



Ed Vosselman: "Managers doen dingen omdat anderen het ook doen. Afwijkend gedrag is riskant."

FOTO: SIMONE VAN ES

'Managers zijn conformistisch'

Waarom zijn managers zo hype-gevoelig? Ed Vosselman, hoogleraar met sabbatical, neemt afstand. Van de waan van dag. En van de pretenties van zijn eigen discipline.

BERT BAKKER

het **Financieel**
management

De leerstoel van Ed Vosselman, hoogleraar

aan de faculteit der Economische Wetenschappen van de Rotterdamse Erasmus Universiteit heet 'Management Accounting & Control'. Een discipline die bestudeert hoe een organisatie kan worden beheerd op basis van meetbare, hoofdzakelijk financiële informatie. Vosselman specialiseerde zich binnen dit vakgebied op twee thema's: systematisch prestatie-management en inter-firm-relaties. Bij dat laatste gaat het er bijvoorbeeld om hoe je met accounting-informatie grip houdt op de taken die bedrijven uitbesteden.

De laatste paar jaar stak de hoogleraar echter het grootste deel van zijn tijd in het decanaat van zijn faculteit. Die functie legde hij begin december neer, een jaar eerder dan oorspronkelijk bedoeld. Ed Vosselman (50) kwam de afgelopen tijd tot de conclusie dat het tijd was voor reflectie. Hij nam een sabbatsjaar, wil afstand nemen en tijd om na te denken.

Hypes

Een sterke neiging om afstand te nemen had Vosselman eigenlijk altijd al. Afstand van de waan van de dag, en misschien ook wel van de

pretentie van zijn eigen discipline.

De benaming van zijn vakgebied impliceert dat effectieve accounting en control in organisaties mogelijk is. Afgaande op uitlatingen over het hype-achtige karakter van veelgehanterde methoden zoals activity based costing (ABC) en balanced scorecard (BS), twijfelt hij daar echter aan.

Vosselman: "Nou, in zoverre dat ik te vaak zie dat managementinstrumenten een heel eigen leven gaan leiden. In de ogen van managers worden ABC en BS - maar ook de meer strategisch georiënteerde managementmethoden - snel tot een soort ideologie en tot een doel op zichzelf. De beperkingen van deze instrumenten, en het feit dat je ze niet klakkeloos in elke situatie toe kunt passen, wordt dan genegeerd."

Kaplan

Lag aan de basis van de ontwikkeling van althans activity based costing geen goede analyse? Was er geen reële behoefte aan een dergelijk instrument?
"Een goede analyse was er zeker. Zo'n twintig jaar geleden schreef Robert Kaplan het befaamde artikel waarin hij scherp analyseerde wat er mis was met de benadering van de integrale kostprijs. Hij stelde de wijze waarop indirecte kosten aan producten werden gealloceerd aan

de kaak. Dát er iets mis was, en dat het management daardoor de informatie ontbeerde om te kunnen beslissen over wel of niet doorgaan met bepaalde producten, heb ik zelf ooit kunnen constateren bij een vliegtuigbouwer. De kostprijs van een eindproduct werd daar vastgesteld door de directe kosten te nemen en daar vervolgens een toeslag van achthonderd procent voor indirecte kosten bij te tellen. Dat was natuurlijk inderdaad absurd. Kaplan kwam met de basisnotie dat niet producten maar activiteiten kosten veroorzaken. Hoewel je daarbij kanttekeningen kunt maken was de impact van zijn artikel zo groot dat hij al snel werd gevraagd om op basis van zijn analyse directies te adviseren. Daaruit is het huidige activity based costing voortgekomen. De balanced scorecard, ook uit Kaplans koker, is een instrument voor systematisch prestatie-management. Het is gebaseerd op het idee dat het uitsluitend sturen op financiële kengetallen te abstract is en mogelijkheden biedt tot opportunisme bij managers of business units. Daarom worden ook niet-financiële indicatoren meegewogen."

Calculerend

U bent het eens met Kaplans basisanalyse, maar hebt kritiek op de daaruit ontwikkelde instrumenten? ►

“Ik kijk kritisch aan tegen het vanzelfsprekende van iets als een prestatie-managementsysteem. Die vanzelfsprekendheid komt tot uiting in drie elementen. Eén: organisaties zijn gebaat bij onomwonden prestatiegerichtheid. Twee: marktwerking is de beste manier om mensen en bedrijven tot prestaties te drijven. En drie: management accounting levert een concreet instrumentarium waarmee prestaties in cijfers worden uitgedrukt, en waarop individuen kunnen worden ‘afgerekend’. Ik zou bij elk van die stappen wel kanttekeningen willen plaatsten.”

Zoals?

“Zoals: werkt directe prestatiegerichtheid in alle omstandigheden het best? Werkt de marktbenadering altijd het best? En: moet je in sommige organisaties dus niet voor een andere sturingsmethode kiezen dan een die uitgaat van afrekenen op meetbare prestaties? In mijn faculteit zie ik zelf hoe die uitgangspunten een contra-productief effect kunnen hebben. De introductie van strengere prestatienormen - ‘publish or perish’ - heeft bij onderzoekers geleid tot een conformistisch houding. Vooral Amerikaanse wetenschappelijke bladen zijn niet erg genegen artikelen te plaatsten waarin aspecten worden behandeld die buiten de traditionele economische axioma’s vallen, en waarin dus meer wetenschappelijke disciplines bij elkaar worden gebracht. Nu wetenschappers worden afgerekend op publicaties nemen ze dat soort onderzoek dus niet meer ter hand. Een wetenschappelijk dissidente opstelling impliceert voor hen een carrièrerisico. Maar iedereen kan inzien dat het langetermijndoel van wetenschappelijk onderzoek bij zulk gedrag niet gebaat is. In bedrijven kan iets vergelijkbaars gebeuren. Tegen de achtergrond van de agency-theorie is de bedoeling van activity based costing en balanced scorecard dat mensen in organisaties calculeerbaar worden. Maar het resultaat is soms dat ze calculerend worden.”

Ideologie

Wat voor concrete bezwaren hebt u tegen ABC en de BS als instrument?

“Begrijp me goed: ik ben niet tegen ABC of BS. Maar ze worden soms verkeerd gebruikt. Als ergens een nieuwe bestuurder aantreedt, vraagt iedereen: ‘En, wat ga je doen?’ Zo’n vraag suggereert dat een manager een agenda of een ideologie moet hebben. Dan wordt een instrument als ABC aangegrepen om uit te drukken wat hij met de organisatie van plan is.



‘Het aantrekkelijke voor managers is dat door te praten over implementatie van een instrument, het net lijkt of je problemen oplost.’

Op dat moment vindt er een ont koppeling plaats tussen probleem en oplossing. De manager hoort ervoor te zorgen dat praktische obstakels uit de weg worden geruimd voor de mensen in zijn organisatie. Maar het komt voor dat managers de accounting-methode aangrijpen om de problemen abstract maken en zich te concentreren op een aanpak die bijna een ideologie wordt.

Overigens: als bijvoorbeeld ABC wel puur als instrument wordt ingezet, kun je op praktische problemen stuiten. Een gegeven is dat veel kosten in de praktijk wél vast zijn. Ze zijn er, of je een activiteit nu wel uitvoert of niet. Die kosten worden veroorzaakt door het beschikbaar hebben door bepaalde capaciteit. Dus hoe kun je met ABC dan op een goede manier bepalen welke activiteiten moeten worden uitbesteed? En wat doe je met tijdelijke overcapaciteit?

Wat me aanspreekt in ABC is dat je wordt gedwongen veel kritischer te kijken naar waar en waarom je in je organisatie kosten maakt. Het zelfonderzoek dat er uit volgt kan ertoe leiden dat je efficiënter gaat werken. Maar misschien heb je daar niet eens een geïnstitutionaliseerd managementaccounting instrument voor nodig.”

Conformisme

De managementmethode doet er überhaupt niet toe? “Daar lijkt het soms wel op. Het valt mij op dat de vruchten van een verandering van de

manier van aansturen een organisatie bijna altijd worden geplukt tijdens en kort na de implementatie. Dat zag je ook bij meer strategisch gerichte methodes van management-accounting, zoals het core business-denken of, wat recenter, het sturen op aandeelhouderswaarde. In die beginfase wordt er altijd een tijd lang heel intensief gecommuniceerd. Ik denk wel eens dat dat aspect van het hele proces, het opschudden van het bed, belangrijker is dan de instrumentele aanpak.”

Waarom duiken er telkens nieuwe managementtypes op?

“Sociologen wijzen erop, terecht naar mijn idee, dat beslissingen het resultaat zijn van een context. Mensen hebben een neiging tot isomorfisme, of zo je wilt conformisme. Men doet dingen omdat anderen het ook doen. Afwijkend gedrag is riskant. Die observatie maakt het ontstaan van hypes al veel begrijpelijker. Ik denk dat je niet alleen organisaties, maar ook het gedrag van managers beter kunt begrijpen als je oog hebt voor interactiviteit. Dat sluit aan bij mijn pleidooi om op een meer transdisciplinaire manier naar mensen en organisaties te kijken. Economen gaan ervan uit dat het individu centraal staat en dat die alleen kiest of beslist. Dat lijkt mij veel te eng gedacht.”

Ingenieurs

Spelen er bij managementtypes misschien meer dingen tegelijk: enerzijds dat isomorfisme, anderzijds de voorkeur voor managementinstrumenten die op modelmatig denken zijn gebaseerd?

“Managers hebben inderdaad een sterke neiging om top-down te willen denken. Ze zien zich graag als een ingenieur die met knoppen en hendels een machine aansturen. Maar organisaties zijn complexer dan machines. Managementtheorieën hebben de neiging tot een versimpeling van de werkelijkheid - begrijpelijk. Het aantrekkelijke voor managers is dat door te praten over implementatie van een instrument, het net lijkt of je problemen oplost. Maar de pluriformiteit wordt genegeerd en in feite laat men juist die echte problemen liggen.”

Wat wordt de volgende hype?

“Ik weet het niet. Mogelijk gaan we nog een tijd door met denken in termen van ‘ik’ en ‘nu presteren’. Maar misschien is de tijd langzaam rijp voor ‘wij’, en voor een wat bredere kijk op het verband tussen inspanning en resultaat.” ■