

Rationele, institutionele en irrationele factoren

De betekenis bij de adoptie van beheersingsinstrumenten

Arco van de Ven¹

SAMENVATTING Het toenemende gebruik van standaardinstrumenten en de aanhoudende signalen van teleurstellende resultaten van de toepassing van veel nieuwe managementtechnieken maken inzicht in het verloop van het adoptieproces van beheersinstrumenten zeer relevant. In de theorievorming over adoptie van instrumenten voor de beheersing van organisaties worden schijnbaar tegenstrijdige verklaringen gegeven. Zo wordt uit de transactiekostenbenadering afgeleid dat de keuze wordt bepaald door het relatieve efficiencyvoordeel en uit de institutionele benadering valt af te leiden dat imitatie of bijvoorbeeld dwang de adoptie van beheersingsinstrumenten zal bepalen. In dit artikel wordt een theoretisch raamwerk geconstrueerd voor het verloop van adoptieprocessen van beheersingsinstrumenten, waarin de verschillende verklaringen worden geïntegreerd.

1 Inleiding

In organisaties wordt gebruikgemaakt van diverse instrumenten om de beheersing concreet vorm te geven. Vaak bestaat de impliciete gedachte dat deze beheersingsinstrumenten specifiek voor de organisatie worden gekozen. Dat wil zeggen dat dit binnen organisaties een bewust, rationeel, intentioneel en

Dr. A.C.N. van de Ven RA is docent management accounting & control aan de postdoctorale opleiding tot registercontroller en is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het vakgebied Integrale Sturing en Beheersing/Administratieve Organisatie van de Erasmus Universiteit Rotterdam en kerndocent management control voor de MBA-opleiding van de Rotterdam School of Management. Hij is partner van A.C.N. Management consultants en directeur van Control & Innovation. De auteur wil de anonieme reviewers bedanken voor hun constructieve commentaar op de conceptversie van het artikel.

cognitief proces is, gedreven door economische motieven. Een dergelijke denkwijze heeft een grote invloed op ons beeld hoe de beheersing van organisaties wordt vormgegeven. Het betekent dat deze systemen niet zomaar ontstaan, maar dat zij het resultaat zijn van een gedegen ontwikkelings- en realisatieproces, vergelijkbaar met het bouwen van technische systemen. Bij de ontwerpactiviteit staan problemen die zich in de context van de organisatie voordoen, voorop. Vervolgens wordt een instrument gekozen dat de organisatie in staat stelt problemen te voorkomen en/of te bestrijden.

Diverse waarnemingen in de adviespraktijk en discussies met studenten, met de nodige werkervaring, duiden echter op een meer eigenstandige positie van instrumenten², waarbij de specifieke beheersingsproblematiek naar de achtergrond is verschoven³. Het instrument is hierbij een standaardinstrument, dat in de eerste plaats op organisatieoverstijgend niveau vorm krijgt en dat een leven op zichzelf leidt. De toenemende aandacht voor deze standaardinstrumenten is ook in publicaties terug te vinden, in de vorm van grote mate van aandacht voor populaire managementtechnieken, zoals bijvoorbeeld de business balanced scorecard of economic value added. Deze aandacht voor instrumenten wordt ook in de praktijk gevolgd door een toenemend gebruik ervan. Granlund en Lukka (1998) beschrijven dat er mondiaal een homogenisering optreedt van toepassing van management accounting-instrumenten. Zij stellen dat steeds meer organisaties dezelfde instrumenten gaan hanteren. Ook in Nederland lijkt er een standaardisatietendens aanwezig te zijn. Een enquête, gehouden tijdens de Nationale Administrateurs en Controllers-dag (NAC-dag) van 15 mei 1998, geeft het volgende beeld te zien. 16% van de respondenten werkte in een organisatie waar de Business Balanced Scorecard was ingevoerd, 24% paste 'activity based costing' toe en 7% paste de 'target costing'-systema-

tiek toe. Zelfs 69% van hen geeft aan dat zij de 'Business Balanced Scorecard' binnen drie jaar willen invoeren (KPMG,1998).

Maar wat is de consequentie van deze standaardisatie? Contingentieonderzoek geeft aan dat de geschiktheid van beheersingsinstrumenten afhangt van factoren zoals de dynamiek van de omgeving (Woodward, 1994/1965) of de strategie (Porter, 1985; Miles e.a., 1978). Daarom is het onwaarschijnlijk dat beheersingsinstrumenten onder alle omstandigheden toepasbaar zouden zijn. Er zijn signalen dat veel toepassingen van nieuwe managementtechnieken inderdaad tot teleurstellende resultaten leiden (O'Reilly & Pfeffer, 2000, pp. 26-30; Collins, 2000, p. 34; Boyett en Boyett, 1998, p. 49; Abrahamson, 1991, pp. 588-589). Enkele cijfers. De meeste inschattingen geven aan dat 50 tot 70% van alle organisatiebrede verandertrajecten uitgevoerd in de jaren tachtig en negentig hun doelstellingen niet bereikten. Daarbij is de inschatting dat de succesratio van Fortune bij 1000 organisaties zeker onder de 50% lag en misschien zelfs gemiddeld eerder tegen de 20% dan tegen de 50% aanzat. (Boyett en Boyett, 1998, p. 49). Michael Hammer, de voornaamste BPR (Business Process Redesign) goeroe, schatte dat er alleen in de Verenigde Staten in 1994 20 miljard dollar verspild werd aan mislukte verandertrajecten (Boyett en Boyett, 1998, p. 49). Eén van de mogelijke oorzaken van de teleurstellende resultaten zou de adoptie van minder geschikte instrumenten door organisaties kunnen zijn.

Om dit na te gaan is inzicht in de adoptie van beheersingsinstrumenten nodig. Problematisch hierbij is dat bestaand onderzoek geen eenduidig beeld oplevert. Auteurs spreken over zeer uiteenlopende en zelfs schijnbaar tegenstrijdige resultaten (Roberts en Greenwood, 1997a, p. 346; Baum en Oliver, 1991; Eisenhardt, 1988; Oliver, 1991). Zo stelt Williamson (1983, p. 125) dat efficiency de belangrijkste en enige systematische factor is verantwoordelijk voor organisatieveranderingen en stellen DiMaggio en Powell (1983, pp. 153-154) dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken, zonder dat er bewijs is dat dit de efficiency van organisaties verhoogt. Inzicht in de samenhang van deze schijnbaar tegenstrijdige verklaringen kan worden gevonden door het toepassen van 'process theory research' (Wolfe, 1994, p. 407). Dergelijk onderzoek richt zich niet op het bepalen van de verklarende factoren voor de adoptie, maar op het achterhalen van het verloop van het adoptieproces. Het opstellen van een procestheorie voor het verloop van adoptieprocessen van beheersingsinstru-

menten heeft tijdens mijn promotieonderzoek centraal gestaan. In dit artikel staat de constructie van een theoretisch raamwerk, waarmee het verloop van adoptieprocessen in de praktijk kan worden doorgrond, centraal. Het tweede gedeelte van het promotieonderzoek waarin dit theoretisch raamwerk op basis van een empirisch onderzoek nader wordt verrijkt, blijft in dit artikel buiten beschouwing⁴.

Het artikel start in paragraaf 2 met de verschillende soorten verklaringen (theoretische pijlers) voor adoptieprocessen van beheersingsinstrumenten. In paragraaf 3 wordt ingegaan op een bestaand raamwerk, het Beperkt Efficiency Raamwerk van Roberts en Greenwood (1997a), dat is opgesteld voor het doorgronden van de adoptie van organisatievormen. In paragraaf 4 wordt het raamwerk van Roberts en Greenwood afgezet tegen de mogelijke theoretische verklaringen en wordt het raamwerk aangepast op basis van theorievorming uit de verschillende theoretische pijlers. Dit leidt in paragraaf 5 tot de presentatie van het Iteratieve en Meervoudig Verrijkt Efficiency Raamwerk (IMVER), een theoretisch raamwerk voor het doorgronden van adoptieprocessen van beheersingsinstrumenten. Afgesloten wordt met enkele concluderende opmerkingen in paragraaf 6.

2 Theoretische pijlers adoptieraamwerk

Met betrekking tot het verloop van de adoptie van beheersingsinstrumenten bij organisaties zijn verschillende soorten theoretische verklaringen mogelijk. Deze verschillende verklaringen dienen als theoretische pijlers voor het doorgronden van adoptieprocessen.

Economische benadering

Bij de economische benadering wordt het adoptieproces gedomineerd door de gedachte dat beheersingsinstrumenten rationeel op basis van efficiency-criteria worden gekozen. Typerend voor deze benadering is de volgende uitspraak van Williamson (1983, p. 125):

'I argue that efficiency is the main and only systematic factor responsible for the organizational changes that have occurred.'

De ultieme vorm van deze economische rationaliteit wordt aangetroffen in de neoklassieke economische theorievorming, waarbij besluitvorming hyperrationeel geschiedt.

Besluitvormingsbenadering

Bij de besluitvormingsbenadering wordt het adoptieproces gedomineerd door de cognitieve beperkingen. Besluiten verlopen volgens deze benadering niet rationeel, maar worden beperkt door de grenzen aan de informatieverwerkende capaciteit van mensen. Deze grenzen leiden volgens Simon (1976/1945) tot een beperkt zoekproces en volgens Kahneman, Slovic en Tversky (1982) tot het volgen van bepaalde beslisseregels (heuristieken) tijdens besluitvormingsprocessen.

Institutionele benadering

Bij de institutionele benadering domineert de omgeving het besluitvormingsproces. Bij de keuze wordt in grote mate rekening gehouden met de mening van de omgeving. De gedachte hierbij is dat organisaties niet in een vacuüm opereren, maar door hun omgeving nauwlettend in de gaten worden gehouden. De indruk die de omgeving van de organisatie heeft, wordt hierdoor een belangrijke randvoorwaarde voor succes. De keuze van een beheersingsinstrument hangt volgens deze benadering derhalve niet af van de efficiency, de toegevoegde waarde voor de organisatie, maar van de legitimiteit van de keuze. Het gegeven dat een belangrijke succesvolle concurrent het beheersingsinstrument hanteert, wordt daarmee belangrijker dan een analyse van de toegevoegde waarde van het instrument voor de organisatie.

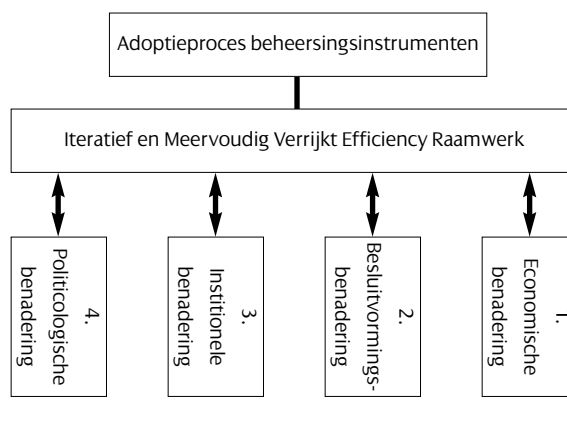
Politologische benadering

Bij de politologische benadering domineren sociale en politieke factoren het besluitvormingsproces. Is een keuze van een beheersingsinstrument wel politiek haalbaar en hoe beïnvloedt een dergelijke keuze de machtsverhoudingen binnen de organisatie.

3 Het Beperkt Efficiency Raamwerk

Een bestaand raamwerk voor het doorgronden van de adoptie van organisatievormen is het Beperkt Efficiency Raamwerk van Roberts en Greenwood (1997a). Het Beperkt Efficiency Raamwerk is gebaseerd op drie verschillende theoretische pijlers: de transactiekostenbenadering uit de economische benadering, de notie van Simon uit de besluitvormingsbenadering en elementen uit de institutionele benadering. Uit de *transactiekostenbenadering* is de notie ontleend, dat de adoptie in beginsel economisch rationeel verloopt. Marktwerking, dus concurrentie tussen organisaties, zal op het niveau van de

Figuur 1. Theoretische pijlers van IMVER



individuele organisatie prikkelen tot een beoordeling van het bestaande beheersingsinstrumentarium, waarna alternatieve beheersingsinstrumenten zullen worden gezocht, waarvan het alternatief dat het meest efficiënt is, uiteindelijk zal worden geadopteerd.

Deze vergelijkende efficiencybenadering wordt afgezwakt door de *notie* van Simon (1976/1945) dat *besluitvorming* veelal *beperkt rationeel* geschiedt⁵. Dit betekent dat het zoekproces naar alternatieven stopt als een geschikt – dat wil zeggen meer efficiënt beheersingsinstrument dat aan de verwachtingen voldoet – alternatief wordt aangetroffen. De efficiencybenadering wordt nog meer beperkt door de *institutionele omgeving*. Zowel bewuste beperkingen, bijvoorbeeld door imitatiegedrag, als onbewuste beperkingen, bijvoorbeeld door het volgen van impliciete routines die binnen de organisatie bestaan, verhinderen het zoeken naar een efficiëntere organisatievorm. Deze theorievorming uit de drie verschillende pijlers leidt tot de volgende voorstelling van het verloop van het adoptieproces voor organisatievormen.

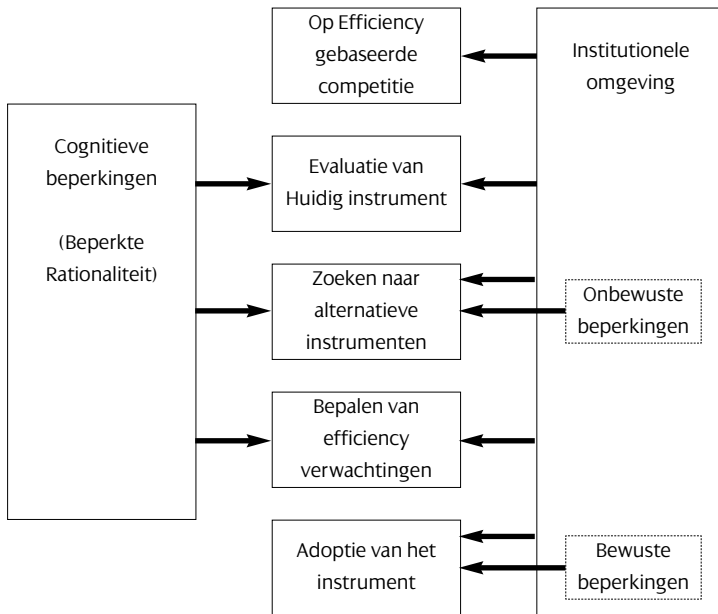
In de volgende paragraaf wordt het Beperkt Efficiency Raamwerk nader geconcretiseerd en aangevuld, aan de hand van de theorievorming uit de verschillende benaderingen voor de verklaring van adoptieprocessen van beheersingsinstrumenten.

4 Analyse van het Beperkt Efficiency Raamwerk

Toepasbaarheid Beperkt Efficiency Raamwerk

Het Beperkt Efficiency Raamwerk integreert theorievorming uit de economische benadering, de besluit-

Figuur 2. Het Beperkt Efficiency Raamwerk van Roberts en Greenwood



vormingsbenadering en de institutionele benadering. Het raamwerk is opgesteld voor het doorgronden van de adoptie van organisatievormen, zoals de adoptie van een divisiestructuur, een functionele organisatievorm of van een netwerkorganisatie. De doelstelling van dit artikel gaat verder dan organisatiestructuren alleen, het betreft beheersingsinstrumenten in zijn algemeenheid. Dat het raamwerk hiervoor kan worden gebruikt, blijkt ook uit de reactie op het artikel van Roberts en Greenwood van Bates (1997). Zij gaat ervan uit dat het raamwerk ook geldt voor de adoptie van beheersingsinstrumenten, zoals Total Quality Management en ISO 9000⁶. Aangezien er geen ander raamwerk is dat, met betrekking tot het verloop van het adoptieproces van een bepaald beheersingsinstrument, meerdere theoretische pijlers integreert, vormt het Beperkt Efficiency Raamwerk het uitgangspunt en worden de bevindingen theoretisch gegeneraliseerd.

Analyse op grond van de politicologische benadering

De politicologische benadering ontbreekt in het raamwerk van Roberts en Greenwood. De mogelijke politicologische invloeden op besluitvormingsprocessen zijn door Janis (1989) uitgewerkt in het Constraints Model of Policymaking Processes. De auteur schetst naast cognitieve beperkingen uit de besluit-

vormingsbenadering, affiliatieve en egocentrische beperkingen. In de besluitvorming wordt hierbij ook rekening gehouden met affiliatieve beperkingen. De behoefte om macht, status, compensatie en sociale steun te behouden en om steun voor het beleid binnen de organisatie te verkrijgen. Volgens Janis spelen naast deze affiliatieve beperkingen ook egocentrische beperkingen in de vorm van eigenbelang en emotie een belangrijke beperkende rol. In tabel 1 is een overzicht opgenomen van de verschillende door Janis onderkende beperkingen en het gedrag waartoe deze beperkingen leiden.

Analyse op grond van de besluitvormingsbenadering

Met betrekking tot de besluitvormingsbenadering reikt de invloed van cognitieve beperkingen verder dan de notie van Simon van beperkte rationaliteit en het daaraan gerelateerde satisficinggedrag. Op basis van empirisch onderzoek geven Kahneman, Slovic en Tversky (1982) aan dat besluitvormingsprocessen worden beïnvloed door de beschikbaarheid van alternatieven (availability). De toepassing van een bekend alternatief wordt hoger of juist lager ingeschat (afhankelijk van de beleving) dan de toepassing van een onbekend alternatief. Ook wordt naar een vergelijking gezocht met toepassingen in het verleden (analogizing of representativeness). Hierbij hoeft het niet zo te zijn dat de situatie ook daadwerkelijk vergelijkbaar is. Een andere uitbreiding van de beperkingen ten opzichte van hetgeen is opgenomen in het Beperkt Efficiency Raamwerk, is dat de beperkingen niet alleen betrekking hebben op het zoeken naar alternatieven, maar ook op de daadwerkelijke keuze. Zowel de genoemde vuistregels van availability als representativeness kunnen ervoor zorgen dat uit de beschikbare alternatieven niet het meest efficiënte instrument wordt gekozen. Een laatste uitbreiding van de besluitvormingsbenadering dient zich aan door toepassing van het garbage can-model van March en Olsen (1976). Het Beperkt Efficiency Raamwerk gaat uit van een adoptieproces dat stapsgewijs verloopt. Eerst geschiedt een beoordeling, dan is er een zoektocht naar alternatieven, vervolgens worden efficiencyeffecten bepaald en ten slotte wordt de organisatievorm geadopteerd. Het 'garbage can-model' laat zien dat besluitvormingsprocessen zeer chaotisch kunnen verlopen. Om een besluitvormingsproces te typeren, stellen zij dat bedrijfsvoering kan worden vergeleken met de inhoud van diverse vuilnisbakken. De aanwezige inhoud – problemen, oplossingen, actoren en keuzesituaties – is bepalend voor de te nemen beslissing. Hierbij stellen March en

Olsen (1976) dat ook oplossingen, bijvoorbeeld beheersingsinstrumenten zoals een Balanced Scorecard, op zoek kunnen gaan naar problemen, welke zij kunnen oplossen. Dit betekent dat gebruikers van de instrumenten primair geïnteresseerd zijn in de techniek zelf, terwijl pas in tweede aanleg wordt gezien welke problemen ermee kunnen worden opgelost. Toepassing van deze gedachte leidt tot een verloop waarvan de volgorde niet vaststaat en waar iteratie tussen de onderkende activiteiten kan voorkomen.

Analyse op grond van de institutionele benadering

Het overtuigen van de omgeving is binnen de sociologische, institutionele benadering belangrijker dan het economisch voordeel dat met de implementatie

van een instrument kan worden bereikt. Hierbij beschouwt de nieuwe sociologische institutionele benadering deze institutionalisatie als een cognitief proces⁷. Toegepast op adoptieprocessen houden besluitvormers volgens hen rekening met de krachten waardoor deze worden geïnstitutionaliseerd. Voor de besluitvormer zijn de opgesomde mechanismen feiten waarmee rekening wordt gehouden (Meyer, Rowan, 1983). De genoemde argumenten leiden ertoe dat de keuze van de adoptie van de instrumenten op een manier plaatsvindt, die de organisatie legitimiteit geeft. Omdat succesvolle organisaties dit instrument ook gebruiken is er bijvoorbeeld bewust sprake van het imiteren van de adoptie van een instrument. Het volgen van dit gedrag hoeft, naast dat het een legitieme wijze is, niet te betekenen dat het geen efficiënte

Tabel 1. Belangrijkste beperkingen die behoedzame besluitvorming kunnen belemmeren, en enkele beslisregels om er mee om te gaan (Janis, 1989, p. 149)*

<i>Cognitieve beperkingen</i>	<i>Affiliatieve beperkingen</i>	<i>Egocentrische beperkingen (eigenbelang en emotie)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte tijd • Waargenomen schaarste van hulpmiddelen voor het zoeken en beoordelen van informatie • Andere taken vragen aandacht • Overweldigende complexiteit van een thema • Onzekerheid door gebrek aan kennis • Vooringenomen standpunt (ideologie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeft aan macht, status, compensatie en sociale steun te behouden • Behoeft aan steun voor het beleid binnen de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenbelang: sterke persoonlijke motieven zoals hebzucht • Emotie: woede, opgetogenheid en spanning omdat er moet worden gekozen
<i>Cognitieve beslisregels</i>	<i>Affiliatieve beslisregels</i>	<i>Egocentrische beslisregels</i>
<p>Menselijke vuistregels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'Availability' • 'Satisficing' • 'Analogizing' <p>Vuistregels van organisatieleden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'Nutshell briefing'^{***} • 'Operational code'^{****} 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdedigend: voorkomen van straf • Tactieken in machtsstrijd: manipulatie vergaderingen, anderen de loef afsteken • Groepsdenken om harmonie in de groep te bewaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenbelang: 'what's in it for me' • Emotie <ul style="list-style-type: none"> o dat zullen ze weten o overmoed o opgetogenheid • Stress rond keuze <ul style="list-style-type: none"> o defensieve vermijding o paniek: laatste strohalm

* Bij de vertaling van de tabel is gebruik gemaakt van de door W.P.C. van Zanten gehanteerde terminologie (van Zanten, 1996).

** 'Nutshell briefing' komt voor wanneer een beslissing over een complexe problematiek genomen dient te worden op basis van een kortstondige uiteenzetting van de problemen en oplossingen door een expert.

*** 'Operational code' betreft de beslisregel om een procedure te volgen die gangbaar is binnen de organisatie.

wijze is van het adopteren van een instrument. Voor het raamwerk is van belang dat naast het efficiency-streven ook het streven naar legitimiteit een drijfveer tijdens het adoptieproces kan zijn. In de institutionele benadering wordt aangegeven dat het streven naar legitimiteit niet altijd parallel hoeft te lopen aan het streven naar efficiency en er derhalve sprake is van twee drijfveren tijdens het adoptieproces.

In het Beperkt Efficiency Raamwerk wordt onderscheid gemaakt tussen bewuste en onbewuste beperkingen vanuit de institutionele benadering. De bewuste beperkingen zijn te relateren aan de sociologische institutionele benadering. Onderzoek in deze benadering (DiMaggio en Powell, 1983) is erop gericht om oorzaken voor de gelijkvormigheid van organisaties te verklaren. DiMaggio en Powell (1983) geven in hun 'seminal paper' aan, dat drie mechanismen de keuze voor een beheersingsinstrument kunnen bepalen. Hierbij wordt opgemerkt dat het een analytisch onderscheid betreft. De mechanismen kunnen niet altijd empirisch van elkaar worden onderscheiden. Deze mechanismen zijn:

- 1 *Coercive isomorphism*. De gelijkvormigheid wordt met dit mechanisme afgedwongen door dwang van buitenaf. Als voorbeeld kan overheidsbemoeienis dienen of afhankelijkheid van grote klanten dan wel leveranciers, die bepaalde instrumenten, bijvoorbeeld kwaliteitssystemen, voorschrijven. De keuze voor een beheersingsinstrument kan, alhoewel een instrument niet aansluit bij de specifieke kenmerken van een organisatie, toch bewust geschieden. Op grond van dwang wordt het instrument bewust geadopteerd, terwijl dit de efficiency van de organisatie niet bevordert, misschien zelfs schaadt.
- 2 *Mimetic isomorphism*. De gelijkvormigheid kan ook ontstaan door het imiteren van gedrag. Met name indien er een grote mate van onzekerheid bestaat, kan het imiteren van succesvolle organisaties een manier zijn om de onzekerheid te reduceren. Organisaties neigen zich te modelleren naar vergelijkbare organisaties in hun branche, waarvan gemeend wordt dat deze organisaties meer legitiem zijn of meer succes hebben. DiMaggio en Powell geven aan dat dit imitatiegedrag niet kan worden verklaard door het streven naar efficiëntie.
- 3 *Normative isomorphism*. Het laatste mechanisme komt voornamelijk voort uit professionalisering. Behandelde instrumenten tijdens opleidingstrajecten en legitimatie door specialisten kunnen zorgdragen voor gelijkvormigheid. Tevens draagt het proces van aanname van personeel bij tot 'normative isomorphism'. Het aannemen van personeel uit dezelfde

branche, met dezelfde achtergrond bevordert het mechanisme.

In het raamwerk van Roberts en Greenwood komen deze bewuste beperkingen alleen voor tijdens de laatste stap: 'de keuze van het te adopteren instrument'. Deze institutionele mechanismen kunnen ook inspeken op de overige activiteiten in het adoptieproces. Het zoeken naar alternatieve instrumenten kan bijvoorbeeld bewust worden beperkt tot instrumenten die bij succesvolle branchegenoten zijn geadopteerd.

De onbewuste beperkingen zijn gerelateerd aan de oude institutionele benadering (onder andere Rutherford, 1994), waarbij de beperkingen niet bewust maar onbewust plaatsvinden. Als voorbeeld kan het blijven voortbestaan van inefficiënte situaties in organisaties dienen. De verklaring hiervoor wordt vaak gegeven aan de hand van het verhaal van de bloemen van Katherina. Tsarina Katherina had een soldaat opdracht gegeven een grasperk te bewaken om te voorkomen dat iemand haar mooie bloemen zou vertrapten. Lang nadat de tsarina was overleden en de bloemen niet meer aanwezig waren, stond er nog steeds een soldaat voor het grasperk. Het volgen van dergelijk 'rule based behavior' komt volgens de oud-institutionele theorievorming in organisaties voor en is niet alleen beperkt tot het zoeken naar alternatieven, maar kan, zoals in het voorbeeld, ook betrekking hebben op de beoordeling van de huidige situatie of op de andere activiteiten van het adoptieproces.

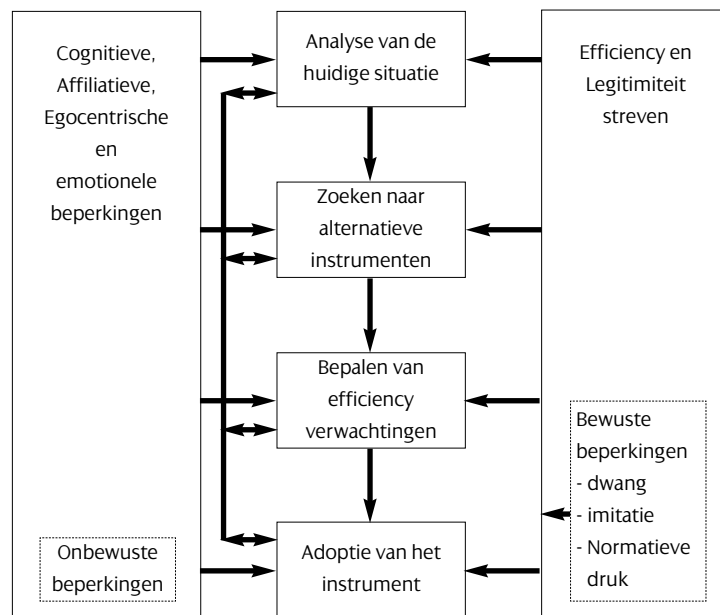
5 Het Iteratief en Meervoudig Verrijkt Efficiency Raamwerk

Vanuit de analyse van het Beperkt Efficiency Raamwerk op basis van theorievorming uit de verschillende theoretische benaderingen wordt het raamwerk van Roberts en Greenwood in deze paragraaf aangepast. Deze aanpassingen richten zich op het opnemen van de verschillende verklaringen over het verloop van adoptieprocessen in één raamwerk, IMVER (Iteratief en Meervoudig Verrijkt Raamwerk). Het komen tot dit raamwerk wordt besproken door in te gaan op de diverse verklaringen vanuit de verschillende benaderingen die niet op basis van het raamwerk van Roberts en Greenwood worden verklaard.

De belangrijke schijnbare tegenstrijdigheid tussen de economische benadering en de institutionele benadering is de verklarende waarde die aanhangers geven aan efficiency of legitimiteit voor de verklaring van het verloop van adoptieprocessen. In het Beperkt

Efficiency Raamwerk leidt de integratie tot een dominantie van de economische benadering. Dit doordat het adoptieproces wordt gestart op basis van de op efficiency gebaseerde marktwerking. Roberts en Greenwood doen een poging tot integratie door de mogelijkheid te introduceren dat dit streven naar efficiency kan worden beperkt door de institutionele omgeving. Dit verklaart echter niet het gedrag uit de institutionele benadering van imitatie of normatieve druk. Deze isomorphe mechanismen zijn *geen beperkingen* van een economische aanleiding tot het aanvangen van het adoptieproces, maar zijn de (*institutionele*) *aanleiding* tot het opstarten van het adoptieproces. Om beide verklaringen in het raamwerk op te nemen, dient er derhalve sprake te zijn van twee, mogelijk in wisselwerking voorkomende, drijfveren van het adoptieproces: het legitimiteitsstreven en het efficiencystreven.

Figuur 3. Het Iteratief en Meervoudig Verrijkt Efficiency Raamwerk*



* De opname van de iteraties en beperkingen vanuit de besluitvormingsbenadering, de politologische benadering en de institutionele benadering worden meer gezien als een verrijking dan een beperking van het Vergelijkend Efficiency Raamwerk. Dit sluit aan bij pogingen zoals van Irene van Staveren (2001) om het economisch perspectief breder te definiëren.

De dominantie van de economische benadering is ook terug te vinden in het statische karakter van het Beperkt Efficiency Raamwerk. Er wordt geen wisselwerking tussen de onderkende activiteiten in het raamwerk onderkend. Dit is tegenstrijdig aan de in de besluitvormingsbenadering onderkende, haast chaotische dynamiek, die in het garbage can-model naar voren komt. Om de verklaring over het verloop vanuit de besluitvormingsbenadering in IMVER te integreren, is een mogelijke iteratie tussen de diverse activiteiten in het raamwerk opgenomen.

Kahneman en Tversky geven aan dat cognitieve beperkingen ook bij het nemen van beslissingen systematisch voorkomen. Dit valt niet af te leiden uit het raamwerk van Roberts en Greenwood. De activiteit 'de adoptie van het instrument' wordt namelijk in het Beperkt Efficiency Raamwerk niet beïnvloed door cognitieve beperkingen. Tevens biedt het raamwerk geen verklaring voor alle in het raamwerk van Janis opgenomen cognitieve, affiliatieve, egocentrische en emotionele beperkingen. Om deze verklaringen op te nemen, wordt het raamwerk uitgebreid met alle categorieën van beperkingen genoemd door Janis en breidt de invloedssfeer van de beperkingen zich uit tot de uiteindelijke adoptie.

De integratie van de diverse benaderingen leidt tot

het afbeelden van het verloop van het adoptieproces door middel van een aangepast raamwerk, genaamd IMVER.

In IMVER zijn de volgende vijf elementen te onderkennen:

- 1 Drijfveren: het efficiencystreven en het legitimiteitsstreven.
- 2 De activiteiten vanuit het Beperkt Efficiency Raamwerk in onderlinge wisselwerking.
- 3 De cognitieve, affiliatieve, emotionele en egocentrische beperkingen uit het raamwerk van Janis.
- 4 De bewuste institutionele beperkingen van DiMaggio en Powell: dwang, imitatie en normatieve druk.
- 5 De onbewuste beperkingen vanuit de oud-institutionele benadering.

Het afgeleide IMVER geeft hierbij aan het theoretisch te verwachten verloop van het adoptieproces. Op basis van het streven naar efficiency en legitimiteit worden hierbij vier activiteiten verricht. De omvang en de wijze van uitvoering van deze activiteiten kan sterk worden beperkt en kan iteratief van aard zijn. Naast de bewuste en onbewuste institutionele beper-

kingen kunnen in het adoptieproces cognitieve, affiatieve, egocentrische en emotionele beperkingen een rol spelen. Als praktisch voorbeeld van de toepassing van IMVER is in de listbox opgenomen het doorgronden van de adoptie van de Balanced Scorecard op basis van IMVER.

Listbox

Adoptie Balanced Scorecard

Hoe verloopt de adoptie van een 'performance management systeem' zoals een balanced scorecard? Is dit een economisch rationeel proces, waarbij achtereenvolgens (1) de behoefte aan een nieuwe beheersingsmethodiek wordt vastgesteld, (2) verschillende alternatieven, zoals Economic Value Added, INK-model en Balanced Scorecard worden aangedragen, (3) de efficiencyvoordelen van de alternatieven worden bepaald en (4) het beste instrument wordt geadopteerd. Volgens IMVER kan het proces om tal van institutionele en irrationele redenen worden beperkt. Zo kan het zijn dat niet alle stappen worden doorlopen of dat activiteiten slechts beperkt worden verricht. Voorbeeld hiervan kan zijn dat de controller in zijn vorige baan een goede ervaring met de Balanced Scorecard heeft gehad, hetgeen tot een cognitieve beperking in de vorm van analogizing kan leiden. Maar is de problematiek van deze organisatie wel vergelijkbaar? Of tot besluitvorming op basis van een suggestie, op een seminar door een professor gesteld (normatieve druk), dat alle succesvolle organisaties de Balanced Scorecard al hanteren (imitatie). Maar is er wel een causale relatie tussen hun succes en het hanteren van de Balanced Scorecard? Zo nee, waar ligt dan het voordeel? Of bijvoorbeeld door het niet verder zoeken, door tijdsgebrek, naar alternatieven zoals het INK-model. Maar betekent het tijdsgebrek ook niet dat de implementatie gevaar loopt en moet wellicht de keuze in zijn geheel worden opgeschort? Het op een dergelijke wijze doorgronden van het adoptieproces en het achterhalen van de beperkingen door middel van het stellen en beantwoorden van dergelijke vragen kan leiden tot een meer bewuste adoptie en tot het voorkomen van teleurstellende implementaties. Hiermee kan IMVER door het inzicht te bieden in mogelijke institutionele en irrationele beperkingen in een adoptieproces een bijdrage leveren aan een economische rationalisatie van het adoptieproces.

6 Samenvatting en conclusie

In dit artikel is het theoretisch raamwerk IMVER besproken, voor het doorgronden van het adoptieproces van beheersingsinstrumenten in organisaties. Hierbij wordt met behulp van IMVER inzicht geboden in het verloop van adoptieprocessen op basis van

een integratie van verklaringen uit verschillende theoretische pijlers. De verschillende verklaringen zijn hierbij verwerkt in een raamwerk dat dient voor het doorgronden van het adoptieproces. In dit raamwerk zijn drijfveren, activiteiten en mogelijke beperkingen die een rol spelen bij de adoptie van beheersingsinstrumenten weergegeven. Door het rekening houden met theorievorming uit de besluitvormingsbenadering en de politieke en institutionele benadering wordt de adoptie op basis van de economische benadering, efficiencyvergelijking, meervoudig beperkt. Ook de volgorde waarin de activiteiten worden uitgevoerd zal in plaats van volgens een vaste volgorde van analyse, verzamelen van alternatieven, bepalen van efficiencyverwachtingen en het maken van een definitieve keuze veeleer iteratief verlopen. Op basis van IMVER is het geen verrassing dat ook niet of minder efficiënte beheersingsinstrumenten in organisaties kunnen worden gekozen, gezien de vele mogelijke beperkingen. De uitkomst van het theoretisch onderzoek geeft aan dat economische rationele, institutionele en irrationele factoren een belangrijke rol kunnen spelen in adoptieprocessen van beheersingsinstrumenten. ■

Literatuur

- Abrahamson, E., (1991), Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.
- Bates, K.A., (1997), The role of coercive forces in organizational design adoption, in: *The Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 849-851.
- Baum, J.A.C. en C. Oliver, (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, in: *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 187-218.
- Boyett, J.H, en J.T. Boyett, (1998), *The Guru Guide – The best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, New York.
- Collins, D., (2000), *Management Fads and Buzzwords – Critical-Practical Perspectives*, Routledge, Londen.
- DiMaggio, P.J. en W.W. Powell, (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, vol. 48, pp.147-160.
- Eisenhardt, K.M., (1988), Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 488-511.
- Granlund, M. en K. Lukka, (1998), It's a Small World of Management Accounting Practices, in: *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 153-179.
- Janis, I.L., (1989), *Crucial Decisions – Leadership in Policymaking and Crisis Management*, The Free Press, New York.
- Kahneman, D., P. Slovic en A. Tversky, (1982), *Judgements under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KPMG, (1998), Resultaten Enquête NAC-dag 1998 – De controller klaar voor zijn toekomst?, KPMG NV, Utrecht.
- Lowe, A., (2001), Accounting information systems as knowledge objects:

some effects of objectualization, in: *Management Accounting Research*, 2001, 12, pp. 75-100.

March, J.G. en J.P. Olsen, (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitets Forlaget, Bergen, Norway.

Meyer, J.W. en B. Rowan, (1983), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, 2, pp. 340-363.

Miles, R.E., C.C. Snow, A.D. Meyer, en H.J. Coleman jr., (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, in: *Academy of Management Review*, Juli.

Oliver, C., (1991), Strategic Response To Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, No 1, pp. 145-179.

O'Reilly III, C. en J. Pfeffer, (2000), *Verborgen waarde – Hoe bedrijven buitengewone resultaten behalen met heel gewone mensen*, Academic Service, Schoonhoven.

Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Powell, W.W. en P.J. DiMaggio, (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Roberts, P.W. en R. Greenwood, (1997a), Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward A Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption, in: *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 346-373.

Roberts, P.W. en R. Greenwood, (1997b), Coercive forces and the constrained-efficiency framework: A reply to Bates, in: *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 851-852.

Rutherford, M., (1994), *Institutions in Economics – The Old and the New Institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge.

Simon, H.A., (1976/1945), *Administrative Behaviour – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization third edition*, The Free Press, New-York.

Staveren, I. van, (2001), *The values of economics, an Aristotelian perspective*, Routledge, London.

Ven, A.C.N. van de, (2001), *Adoptie van circulerende concepten en instrumenten voor de beheersing van organisaties – Meer dan een kwestie van kiezen*; proefschrift, A.C.N. Management consultants, Hendrik Ido Ambacht.

Williamson, O., (1983), Organizational Innovation: The Transaction-Cost Approach, in: *Entrepreneurship*, ed. J. Ronen, Heath, Lexington, Mass.

Wolfe, R.A., (1994), Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, in: *Journal of Management Studies*, pp. 405-431.

Woodward, J., (1994/1965), *Industrial Organization – theory and practice*, Oxford University Press, New York.

Zanten, W.P.C. van, (1996), *Groepsbesluitvorming in management en bestuur*, H. Nelissen, Baarn en Open Universiteit, Heerlen.

Noten

- 1 Het artikel is gebaseerd op het proefschrift 'Adoptie van circulerende concepten en instrumenten voor de beheersing van organisaties: meer dan een kwestie van kiezen' (Van de Ven, 2001).
- 2 In dit artikel worden onder instrumenten ook minder concrete managementtechnieken verstaan, zoals bijvoorbeeld one stop shopping of zelfsturende teams.
- 3 Deze propositie wordt ondersteund door de Actor Network Theory (ANT), waarbij 'knowledge objects' als actoren gelijkwaardig aan mensen worden gepositioneerd (onder andere Lowe, 2001).
- 4 Het inkorten van de tekst ten behoeve van het opnemen van de uitkomsten van het empirisch onderzoek zou ten koste gaan van het beoogde inzicht in het doorgronden van het adoptieproces. De uitkomsten van het empirisch onderzoek, met behulp van IMVER, zal in een later stadium in artikelvorm aan de redactie van het MAB worden aangeboden.
- 5 Het naast elkaar opnemen van transactiekostenbenadering en de notie van beperkte rationaliteit kan verwarring opleveren, omdat de transactiekostenbenadering beperkte rationaliteit ook als uitgangspunt hanteert. Roberts en Greenwood kiezen hiervoor expliciet omdat de beperkte rationaliteit volgens hen in de transactiekostenbenadering wel succesvol wordt meegenomen in het verklaren waarom minder efficiënte organisatievormen voorkomen, maar dat er minder aandacht wordt besteed aan het opnemen van cognitieve beperkingen in de beschrijving van het proces van adoptie van organisatievormen.
- 6 Het diplomatieke antwoord van Roberts en Greenwood hierop is: 'We also appreciate her pair of examples of organizational practices that have diffused across organizational fields. As we suggest toward the end of our article, the full value of the constrained efficiency framework hinges on its ability to deliver empirically valid insights about organizational adoption. Formal analysis of the diffusion of such practices as TQM programs or ISO 9000 initiatives certainly would be a step in that direction (although we remind readers that the primary emphasis of our article was on organizational designs as discrete governance structures [p. 347] and not the more specific intraorganizational practices and features). (Roberts en Greenwood, 1997b, p. 851)'.
- 7 Het cognitieve proces dat nieuwe institutionalisten voorstaan, onderkent ook routinematig gedrag. Dit wordt opgevat als 'cognitive guidance systems, rules of procedure that actors employ flexible and reflexively to assure themselves and those around them that their behavior is reasonable (Powell, e.a,1991, p. 21)'. Het betekent dat de keuze niet bewust of intentioneel hoeft te worden genomen, maar dat er toch sprake is van een cognitieve keuze, waarin de actor op grond van zijn/haar belang de beste keuze maakt.