asset Management van een Nederlandse financiële instelling wordt het hoge percentage foute inboekingen (met een waarde van honderden miljoenen per jaar) toegeschreven aan het ontbreken van soft controls, gespecificeerd als gedrag, identiteit en waarden, met daaraan verbonden de idee dat er aan de cultuur gewerkt zou moeten worden. De controller gaat daarin niet mee maar laat met behulp van gevalideerde vragenlijsten daarvoor een onderzoek doen naar het psychologisch klimaat op de afdeling. Daaruit komen meerdere zaken naar voren, vooral dat in beoordelingsgesprekken de superieuren niet met medewerkers bespreken hoe ze hun werk beter zouden kunnen doen, maar onmiddellijk een negatief oordeel uitspreken vanwege de gemaakte fouten. Met als gevolg een negatieve spiraal. De sleutel tot vermindering van het aantal fouten lag, naast normen, metingen en terugkoppeling van meetgegevens, er vooral in dat het beoordelingsgesprek werd gewijzigd, hoe met positief geformuleerde opmerkingen de beoordeelde kan worden geholpen het werk beter te doen, alvorens een beoordeling uit te spreken. De benodigde interventie door de leiding is in dit voorbeeld formeel en materieel van karakter.

Het begrip *soft controls* in de door Vink en Kaptijn gegeven definitie van 'gedeelde percepties ...' valt samen met het begrip psychologisch of organisatorisch klimaat, waarover het nodige geschreven is, inclusief ge-

valideerde vragenlijsten om in de praktijk toe te passen. Dan moet daarvan ook gebruik worden gemaakt, wat nu niet het geval is.

De tweede opmerking die met betrekking tot de door Vink en Kaptijn gegeven definitie van soft controls gemaakt kan worden heeft betrekking op de idee dat soft controls informele maatregelen door de leiding met betrekking tot de organisatie zouden zijn.

De term 'informeel' in de geciteerde definitie is curieus. Deze lijkt te verwijzen naar het concept van de informele organisatie. De informele organisatie is het patroon van sociale structuren dat spontaan tot stand komt en in stand wordt gehouden in de context van een formele organisatie (Katz & Kahn, 1966; Mullins, 2002). De functie van de informele organisatie is om het individu te beschermen tegen de desintegrerende werking van de formele organisatie op de persoonlijkheid van het individu. Ook heeft de informele organisatie als functie het individu de gelegenheid te bieden zich te committeren aan de formele organisatie met behoud van eigenwaarde en zelfbepaling. Vandaar dat wel gesteld wordt dat een formele organisatie niet kan functioneren zonder een informele organisatie. (De vaak aan de informele organisatie toegedichte functie van extra communicatiekanaal in de organisatie is in werkelijkheid een aspect van de formele organisatie, zoals geformuleerd in Fayol's concept van de *passerelles*.)

De vraag is vervolgens of de leiding van de onderneming de informele organisatie mag gebruiken als instrument in de coördinatie en de *control* van de organisatie. Gelet op functie van de informele organisatie moet het antwoord op die vraag luiden: nee. Wel kan als element van zorgvuldig bestuur opgevoerd worden dat de bestuurder ruimte moet bieden voor de informele organisatie, mede ook in het belang van de onderneming omdat die informele organisatie wel materieel van belang is voor het functioneren van de organisatie van de onderneming of instelling. Uiteraard is het zo dat de informele organisatie mede het gedrag van individuen bepaalt. Maar het vormt geen instrument van de formele organisatie en dus niet een instrument voor de leiding. Wel heeft de leiding er op toe te zien dat er twee risico's kleven aan de informele organisatie. Hiervoor werd als onderdeel van het psychologisch klimaat al uiteen gezet dat een onderneming mank kan gaan aan een te sterke sociabiliteit.

Bij een positieve solidariteit (de mate waarin leden van de organisatie een gedeeld begrip hebben van de taken die uitgevoerd moeten worden en de te realiseren doelstellingen) is er sprake van een hoge en soepele zelfcoördinatie. Bij een negatieve solidariteit worden nieuwkomers moeizaam opgenomen (met dus een tekortschietende socialisatie) maar ook worden perso-

nen niet op hun *non-performance* aangesproken. In het geval van een negatieve sociabiliteit respectievelijk solidariteit zal de leiding corrigerend moeten optreden in het belang van de onderneming. Het gaat dan om interventies waarvan hiervoor een voorbeeld werd gegeven; vaak betekent het ook verwijderen van de rotte appels uit de mand.

Een evenwichtige solidariteit en evenwichtige sociabiliteit kan de leiding bevorderen door formele maatregelen, in het bijzonder die zoals beschreven in het concept van de organische organisatie (Buchanan & Huczynski, 2004, p. 561) (figuur 3).

Het gaat dan om (concrete, toetsbare) maatregelen als het opheffen van de interne informatieasymmetrie, helder geformuleerde doelen, taakontwerp gericht op zinvol, gevarieerd werk waarvan geleerd kan worden, participatieve besluitvorming, accurate en tijdige terugkoppeling, e.d. (figuur 3).

Een tweede risico van een te sterke informele organisatie is dat het individu geen bescherming meer heeft tegen negatieve sancties in het sociale systeem; er is dan sprake van *unobstrusive controls*. De idee van informele maatregelen is dus kwestieus.

Daarbij komt ook nog een arbeidsrechtelijk aspect. Kan de werkgever die een werknemer wil ontslaan die zich niet zo gedraagt of handelt in de organisatie als gewenst wordt geacht door de leiding, zich bij de kantonrechter verweren door te stellen dat hij toch voldoende informele maatregelen heeft genomen? Bekend is dat de kantonrechter zal vragen of de normen waaraan de werknemer zich niet gehouden zou hebben, duidelijk, specifiek schriftelijk aan de werknemer bekend waren.

4 Worden gedragswetenschappelijke aspecten wel op een juiste wijze gekoppeld aan materiële aspecten?

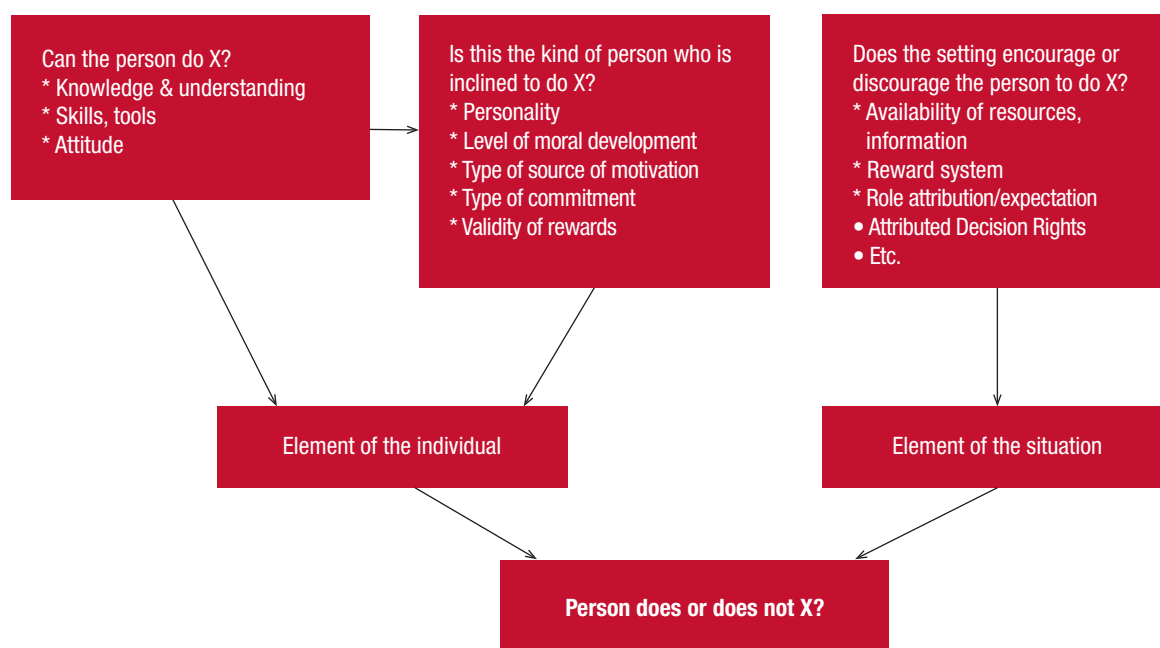
Het meest gangbare model in het vakgebied *organizational behavior* om het gedrag van individuen te verklaren is het zogeheten *interactionist perspective model*. Dit model stelt dat het gedrag van een individu de resultante is van de eigenschap van de persoon, persoonlijkheid, motivatie, *self efficacy* (figuur 1), niveau en aard van de opleiding, e.d. enerzijds en de context (structuur, technologie, informatie, beloningssysteem, stijl van leidinggeven, dominante waarden, psychologisch klimaat e.d.) anderzijds (figuur 4).

Met betrekking tot het *interactionist perspective* geldt dat er in de praktijk sprake is van de zogeheten *Fundamental Attribution Error* (Greenberg, 2010, p. 84), ook wel genoemd de antropocentrische focus (March, 1994, p. 183). Hiermee wordt het fenomeen beschreven dat diegenen die een negatieve gebeurtenis in de organisatie moeten beoordelen er eerder toe neigen die negatieve gebeurtenis toe te schrijven aan de actie en de wil van een of meerdere individuen, aan hun intenties en com-

Figuur 3 De kenmerken van effectieve organisaties en van ineffectieve organisaties zoals die sinds het oorspronkelijke onderzoek van Burns en Stalker (1963) zijn geïdentificeerd en sindsdien ook een grote consistentie vertonen (Buchanan & Huczynski, 2004, p. 561), zij het dat bijvoorbeeld ‘openheid van informatie’ tegenwoordig wordt ingevuld met het opheffen van de horizontale en verticale informatieasymmetrie. Organisaties die voldoen aan de criteria in de linker kolom worden ook wel organische organisaties genoemd en organisaties die zich laten beschrijven in termen uit de rechterkolom worden mechanische organisaties genoemd. Het is bekend dat organische organisaties beter in-control zijn dan mechanische organisaties.

Effective organisatie	Ineffective organisatie
1 Duidelijke gedefinieerde doelen	1 Slecht gedefinieerde of onbekende doelen
2 Structuur is afgeleid van doelen	2 Geen verband tussen doelen en organisatie-ontwerp
3 Flexibele toekomst gerichte planning	3 Focus op dagelijkse problemen
4 Consistente, heldere procedures die zich zinvol ontwikkelen	4 Bureaucratische starheid of continue verandering zonder reden
5 Zinvol, gevarieerd werk met de mogelijkheid daarvan te leren	5 Smalle, repetitieve functies waarvan niet geleerd kan worden
6 Commitment aan persoonlijke ontwikkeling	6 Minachting voor individuen en groepen
7 Wederzijdse invloed op basis van erkende bevoegdheden	7 Politiek gedrag en defensieve cliëkvorming
8 Flexibele, participatieve besluitvorming	8 ‘wat de baas zegt gebeurt’
9 Openheid van informatie	9 Geheimzinnigheid, roddel, niet luisteren
10 Wederzijds vertrouwen, steun en respect	10 Onverschilligheid tav de mening van anderen
11 Accurate, tijdige terugkoppeling	11 Onduidelijke signalen: ‘wat bedoelde de baas daarmee?’
12 Rechtvaardige en onpartijdige beloning	12 Willekeur in beloning
13 Continue in de gaten houden van de omgeving en juiste aanpassing daaraan	13 Tekortschieten in het waarnemen van en te reageren op kritische veranderingen in de omgeving
14 Initiatief in externe betrekkingen	14 Reactieve, selectieve respons op anderen
15 Een goed gedefinieerde opvatting van sociale verantwoordelijkheid	15 Onverschilligheid tav de gemeenschap

Figuur 4 Het *Interactionist Perspective* model ter verklaring van gedrag van individuen (Greenberg, 2010, p. 70)



petenties, terwijl objectief gesproken de oorzaak van het gedrag in de meeste gevallen ligt in de organisatorische context van diegene die van een fout of onjuist gedrag wordt beticht. Het is een gegeven in het vakgebied *organizational behavior* dat voor de meeste mensen (dus niet alle!) geldt dat hun gedrag meer bepaald wordt door de (organisatorische) context dan door hun persoonlijkheid (waarbinnen dan in het bijzonder het niveau van morele ontwikkeling), beoogde beloning of opleiding (Pfeffer & Sutton, 2006).

Een illustratie van de werking van het *interactionist perspective model* vinden we in Bower's ontwerp van zijn *bottom-up resource allocation process* (Bower, 1986). Dit model, dat op grote schaal in de praktijk wordt toegepast, zij het doorgaans onder de naam van 'het budgetproces', beoogt om tot een meest efficiënte allocatie van beschikbare investeringsmiddelen te komen over beschikbare investeringsprojecten door in een proces van *targets down – plans up* zo goed mogelijk gebruik te maken van in de onderneming aanwezige informatie met betrekking tot markten, mogelijkheden en be-

perkingen. In zijn intentie is Bower's *bottom-up resource allocation process* weergegeven in figuur 5.

De idee van Bower's *bottom-up resource allocation process* is dat de leiding van de onderneming algemene strategische en operationele doelen formuleert, doorgaans in de vorm van een *plannings letter* met daarbij criteria voor financieel rendement en kaders voor investeringen en werkkapitaal. Het is dan aan afdelingen, business units, divisies om van onder op met voorstellen te komen, in de vorm van budgetten, business plannen, investeringsplannen hoe de beoogde strategische- en operationele doelen onder de gegeven criteria gerealiseerd kunnen worden. Langs die weg wordt dan ook de informatieasymmetrie tussen de top van de onderneming en de werkvloer gereduceerd. Essentieel is daarbij het gegeven, zich bijvoorbeeld uitend in het fenomeen van *escalating commitments*, dat de strekking en de inhoud van de van onderop gegenereerde plannen meer worden bepaald door lokale belangen, persoonlijke belangen, beloningssystemen, e.d. dan door de inhoud van de strategie. Dat werd door Bower onderkend, zodat essentieel in zijn model de rechter kolom is in figuur 5: het zodanig aanpassen van de *systemic context* op de nieuwe strategie dat via die *systemic context* het gedrag van individuen zo wordt beïnvloed dat de gegenereerde voorstellen bepaald worden door de (nieuwe) strategie. Daarmee vormt het model van Bower een toepassing van het *interactionist perspective model*.

In de praktijk zijn er veel klachten over de werking van Bower's model. Dit valt bijvoorbeeld te zien in de beweging van *beyond budgeting*. Bower's proces kost te veel tijd, te veel geld, er is sprake van *budget gaming*, het beloningssysteem werkt te lage doelen (of te hoge) in de hand (Jensen, 2001a, 2001b), strategische initiatieven krijgen onvoldoende aandacht (Kaplan & Norton, 2006; Christensen, 1997).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat er auteurs zijn die stellen dat Bower's *bottom-up resource allocation process* niet meer werkt, niet in het minst Bower zelf (Bower & Gilbert, 2005; Sull, 2005).

Hoe komt Bower tot de conclusie dat zijn befaamde *bottom-up resource allocation process* niet meer werkt? Een belangrijk element in Bower's model is wat hij noemt de *systemic context* van de organisatie. Dit is het geheel van organisatiestructuur, cultuur, de informatievoorziening, de systemen voor het meten en beoordelen van prestaties, het beloningsbeleid, de fysieke werkomgeving, waarden, etc. Zijn model gaat er vanuit dat wanneer een onderneming een nieuwe strategie formuleert dat dan vooraf aan het proces van het van onderop formuleren van voorstellen hoe invulling te geven aan die nieuwe strategie, die *systemic context* afgeleid van en gericht op die nieuwe strategie wordt herontworpen. Bijvoorbeeld, een onderneming die besluit synergieën dwars over business units te exploiteren in de vorm van

Figuur 5 Bower's bottom-up resource allocation process (Bower, 2000)

The Corporate Environment: The Capital Markets, The Talent Market			
Type of Activity	Technical - Economic Definition of Content	Commitment of Resources	Systemic Context (Structural, Cultural and Cognitive)
Corporate	Mission, goals, policies. Developing plans and programs to shift the strategic domain and economic quality of the business portfolio in response to corporate goals, competition, and market response	Decisions to allocate capital and people to one or another set of plans	Building the organization and information planning, and budgeting systems for measuring and rewarding business and management performance; the work environment; and the value premise
Integrating (governance)	Translating and applying corporate plans to the concrete possibilities provided by the business units. Stimulating the modification of corporate plans to exploit unit opportunities	The brokering of proposals. Selection of programs to support	Adapting the corporate context to the needs of particular business and the abilities of particular managers. Changing the context.
Operating (BU)	Building plans and programs involving new processes, products, markets, and capabilities	Proposals to obtain resources to support plans and programs. Sometimes called "championing".	"Making the system work" for this business at this time. Proposing changes in context.
The Business Unit Environment: The Markets for Products and Services			

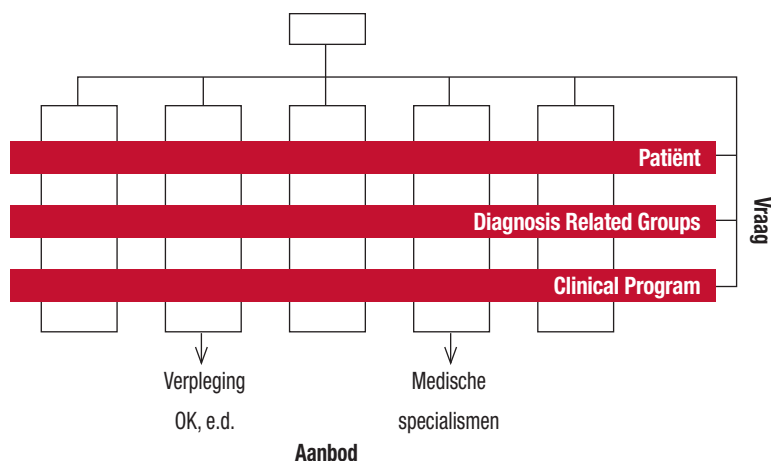
gezamenlijke ontwikkelingsprojecten, zal o.m. moeten besluiten om bonussen te baseren op het corporate resultaat, niet langer op het unit resultaat; ook zullen wijzigingen moeten worden doorgevoerd in het accounting systeem (Bower, 2003).

Bower heeft moeten constateren dat veel bestuurders in de praktijk verzuimen om die *systemic context* aan te passen aan een nieuwe strategie, met als gevolg dat het *resource allocatie proces* resulteerde in verkeerde doelstellingen, in een onjuiste allocatie van middelen en dus in het niet realiseren van de nieuwe beoogde strategie. Eén van de redenen waarom deze *systemic context* niet, niet goed of niet tijdig wordt aangepast, is dat het informatiesysteem qua functionaliteit primair is ontworpen voor business modellen die uitgaan van fysieke activa, van de unit-organisatie en dergelijke. Wanneer een nieuwe strategie additionele *reportable dimensions* vraagt, marktsegmenten, accounts, co-creatie projecten met opdrachtgevers, dan blijkt dit in de praktijk nogal eens op problemen te stuiten. Deels hebben die met de aard van de software te maken, maar het komt ook voor dat diegenen die verantwoordelijk zijn voor informatiesystemen er moeite mee hebben te erkennen dat de oude leer van de administratieve organisatie tegenwoordig niet meer het enige uitgangspunt is voor het ontwerpen van de functionaliteit van de informatiesystemen. De laatste tijd is er in het ontwerp van die *systemic context* sterk de nadruk gelegd op risicobeheer, het voldoen aan wet- en regelgeving, waaronder het voorkomen van onjuistheden in de jaarrekening. Daarmee is er ook een terughoudendheid gegroeid om wijzigingen aan te brengen in die *systemic context* omdat wijzigingen daarvan als bron van risico's worden gepercipieerd. Daar komt nog bij dat in het vakgebied strategisch management een blinde vlek is dat het de functie van management control is die de strategie vertaalt (via het *resource allocatie proces*) in *task control*, waardoor er vanuit die discipline geen bijdrage is om de implementatie van de strategie te vertalen in maatregelen in de *systemic context*. Tegelijk is de functie van management control de laatste jaren teveel verengd naar *financial control* en *process control* ten detrimente van business control (Strikwerda, 2013).

Een voorbeeld moge verduidelijken hoe het in de praktijk fout kan gaan en helaas vaak gaat. Veel ondernemingen zien zich genooddaakt, om betere marktkansen te kunnen benutten enerzijds en anderzijds de productiemiddelen efficiënter te exploiteren, de interne organisatie bestaande uit geïntegreerd georganiseerde business units te wijzigen in een organisatie bestaande uit *Lines of Business* of accountmanagement (verantwoordelijk voor *market opportunities*) enerzijds en *sourcing units* (fabrieken of andere productie eenheden, verantwoordelijk voor een efficiënte resource exploitation) anderzijds. In figuur 6 is dit weergegeven voor een ziekenhuis.

De keuze voor een organisatievorm als weergegeven in figuur 6 heeft er mee te maken dat de klassieke unit-organisatie niet geschikt is om immateriële activa (waaronder *human capital*) goed te exploiteren, niet geschikt is om in complexe, dynamische markten te kun-

Figuur 6 De organisatievorm waarbij de matching van vraag en aanbod niet langer gebeurt binnen de business unit (de verticale eenheden), maar op een hoger niveau, over de units heen



nen voldoen aan Chandlers criterium van *fit-to-market* (Chandler, 1962), en ook niet geschikt is om de binnen de onderneming aanwezige informatie optimaal te benutten in de besluitvorming (Porter & Wayland, 1992). Dit model wordt ook toegepast bij multinationals, bijvoorbeeld Cargill en Procter & Gamble.

Uiteraard moet in het model van figuur 6 de vraag van de markteenheden gereconsilieerd worden met de mogelijkheden van de *sourcing units*. Hiervoor bestaat al sinds de jaren zestig een specifiek *resource allocation process*, dat in zijn opzet afwijkt van dat van Bower zoals hiervoor omschreven (Strikwerda, 2010, p. 194). Echter, wat gebeurt er in de praktijk? In plaats van dat het *resource allocation process* wordt herontworpen op het model weergegeven in figuur 6, wordt gesteld dat de mensen in de horizontale eenheden moeten leren samen te werken met de mensen in de verticale eenheden. Dat is uiteraard ook zo. Maar er wordt dan over het hoofd gezien dat het beoogde gedrag in termen van samenwerking gefaciliteerd dient te worden door een herontworpen *resource allocation process* en in het bijzonder een andere informatievoorziening, geheel volgens het *interactionist perspective model*. In plaats daarvan komt het te vaak voor dat de HR-afdeling het op zich neemt een gedragwetenschappelijk gebaseerd programma voor de organisatie op te zetten erop gericht dat de leden van de organisatie beter leren samen te werken, terwijl de functie van management control verzuimt het *resource allocatie proces* te herontwerpen. Het gevolg is dan heel begrijpelijk, we zien dit ook vaak rond shared service centers, dat wordt geconcludeerd "dat het model niet

werkt” en terug wordt verlangd naar de economisch verouderde unit-organisatie. Dit komt ook doordat het “model” in figuur 6 te reductionistisch in termen van structuur wordt gezien en dat het model niet wordt doordacht in de noodzakelijke materiële aspecten (aangepaste planningsprocedure, informatie-voorziening) zoals nodig om het voor het model nodige gedrag van mensen te faciliteren. De genoemde materiële aspecten zijn overigens noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarden; in een model als weergegeven in figuur 6 blijken ook zaken als een goed geformuleerde missie, een hiërarchie van waarden, goed geformuleerde doelstellingsfuncties e.d., van groter belang te zijn dan in een unit-organisatie. Maar, het één, de materiële organisatie, heeft geen betekenis zonder de ander, de sociale organisatie (Fayol, 1918/1999).

5 Wordt wel steeds op een ethische wijze gebruik gemaakt van gedragswetenschappelijke inzichten?

De mens kent een aantal psychologische basisbehoeften, die overigens niet gearticuleerd worden. Het gaat om:

- a) fysieke, economische, psychologische en ontologische veiligheid;
- b) waardering en respect, in het bijzonder het bevestigd krijgen van het zelfrespect;
- c) rechtvaardigheid; het op een faire wijze behandeld te worden in beloning, besluitvorming, geïnformeerd te worden;
- d) identiteit en *belonginess* (de behoefte deel uit te maken van een sociale groep, er bij te horen).

Deze basispsychologische behoeften komen ook voor in de hiërarchie van Maslow, zij het dat daarin merkwwaardigerwijze niet de behoefte aan rechtvaardigheid voorkomt terwijl deze nu juist wel een grote rol speelt. Respect voor de ander vraagt dat deze basiswaarden gerespecteerd worden en dat daar niet manipulatief gebruik van wordt gemaakt. Dat laatste gebeurt helaas wel door bijvoorbeeld in beoordelingsgesprekken de nadruk te leggen op gemaakte fouten of tekortkomingen in de prestaties van de beoordeelde, zonder waardering uit te spreken voor wat betrokkene wel goed heeft gedaan. Rechtvaardigheid, in het bijzonder procedurele rechtvaardigheid vraagt dat iemand zoveel mogelijk betrokken wordt in besluitvorming die betrokkene raakt, ook als dit in negatieve zin is.

Het waarderen van de ander speelt de laatste tijd, meer dan dit het geval was in de vorige eeuw, met betrekking tot de waarden die een medewerker bewust of onbewust aanhangt. De rol van geëxpliciteerde waarden in het besturen van ondernemingen en instellingen

neemt toe als gevolg van de verzwakking van de instituties in de samenleving (Beck & Lau, 2005) en vanwege de grotere rol van expliciete waarden in de informatiesamenleving (Lash, 2002). In het verleden gold dat wilde een onderneming efficiënt zijn, in het bijzonder met betrekking tot adaptatie-efficiency (het vermogen van de onderneming om zich tijdig en juist aan te passen aan een veranderende omgeving, één van de voorwaarden om in-control te zijn) er in voldoende mate sprake van moest zijn dat werknemers zich identificeerden met het doel, de producten, de markten, de afnemers e.d. van de onderneming (Simon 1991). De nieuwere eis voor die adaptatie-efficiency impliceert onder meer dat er sprake is van *information based empowerment* als een noodzakelijk, maar overigens niet voldoende voorwaarde om in-control te zijn (Strikwerda, 2011a). Deze *information based empowerment* impliceert dat een voldoende deel van de werknemers zich voldoende identificeert met de missie en vooral ook de waarden van de onderneming, zoals die bijvoorbeeld gecodificeerd zijn in gedragscodes, *business principles* e.d. In veel ondernemingen wordt dan ook aandacht besteed aan waarden, onder meer in de vorm van workshops waarin medewerkers hun waarden naar voren mogen brengen, resulterend in een uiting en gevoel van, “dit zijn onze waarden”, althans, dat is de bedoeling van de leiding. De vraag is uiteraard: wat is een waarde, wanneer is een beweerde waarde ook een waarde? Zijn termen als ‘openheid’, ‘teamwork’, ‘klantgericht’, inderdaad ook waarden? In de wetenschappelijke literatuur geldt dat een waarde beschrijft wat een individu of een groep in prescriptieve zin als werkelijkheid wenst, respectievelijk in verbiedende zin niet als werkelijkheid wenst, onafhankelijk van de actuele, concrete situatie. Daarbij geldt dat er steeds sprake dient te zijn van een hiërarchie van waarden, die bovendien zoveel mogelijk gecodeerd dienen te zijn in de doelstellingsfuncties en in de besluitvormingsregels van de onderneming (Rollinson & Broadfield, 2002; Cha & Edmondson, 2006). Gezien de rol die waarden spelen in het bestuur van de onderneming en daarmee in het succes van de onderneming (met als paradigmatisch voorbeeld het *Our Credo* van Johnson & Johnson (Collins & Porras, 1994, p. 59)), en gelet op het belang van alle bij de onderneming betrokkenen als basis voor het vennootschappelijk belang, is het maar de vraag of de waarden van de onderneming uitsluitend die van de werknemers mogen zijn, zoals voorgespiegeld in het commerciële aanbod van waardenprogramma's. Omdat die waarden mede een rol kunnen spelen in de identiteit van de onderneming mag niet worden uitgesloten dat gelet op artikel BW2:107a, wijziging in die waarden onderworpen is aan goedkeuring van de algemene vergadering van aandeelhouders. In het geval van maatschappelijke instellingen voor de zorg bijvoorbeeld, die voor een deel op religieuze of maatschappe-

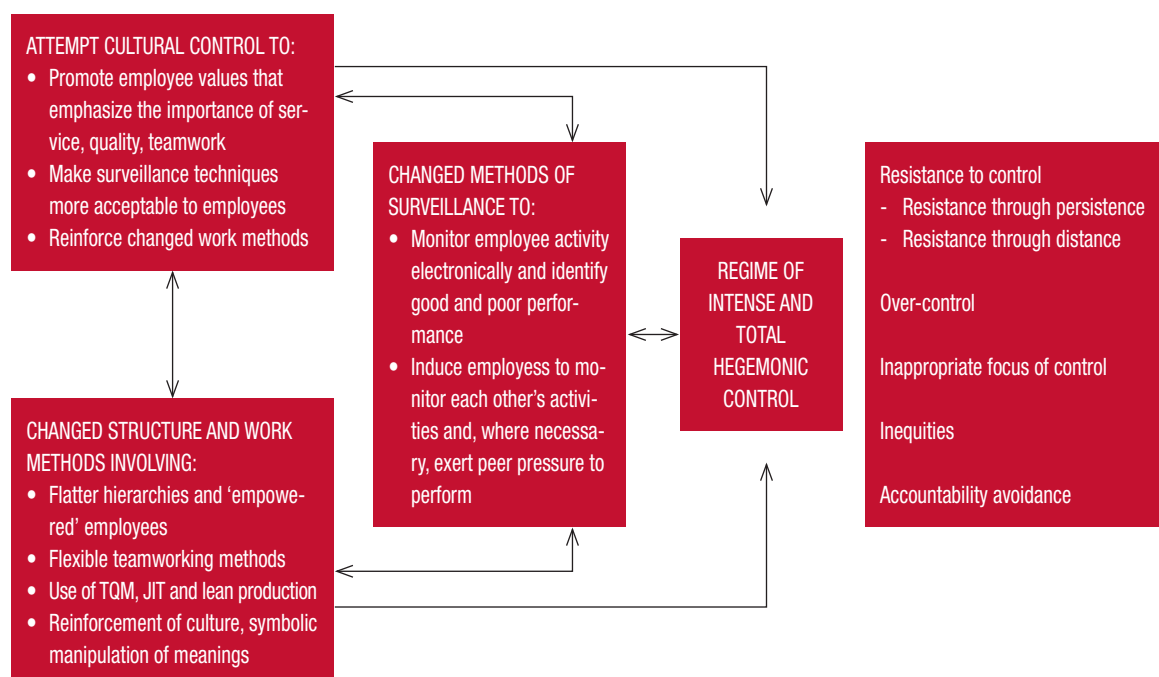
lijke visie zijn gebaseerd, is er de vraag te beantwoorden wie eigenaar is van die waarden, de gemeenschap waarvoor een instelling werkt, of het personeel van die instelling. Het ligt dan ook voor de hand te stellen dat (a) de waarden van een onderneming respectievelijk instelling des onderneming of instelling zijn en (b) dat het de taak is om in de selectie en deselectie van medewerkers te zorgen voor een zo goed mogelijke aansluiting van de waarden van de onderneming respectievelijk instelling en die van de medewerker; medewerkers mogen niet op slinkse wijze gemanipuleerd worden waarden aan te hangen waarvan zij zelf geen authentieke drager zijn.

Toch gebeurt dit in de praktijk via de groepsdruk en suggestieve vragen van adviseurs in die op waarden gerichte workshops. Wat er dan gebeurt wordt beschreven in het model weergegeven in figuur 7.

Merk op dat in het blok linksonder in figuur 7 wordt gesproken over 'symbolic manipulation of meanings'. Wat we hier zien is het fenomeen dat organisatieadviseurs, accountants, auditors en ook managers zich laten vangen in een algehele culturele ontwikkeling. Taal maakt onderdeel uit van het systeem van *control* in de samenleving. In de huidige beeldcultuur worden woorden veelal eerder als tekens gebruikt dan analytisch; wie vraagt er tijdens een discussie wat de ander met 'cultuur' bedoelt, wat met 'waarden'? In een mediale cultuur waarin beelden worden gebruikt om consumenten ervaringen te verkopen is dat be-

grijpelijk. In een systeem van corporate governance, waar het gaat om rechten, plichten en machtsverhoudingen, dienen gebruikte termen analytisch te worden gebruikt. Dat bestuurders specifieke termen als 'cultuur', 'zachte factoren' als beelden gebruiken heeft er mee te maken dat beelden meer tot onze verbeelding spreken dan het analytische woord. Leaders gebruiken woorden als visuele retoriek, zo schreef Walter Lippmann al in 1927; omdat beelden meer het gevoel aanspreken dan de ratio, bedienen leiders zich van beelden, niet van woorden (Ewen, 1999, p. xxxi). Eén van de belangrijkste kunstcritici van de twintigste eeuw schreef dan ook over het 'optisch onbewustzijn' als gevolg van de communicatie door beelden (Benjamin, 1936). Om dezelfde reden wordt ook in de reclame en marketing van beelden gebruikt gemaakt en worden woorden als beelden gebruikt. Ook managementconsultants bedienen zich hiervan, bijvoorbeeld de *balanced scorecard* (terwijl deze helemaal niet over scores gaat), maar het geldt ook voor termen als *soft controls* en zachte factoren. Vanwege de verwevenheid tussen het commerciële managementconsultantscircuit en de wetenschappelijke wereld dringt de taal-als-beeld-vervuiling ook door in sommige academische publicaties. En daarmee in sommige regelgeving, zoals de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC). Omdat internet van een woord-als-beeld-gebruik direct de verscheidenheid van betekenissen en verschillende manieren waarop het wordt gebruikt laat zien, verliest het woord-als-beeld zijn

Figuur 7 De averechtse werking van cultural control, respectievelijk waardenprogramma's (Rollinson & Broadfield, 2002, pp. 552-558)



vermogen emoties te manipuleren, waarbij bovendien geldt dat de overgang naar het eenvoudig te manipuleren digitale beeld (anders dan in het geval van analoge fotografie) het gezag van het beeld erodeert.

In het bijzonder de jongere generatie, hoog opgeleid, zelfbewust, werkend op basis van tijdelijke contracten, levend in een wereld van *social media*, staan sceptisch en instrumenteel tegenover allerlei op gedrag en houding gerichte programma's. De sociale context vraagt dat ze er aan meedoen, sociaal wenselijk gedrag, maar omdat zulke programma's niet inhoudelijk zijn en omdat de jongere generatie werkenden niet meer, zoals de oudere generatie, zijn persoonlijke identiteit ondergeschikt wil doen zijn aan die van de onderneming of instelling, men zoekt authenticiteit, roepen programma's gericht op waarden en gedrag, tenminste zoals vormgegeven volgens figuur 6 *resistance to control* op. De eerste vorm daarvan is *resistance through persistence* (een agressieve, assertieve en openlijke weerstand tegen wat dan overigens genoemd zal worden werkdruk (gebrek aan eigen regelruimte), onnodige managementlagen, gebrek aan vertrouwen en cultuur). De tweede vorm daarvan is *resistance through distance* (weerstand tegen control door zich terug te trekken in een eigen denkwereldje en ook emotionele toestand; betrokkenen zeggen wel ja tegen allerlei maatregelen en lijken ook te participeren in bijvoorbeeld cultuurprogramma's, maar sluiten zich in werkelijkheid daarvan af); je bent jouw mensen dan echt kwijt zonder dat het gezegd wordt. De jongere generatie weet inmiddels ook, zo is gebleken bij één van de financiële instellingen in Nederland, welke sociaal wenselijke antwoorden ze op vragenlijsten van adviseurs en auditors moeten geven; die antwoorden halen ze van internet. Wat hun eigenlijke opvattingen en waarden zijn geven ze niet bloot, ze spelen het spel mee, zodat de werkgever kan rapporteren dat deze het nodige aan *soft controls* heeft gedaan, terwijl in werkelijkheid er een toneelstukje wordt opgevoerd. Ook is bekend dat in het bijzonder *tight control* door *cultural control* bij medewerkers een reactie kan oproepen in de vorm van de ontwikkeling van *resistant selves*, een trots en cynisch zelfbeeld om te overleven (Collinson, 2003), in het bijzonder in situaties van *continuance commitment* aan de organisatie (geen alternatieven hebben) of *normative commitment* (sociale druk om te blijven) (Greenberg, 2010, pp. 153-155). Dit staat dan de internalisatie van de identiteit en de waarden van de onderneming in de weg bij zulke individuen, wat een verhoogd risico impliceert op gedrag, handelingen en beslissingen die het belang van de onderneming schaden. Het in figuur 7 gesuggereerde resultaat van "intense and total hegemonic control" houdt een groot risico in voor de onderneming; immers het is verwant aan het verschijnsel van *group think*. In het geval van *group think* is er sprake van de volgende verschijnselen in de organisatie van de on-

derneming of instelling (Rollinson & Broadfield, 2002, pp. 342-343):

- de illusie van onkwetsbaarheid;
- zich moreel verheven voelen boven de ander;
- er wordt niet geleerd van ervaringen uit het verleden;
- concurrenten worden gestereotypeerd als niet van betekenis;
- zelf-censuur in uitingen in de organisatie;
- de illusie dat men het met elkaar eens is;
- men durft niet vrij te denken;
- op personen met een afwijkende mening wordt druk uitgeoefend de organisatie te verlaten.

Het gevolg is dat onvoldoende wordt gelet op veranderingen in de omgeving, dat veranderingen in de omgeving onjuist worden geïnterpreteerd en dat alternatieve acties niet worden overwogen. Daarmee, zie het voorbeeld van Shell in 2003, is de onderneming *out-of-control*. In populaire termen: een manager die roept dat bij hem alles op orde is omdat alle neuzen dezelfde richting op staan, zal ten onder gaan omdat hij ontwikkelingen van de zijkant en van achteren niet ziet.

Het manipuleren van mensen, zeker in deze tijd van openheid, werkt dus contraproductief. Dit klemmt des te meer omdat via programma's gericht op waarden en gedrag vandaag de dag ook het ethisch gedrag en integriteit zou moeten worden bevorderd. Dan is toch een eerste voorwaarde dat in zulke programma's op een juiste, ethische wijze gebruik gemaakt wordt van inzichten met betrekking tot het gedrag van mensen.

Soft controls, want daar gaat het om in de geduide programma's, stuiten ook op een ander bezwaar. In onze westerse samenleving kennen we geen slavernij, geen horigheid of lijfeigenschap; alle individuen zijn rechtens gelijkwaardig, juist ook in hun onderlinge betrekking van werkgever en werknemer, van afdelingschef en medewerker. Er wordt ook in het arbeidsrecht wel van gezagsverhoudingen gesproken, maar ook in de context van de formele organisatie betekent het formele gezag niet dat de gezagsdrager een medewerker een bevel kan of mag geven zoals in het leger; de instructiebevoegdheid van het bestuur van een onderneming of instelling, is niet meer dan het invulling geven aan een arbeidsovereenkomst als *incomplete contract* (Simon, 1991) en is er op gebaseerd dat de vennootschap eigenaresse is van de activa waarmee de werknemer werkt, waarbij de werkgever als bestuurder van de vennootschap de macht en bevoegdheid heeft de werknemer die activa te onthouden. Waarbij dan de aangesproken medewerker het volste recht heeft de door de werkgever voorgestelde invulling ter discussie te stellen. In het geval dat partijen niet tot een vergelijk komen kan worden besloten tot

beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Maar omdat er in de praktijk sprake is van economische ongelijkheid tussen werkgever en werknemer, zal het voorstel van de werkgever hoe in een concreet geval de open arbeidsovereenkomst in te vullen, als een op te volgen bevel worden ervaren.

In weerwil van wat hierover door juristen soms wordt gesteld, is er in de organisatie van ondernemingen geen sprake van gezagsverhoudingen; de interne organisatie van de onderneming of instelling is een systeem van contractuele afspraken. De implicatie hiervan is dat als de werkgever bepaalde prestaties wil, bepaald gedrag wel of niet wil, de werkgever gehouden is dit expliciet en openlijk met de werknemer te bespreken, respectievelijk overeen te komen. Waarbij op het niet-naleven van die overeenkomst sancties zullen bestaan. Het hiervoor geformuleerde is de basisregel. In de praktijk zou het inefficiënt zijn wanneer tussen werkgever en werknemer elke dag opnieuw te leveren prestaties en de randvoorwaarden daaraan expliciet moeten worden afgesproken; ons hoge niveau van arbeidsproductiviteit en efficiency berusten onder meer op routines en ook daarop dat zoveel mogelijk werknemers zelf, zonder expliciete vraag of opdracht van de werkgever, initiatieven nemen zoals nodig voor de realisatie van de doelen van de onderneming en voor de strategische ontwikkeling van de onderneming.

Het voorgaande leidt dan tot twee conclusies. De eerste is dat respect voor de medemens, de grondslag voor ethisch handelen, impliceert dat die medemens niet gemanipuleerd wordt, wel geïnspireerd, maar zoveel mogelijk in openheid tegemoet wordt getreden waar het gaat om af te spreken prestaties, zowel wat betreft het wat als het hoe. Daarmee staat, los van de vanuit de *organizational behavior* wankelende grondslag van soft controls vooral ook het ethische aspect ter discussie; het hanteren van *soft controls* is niet respectvol met elkaar omgaan.

De tweede conclusie richt zich er op wat er dan wel moet gebeuren, gezien de materiële betekenis van gedragswetenschappelijke factoren in het functioneren van de onderneming.

De wet stelt (BW2:9): 'Elke bestuurder is tegenover de rechtspersoon gehouden tot een behoorlijke vervulling van zijn taak.' Als dan bekend is dat gedragswetenschappelijke factoren een materiële rol vervullen in de waardecreatie van de onderneming en dus in de waarde van de onderneming, dan impliceert dit dat die bestuurder gehouden is en gehouden kan worden op een verantwoorde wijze gebruik te maken van die inzichten in de uitoefening van zijn verantwoordelijkheid. Nieuw is dit inzicht niet, Fayol legde al de nadruk op de plicht van de bestuurder vorm te geven aan zowel de materiële organisatie van de onderneming als de so-

ciale organisatie, in het bijzonder zoals Fayol dat noemde, *l'esprit de corps*. Veel bestuurders maken al (goed) gebruik van gedragswetenschappelijke factoren op grond van intuïtie, ervaring, maar vooral ook op grond van hun persoonlijke waarden over hoe zij met hun medemens wensen om te gaan. Wie het boek leest van Alfred Sloan *My Years with General Motors*, waarin beschreven staat hoe een multi-divisie-onderneming te besturen, zal geneigd zijn om Sloan te typeren als een koele technocraat die geen belangstelling lijkt te hebben voor de mens in de organisatie. De werkelijkheid is dat Sloan zoveel aandacht besteedde aan de materiële organisatie van General Motors, dat die naar structuur, proces en verhoudingen als hygiënefactor zoveel mogelijk ruimte zou geven aan goede menselijke verhoudingen; Sloan was een mensgericht leider, maar uit zorg om en voor die mens zocht hij naar optimale materiële omstandigheden wat betreft de organisatie (Freeman, 2005; Freeland, 2001). Het is dus maar zeer de vraag, gelet op de in het vakgebied *organizational behavior* bekende inzichten, en hoe daarmee om te gaan, of de door Kaptein c.s. voorgestelde idee van *soft controls* wel een invulling kunnen vormen van de door de bestuurder te betrachten zorgvuldigheid met betrekking tot gedragswetenschappelijke factoren zoals de wet die bij implicatie vraagt. Immers de ethiek van de waarde van de mens, sluit uit dat, mede gezien ook de in het *interactionist perspective* beschreven verklaring van gedrag, met de term *soft controls* wordt gewerkt; de mens kent geen *controls* zoals een machine die wel kent. Het gaat om de verantwoordelijkheid van de bestuurder de juiste context voor medewerkers te creëren, niet om ze te manipuleren.

6 Conclusie

Het is noodzakelijk dat beoefenaren van functionele specialisaties, controllers, accountants, auditors e.d. zich in de praktijk en in hun vakontwikkeling reenschap geven van de werking en betekenis van factoren die buiten hun specialisatie liggen, in het geval van dit artikel gedragswetenschappelijke factoren. Dat besef is er ook wel afgaande op een aantal publicaties, en ook wel wat betreft de praktijk. Waar het fout gaat is dat verzuimd wordt zorgvuldig de primaire literatuur uit die andere vakgebieden te bestuderen, respectievelijk deskundigen die in die andere wol geverfd zijn, te raadplegen. Maar ook is er het risico dat maatregelen gericht op het bevorderen van ethisch gedrag en van integriteit, zelf niet ethisch zijn. Hierbij is het van belang op te merken dat ontwikkelingen als *behavioral economics*, maar ook *organizational behavior* en *administrative behavior* wel veel noodzakelijke inzichten inbrengen, maar geen moraliteit. Met de introductie van de onderzoeksuniversiteit in de negentiende eeuw is de moraliteit bewust uit het academisch programma geschrapt en overgelaten aan

de kerk en aan moraalfilosofen. Het kan verleidelijk zijn om mee te juichen in het koor van populistten, maar het kenmerk van de professional is nu juist dat zij of hij de ware bron kent waaraan zich te laven. Zoals de bestuurder is ook de professional gehouden tot zorgvuldigheid, ook wanneer het gaat om het gebruik maken van wetenschappelijke inzichten. Anders wordt die professional zelf een bron van risico's. ■

Prof. dr. J. Strikwerda CMC is hoogleraar Organisatieleer en Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam, management consultant en directeur van het Nolan Norton Institute te Zeist. Email: hans.strikwerda@nolanorton.com, website: www.strikwerda.org.

Literatuur

- Ancona, D.G. (2005). *Managing for the future: Organizational behavior & processes* (3rd ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (1995). *Management control systems* (8th ed). Chicago, IL: Irwin.
- Bazerman, M.H., Loewenstein, G., & Moore, D.A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80(11), 96-103.
- Bazerman, M.H., & Moore, D.A. (2009). *Judgment in managerial decision making* (7th ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Beck, J.C., & Wade, M. (2006). *The kids are alright: How the gamer generation is changing the workplace*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Beck, U., & Lau, C. (2005). Second modernity as a research agenda: Theoretical and empirical explorations in the 'meta-change' of modern society. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 525-557.
- Benjamin, W. (1936). Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. *Zeitschrift für Sozialforschung*, 5(1), 40-66.
- Bettis, R.A., & Prahalad, C.K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the resource allocation process*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. (2000). A general management view of change. In M. Beer en N. Nohria (ed.), *Breaking the code of change*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. (2003). Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-10.
- Bower, J.L., & Gilbert, C.G. (2005). A revised model of the resource allocation process. In J.L. Bower and C.G. Gilbert (Ed.), *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Bradley, M., Schipani, C.A., Sundaram, A.K., & Walsh, J.P. (1999). The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: Corporate governance at crossroads. *Law and Contemporary Problems*, 62(3), 9-86.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour* (5th ed). Harlow, England: Financial Times-Prentice Hall.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1963). *The management of innovation* (2nd ed). Londen, Engeland: Tavistock.
- Cha, S. E., & Edmondson, A.C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of american enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: HarperBusiness Essentials.
- Collinson, D.L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Ewen, S. (1999). *All consuming images: The politics of style in contemporary culture* (Rev. ed.). New York, NY: Basic Books.
- Fayol, H. (1918/1999). *Administration industrielle et générale*. Parijs, Frankrijk: Dunod.
- Freeland, R.F. (2001). *The struggle for control of the modern corporation: Organizational change at General Motors 1924-1970*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Freeman, A. (2005). *The leadership genius of Alfred P. Sloan*. New York, NY: McGraw-Hill.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*. (3d ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2010). *Managing behavior in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2nd ed.). London, Engeland: Sage publications.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Jensen, M.C. (1993). Modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M.C. (2000). *A theory of the firm: Governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Jensen, M.C. (2001a). Corporate budgeting is broken, let's fix it. *Harvard Business Review*, 79(10), 94-101.
- Jensen, M.C. (2002). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9, 379-406.
- Juran, J.M. (1995). *Managerial breakthrough* (rev. ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(1), 623-632.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Lash, S. (2002). *Critique of information*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Malhotra, D.K., & Bazerman, M.H. (2005). *Economics wins, psychology loses, and society*.

- ty pays (Harvard NOM Working Paper No. 05-07). Geraadpleegd op <http://ssrn.com/abstract=683200>.
- March, J.G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: The Free Press.
 - Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration - Harvard University
 - Merchant, K.A., & Stede, W.A., van der. (2003). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. London, Engeland: Prentice Hall.
 - Mullins, L. J. (2002). *Management and organisational behaviour* (6th ed.). London, Engeland: Prentice-Hall.
 - Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.
 - Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - Porter, M.E., & Wayland, R. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70(5):65-82.
 - Prahalad, C.K., & Krishnan, M.S. (2008). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. New York, NY: McGraw-Hill.
 - Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - Riggio, R.E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 - Robbins, S.P. (2003). *Essentials of organizational behavior* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 - Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organizational behaviour and analysis: An integrated approach* (2nd ed). New York, NY: Prentice Hall Financial Times.
 - Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
 - Schein, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom en M. F. Peterson (ed.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Schein, E.H. (2003). *Taking culture seriously in organization development: A new role for OD?* (MIT Sloan School of Management Working Paper 4287-03). Geraadpleegd op <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1834>.
 - Simon, H.A. (1945/1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed). New York, NY: Free Press.
 - Simon, H.A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
 - Strikwerda, J. (2010). *Shared service centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen/ Den Haag, Nederland: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
 - Strikwerda, J. (2011a). De organisatie van informatie van de onderneming: een normatief kader? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 85(6), 317-332.
 - Strikwerda, J. (2011b). Het realiseren van een cultuuromslag. *Holland Management Review*, 28 (135), 27-34.
 - Strikwerda, J. (2011c). 'Zachte factoren': Hoe om te gaan met sociaal-psychologische factoren in leidinggeven en organisatie? *Holland Management Review*, 28(136), 16-24.
 - Strikwerda, J. (2013). De Nederlandse Corporate Governance Code: Noodzaak voor correctie en vernieuwing. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(1/2), 43-55.
 - Sull, D.N. (2005). No exit: The failure of bottom-up strategic processes and the role of top-down disinvestment. In J. L. Bower en C. G. Gilbert (ed.), *From resource allocation to strategy*. Oxford, Engeland: Oxford University Press.
 - Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
 - Vink, H.J., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de overheid. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(6), 256-263.
 - Watson, T.J. (2002). *Organising and managing work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. London, Engeland: Pearson Education.