

# Managers zijn net mensen

Self-serving gedrag in het directieverslag van Nederlandse beursfondsen

*Drs. B. Kemp, Drs. R.B.H. Hooghiemstra, Prof. Dr. L.G. van der Tas  
en Prof. Dr. Ir. B. Wierenga*

## 1 Inleiding

Mensen zijn geneigd om goede resultaten te verklaren door eigen inspanningen, terwijl tegenvallende resultaten vooral aan externe omstandigheden worden toegeschreven. Dit geldt heel nadrukkelijk voor menselijk gedrag op het microniveau. Bijvoorbeeld: een wielrenner die goed heeft gepresteerd, verklaart dit door zijn superieure performance, terwijl een lage klassering wellicht wordt toegeschreven aan het griepje van de vorige week of aan de kracht van de tegenstanders. Maar geldt dit ook voor menselijk gedrag in organisaties en voor personen die binnen een organisatie de belangrijke beslissingen moeten nemen? In dit artikel onderzoeken wij of deze 'self-serving'-attributies ook voorkomen bij directies van beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Hiertoe analyseren wij de directieverslagen van deze ondernemingen.

Met behulp van het directieverslag (c.q. jaarverslag) legt het management verantwoording af aan de aandeelhouders en andere 'stakehol-

ders'. In het directieverslag gaat het management onder meer in op de oorzaken van de resultaatontwikkeling over het afgelopen boekjaar. Aan de hand van het verslag kunnen de aandeelhouders de behaalde resultaten – en daarmee impliciet ook de prestaties van het management – beoordelen. De wettelijke voorschriften voor het directieverslag (artikel 2:391 BW) zijn beperkt. Voorgescreven is slechts dat het directieverslag 'een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar' geeft, alsmede dat er 'mededelingen worden gedaan omtrent de verwachte gang van zaken'. Daarnaast is voorgescreven dat 'het jaarverslag niet in strijd mag zijn met de jaarrekening'. Behoudens deze voorschriften zijn er geen regels die het management beperkingen opleggen, bijvoorbeeld voor wat betreft de wijze waarop de resultaten over het afgelopen boekjaar worden verklaard. Dat het management bij het verstreken van verklaringen in het directieverslag een soortgelijk gedrag als de wielrenner vertoont, is dus niet onwaarschijnlijk.

In deze bijdrage doen we verslag van een onderzoek hiernaar onder 25 beursgenoteerde ondernemingen. In dat kader wordt in paragraaf 2 het optreden van deze zogeheten 'self-serving bias' besproken vanuit twee perspectieven. Ten eerste wordt het verschijnsel besproken vanuit de sociale psychologie. Daarna wordt geprobeerd om het verschijnsel met behulp van de agent-schapstheorie te verklaren. In paragraaf 3 besteden we kort aandacht aan eerder onderzoek. In paragraaf 4 worden de te toetsen hypothesen geformuleerd. In paragraaf 5 wordt de opzet van het onderzoek uiteengezet, waarna in paragraaf 6

Drs. B. Kemp is werkzaam bij PricewaterhouseCoopers.

Drs. R.B.H. Hooghiemstra RA is onderzoeker aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. L.G. van der Tas RA is hoogleraar Externe Berichtgeving aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij Ernst & Young Accountants.

Prof. Dr. Ir. B. Wierenga is hoogleraar Marketing Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De auteurs danken Drs. I. van Dam voor zijn bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel.

de empirische resultaten worden gepresenteerd. Besloten wordt met de conclusies van het onderzoek (paragraaf 7).

## 2 Theorieën over verklaringen in het directieverslag

### 2.1 Sociale psychologie

Binnen de sociale psychologie houdt de attributietheorie zich bezig met het bestuderen van verklaringen die mensen voor gebeurtenissen geven<sup>1</sup>. In dit verband zijn vooral de ideeën van Heider (1958) en Weiner (1985, 1986) van belang<sup>2</sup>. In essentie komt hun gedachtengang erop neer dat mensen gebeurtenissen kunnen toeschrijven aan ofwel interne factoren, zoals kunde en inzet, ofwel externe factoren, zoals geluk of pech. Uit de grote hoeveelheid onderzoek dat op dit gebied is verricht, blijkt dat mensen bij het zoeken van verklaringen een zekere vertekening vertonen: ze hebben een neiging om te kiezen voor attributies die hen flatteren en in een goed daglicht plaatsen (Heider, 1958). Deze tendens is beter bekend als de ‘self-serving attributional bias’ en houdt enerzijds in dat een succesvolle uitkomst aan interne factoren wordt toegeschreven (de zogeheten ‘self-enhancing bias’), terwijl een falen wordt toegeschreven aan externe factoren (de zogeheten ‘self-protecting bias’). Vooral de neiging om een succes te claimen is vele malen aangetoond, bijvoorbeeld bij sportevenementen (Mullen en Riordan, 1988) en in het klaslokaal (Ross en Nisbett, 1991).

Voor het optreden van deze vertekening bestaan twee verschillende verklaringen. Enerzijds is er het argument van Miller en Ross (1975), die betogen dat mensen eerder een verband tussen hun eigen gedrag en de uitkomst daarvan zien als er sprake is van een succesvol resultaat dan wanneer er sprake is van een falen. Tevens speelt volgens hen mee dat mensen eerder succes dan falen verwachten en dat ze bovendien meer geneigd zijn verantwoordelijkheid te nemen voor uitkomsten die in lijn zijn met de verwachtingen. Tegenover deze informationele interpretatie staat de motivationele interpretatie van Weary-Bradley (1978) en Zuckerman (1979). Deze auteurs verklaren de vertekening in termen van eigenwaarde: het claimen van een succesvolle uitkomst werkt positief voor de eigenwaarde,

terwijl het toeschrijven van een falen aan omgevingsfactoren juist de eigenwaarde zou beschermen. Tot op heden bestaat er binnen de sociale psychologie geen eenduidige opvatting over welke van deze twee interpretaties de juiste zou zijn (Ross en Fletcher, 1985; Fiske en Taylor, 1991; Vonk, 1999).

Uit de grote hoeveelheid literatuur op dit gebied blijkt dat het genereren van verklaringen twee doelen dient. In de eerste plaats hebben mensen behoefte om de wereld om hen heen te begrijpen – en op die manier te beheersen (Tetlock, 1985). Dit kan ook verklaren dat mensen juist in geval van onverwachte uitkomsten – en met name wanneer die ongunstig zijn – geneigd zijn tot een uitgebreider verklaringsgedrag (Weiner, 1985; Fiske en Taylor, 1991). Dergelijke verklaringen hebben niet alleen consequenties voor de eigenwaarde, maar ook voor de wijze waarop mensen door hun sociale omgeving worden gezien (Tetlock, 1985). Dit kan ertoe leiden dat mensen gebruikmaken van de technieken van impressiemanagement. Het doel hiervan, zoals Vonk (1999) opmerkt, is dat mensen op die wijze invloed trachten uit te oefenen op de indruk die anderen van hen vormen. ‘Anders gezegd, we proberen de impressie die anderen zich vormen te “managen” (beheersen)’ (Vonc, 1999, p. 278). De richting en wijze waarop de impressies worden beheerst, zijn onder meer afhankelijk van de situatie en de doelstellingen die de impressiemanager beoogt. Het is duidelijk dat impressiemanagement van groot belang kan zijn voor managers, maar ook voor organisaties als geheel<sup>3</sup>.

### 2.2 Agentschapstheorie

Ten grondslag aan de agentschapstheorie ligt de scheiding tussen leiding en eigendom. Een centrale plaats binnen deze theorie wordt ingenomen door het contract tussen de agent (i.c. het management) en de principalen (i.c. aandeelhouders). Op basis van dit contract wordt het management in de arm genomen om namens de aandeelhouders bepaalde diensten te verrichten (Jensen en Meckling, 1976). Omdat verondersteld wordt dat beide partijen hun eigen nut willen maximaleren is het niet onwaarschijnlijk dat het management ook vanuit eigenbelang handelt en om die reden sub-optimale beslissingen neemt. Om dergelijk opportunistisch gedrag van de zijde

van het management in te perken, kunnen bepaalde maatregelen worden genomen die kosten met zich meebrengen. Een daarvan betreft het opstellen van een jaarverslag (en jaarrekening), waarmee de aandeelhouders zelf een oordeel kunnen vormen omtrent het beleid van het management. Een andere veelgenoemde maatregel is dat de beloning van het management afhankelijk wordt gesteld van de behaalde resultaten. Door het bestaan van een informatie-asymmetrie kan opportunisme echter niet in zijn geheel worden uitgebannen. Een en ander kan tot gevolg hebben dat het management een self-serving bias in de verslaggeving aan de dag legt (Dassen, 1989; Hoogendoorn, 1996).

Dit kan worden toegelicht aan de hand van de begrippen 'moral hazard' en 'adverse selection', die een direct gevolg zijn van het bestaan van asymmetrische informatie en het nastreven van eigenbelang. Een moral hazard houdt het risico in dat het management zich niet optimaal inspant ('shirking'). De principaal kan dit echter niet vaststellen, omdat hij niet over de daarvoor benodigde informatie beschikt. Zowel Dassen (1989) als Hoogendoorn (1996) betogen dat het risico van moral hazard ertoe kan leiden dat managers succesvolle resultaten zelf claimen, terwijl ze niet-succesvolle resultaten aan externe – niet door hen te beïnvloeden – factoren toeschrijven. De informatie-asymmetrie biedt de agent tevens de mogelijkheid om 'door het aanbrengen van "ruis" in de informatie [verstrekking] de beeldvorming van de buitenwacht substantieel [te] beïnvloeden' (Dassen, 1989, p. 344). Omdat managers door hun eigenbelang worden geleid – bijvoorbeeld het rechtvaardigen of veiligstellen van de beloning – kan ook worden verwacht dat ze zo min mogelijk aandacht besteden aan negatieve, ongunstige resultaten, terwijl daarentegen positieve, gunstige resultaten zoveel mogelijk worden belicht<sup>4</sup>. Deze voorspelling is duidelijk tegengesteld aan de sociaal-psychologische theorie, die benadrukt dat juist onverwachte, ongunstige uitkomsten tot uitgebreid verklaringsgedrag zullen leiden.

### 3 Eerder onderzoek

In het voorgaande zijn in het kort argumenten aangevoerd waarom het management van een

onderneming bij het geven van verklaringen voor behaalde resultaten in het afgelopen jaar blijk zou kunnen geven van een self-serving bias. Uit onderzoek in de Verenigde Staten door onder meer Bettman en Weitz (1983), Staw, McKechnie en Puffer (1983) en Salancik en Meindl (1984) blijkt dat deze vertekening ook daadwerkelijk aanwezig is in directieverslagen van Amerikaanse ondernemingen. Ook in België is dergelijk onderzoek verricht (Aerts, 1991, 1994). Daaruit bleek dat ook in België het management succes systematisch aan eigen kunnen toeschreef. Uit Aerts' (1991, 1994) onderzoek bleek echter niet dat ongunstige resultaten aan de omgeving werden toegeschreven. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn gelegen in de wijze waarop attributies zijn onderkend: in geval van Aerts' onderzoek zijn slechts de expliciete verklaringen – dat wil zeggen: de passages in het directieverslag waarin een duidelijke causale relatie kon worden onderkend – meegenomen. Voorts bleek uit zijn onderzoek dat positieve resultaten vooral in alledaagse causale termen werden verklaard, terwijl negatieve resultaten meer in boekhoudtechnische termen werden verklaard waarbij de relatie met de verantwoordelijke persoon minder duidelijk werd gelegd.

Hoewel de hierboven genoemde onderzoekers enigszins verschillende benaderingen van de vertekening hebben gehanteerd, kan uit hun werk worden afgeleid dat de self-serving bias vooral vanuit het perspectief van impressiemanagement is geïnterpreteerd. Door het zelf claimen van goede resultaten en het toeschrijven van slechte resultaten aan de omgeving dan wel het 'verdoezelen' van de redenen door het hanteren van boekhoudtechnisch taalgebruik, trachten de managers een positief beeld van zichzelf te creëren, waarmee ze aangeven dat ze competent zijn en de situatie onder controle hebben.

### 4 Formulering hypothesen

In deze studie wordt onderzocht of de self-serving bias zich ook voordoet in directieverslagen van beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen. Tevens wordt nagegaan of de agent-schapstheorie als alternatieve interpretatie voor het verschijnsel kan dienen. Daartoe zijn de volgende hypothesen geformuleerd.

*Hypothese 1: Er zijn in het directieverslag gemiddeld meer attributies te vinden die onder de 'self-serving attribution' vallen dan attributies die niet onder deze categorie vallen.*

Gezien het feit dat gunstige resultaten zowel volgens de attributietheorie als de agentschapstheorie aanleiding geven tot 'self-enhancing'-verklaringen, mag verwacht worden dat in gunstige boekjaren meer van dergelijke verklaringen aangetroffen zullen worden dan in ongunstige boekjaren. Op de inhoud van het begrippenpaar 'gunstig' versus 'ongunstig' komen we nog terug. Dit leidt tot de formulering van de tweede hypothese.

*Hypothese 2: Er worden gemiddeld meer 'self-enhancing'-verklaringen in directieverslagen aangetroffen in gunstige dan in ongunstige boekjaren.*

Ongunstige resultaten zullen zowel volgens de attributietheorie als de agentschapstheorie aan externe omstandigheden worden toegeschreven. In de lijn van deze argumentatie zullen in de directieverslagen die betrekking hebben op ongunstige boekjaren gemiddeld meer verklaringen te vinden zijn die tot de categorie 'self-protective' behoren. Om te toetsen of deze stelling opgaat, zal in het empirische onderzoek de volgende hypothese getoetst worden.

*Hypothese 3: Er worden gemiddeld meer 'self-protective'-verklaringen in het directieverslag aangetroffen in ongunstige dan in gunstige boekjaren.*

Volgens de attributietheorie geven onverwachte uitkomsten – vooral als deze negatief zijn – aanleiding tot meer uitgebreide verklaringen, en dus tot meer attributies. Deze stelling is verwoord in hypothese 4. Aan de hand van de uitkomst van deze hypothese kan worden bepaald of het cognitieve element uit de attributietheorie het meest van toepassing is bij directieverslagen of dat de moral hazard uit de agentschapstheorie een betere verklaring is.

*Hypothese 4: In ongunstige boekjaren worden gemiddeld meer attributies in het directieverslag aangetroffen dan in gunstige boekjaren.*

In de hypotheses 2, 3 en 4 zijn de begrippen 'gunstig' en 'ongunstig' opgenomen. Dit begrippenpaar wordt in het onderzoek op twee verschillende manieren geoperationaliseerd:

- a het werkelijke resultaat is beter of slechter dan in het voorgaande jaar;
- b het werkelijke resultaat is beter of slechter dan de voorspelling.

## **5 Onderzoeksopzet**

### *5.1 Inleiding en uitgangspunten*

Om de hypotheses te toetsen wordt een model opgezet ten behoeve van het empirisch onderzoek. Allereerst wordt een indeling gepresenteerd waarmee de werkelijke resultaten vergeleken kunnen worden met de voorspellingen. Vervolgens wordt een indeling opgesteld om de werkelijke resultaten te vergelijken met eerder behaalde resultaten. Tot slot wordt een model gegeven voor het inventariseren van de attributies in het directieverslag.

### *5.2 Indelingen werkelijk resultaat ten opzichte van het voorgaande jaar*

Om een indeling te kunnen maken in winstdaling, winststijging of gelijkblijvende winst dienen deze begrippen eerst gedefinieerd te worden. Hiervoor hebben we gebruikgemaakt van het onderzoek van Stolwerk e.a. (1997), waarbij we het door hen gebruikte percentage van 10% voor ons onderzoek hebben verlaagd tot 5%. Dit percentage ligt hierdoor in lijn met de gebruikte percentages bij de indeling van prognoses. Bovendien sluit dit percentage beter aan op de door de Raad voor de jaarverslaggeving gehanteerde indicatieve materialiteit voor de winst- en verliesrekening (Richtlijn 130.215). Aldus wordt gesteld dat sprake is van:

- 1 een winststijging als de stijging van de nettowinst ten opzichte van het voorgaande jaar groter of gelijk aan 5% is;
- 2 een gelijkblijvende winst als de verandering van de nettowinst ten opzichte van het voorgaande jaar tussen de -5% en +5% ligt;
- 3 een winstdaling als de daling van de nettowinst ten opzichte van het voorgaande jaar groter of gelijk aan 5% is.

### 5.3 Werkelijke resultaten in vergelijking met hun voorspelling

In dit onderzoek zullen alleen de prognoses met betrekking tot het resultaat (nettowinst dan wel bedrijfsresultaat) worden geanalyseerd. Bij de indeling staat de volgende vraag centraal: is het resultaat hoger dan, gelijk aan, of lager dan de voorspelling. Ook hier is een interval van  $\pm 5\%$  ten opzichte van de voorspelling gehanteerd voor de indeling in de categorie 'werkelijk resultaat gelijk aan de voorspelling'.

Een prognose kan in kwalitatieve en kwantitatieve vorm worden gegeven. Kwantitatieve prognoses hebben betrekking op schattingen, kwalitatieve prognoses hebben een beschrijvend karakter. Het werkelijke resultaat laat zich gemakkelijk vergelijken met een eerdere schatting; een vergelijking van het werkelijke resultaat met een kwalitatieve prognose is lastiger. In dit onderzoek worden de kwalitatieve prognoses met behulp van de schaal van Mock (1992, p. 48) vertaald naar percentages die de verandering van het resultaat ten opzichte van het huidige jaar weergeven.

Tabel 1: Schaal van Mock

Omschrijving	Stijging/daling van resultaat
Fractioneel	0 - 2%
Gering	2 - 4%
Licht	4 - 7%
Duidelijk	7 - 12%
Belangrijk	12 - 20%
Sterk	20 - 30%
Aanzienlijk	30 - 45%
Fors	45% of meer

In het geval van intervallschattingen zal afhankelijk van de richting – de genoemde verwachte maximumgrens dan wel minimumgrens worden vergeleken met het werkelijk resultaat.

### 5.4 Indeling van de verklaringen

Ten behoeve van het empirisch onderzoek wordt in dit onderdeel een model opgesteld dat het mogelijk maakt de verklaringen (attributies) in het directieverslag te signaleren en in te delen. Allereerst zal kort worden besproken wanneer een verklaring als een attributie in het kader van het resultaat wordt beschouwd. Vervolgens zal een model ten behoeve van de indeling in externe en interne omstandigheden worden gepresenteerd.

Staw, McKechnie en Puffer (1983, p. 587) definiëren een attributie als een uitleg van de wijze waarop het resultaat is beïnvloed door eerder genomen maatregelen of eerder voorgevallen omstandigheden. Salancik en Meindl (1984, p. 238) zijn dezelfde mening toegedaan; zij stellen bovendien dat een oorzakelijke verklaring alleen dan een attributie mag heten als de uitkomst en de oorzakelijke verklaring in het directieverslag in elkaars nabijheid voorkomen. Er moet terug te vinden zijn dat het resultaat beïnvloed is door een oorzakelijke verklaring.

In het geval dat twee oorzakelijke verklaringen worden gegeven voor eenzelfde uitkomst worden beide verklaringen apart als attributie aangemerkt. Ter illustratie een voorbeeld van zo'n gecombineerde oorzakelijke verklaring: 'De opleving van de markt en de realisatie van interne verbeteringsprogramma's leiden tot hogere resultaten dan in 1993<sup>5</sup>'. Wanneer niet duidelijk is wat de uitkomst is van een oorzakelijke verklaring, wordt deze niet als een attributie aangemerkt. Bijvoorbeeld: 'De winst voor belastingen in dollars steeg met 9%<sup>6</sup>'. In dit onderzoek zullen alleen de attributies verzameld worden die betrekking hebben op (1) verklaringen waarom een resultaat hoger dan wel lager is dan het resultaat van het jaar ervoor, en (2) verklaringen waarom een resultaat hoger dan wel lager is dan hetgeen voorspeld was. Attributies die betrekking hebben op afzet, omzet en andere indicatoren vallen niet onder deze twee categorieën en zijn derhalve niet meegeteld. In de gevallen dat de directie in het verslag eerst een samenvatting van de resultaten van de gehele onderneming verstrekt en vervolgens de resultaten per segment of geografische markt behandelt, worden de attributies die in de samenvatting zijn opgenomen niet



meegeteld als ze later in het directieverslag uitgebreid uiteen worden gezet. Op deze wijze worden dubbeltellingen voorkomen.

De verklaringen moeten worden ingedeeld in interne en externe attributies. In deze studie wordt ervan uitgegaan dat interne attributies verwijzen naar omstandigheden die de onderneming (in)direct kan beïnvloeden, en dat externe attributies betrekking hebben op omstandigheden die niet beheersbaar zijn voor de onderneming. Bij deze indeling is aansluiting gezocht bij de indeling van Knoops en Krijgsman (1990, p. 251). De omstandigheden die niet door de onderneming kunnen worden beïnvloed, krijgen de codering 'E' (extern) toegewezen. Omstandigheden die wel binnen de beïnvloedingssfeer van de onderneming liggen vallen onder de categorie 'I' (Intern). De indeling van Knoops en Krijgsman is als volgt:

*E – Omstandigheden die niet door de onderneming kunnen worden beïnvloed*

- 1 Conjunctuur:  
Algemene economische vooruitzichten/  
ontwikkelingen
- 2 Politiek/Overheid:  
Politieke ontwikkelingen, overheidssteun,  
overheidsingrijpen
- 3 Marktontwikkeling:  
Ontwikkelingen op die markten waarbinnen  
de onderneming opereert, maar die ze niet  
direct kan beïnvloeden: concurrentie,  
(over)capaciteit.

*I – Omstandigheden die wel door de onderneming kunnen worden beïnvloed*

- 4 Marktpositie/Marktbewerking:  
De ontwikkeling van het eigen marktaandeel,  
marketingactiviteiten.
- 5 Strategie:  
Acquisities, reorganisatie, herstructurering,  
flexibiliteit van de organisatie.
- 6 Kostenaspecten:  
Kostenbeheersing, productiviteitsverbetering.

Voorts wordt onderscheid gemaakt tussen factoren die het resultaat positief dan wel negatief hebben beïnvloed. Zo ontstaat een viertal mogelijke attributies:

- E- Factoren die de onderneming niet kan beïnvloeden en een negatieve invloed op het resultaat hebben gehad.
- E+ Factoren die de onderneming niet kan beïnvloeden en een positieve invloed op het resultaat hebben gehad.
- I- Factoren die de onderneming wel kan beïnvloeden en een negatieve invloed op het resultaat hebben gehad.
- I+ Factoren die de onderneming wel kan beïnvloeden en een positieve invloed op het resultaat hebben gehad.

Ter verduidelijking van de symbolen zal van iedere attributie een voorbeeld gegeven worden. Een voorbeeld van E- attributie is de oorzakelijke verklaring 'de dalende rente heeft behalve op het premie-inkomen, ook een drukkend effect op de resultaten en toekomstige marges gehad'<sup>7</sup>. De uitspraak 'met het economisch herstel in Europa verbeterde het algehele resultaat van de business unit duidelijk ten opzichte van het vorige jaar'<sup>8</sup> valt onder de categorie E+ attributies. De uitspraak 'als gevolg van de reorganisatiekosten was het netto resultaat iets lager'<sup>9</sup>, is een voorbeeld van de categorie I attributies. Tot slot een uitspraak die onder de categorie I+ attributies valt: 'door alle genomen maatregelen konden de resultaten in het jaar 1996 sterk worden verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren'<sup>10</sup>.

### 5.5 De populatie

De ondernemingen die in dit onderzoek worden opgenomen, zijn alle AEX-fondsen van de Amsterdamse Beurs ultimo 1996, 25 ondernemingen in totaal. Van iedere onderneming zijn de nettowinsten en bedrijfsresultaten van de boekjaren 1989 tot en met 1996 verzameld<sup>11</sup>. Op basis van deze cijfers wordt het groeipercentage ten opzichte van het voorgaande boekjaar bepaald.

Met behulp van deze groeicijfers is van iedere onderneming het meest succesvolle jaar (hoogste winstgroei of laagste negatieve groei in procenten) en het minst succesvolle jaar (laagste positieve winstgroei of hoogste negatieve groei) geselecteerd. In totaal zijn dus vijftig directieverslagen onderzocht. Een negatieve groei van de nettowinst (of een laag positief groeicijfer) leidt volgens de attributietheorie tot veel attributies die tot de categorie 'self-protective' behoren; een

positieve groei van de nettowinst kan leiden tot veel attributies die tot de categorie 'self-enhancing' behoren. Aan de hand van deze selectiemethode kunnen de twee uiterste boekjaren met elkaar worden vergeleken. Bovendien is het als gevolg van deze methode niet mogelijk dat bij een aselechte steekproef van één onderneming twee gunstige boekjaren dan wel twee ongunstige boekjaren worden geselecteerd. Het kan wel voorkomen dat een bepaalde onderneming in de boekjaren 1990 tot en met 1996 voortdurend winstgroei heeft gerealiseerd. In dat geval wordt het jaar met de laagste winstgroei als 'tegenval-lend' boekjaar beschouwd<sup>12</sup>.

## 6 Resultaten

In totaal zijn in de directieverslagen 657 attributies aangetroffen die relevant zijn voor dit onderzoek. Er zijn in de directieverslagen 34 attributies gevonden die in verband staan met de verklaring van de relatie tussen de werkelijke resultaten en hetgeen verwacht was. In 32 van de vijftig directieverslagen wordt weliswaar ingegaan op de toekomstverwachtingen, maar het blijkt dat de directies van de ondernemingen in het jaar volgend op de voorspelling niet uiteenzetten in welke mate hun toekomstverwachtingen zijn uitgekomen. Er zijn 623 attributies aangetroffen die betrekking hebben op een hoger dan wel lager resultaat dan in het voorgaande jaar. Gezien het geringe aantal zullen de attributies die betrekking hebben op een verschil tussen voorspelling en resultaat alleen worden gebruikt bij het toetsen van hypothese 1. Het is op zichzelf teleurstellend dat het management nauwelijks verklaringen geeft waarom het resultaat hoger dan wel lager is dan de eerder gegeven voorspelling. Na het van kracht worden van Richtlijn 400.106 van de Raad voor de jaarverslaggeving is hierin wellicht verandering gekomen.

Na het toetsen van de eerste hypothese richt dit onderzoek zich verder op de 623 attributies

**Tabel 2: Attributies uit de gehele steekproef**

		E-	E+	I-	I+	Totaal
n	50	155	92	103	307	657
	Gemidd.	3,1	1,8	2,1	6,1	13,1
%	100%	23,6%	14,0%	15,7%	46,7%	100,0%

die betrekking hebben op het hoger dan wel lager resultaat dan het jaar ervoor.

### 6.1 Komen self-serving-hypothesen relatief veel voor in directieverslagen (hypothese 1)?

De in de steekproef gevonden attributies zijn ingedeeld in de vier genoemde attributiesoorten. In tabel 2 is het aantal gevonden attributies per categorie weergegeven.

In verreweg de meeste gevallen komen I+ attributies voor, gevolgd door E- attributies, hetgeen overeenkomt met de attributietheorie. De self-serving attribution (de som van I+ attributies en E- attributies) komt per directieverslag gemiddeld 9,2 keer voor; E+ en I- attributies gemiddeld 3,7 keer. Met behulp van de t-toets<sup>13</sup> is vastgesteld dat de self-serving attribution significant vaker voorkomt dan attributies die niet onder de self-serving attribution vallen. Hypothese 1 is bevestigd: self-serving-attributies komen vaker voor dan niet self-serving-attributies. En binnen de self-serving-attributies komen self-enhancing-attributies (I+) vaker voor dan self-protective-verklaringen (E-): gemiddeld 6,1 tegenover 3,1 keer per directieverslag ( $p < 0.000$ ).

### 6.2 De andere hypothesen

Voor het toetsen van de hypothesen 2 tot en met 4 moeten de boekjaren als gunstig of ongunstig worden geclassificeerd. Hiertoe zijn de vijftig directieverslagen onderverdeeld in twee groepen op basis van het criterium of in het betreffende boekjaar sprake was van een winstdaling dan wel een winststijging. In 17 gevallen was sprake van winstdaling en in 33 gevallen van een winststijging. In tabel 3 zijn de gevonden attributies samengevat.

In de gevallen dat er sprake is van een winstdaling worden overwegend E- (self-protective) attributies aangetroffen. In het geval van winststijging worden overwegend de I+ (self-enhancing) attributies gevonden. Beide situaties komen overeen met de attributietheorie en de agent-schapstheorie. Middels een t-toets kan statistisch worden aangetoond dat de verschillen tussen de resultaatstijging en -daling significant zijn.

**Tabel 3: Verdeling van attributies naar winstontwikkeling**

			<i>E-</i>	<i>E+</i>	<i>I-</i>	<i>I+</i>	<i>Totaal</i>
winstdaling	n	17	80	10	50	55	195
	gemiddeld		4,7	0,6	2,9	3,3	11,5
	%	34%	41,0%	5,1%	25,6%	28,2%	100,0%
winststijging	n	33	65	77	45	241	428
	gemiddeld		2,0	2,3	1,3	7,3	13,0
	%	66%	15,2%	18,0%	10,5%	56,3%	100,0%

Het feit dat in het geval van een winstdaling ook E+ en I+ attributies worden aangetroffen en bij een winststijging ook E- en I- attributies voorkomen, kan worden verklaard met behulp van twee factoren. Ten eerste zijn de ondernemingen in dit onderzoek vrijwel zonder uitzondering op meerdere markten actief, waardoor het nettowinstcijfer vaak het resultaat is van uiteenlopende activiteiten. Alle deelresultaten hoeven zich dus niet in dezelfde richting als het cumulatieve resultaat te bewegen.

De tweede oorzaak van tegengestelde attributies ligt in het feit dat in de directieverslagen meerdere omstandigheden worden vermeld die van invloed zijn op het resultaat. Sommige omstandigheden hebben dit resultaat positief beïnvloed en andere juist negatief, los van het feit of het uiteindelijke resultaat zich positief dan wel negatief heeft ontwikkeld. In het geval van een stijging van het resultaat zijn weliswaar gemiddeld meer attributies aangetroffen dan in het geval van een daling, maar dit verschil kan niet significant genoemd worden.

In de 17 directieverslagen die betrekking hebben op een boekjaar met een resultaat hoger dan het voorgaande jaar zijn gemiddeld 7,3 attributies aanwezig die onder de self-enhancing attribution vallen (I+), en in de directieverslagen die een winstdaling rapporteren zijn dat er gemiddeld 3,3. De verschillen zijn statistisch significant, zodat hypothese H2 geaccepteerd kan worden: in gunstige jaren zijn er meer self-enhancing-verklaringen dan in ongunstige jaren.

De self-protective-verklaringen komen gemiddeld 2,0 keer voor in de directieverslagen van de boekjaren waarin het resultaat hoger is dan in het voorgaande jaar (zie tabel 3, onder E-). In de boekjaren met een lager resultaat dan in het voorgaande jaar zijn gemiddeld 4,7 self-protective-verklaringen gevonden. Het verschil tussen

beide gemiddelden is statistisch significant. hypothese H3 is hiermee geaccepteerd: in gunstige jaren zijn er minder self-protective-verklaringen dan in ongunstige jaren.

Ten slotte komen we bij de vierde en laatste hypothese die op grond van de attributietheorie voorspelt dat er in ongunstige boekjaren meer attributies zijn dan in gunstige boekjaren. Deze hypothese blijkt niet door de data te worden ondersteund: het gemiddeld aantal attributies in een ongunstig jaar is 11,5 en in een gunstig jaar 13,0 (zie tabel 3, laatste kolom). Zoals eerder vermeld voorspelt de agentschapstheorie juist dat er in gunstige boekjaren meer attributies zijn dan in ongunstige boekjaren. Het hier gevonden verschil is echter te klein om hieraan betekenis toe te kennen.

## 7 Conclusie en vergelijking met andere onderzoeken

Met behulp van het empirisch onderzoek is vastgesteld dat self-serving attribution voorkomt in de directieverslagen van beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen. De self-enhancing- en self-protective-verklaringen komen – geheel in overeenstemming met de attributietheorie – in totaal significant vaker voor dan attributies die niet onder de self-serving attribution vallen.

Vanuit de agentschapstheorie en de attributietheorie is voorspeld dat het management geneigd is gunstige resultaten aan het eigen beleid toe te schrijven, terwijl het ongunstige uitkomsten aan externe omstandigheden zal wijten. Tijdens het empirisch onderzoek is gebleken dat de self-enhancing-verklaringen significant vaker voorkomen in gunstige dan in ongunstige boekjaren. Het omgekeerde kan worden geconcludeerd voor wat betreft de self-protective-verklaringen. Deze



**Tabel 4: Attributies uit de steekproef van Aerts (1992)**

		<i>E-</i>	<i>E+</i>	<i>I-</i>	<i>I+</i>	<i>Totaal</i>
n	50	94	93	111	341	639
	gemidd.	1.9	1.9	2.2	6.8	12.8
%	100%	14.7%	14.7%	17.4%	53.4%	100.0%

verklaringen komen significant vaker voor in ongunstige boekjaren.

Volgens de attributietheorie geven onverwachte uitkomsten – vooral als deze negatief zijn – aanleiding tot meer uitgebreide verklaringen<sup>14</sup>. Hieruit kan worden geconcludeerd dat in directieverslagen die betrekking hebben op ongunstige boekjaren in totaal gemiddeld meer attributies gevonden zouden moeten worden. Vanuit de agentschapstheorie geredeneerd zullen bij tegenvallende resultaten juist minder attributies aangevonden moeten worden, want oorzakelijke verklaringen zijn in dit geval niet in belang van het management. Uit ons empirisch onderzoek komt naar voren dat het aantal attributies in ongunstige jaren iets lager is dan in gunstige jaren, maar ook dat dit verschil niet significant is.

In dit onderzoek bleek dat slechts een beperkt aantal ondernemingen in het directieverslag ingaat op een eerder uitgesproken verwachting in vergelijking met de werkelijke resultaten. Wellicht brengt Richtlijn 400.106 van de Raad voor de Jaarverslaggeving hierin wijziging.

Het is interessant om onze resultaten te vergelijken met enkele buitenlandse onderzoeken. Aerts (1992) heeft in België een vergelijkbaar onderzoek verricht, waarbij hij zich echter heeft beperkt tot één jaar. Hij heeft vijftig jaarverslagen uit 1983 geselecteerd. Het boekjaar 1983 was het laatste jaar dat het publiekelijk verstrekken van verhalende presentatie volledig vrijwillig was. Als gevolg van het verschil in definiëring van de subgroepen kunnen alleen de geaggregeerde onderzoeksresultaten worden vergeleken met dit onderzoek. Deze geaggregeerde resultaten hebben aldus betrekking op alle gevonden attributies in de directieverslagen. Aerts heeft een gelijk aantal directieverslagen in zijn steekproef opgenomen en heeft daarbij de volgende attributieverdeling gevonden (zie tabel 4).

Het gemiddeld aantal attributies per jaarver-

slag van Aerts (12,8) is ongeveer gelijk aan dat in ons onderzoek (13,1). Het aandeel self-serving-attributies op het totaal is ook vergelijkbaar (68,1% versus 70,3). Aerts heeft in de door hem onderzochte directieverslagen echter duidelijk minder self-protective-attributies en meer self-enhancing-attributies gevonden. Oorzaak voor dit verschil binnen de self-serving attribution kan zijn dat Aerts niet bewust ook naar ongunstige boekjaren heeft gezocht. In zijn onderzoek zijn dan ook minder boekjaren te vinden die betrekking hebben op een daling van het resultaat. Wellicht is er ook een cultuurverschil. Mogelijk zal men zich in het calvinistische Nederland minder snel beroepen op eigen verdiensten, en dus minder self-enhancing zijn.

Uit het onderzoek van Aerts is tevens gebleken dat bij ondernemingen met een stabiel winstverleden in het geval van tegenvallende resultaten meer self-protective-attributies te vinden zijn. Hiervoor zijn verschillende verklaringen aan te dragen. 'Instabiel' kan betekenen dat de onderneming op een fluctuerende markt opereert. Het management van zulke 'instabiele' ondernemingen hoeft zich minder te verantwoorden in het geval van tegenvallende resultaten, omdat het publiek weet dat het wisselende resultaten kan verwachten. Sterker: ze hebben al die tijd de markt waarin de onderneming opereert kunnen volgen. Een lager resultaat is dan geen verrassing. Een andere reden voor het vinden van minder attributies bij 'instabiele' ondernemingen is dat het management reeds alle mogelijke attributies heeft gebruikt om de lagere resultaten te verklaren. Als het deze verklaringen opnieuw gebruikt, zou het management de geloofwaardigheid van het publiek verliezen. Aerts geeft overigens in zijn onderzoek niet aan of er meer attributies zijn aangetroffen bij ondernemingen met een instabiel winstverleden dan bij ondernemingen met een meer constant winstverleden. Het zou interessant zijn bij een vervolgonderzoek

onder Nederlandse bedrijven de stabiliteit van het winstverleden expliciet mee te nemen.

Omdat door Staw e.a. (1983) en Bettman en Weitz (1983) een andere methodiek is gebruikt, is slechts een vergelijking van de belangrijkste resultaten mogelijk. In de directieverslagen van Amerikaanse ondernemingen met lagere resultaten zijn door Staw e.a. meer attributies gevonden dan in de directieverslagen van ondernemingen met hogere resultaten (11,1 respectievelijk 8,7 attributies gemiddeld). Dit wijkt af van de richting van het verschil die wij aantreffen bij het toetsen van hypothese 4. Hoewel bij het onderzoek van Bettman en Weitz (1983) een andere selectiemethode is gehanteerd, waren er ook hier gemiddeld meer attributies te vinden in de directieverslagen van ondernemingen met een ongunstig resultaat dan in de directieverslagen met een gunstig resultaat. Wellicht worden er in de Amerikaanse omstandigheden meer verklaringen van directieleden gevraagd als het slecht gaat dan in Nederland.

Onze eindconclusie is: managers zijn net mensen. Als het goed gaat schrijven ze dat toe aan de kwaliteit van de eigen beslissingen, als het slecht gaat heeft vooral de 'buitenwereld' het gedaan. Dit blijkt ook op te gaan voor de directies van beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen.

---

#### L I T E R A T U U R

- Aerts, W., (1992), *Rekenschap en legitimatie*, Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Aerts, W. (1994), On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures, *Accounting, organizations and society*, Vol. 19, pp. 337-353.
- Bettman, R.J., en A.B. Weitz, (1983), Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports, *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 165-183.
- Dassen, R.M., (1989), De Leer van het Gewekte Vertrouwen: Agency avant la lettre?, *MAB*, september, pp. 341-352.
- Fiske, S.T., en S.E. Taylor, (1991), *Social cognition*, New York: Random House, pp. 1-98.
- Heider, F., (1958), *The psychology of interpersonal relations*, New York: John Wiley & Sons.
- Hoogendoorn, M.N., (1996), *Het belang van de jaarrekening*, 2<sup>e</sup> druk, Schoonhoven: Academic Service.
- Jensen, M.C. en W.H. Meckling, (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Jones, E.E., (1990), *Interpersonal perception*, New York: W.H. Freeman.
- Knoops, C.D. en J.W. Krijgsman, (1990), Toekomstgerichte gegevens in het bestuursverslag, in: Dijkma, J. (1990): *Jaar in jaar uit*, nr. 5, Groningen, Wolters-Noordhoff, pp. 237-260.
- Leary, M.R. en R.M. Kowalski, (1990), Impression management: A literature review and two-component model, *Psychological bulletin*, Vol. 107, pp. 34-47.
- Miller, D.T. en M. Ross, (1975), Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, Vol. 82, pp. 213-225.
- Mock, H., (1992), *Financiële public relations/ investor relations*, 1e druk, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Mullen, B. en C.A. Riordan, (1988), Self-serving attributions for performance in naturalistic settings: A meta-analytic review, *Journal of applied social psychology*, Vol. 18, pp. 3-22.
- Rosenfeld, P., R.A. Giacalone en C.A. Riordan, (1995), *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*, London: Routledge.
- Ross, L. en R.E. Nisbett, (1991), *The person and the situation: Perspectives of social psychology*, New York: McGraw-Hill.
- Ross, M. en G.J.O. Fletcher, (1985), Attribution and social perception, in: G. Lindzey en E. Aronson (red.), *The handbook of social psychology*, New York: Newbery Award Records.
- Salancik, G.R. en J.R.M. Meindl, (1984), Corporate attributions as strategic illusions of management control, *Administrative Science Quarterly*, June, pp. 238-254.
- Staw, B.M., (1980), Rationality and justification in organizational life, in: Staw, B.M. en L.L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* – Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, B.M., (1991), Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action, *Journal of management*, Vol. 17, pp. 805-819.
- Staw, B.M., P.I. McKechnie en S.M. Puffer, (1983), The justification of organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, December, pp.

Stolwerk, R.A.P.F., H.F.D. Hassink en G.M.H. Mertens, (1997), Winstprognoses van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, *TBA* 1198/1199, januari/februari, pp. 54-60.

Tetlock, P.E., (1985), Toward an intuitive politician model of attribution processes, in: B.R. Schlenker, *The self and social life*, New York: McGraw-Hill.

Vonk, R. (red.), (1999), *Cognitieve sociale psychologie. Psychologie van het dagelijks denken en doen*, Utrecht: Lemma.

Weary-Bradley, G., (1978), Self-serving biases in the attribution process: A re-examination of the fact or fiction question, *Journal of personality and social psychology*, Vol. 36, pp. 56-71.

Weiner, B., (1985), An attributional theory of achievement motivation and emotion, *Psychological review*, Vol. 92, pp. 548-573.

Weiner, B., (1986), *An attributional theory of achievement motivation and emotion*, New York: Springer Verlag.

Zuckerman, M., (1979), Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory, *Journal of personality*, Vol. 47, pp. 245-287.

Rosenfeld, Giacalone en Riordan (1995).

4 Overigens moet worden opgemerkt dat de aanwezigheid van andere 'monitoring' instrumenten, zoals accountants en de raad van commissarissen die het directieverslag zullen beoordelen op onder meer consistentie met de jaarrekening en beoordelen op getrouw beeld, een rem kunnen zetten op de mogelijkheden tot overdadige 'self-serving behavior'.

5 Jaarverslag DSM 1994, p. 16

6 Jaarverslag Aegon 1996, p. 18

7 Jaarverslag ING 1993, p. 24

8 Jaarverslag Akzo Nobel 1994, p. 31

9 Jaarverslag BolsWessanen 1996, p. 17

10 Jaarverslag Nutricia 1996, p. 21

11 Enkele ondernemingen zijn na 1989 gefuseerd: Van deze ondernemingen is het 'gunstigste' en 'ongunstigste' jaar gekozen uit de periode vanaf het moment van fuseren. De ondernemingen die gefuseerd zijn: Bols en Wessanen (1993), Elsevier NV met Reed Int. (1 januari 1993), Nationale Nederlanden en NMB Postbank ING (1991) en KNP BT (4 maart 1993).

12 Voor de selectie worden de groeicijfers van de nettowinst vergeleken aan de hand van de groeicijfers van het bedrijfsresultaat. De nettowinst is de uitkomst van het saldo van het bedrijfsresultaat, bijzondere baten en lasten, financiële baten en lasten en belastingen. Door het vergelijken van de groeicijfers van de nettowinst met de groeicijfers van het bedrijfsresultaat kunnen de groeicijfers van het bedrijfsresultaat als controlemiddel worden gebruikt om te kunnen zien of de beide groeicijfers zich in dezelfde richting bewegen. In de gevallen waarin beide cijfers van een boekjaar een tegengestelde ontwikkeling laten zien, wordt dit boekjaar buiten beschouwing gelaten. Hoewel het bedrijfsresultaat voor het management ook een resultaatcijfer is waarop ze beoordeeld worden, is in dit onderzoek toch het nettowinstcijfer als basis genomen, omdat dit cijfer publiekelijk het meest in de belangstelling staat.

13 Voor het toetsen van de resultaten en de hypothesen zijn twee statistische technieken gebruikt. De meest toegepaste techniek, de t-toets, is gebruikt om te kunnen beoordelen of twee groepen waarnemingen significant van elkaar verschillen.

14 Fiske en Taylor, (1984), p. 49.

## NOTEN

1 Hoewel de ideeën ten aanzien van attributies in beginsel op microniveau betrekking hebben, wordt verondersteld dat ze ook op organisaties van toepassing zijn. Vooral Staw (1980, 1991) heeft betoogd dat organisaties als geheel zich op een zelfde wijze zouden gedragen als individuen. Derhalve kan worden verwacht dat de 'self-serving bias' teruggevonden kan worden in bijvoorbeeld directieverslagen van ondernemingen.

2 Zie Vonk (1999) voor een overzicht van de diverse concepten die binnen de attributietheorie een belangrijke rol spelen.

3 Voor goede overzichten ten aanzien van impressiemanagement zij verwezen naar Jones (1990), Leary en Kowalski (1990) en Vonk (1999). Voor een overzicht van impressiemanagement in organisatiecontext wordt verwezen naar bijvoorbeeld