



Management accounting & control:

## **VERTROUWEN ALS BRON VAN PRESTATIES**

Landen met een relatief hoge mate van vertrouwen presteren economisch en sociaal beter dan landen met een relatief lage mate van vertrouwen (Fukuyama, 2005). Organisaties waar wantrouwen heerst, verstikken in regels, procedures en andere beheersmaatregelen. Een groep mensen zal nooit een effectief team vormen zonder voldoende vertrouwen. En mensen zonder zelfvertrouwen zullen nooit uitzonderlijke prestaties realiseren waarvoor motivatie, samenwerking en doorzettingsvermogen vereist zijn. Vertrouwen genereert openheid, kameraadschap en initiatief, allemaal essentiële ingrediënten voor succesvolle innovatie en vernieuwing. Zonder vertrouwen staan we stil, of erger, hollen we achteruit. Of zoals André de Waal zich onlangs uitdrukte: 'Waar ook ter wereld lijkt vertrouwen in het management de rode draad te zijn in "high performance" organisaties' (De Waal, 2013).

### Tjeu Blommaert, Stephan van den Broek en Marinus de Pooter:

Vertrouwen is misschien wel ons belangrijkste menselijk, sociaal en economisch kapitaal. En toch behandelen we het vaak niet met voldoende zorg. We besturen, organiseren en beheersen veelal vanuit wantrouwen in plaats van vanuit vertrouwen. Dogma's als 'vertrouwen is goed, maar controle is beter' hebben een sterke invloed op de wijze waarop we organisaties inrichten, managen en controleren. Overal tref je 'checks and balances' aan, ook waar vertrouwen een betere benadering zou kunnen zijn om risico's te beheersen, innovatie aan te sturen of veranderingen te stimuleren. Dit artikel is geen pleidooi voor 'blind geloof'. Dat zou naïef zijn. Maar op het continuüm van 'ongezond wantrouwen' naar 'geïnformeerd vertrouwen' zouden kleine stappen al aanzienlijke economische voordelen kunnen opleveren.

In zijn boek *The Speed of Trust* toont Stephen M.R. Covey de invloed van vertrouwen aan op de snelheid van de besluitvorming en het kostenniveau (Covey, 2006). Wij breiden de business case voor meer vertrouwen uit door voort te bouwen op zijn model. Vervolgens vragen wij om een heroverweging van de fundamentele veronderstellingen over menselijk gedrag, die we – meestal impliciet – toepassen bij het ontwerpen van management control bij organisaties. Wij houden daarbij voor ogen dat we altijd een keuze hebben bij het ontwerpen of veranderen van organisatorische structuren en systemen. En ons pleidooi is om die keuzevrijheid bewuster te benutten.

### Op de doodlopende weg van wantrouwen

Heden ten dage regeert 'wantrouwen' in de samenleving, politiek, regelgevende instanties, media en organisaties. Waarom wordt er zo weinig aandacht besteed aan het overweldigende aantal gevallen waarin dingen wél goed gaan? Waarom worden incidenten buitenproportioneel uitvergroot en worden ze nauwelijks in het grotere perspectief geplaatst? Het leidt tot situaties waarin niemand zijn nek nog durft uit te steken ('hypegiaphobia') en medewerkers zich nog slechts zorgvuldig houden aan de regels, zelfs als dat geen of – nog erger – verkeerde belangen dient. Dit resulteert in reactieve processen waarbij relatief kleine incidenten worden uitvergroot en gevolgd door nog meer regels en de volgende lading controleurs en toezichhouders.

## 'Of je het nu bekijkt op het niveau van een individu, team, organisatie of hele natie, vertrouwen werkt prestatieverhogend'

Covey toont dat wantrouwen de besluitvorming vertraagt en kostenverhogend werkt. Maar er valt volgens ons meer over te zeggen. Te veel wantrouwen is ongezond, zowel voor mensen als voor organisaties. Het verscheurt relaties, verstikt creativiteit en doodt motivatie. Allemaal drijvers van kwaliteit, concurrentievermogen en innovatie, de echte fun-



Figuur 1. De invloed van vertrouwen op snelheid en kosten (uit: Covey, 2006)

damentele onder duurzame prestaties!

We pleiten niet voor de invoering van 'blind geloof' als nieuw managementprincipe. Wanneer wij over vertrouwen spreken, bedoelen we 'geïnformeerd vertrouwen' niet 'blind vertrouwen'. Met geïnformeerd vertrouwen doelen we op een situatie waarin een redelijke hoeveelheid vertrouwen wordt gegeven en waarin periodiek wordt nagegaan of het gegeven vertrouwen wederzijds herbevestigd kan worden. Vertrouwen is een werkwoord en dat geeft een essentieel kenmerk aan: het wordt door de tijd heen opgebouwd en versterkt via sociale interactie. We pleiten zeker niet voor de afschaffing van alle 'checks and balances'. Integendeel, een passende mate van interne beheersing is nodig om het proces van het bouwen en herbevestigen van vertrouwen te vergemakkelijken en veilig te stellen.

Deze herbevestiging vraagt om 'face-to-face' gesprekken tussen medewerkers over bijvoorbeeld het gemeenschappelijk doel, collectieve en individuele verantwoordelijkheden, persoonlijke bijdragen en toegevoegde waarde, verrichte werkzaamheden, ge-

# ‘Beheerssystemen die inherent gebaseerd zijn op wantrouwen, genereren geen vertrouwen’

realiseerde groeps- en individuele doelen en de billijke verdeling van de gerealiseerde voordelen. Het uitgangspunt voor een dergelijk veel interactiever controlsysteem is voor ons echter vertrouwen, niet wantrouwen. De bijpassende managementstijl heeft een lage tolerantie voor het niet navolgen van de – in aantal beperkte – afspraken. Er bestaat veel bewegingsvrijheid voor de medewerkers, maar de paar afspraken die zijn gemaakt zijn niet voor onderhandeling vatbaar. Schending kent zware consequenties. Daarom is een dergelijke cultuur te kenschetsen als ‘high-trust/low-tolerance’. Dit in tegenstelling tot een cultuur waarin wantrouwen leidraad is en er dientengevolge veel regels bestaan. Maar omdat er zoveel regels zijn, zullen veel medewerkers zoeken naar ‘bypasses’. De hoeveelheid regels staat de betrokkenen in zekere mate toe dat ervan wordt afgeweken. In deze gevallen wordt wel van een ‘low-trust/high-tolerance’ organisatiecultuur gesproken.

Het merendeel van de huidige managementliteratuur dateert uit de jaren zestig tot tachtig van de vorige eeuw. Dat was een periode waarin stabiliteit en voorspelbaarheid relatief overvloedig aanwezig waren en efficiency de belangrijkste managementuitdaging was. Deze omstandigheid, in combinatie met vrijwel onomstreden en nogal negatieve veronderstellingen met betrekking tot het menselijk gedrag, bracht de moderne managementtheorieën voort en daaruit voortvloeiende beheersingsinstrumenten. Het resulteerde in corporate-governance-structuren op basis van de agencytheorie van Jensen en Meckling (1976). Die doet ons geloven dat de principaal niet kan vertrouwen op de intenties en capaciteiten van de agent. Het resulteerde in interne beheersingssystemen op basis van McGregor’s theorie X. Daarin worden mensen beschouwd als primair handelend uit eigenbelang, berekenend en bovendien lui. Preventie van de gevolgen van deze menselijke onvol-

maaktheden werd daarmee een belangrijk organisatieontwerpprincipe. Het resulteerde in ‘business process designs’ gebaseerd op de transactietheorie van Williamson waarin werknemers moeten worden bewaakt en gecontroleerd om de organisatie te beschermen tegen opportunistisch gedrag (Goshal, 2005). Latere beheersingsinstrumenten, zoals management scorecards, beloningsinstrumenten, cycli zoals ‘plan-do-check-act’, budgettering en driemaandelijke rapportages, zijn allemaal gebouwd op dit soort concepten. Voor het effect van dergelijke instrumenten op de motivatie van medewerkers was over het algemeen minder aandacht.

Naarmate markten en technologieën op onvoorspelbare wijze veranderen, is efficiëntie niet langer de hoofdzorg. Omgaan met een turbulente omgeving vereist organisatorische creativiteit en flexibiliteit. Managementsystemen gebouwd met het oog op stabiliteit en voorspelbaarheid en gestoeld op wantrouwen zijn dan ineffectief! Snelheid, samenwerking en betrokkenheid zijn de sleutels om met de continue stroom van onverwachte situaties om te gaan. Het is daarom de hoogste tijd het heersende doelmatigheidsparadigma af te waarderen.

De beroemde experimenten van Stanley Milgram en Philip Zimbardo tonen dat slechte systemen ervoor kunnen zorgen dat goede mensen zeer slecht gedrag gaan vertonen (Milgram, 1974; Zimbardo, 2008). Ze lieten ons zien dat ‘it’s in the giving that we receive’. Beheersingssystemen en organisatiepraktijken die inherent gebaseerd zijn op wantrouwen, genereren geen vertrouwen, maar meestal meer wantrouwen. Doordat ze resulteren in minder motivatie, minder openheid en minder commitment, zorgen op wantrouwen gebaseerde beheersingssystemen tot op zekere hoogte juist voor de menselijke onvolmaaktheden die ze proberen te voorkomen. En zonder tijdige herkenning kan een organisatie gemakkelijk de verkeerde afslag nemen en nog verder de doodlopende weg van wantrouwen op gaan.

In lijn met grote denkers zoals Gary Hamel over innovatiemanagement, Daniel Pink over motivatie, Stephen Covey over vertrouwen, Robert Simons over management control en Edward de Bono over creativiteit, ontvouwt zich een andere, meer positieve kijk op het menselijk gedrag. Een dergelijk tegenovergesteld perspectief opent wegen om het leidende paradigma te herdefiniëren. Voortbouwend op het model van Covey willen wij drie andere parame-

# ‘Meer motivatie vereist vaak niet meer control, integendeel!’

ters toevoegen aan de business case voor meer vertrouwen in organisaties: 1. motivatie, 2. innovatie- en verandervermogen en 3. risico.

## Motivatie drijft ‘high performance organizations’

André de Waal (2012) heeft vijf factoren gevonden die bepalen of een organisatie een high performance organization (HPO) wordt en blijft:

1. kwaliteit van het management;
2. openheid en actiegerichtheid;
3. langetermijoriëntatie;
4. continue verbetering;
5. kwaliteit van medewerkers.

Hoewel allemaal inderdaad belangrijk, zien wij de mate van vertrouwen binnen de organisatie als een drijvende kracht achter deze factoren. Zonder vertrouwen zullen medewerkers geen openheid of initiatief vertonen. Zonder vertrouwen in eigen kunnen is het moeilijk om ambitieuze doelen uit te spreken, je kennis te delen of verbinding met anderen te zoeken. Het lijkt ons dat HPO's niet alleen gedreven worden door hun competenties en specifieke doelgerichtheid, maar ook door het relatief hoge niveau van onderling vertrouwen. De eerste stap om een high performance organization te worden is een (gezonde) ‘high trust organization’ worden!

In 1988 stelde Robert Anthony dat motivatieverbetering de kernfunctie is van management control (zie o.a. Anthony & Govindarajan, 1988). Maar Anthony lijkt niet te erkennen dat motivatie wordt gedreven door een gemeenschappelijk doel en door vertrouwen. Als men zich niet volledig committeert aan het ‘doel’ van een opdracht of organisatie, zal de prikkel om hard te werken minder zijn. Doelcongruentie is een factor die de motivatie in belangrijke mate beïnvloedt. Bovendien, wanneer het vertrouwensniveau binnen een groep mensen afneemt, daalt de motivatie om uit te blinken: waarom zou je je uiterste best doen voor een collega of een manager die je niet vertrouwt? Dus, wanneer de kerntaak van management control is om de motivatie te vergroten, moet aandacht uitgaan naar het juiste niveau van vertrouwen binnen de orga-

nisatie en de mate van doelcongruentie. Het opmerkelijke is nu dat meer motivatie vaak niet meer control vereist, integendeel!<sup>1</sup>

## Innovatie en verandering vereisen vertrouwen

Innovatie is teamwork en teams floreren niet zonder vertrouwen. Innovatie vereist initiatief (om bestaande paradigma's uit te dagen), lef (om nieuwe ideeën voor te stellen en te aanvaarden), openheid (om verschillende perspectieven te bespreken), samenwerking (om te delen en te ondersteunen), kameraadschap (om als team bij elkaar te blijven in barre tijden), doorzettingsvermogen (om vast te houden aan de visie en plannen als het tegenzit) en flexibiliteit (om indien nodig de plannen onderweg aan te passen). Al deze succesfactoren vereisen vertrouwen.

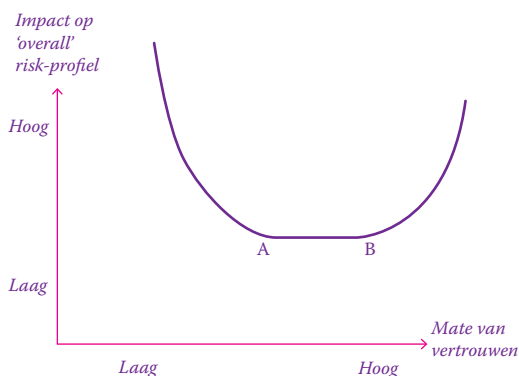
Hier komen we bij een belangrijke vraag: wat is er de oorzaak van dat binnen een relatief heterogene groep mensen wederzijds vertrouwen ontstaat? Zodatig dat ze als een echt team gaan functioneren. Naast de aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel en de mogelijkheid om (in plaats en tijd) te communiceren, lijkt het erop dat de emotionele intelligentie (EQ) van de leden van de groep een belangrijke rol speelt. EQ is de vaardigheid eigen emoties en die van anderen tijdig te herkennen en er adequaat op in te spelen. Hoe hoger de emotionele intelligentie van een team, des te beter de teamleden zich tot elkaar verstaan en des te gemakkelijker ze emoties kunnen kanaliseren, misverstanden voorkomen, potentiële conflicten verwerken en emoties omzetten in positieve acties. Een hoog niveau van team EQ vergemakkelijkt het creëren van een onderlinge vertrouwensband. Innovatie is evenzeer een technisch als een sociaal proces waarbij het opbouwen en herbevestigen van vertrouwen een essentiële rol speelt. Succes bij innovatie is niet alleen afhankelijk van IQ, maar ook van het EQ binnen het team.

## Instappen op de ‘free-ride’ van vertrouwen?

Is vertrouwen dan een gratis rit naar betere prestaties? Welke invloed heeft vertrouwen op het risicoprofiel van de organisatie? Naar onze mening hangt het effect van meer vertrouwen op het risicoprofiel van een organisatie af van het uitgangspunt. Zou men meer vertrouwen toevoegen aan een organisatie met reeds een zeer hoge mate van onderling vertrouwen, dan zou dit het overall risi-



# ‘Vertrouwen is dus geen “free-ride”, maar wantrouwen is dat evenmin’



Figuur 2. De relatie tussen de mate van Vertrouwen en het risicoprofiel

coprofiel waarschijnlijk verhogen.<sup>4</sup> Aan de andere kant, wanneer men meer wantrouwen zou toevoegen aan een organisatie met een lage vertrouwenscultuur, dan zal dit waarschijnlijk ook meer risico met zich meebrengen. Maar het creëren van meer vertrouwen in een organisatie met een relatief laag vertrouwensniveau zal de motivatie, openheid en samenwerking verhogen, resulterend in een daling van het risicoprofiel.<sup>2</sup>

Op het continuüm van een zeer laag tot zeer hoog vertrouwen bevindt zich een ‘tipping zone’ (tussen niveau A en niveau B in figuur 2), waarin het risicoprofiel van de organisatie niet verandert met een toename of afname van het vertrouwensniveau. Echter, het verhogen van het vertrouwensniveau voorbij niveau B of het laten dalen onder niveau A zal een verhoging van het risicoprofiel inhouden. Een organisatie met een relatief laag vertrouwensniveau zal een aanzienlijk dividend kunnen verdienen

door een toename van het vertrouwen: het realiseren van een daling van het overall risicoprofiel én tegelijkertijd een daling van de (beheersings)kosten.

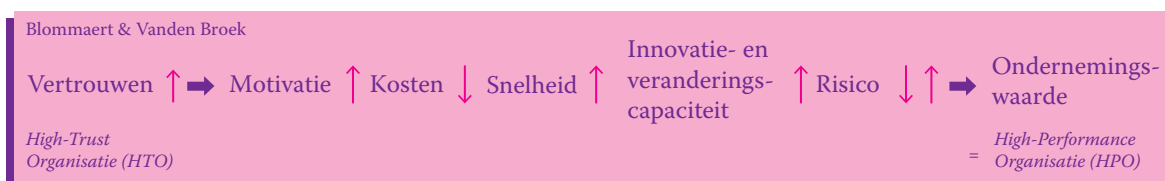
Vertrouwen is dus geen ‘free-ride’, maar wantrouwen is dat evenmin. Het niveau van vertrouwen heeft gevolgen voor zowel het rendement als het risicoprofiel van een organisatie. Dat is niet zo verwonderlijk, omdat vertrouwen rechtstreeks invloed heeft op het gedrag. Figuur 3 geeft een overzicht van een business case voor op vertrouwen gebaseerd management.

## Vertrouwen is een sociaal proces

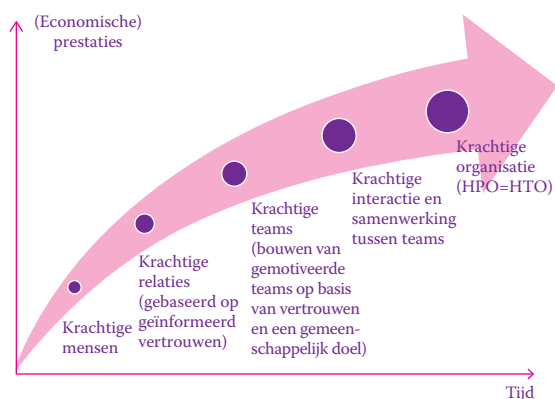
In de basis heeft vertrouwen twee dimensies: persoonlijk vertrouwen (dat betrekking heeft op iemands vermeende bedoelingen) en professioneel vertrouwen (dat betrekking heeft op iemands gepercipieerde professionele capaciteiten). Openheid en samenwerking tussen mensen vereisen voldoende niveau van vertrouwen op beide dimensies. Persoonlijk vertrouwen stimuleert kameraadschap en doelcongruentie. Professioneel vertrouwen stimuleert het delen van kennis en het lerend vermogen. Het bouwen van een HPO begint met de erkenning dat vertrouwen ontstaat in de sociale interactie tussen individuele mensen. Alleen wanneer er voldoende vertrouwen is tussen individuele leden, kan het uitgroeien tot het niveau van een groep (bijvoorbeeld een projectteam of afdeling) en daarna binnen de gehele organisatie. Het is het topmanagement dat het initiatief tot meer vertrouwen zal moeten leiden.

## De rol van control en accounting

We mogen het ons als beroepsgroep best aantrekken dat we weinig aandacht hebben gehad voor de impact



Figuur 3. De drijvers achter de business case voor op vertrouwen gebaseerd management



*Figuur 4. Het bouwen van krachtige organisaties in deze volgorde*

van onze controlsystemen op de motivatie van medewerkers. Dat terwijl bijvoorbeeld toch ook COSO open communicatie als een fundamentele bouwsteen van effectieve beheersing en risicomanagement ziet. Hoe zou je open communicatie willen bereiken in een sfeer van wantrouwen? Veelal hebben we interne beheersing toch vooral vanuit wantrouwen georganiseerd. Het verandermanagementproces van wantrouwen naar geïnformeerd vertrouwen begint weliswaar bij het topmanagement, maar vergt toch vooral ook van control & accounting een mentale 'reset'. Het is juist onze discipline die in dit proces een cruciale rol te vervullen heeft.

Vertrouwen gaat pas werken wanneer het niet alleen met de mond wordt gepredikt, maar ook echt tot veranderingen in operationele processen en systemen leidt.<sup>3</sup> Wat wij vaak zien is dat in het kader van de strategie-executie (strategic control) over het volste vertrouwen in en de kwaliteit van medewerkers wordt gesproken en geredeneerd. Maar dat wanneer het neerkomt op 'operational control' de functiescheidingen, procedures en regels toch vooral vanuit wantrouwen worden opgesteld. Dit leidt tot inconsistenties en dus tot ongeloofwaardigheid. Vertrouwen wordt dan als het ware 'on top of' bestaande controlsystemen gepredikt. Om dit te doorbreken zal Control & Accounting bereid moeten zijn om de uitgangspunten, aard, diepgang en frequentie van haar beheersingsinstrumenten stap-voor-stap te heroverwegen. Niet om ze te verzwakken, maar juist om de effectiviteit en het draagvlak te versterken! Het door controllers gehanteerde 'mensbeeld' speelt hierbij een

centrale rol. Probeer daarom bij ieder initiatief of iedere beslissing omtrent het opzetten, verbeteren of aanpassen van controlsystemen of bedrijfsprocessen altijd het (impliciet) gehanteerde mensbeeld, expliciet te maken en met het management te valideren. Er is namelijk op het continuüm tussen wantrouwen en vertrouwen vrijwel altijd een keuze mogelijk. En het is volgens ons goed die keuze veel bewuster te maken, omdat de uitkomst ervan belangrijke consequenties heeft voor zowel de prestaties als het risico-proof van de organisatie.

#### Noten

- 1 Misschien niet verrassend, als je bekend bent met het onderzoek van het Great Place to Work @ instituut.
- 2 Omdat je te veel gelegenheid creëert voor eigenbelang of frauduleus gedrag en/of de kans op (tijdige) ontdekking verder verlaagt.
- 3 Het is goed om te onderkennen dat motivatie, openheid, samenwerking en initiatief ook cruciale ingrediënten zijn voor effectief risicomanagement, fraudepreventie en compliance!

#### Literatuur

- ~ Anthony, R. en V., Govindarajan, *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 1988.
- ~ Covey, S.M.R., *The Speed of Trust, The one thing that changes everything*, 2006.
- ~ Fukuyama, F., *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, 1995.
- ~ Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.
- ~ Janssen, M.C. en W.H. Meckling, Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976.
- ~ Milgram, S., *Obedience to Authority: An Experimental View*, 1974.
- ~ Simons, R., *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, 1995.
- ~ Waal, A. de, *What makes a High Performance Organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*, Global Professional Publishing, 2012.
- ~ Waal, A. de, Andre de Waal bouwt door aan zijn High-Performance onderzoek, *Management Boek Magazine*, september 2013.
- ~ Zimbardo, Ph., *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*, Ebury Press, 2008.

**Prof.dr. Tjeu Blommaer is eigenaar/partner van Blommaert Business Academy & Consulting en auteur van het boek *Vertrouwen als Bron van Winst: de harde resultaten van soft controls (Atlas/Business Contact, 2013)*.**

**Drs. Stephan van den Broek RA RC is partner van Blommaert Business Academy & Consulting en co-auteur van het boek *Vertrouwen als Bron van Winst: de harde resultaten van soft controls*.**

**Drs. Marinus de Pooter RA CMA CFM CIA CCS CRMA is associate van Blommaert Business Consulting.**