



# FINANCIËLE PRIKKELS KUNNEN INTRINSIEKE MOTIVATIE VERDRINGEN

Tekst: Geert Dekker Beeld: Shutterstock



*De beloning van partners van accountantsorganisaties leidt geregeld tot discussie. Moet de sector een andere weg inslaan? Minder nadruk op financiële prikkels kan de intrinsieke motivatie ten goede komen, zo leren gangbare motivatietheorieën.*

De psychologische wetenschap kan zich er *grosso modo* wel in vinden: aan goede wil ontbreekt het mensen niet. Ze willen leren, ze willen werken, ze willen sporten, ze willen zorgen, ze willen van alles - zolang ze daarin zelf geïnteresseerd zijn. Uit zichzelf, zonder dwang, zonder dreiging en zonder andere prikkels dan hun eigen, intrinsieke motivatie, willen ze in die activiteiten bovendien goed presteren. En dat lukt nog aardig ook. In ieder geval zijn die prestaties beter - over het algemeen - dan de prestaties die worden geboekt alleen met behulp van 'externe' prikkels; door anderen opgelegde beloningen en straffen. Een karrenvracht aan onderzoek bevestigt dit verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Daarom richten veel studies in bijvoorbeeld de organisatie- en onderwijskunde zich op de vraag hoe intrinsieke motivatie in stand te houden is en mogelijk zelfs te vergroten. Immers: betere prestaties, wie wil dat nu niet?

Is dat relevant voor accountants? Recent woeedde op Accountant.nl een discussie over het inkomen van partners van accountantsorganisaties, aangezwengeld met de hypothese dat de mogelijkheid om steeds meer geld te verdienen 'een perverse prikkel' vormt die de kwaliteit van de controle belemmert. Geld zit de motivatie om goed werk af te leveren dwars, volgens die redenering.

## 'MENSEN WILLEN ZICH IDENTIFICEREN MET EEN SOORT HOGER DOEL.'

### PUZZELS EN RAADSELS

De psychologen Edward L. Deci en Richard M. Ryan deden al in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw onderzoek op dat terrein en publiceerden in 2002 het handboek *Self-Determination Theory* (zelfbeschikkingstheorie). Dat is intussen uitgegroeid tot een standaardwerk. 'Deci & Ryan' is de meeste gebruikte en meest gezaghebbende motivatietheorie en nog voortdurend wordt die met nieuw onderzoek ondersteund en verfijnd. Hoofddlijn is dat het niveau van intrinsieke motivatie wordt bepaald door de mate waarin is voorzien in drie psychologische basisbehoeften: de behoefte aan autonomie, de behoefte aan het gevoel competent te zijn en de behoefte aan sociale verbondenheid. Ten tweede leunen Deci & Ryan sterk op onderzoek naar wat er gebeurt met de voldoening uit deze 'interne' factoren als er externe prikkels bijkomen, zoals geld of goedkeuring van anderen.

Willem Eikelenboom kan dat uitleggen. Hij is organisatie- en onderwijskundige en directeur van het Instituut Educatie van de NHL Stenden Hogeschool. Eikelenboom publiceert geregeld over motivatie en past de zelfbeschikkingstheorie op allerlei manieren toe. Hoe zit het met het effect van externe prikkels? "In hun beroemdste onderzoek laten Deci & Ryan twee groepen studenten puzzels en raadsels oplossen, in twee aparte ruimten. Onder gelijke omstandigheden zijn de groepen daarin even succesvol", aldus Eikelenboom. "Vervolgens krijgt groep 1 een extrinsieke beloning voor de oplossingen. Die gaat vervolgens iets beter presteren, terwijl groep 2 op hetzelfde niveau blijft. Daarna, als tweede interventie, krijgt die eerste groep een grotere extrinsieke beloning. Dat leidt echter niet tot een nog betere prestatie. Als derde interventie wordt de beloning weer ingetrokken. Terwijl groep 2 nog steeds vrolijk door puzzelt, stort de prestatie van groep 1 in. Men verliest alle lust zich in te spannen. Waarom zouden we dat doen, zo vraagt men zich af?"



## 'AAN KWALITEITSCRITERIA WORDT INMIDDELS EEN GROTE BETEKENIS TOEGEKEND BIJ PROMOTIEBESLISSINGEN EN BELONINGSAFSPRAKEN.'

### **FNUIKEND**

De extrinsieke beloning heeft de intrinsieke motivatie verdrongen, zo is de gevolgtrekking. "Dit soort experimenten is de afgelopen jaren veelvuldig herhaald en de bevindingen zijn telkens vergelijkbaar", stelt Eikelenboom. "Als de nadruk komt te liggen op externe prikkels voor gedrag, levert dat op de korte termijn een beter resultaat op, maar op de langere termijn neemt dat effect af en uiteindelijk is het fnuikend voor de intrinsieke motivatie die mensen eerst hadden om het gewenste gedrag te vertonen."

Zou dat te verhelpen zijn door de intrinsieke motivatie meer te stimuleren? Door meer aandacht te geven aan de drie genoemde psychologische basisbehoeften? Zoals gezegd: de beste resultaten worden geboekt als mensen (volgens Deci & Ryan) autonomie ervaren, dus de vrijheid hebben om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren, het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen op wat ze doet. En als ze het gevoel hebben competent te zijn, vertrouwen hebben in hun eigen kunnen. En als ze, ten derde, sociale verbondenheid ervaren bij hun bezigheden, vertrouwen kunnen hebben in anderen dus en vragen durven stellen, niet bang zijn om fouten te maken.

### **ZINGEVING**

"Ook al zou je meer aandacht geven aan het scheppen van werkomstandigheden waarin meer wordt voorzien in die basisbehoeften, de externe prikkels - financiële *incentives* meestal - blijven dat ondermijnen", meent Eikelenboom. "Wil je ze toepassen, dan zal je daar altijd heel goed over moeten nadenken."

Eén uitzondering daarop betreft een aanvulling op de theorieën van Deci & Ryan die is ontwikkeld door gedragswetenschapper Daniel H. Pink. Eikelenboom is ervan gecharmeerd: "Pink onderscheidt als vierde basisbehoefte het concept 'zingeving'. Mensen willen zich identificeren met een soort hoger doel. Als ze zien dat hun bezigheden daarin een plaats hebben, dan wordt hun intrinsieke →

## **MOET HET INKOMEN VAN DE ACCOUNTANT GROEIEN?**

**De controlerend accountant werkt in het publiek belang, maar opereert in een commerciële context. Dat gegeven leidt geregeld tot discussie, al dan niet met de hoogte van de beloningen als kop van Jut. De vraag achter die discussie is bijna altijd de vraag of de accountancysector goed is ingericht, waarbij 'goed' vooral de afgelopen jaren moet worden gelezen als 'goed voor de kwaliteit van de accountantscontrole'.**

Over die vraag publiceerde de AFM in november 2018 een 'verkenning', getiteld *Kvetsbaarheden in de structuur van de accountancysector*. Eerder kwam de vraag ook aan de orde in de verslagen van de Monitoring-commissie Accountancy (MCA). De minister van Financiën borduurt daarop voort met zijn opdracht aan de Commissie Toekomst Accountancysector, die hij eind november 2018 instelde. Die commissie moet onderzoeken "hoe de kwaliteit van de wettelijke controles duurzaam kan worden verbeterd". Waarbij "mogelijke aanpassingen van de structuur van de markt van wettelijke controles en/of accountantsorganisatie" moeten worden betrokken.

Eind 2019 rapporteert deze commissie, maar zolang kunnen accountants natuurlijk niet wachten. In december en januari namen opiniemakers uit de sector alvast een voorschot op dit onderzoek, met een aantal columns op Accountant.nl over het inkomen van accountants. Maar ook in die columns gaat het vooral over de mechanismen die leiden tot die inkomens. Jules Muis en Tom Nierop pleiten bijvoorbeeld voor een inkomensplafond voor partners in de accountancy, zodat "een perverse prikkel aan banden wordt gelegd die scherpste, kwaliteit en innovatie kan belemmeren". Wat hen betreft zit het kwaad vooral in de mogelijkheid almaar meer te verdienen. In de weerwoorden daarop wordt gesteld dat die financiële prikkels juist nodig zijn om scherpste, efficiëntie en vernieuwing door te voeren in het controlewerk. Ook zou een onderneming niet anders kunnen functioneren: als er geen groei in zit, zou niemand erin investeren. Het gaat dus om de manier waarop de inkomens (van partners) tot stand komen: door marktwerking, concurrentie, ondernemerschap, kortom: door 'de structuur van de accountancysector'.

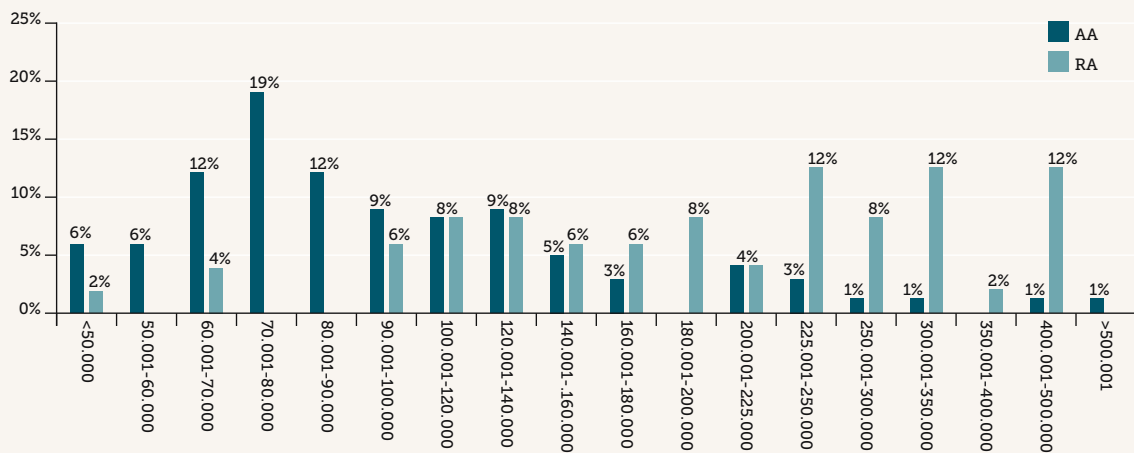
Sommige deelnemers aan de discussie stellen dat de richting van de prikkels wel degelijk kan worden gewijzigd, door in het beloningsbeleid en in het beloningssysteem van accountantsorganisaties een groter gewicht toe te kennen aan kwaliteitscriteria en minder betekenis te hechten aan commerciële criteria. Het invoeren van een dergelijk beloningsbeleid maakte onderdeel uit van de 53 maatregelen die in 2014 werden voorgesteld door de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep, ter verbetering van de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de accountantscontrole.

## BELONING VAN ACCOUNTANTS

Het Accountancy Beloningsonderzoek, een jaarlijkse coproductie van Accountant en Alterim, biedt een overzicht van het salaris van accountants op verschillende niveaus en in uiteenlopende functies. Een beginnend assistent-accountant (RA) in de openbare praktijk verdient gemiddeld € 37.500 per jaar, een senior manager (RA) ruim het dubbele (€ 84.500). Op partnerniveau (RA) is het gemiddelde

salaris € 158.500, maar dat loopt flink uiteen afhankelijk van de kantooromvang: van € 113.500 bij RA-partners van een klein kantoor tot gemiddeld € 237.500 bij partners van grote kantoren. Opvallend: AA-partners bij grote kantoren verdienen volgens het onderzoek gemiddeld meer: € 268.000 per jaar. De genoemde partnerbeloningen zijn exclusief eventuele variabele beloning.

Totale beloning partners AA/RA (salaris + variabele beloning, in procenten).



Bron: Accountancy Beloningsonderzoek 2018

motivatie sterker. Dat effect lijkt niet ondergraven te worden door externe prikkels. Organisaties passen dit toe door bijvoorbeeld een missie te formuleren. Positiviteit is in dat opzicht het toverwoord: door voortdurend het werk of een beroep positief te benaderen, creëer je die identificatie.”

Wat betekent dat voor het accountantsberoep? Volgens de psychologie is het dus niet verwonderlijk dat het hooghouden van de intrinsieke motivatie in de praktijk niet bepaald vanzelfsprekend is. De controlerend accountant werkt in het publiek belang, maar opereert in een commerciële context. Geld is overal, is niet weg te denken.

De afgelopen jaren, zeker sinds 2014, hebben veel accountantsorganisaties hun beloningssysteem aangepast en wordt aan kwaliteitscriteria een grote - en vaak doorslaggevende - betekenis toegekend bij promotiebeslissingen en beloningsafspraken. Maar het blijven externe prikkels, die in principe de intrinsieke motivatie om goed werk te leveren kunnen verdringen.

### AFVINKLIJSTJES

Bovendien zijn er meer gevaren. Van de drie genoemde psychologische basisbehoeften zijn vooral autonomie

en competentie bepalend voor de intrinsieke motivatie. Enkele ontwikkelingen in de accountantssector hebben daarop geen positief effect. “Protocollering” is er zo een: die gaat ten koste van het gevoel van autonomie, net zoals de afvinklijstjes dat doen. “Eigenlijk is dat het effect van elke vorm van controle van buitenaf”, aldus Eikelenboom. In dit opzicht zijn de ingezette veranderingsprocessen - wat betreft vorm - niet per se goed nieuws. Want die kunnen in potentie het gevoel ondergraven competent te zijn voor de eigen taken en verantwoordelijkheden. “Mensen kunnen in grootschalige veranderingstrajecten de boodschap lezen: je deed je werk niet goed.”

Wel is duidelijk dat de positieve kracht van ‘zingeving’ is ontdekt. Steeds meer accountantsorganisaties werken immers met een *purpose* of een *story*, die duidelijk moet maken ‘waar we het allemaal voor doen’. Eikelenboom: “Het effect daarvan is heel eenvoudig: hoe meer men in staat is het beroep positief in het nieuws te krijgen, hoe meer intrinsieke motivatie dat bij de beroepsbeoefenaren oplevert.” ←