

‘Gedragen mensen zich raar?’

Een verklarend onderzoek naar de oorzaken van het afwijkend gedrag van budgethouders.

Academische Opleidingen Groningen

Auteur: C.M. van Dijk
1^e begeleider: ir. H.G. Verploegh
2^e begeleider: dr. R.M. van Zonneveld
Opleiding: Master of Facility Management
Datum: 24 mei 2011

Voorwoord

Het voor u liggende onderzoek is gedaan in het kader van het masterprogramma van de opleiding 'Master of Facility Management' aan Academische Opleidingen Groningen.

Als interim Financial heb ik de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan bij diverse organisaties in uiteenlopende bedrijfstakken. Ondanks een gedegen financiële achtergrond had ik de behoefte mezelf verder te ontwikkelen. Ik had echter nooit gedacht dat ik een wetenschappelijk onderzoek zou afronden.

Het doen van een dergelijk onderzoek hoort niet zonder slag of stoot te gaan en dat heb ik ondervonden. Het bleek moeilijk te zijn om mijn onderwerp uit te leggen aan mijn begeleiders en medestudenten. Dat vond ik lastig, maar de enthousiaste reacties op het eerste ingeleverde stuk in module 5 gaven me voldoende vertrouwen om door te gaan. Nu het onderzoek is afgerond heb ik een voldaan gevoel en kijk ik met trots terug op mijn masterjaar.

Zonder de hulp van een aantal mensen in mijn omgeving was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Als eerste wil ik mijn begeleiders, Henri Verploegh en Ron van Zonneveld, bedanken voor hun hulp om mijn ideeën helder geformuleerd te krijgen en hun kritische blik op mijn teksten. Verder wil ik de zes anonieme geïnterviewden bedanken voor hun bijdragen aan het empirisch onderzoek. Mede door hun tijd en moeite heb ik een zinvol onderzoek kunnen uitvoeren. Natuurlijk dank aan Jeannette, mijn mee-lezer van de laatste versies en motivator en mijn hardloopmaatjes die steeds mijn vorderingen en frustraties hebben mogen aanhoren.

Mijn grootste dank gaat naar mijn vriend Erwin. Hij heeft mij het afgelopen jaar zoveel mogelijk ontzien en daarmee de gelegenheid geboden veel tijd in mijn studie te steken. Deze stabiele thuissituatie en zijn grote betrokkenheid bleken voor mij een grote steun.

Na deze dankwoorden wens ik u veel plezier met het lezen van dit onderzoek en hoop dat de conclusies aanleiding zijn om uw eigen organisatie op dit gebied nader te bekijken.

Karin van Dijk
Amersfoort, mei 2011

Inhoudsopgave

1	INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING	4
1.1	AANLEIDING ONDERZOEK EN BESCHRIJVING PROBLEEMGEBIED	4
1.2	DOEL EN BELANGHEBBENDE	4
1.3	ONDERZOEKSVRAAG	5
1.4	PROBLEEMAFBAKENING EN CONCEPTUEEL MODEL.....	5
1.5	OPBOUW RAPPORT	6
2	THEORETISCHE ONDERZOEKSOPZET EN -VERANTWOORDING	7
2.1	THEORETISCHE ONDERZOEKSOPZET	7
2.2	THEORETISCHE ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	7
2.2.1	<i>Organisatie</i>	7
2.2.2	<i>Budget</i>	8
2.2.3	<i>Gedrag</i>	11
2.3	CONCLUSIE THEORETISCH ONDERZOEK	13
3	METHODOLOGISCHE ONDERZOEKSOPZET EN ONDERZOEKSVERANTWOORDING ...	15
3.1	METHODOLOGISCHE ONDERZOEKSOPZET	15
3.2	METHODOLOGISCHE ONDERZOEKSVERANTWOORDING.....	15
3.2.1	<i>Organisatie</i>	15
3.2.2	<i>Budget en gedrag</i>	17
3.3	RESULTATEN VAN HET METHODOLOGISCHE ONDERZOEK.....	17
3.4	ANALYSE VAN HET METHODOLOGISCHE ONDERZOEK	19
4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	21
4.1	CONCLUSIES.....	21
4.2	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT VAN DE ONDERZOEKMETHODE	23
4.3	AANBEVELINGEN	23
5	LITERATUURLIJST EN BRONVERMELDING	24

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Aanleiding onderzoek en beschrijving probleemgebied

Als interim Financial ben ik tijdens mijn opdrachten bij verschillende ondernemingen vaak geconfronteerd met opmerkingen als: 'Deze kosten neem ik niet voor mijn rekening!' of 'Ik kan geen budgetoverschrijding gebruiken!'. Hoewel de opmerkingen op het eerste oog misschien terecht/niks bijzonders lijken, klinken ze vreemd als je weet dat het gaat over kosten waarvan deze spreker budgethouder is.

Ook als budgethouder van een aantal facilitaire projecten herken ik dit gedrag. Zo waren voorafgaand aan het toekennen van het budget met alle betrokkenen duidelijke afspraken gemaakt over wie opdracht voor uitputting van het budget mocht geven en welke kosten wel en niet binnen het budget vallen. Maar niet iedereen hield zich daaraan.

Aan de andere kant kennen we allemaal de verhalen uit de gezondheidszorg of van overheidsinstellingen waar het restantbedrag van een budget nog snel voor het aflopen van de budgetperiode besteed wordt.

Waarom biedt de medewerker dan toch weerstand tegen het voor zijn rekening nemen van deze kosten, waarom houdt niet iedereen zich aan de gemaakte afspraken? En waarom gedraagt een medewerker zich precies tegenovergesteld als er nog budget over is? Wat zijn de beweegredenen en waardoor wordt dit gedrag veroorzaakt?

Bovengenoemde situatie heb ik voorgelegd aan verschillende mensen in mijn directe omgeving, werkzaam in uiteenlopende soorten ondernemingen. Tijdens deze gesprekken heb ik ervaren dat mijn waarnemingen niet generiek zijn voor alle organisaties. Hoewel de meesten de verhalen over het nog snel voor het einde van het jaar besteden van het budget wel kennen of herkennen, zijn de reacties over de andere gedraging van medewerkers grofweg in twee soorten te verdelen. De ene groep herkent mijn waarnemingen totaal niet en komt direct met allerlei praktische oplossingen en de andere groep herkent zich volledig in de waarnemingen. Waarom zijn er verschillen tussen deze twee groepen en wat zijn daar de oorzaken van?

1.2 Doel en belanghebbende

Volgens Penrose (1959) moet een onderneming steeds op zoek zijn naar concurrentievoordelen. Dit doet zij door te innoveren, de juiste mix van middelen in te zetten. Hierdoor ontstaat groei en winst. Voor een onderneming is het dus belangrijk om inzichtelijk te maken waar de middelen niet correct of niet efficiënt ingezet zijn. Indien zij de oorzaken van de verschillende gedragingen van medewerkers ten aanzien van kostentoekenning in relatie tot budgetten inzichtelijk krijgt, kan zij dit gebruiken om op deze gedragingen te anticiperen. En daarmee besparen in middelen als tijd en geld.

Niet alleen ikzelf kan met de uitkomsten van dit onderzoek in mijn opdrachten voordeel behalen, maar ook andere managers die de problematiek herkennen, kunnen van de resultaten gebruikmaken.

1.3 Onderzoeksvraag

Het onderzoek is een veranderkundig en verklarend onderzoek. Er zijn antwoorden gevonden op de volgende onderzoeksvraag en ondersteunende vragen:

‘Wat zijn de oorzaken van het afwijkend gedrag bij een budgethouder in relatie tot facilitaire budgetten?’

Ondersteunende vragen:

- Wat is afwijkend gedrag?
- Bij welke soort organisatie en wanneer ontstaat afwijkend gedrag?
- Wat zijn de oorzaken voor afwijkend gedrag?

Gedrag is de wijze waarop iemand zich gedraagt, zijn handel en wandel, zijn wijze van doen, optreden en reageren (www.vandale.nl).

Afwijkend gedrag is gedrag waarbij men anders handelt of denkt dan de mensen plegen te doen (www.vandale.nl). In dit onderzoek wordt met afwijkend gedrag bedoeld ‘het gedrag van budgethouders dat afwijkt van het gedrag dat de onderneming verwacht van haar budgethouders om bij te dragen aan de ondernemingsdoelstellingen’.

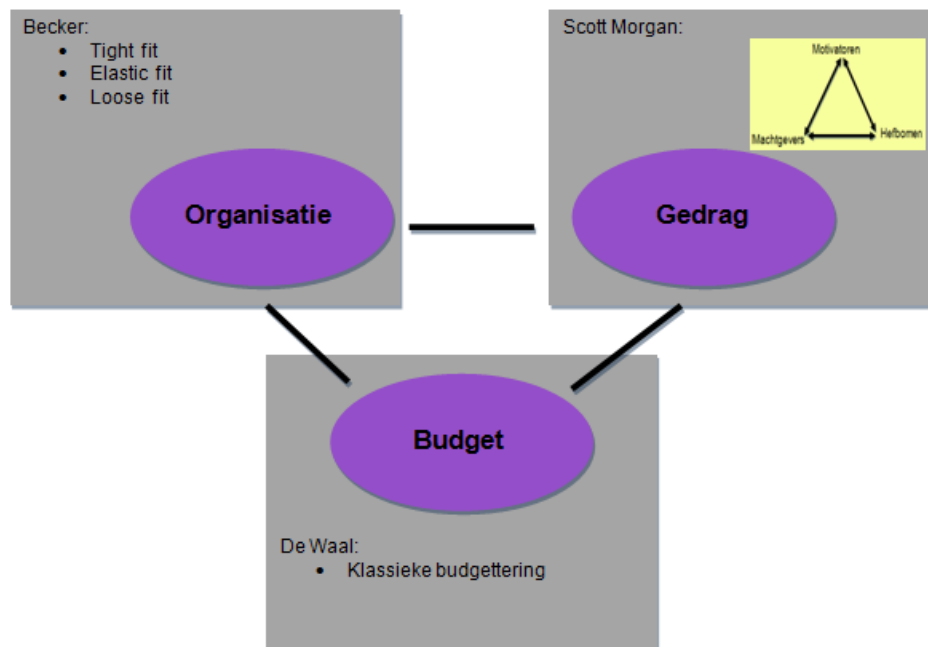
In dit onderzoek is een budgethouder een persoon die verantwoordelijk is voor (een deel) van de begroting van ontvangsten en uitgaven van de facilitaire kosten in een organisatie.

1.4 Probleemafbakening en conceptueel model

Het onderzoek vindt plaats in Nederland. De interviews voor het veldonderzoek zijn gehouden met medewerkers van organisaties waar de verantwoordelijkheid voor de kosten is verdeeld onder één of meer budgethouder(s), die één of meerdere facilitaire budgetten beheren.

In de beschreven praktijkvoorbeelden in de aanleiding van het onderzoek zijn drie elementen gevonden. In eerste instantie lijkt er alleen een verband te zijn tussen de elementen budget en het gedrag van budgethouders, maar de problematiek doet zich niet in iedere onderneming voor. Daarom wordt het derde element organisatie toegevoegd. Voorafgaand aan het onderzoek wordt dus een relatie tussen de drie elementen verwacht (zie figuur 1).

Ieder element omvat veel theorie, maar het onderzoek moet binnen acht maanden afgerond zijn. Daarom worden de drie elementen verder afgebakend.



Figuur 1: Conceptueel model onderzoek

Budget

Een budget is een afgesproken plan (contract), uitgedrukt in financiële termen, waartegen toekomstig te realiseren prestaties worden afgemeten en vergeleken (De Waal, 2004). Voor de theoretische verantwoording is gekeken naar de klassieke manier van budgetteren, omdat dit in Nederland de meest gebruikte methode is. De eigenschappen van deze methode komen grotendeels ook voor in de andere budgetteringmethoden.

Gedrag

Gedrag van mensen wordt, naast drijfveren en doelen van mensen, onder andere ook bepaald door de cultuur van de organisatie of de cultuur van het land. Gedrag is in dit onderzoek beperkt tot het model van Scott Morgan.

Organisatie

Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen. Hierbij worden kracht, kennis en vaardigheden gebundeld om een doel te bereiken of in een behoefte te voorzien (www.encie.nl). Er zijn vele manieren om een organisatie te typeren. In dit onderzoek is het belangrijkste organisatiecriterium hoe een organisatie op kosten stuurt. Hierop sluit de theorie van Becker het beste aan.

1.5 Opbouw rapport

Dit verslag van zal de chronologische volgorde van het onderzoek volgen. In het eerste hoofdstuk worden de aanleiding tot het onderzoek, de onderzoeksvraag, het doel en de belanghebbenden behandeld. In het tweede hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag theoretisch beantwoord. Na ieder behandeld theorieonderdeel wordt aan de hand van het conceptueel model een conclusie getrokken. In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de toetsing van de gevonden theorie in de praktijk. Het verslag sluit af met de gevonden oorzaken en de conclusies.

2 Theoretische onderzoeksopzet en -verantwoording

2.1 Theoretische onderzoeksopzet

Het onderzoek is een veranderkundig en verklarend onderzoek. De gevonden oorzaken zullen bijdragen aan het oplossen van een probleem dat in zich in de praktijk voordoet. In deze fase van het onderzoek worden de antwoorden op de onderzoeksvraag in de theorie gezocht. Hierbij worden de theorieën gebruikt zoals genoemd in paragraaf 1.4.

2.2 Theoretische onderzoeksverantwoording

2.2.1 Organisatie

In mijn voorgesprekken over het onderzoek heb ik ervaren dat mijn waarnemingen niet generiek waren voor iedere organisatie. Dit betekent dat organisaties op verschillende manieren bestuurd worden. De besturing en cultuur van de facilitaire organisatie zullen volgens Vader (2006) moeten aansluiten op die van de moederorganisatie. Becker verdeelt organisaties en daarmee dus ook de facilitaire organisatie in drie stijlen, namelijk loose fit, tight fit en de tussenstijl en tevens laatste fase van het ideale groeipad, de elastic fit.

Loose fit	Tight fit	Elastic fit
Ad hoc	Centrale standaarden	Centrale richtlijnen
Minimale informatie	Maximale informatie	Selectieve informatie
Minimale controle	Maximale controle	Selectieve controle
Service	Kosten	Kosten & service
Reactief	Reactief	Proactief
Tactisch	Tactisch	Strategisch
Onderhandelbare beslissingen	Voorgescreven beslissingen	Consensusbeslissingen
Ongeplande diversiteit	Geplande uniformiteit	Geplande diversiteit

Tabel 1: kenmerken van drie facilitaire organisatiestijlen volgens Becker (bron: Maas en Pleunis)

Loose fit organisaties

De loose fit facilitaire organisatie komt voor bij twee soorten organisaties/bedrijven, namelijk de kleine startende ondernemingen, waar vaak geen verantwoordelijke functionaris is voor facilitaire zaken, en de middelgrote en volwassen organisaties opererend in een stabiele omgeving. Deze organisaties hebben door de jaren heen hun processen ontwikkeld waardoor veranderingen, volgens de eigenaren, niet meer nodig zijn. De loose fit facilitaire organisatiestijl past ook bij organisaties die een extreme groei doormaken, waarbij alle tijd besteed wordt aan het voldoen aan de vraag van de markt en er geen tijd is voor het optimaliseren van de interne processen.

Tight fit organisatie

De tight fit facilitaire organisatie komt voor in turbulente omgevingen, maar speelt ook een rol om naar de elastic fit fase door te groeien. De facilitaire organisatie heeft als taak de enorme kosten die gemoeid zijn met de ondersteuning, te beheersen. Veel centrale regels, voortdurend ontevreden klanten en oplossen van incidenten zijn kenmerken. Vanuit de leiding wordt de facilitair manager beoordeeld op de het beheersen van de kosten en de bereikte efficiency, maar niet op klanttevredenheid of verminderde effectiviteit bij medewerkers.

Elastic fit organisatie

Bij de elastic fit stijl wordt het beste van de twee andere stijlen gecombineerd. De facilitaire functie is strategisch georiënteerd op service en beheersing van kosten. De noodzaak van een beperkte centrale beheersing wordt erkend en de wens om decentraal beslissingen te nemen geaccepteerd. De centrale richtlijnen voor faciliteiten worden praktisch geïnterpreteerd door de klant te laten kiezen uit een aangereikt assortiment.



Verondersteld mag worden dat het fenomeen medewerkers die afwijkend gedrag vertonen ten aanzien van kostentoekening in relatie tot facilitaire budgetten zal

voorkomen bij facilitaire ondernemingen die tight fit of elastic fit georganiseerd zijn. Daar wordt in meer of mindere mate gestuurd op kosten en kan verwacht worden dat voor deze kosten budgetten zijn vastgesteld.

De organisatiestijl is conjectuurgevoelig. De economische crisis van de afgelopen jaren heeft er aan bijgedragen dat organisaties steeds meer op hun uitgaven en daarbij op hun kosten moeten letten om te overleven. Dit zal tot gevolg hebben dat steeds meer ondernemingen opschuiven naar of blijven in de tight fit stijl.



De organisatiestijl beïnvloedt het gedrag van de medewerker. Bij de loose fit stijl heeft de medewerker invloed op de keuzes. Hierdoor zal hij minder geneigd

zijn afwijkend gedrag te vertonen. Bij tight fit voelt de medewerker zich in zijn vrijheid beperkt of zelfs onderdrukt, want hij moet de centrale regels volgen. Als deze niet overeenkomen met zijn de operationele wensen, zal hij geneigd zijn hiervan af te wijken.

2.2.2 Budget

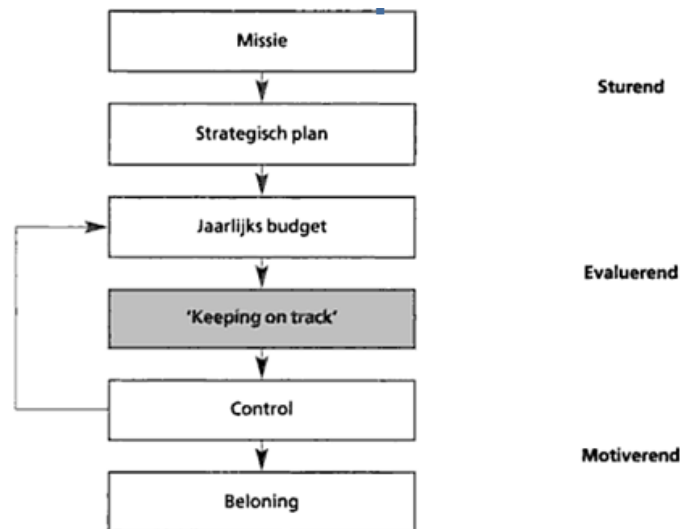
Waarom er budgetten bestaan kan aan de hand van Mintzberg verklaard worden. De strategische top (van een onderneming) dient erop toe te zien dat de organisatie haar missie effectief uitvoert en dat tevens voldaan wordt aan de behoeften van degenen die controle of op andere wijze macht over de organisatie hebben. Dit brengt drie soorten taken met zich mee, namelijk:

- *Direct toezicht:* verdelen de middelen, vaardigen orders en instructies uit, autoriseren belangrijke beslissingen, lossen conflicten op, ontwerpen de organisatie, nemen personeel aan, bewaken de prestaties van de werknemers en motiveren en belonen hen;
- *Relaties met de omgeving van de onderneming onderhouden;*
- *Ontwikkelen van de strategie van de organisatie.*

Als middel om de taak van direct toezicht op de financiën uit te oefenen, worden budgetten gebruikt. Volgens De Waal gebruiken bijna alle ondernemingen budgetten voor het aansturen van hun organisatie. Budgetteren wordt beschouwd als een van de belangrijkste managementinstrumenten om managers en medewerkers richting te geven, hun prestaties te beoordelen en hen te motiveren (zie figuur 2). Dit laatste vooral doordat het budget vaak gekoppeld is aan de beloningsstructuur.¹

¹ B.F. Skinner ontdekte dat als bepaald gedrag wordt beloond of gestraft, gewenst gedrag vaker voor komt. Deze theorie is bekend als operante conditionering. (bron: Robbins, blz. 64)

In de klassieke budgetmethode komt het budget voort uit het strategische plan gebaseerd op de missie en visie van de organisatie. Het management communiceert het plan topdown in de organisatie. Managers stellen op basis hiervan hun plannen en budgetten op en koppelen dit terug naar de top. Daarna volgt discussie over het definitieve plan.



Figuur 2: Plaats en functies van het budget volgens de klassieke methode (bron: De Waal)

Ook volgens het CIMA (Certified Institute for Management Accounting) vervullen budgetten zowel een sturende als een evaluerende en een motiverende functie. Om deze functies van het budget effectief te kunnen uitvoeren moeten budgetten volgens het CIMA aan de volgende kwaliteitseisen voldoen:

- *Onpartijdigheid*: uit de budgetten mogen alleen de prioriteiten van de organisatie zelf blijken (niet die van derden);
- *In samenwerking opgesteld*: alle binnen de organisatie beschikbare kennis en ervaring moet bij het opstellen van de budgetten worden betrokken;
- *Gedragen door de organisatie*: iedereen binnen de organisatie moet de budgetten en de achterliggende strategie begrijpen en ondersteunen;
- *Redelijkheid*: de budgetten moeten haalbaar en dus niet onrealistisch zijn.

Maar deze kwaliteitseisen alleen geven geen garantie voor een budget dat bijdraagt aan de effectieve uitvoering van de organisatiedoelen. Uit Amerikaans onderzoek, uitgevoerd door Neely en Krell (De Waal, 2004), komen de volgende nadelen van het klassieke budgetteringproces naar voren.

1. Samenstellen van budgetten kost veel tijd en geld;
2. Budgetten leiden tot een interne focus in plaats van een externe focus;
3. Budgetten leiden ertoe dat men kortetermijndoelstellingen laat prevaleren boven langetermijndoelstellingen;
4. Budgetten leiden niet tot kostenverlaging, budget gaat altijd op;
5. Budgetten moedigen aan tot politiek gedrag, omdat er vaak beloningen aan gekoppeld zijn;
6. Budgetten verouderen snel.

De Waal² (2006) constateert na onderzoek bij 66 organisaties dat de meest gebruikte budgetmethoden bij Nederlandse ondernemingen zijn: zero based budgeting³ (25%), activity based budgeting⁴ (25%) en incremental based budgeting⁵ (42%). Daarnaast vond hij dat er veel kritiek is op budgetteren. Deze kritiek betreft niet zozeer de techniek van het budgetteren zelf, maar de effecten die budgetteren heeft op het gedrag van mensen. De nadelen uit het onderzoek komen overeen met het onderzoek van Neely en kunnen aangevuld worden met:

- Budgettering is geen continu proces;
- Budgettering leidt tot overvragen;
- Budgettering leidt niet tot ambitieuze doelstellingen.

Verder concludeert De Waal dat een budget helpt bij het halen van financiële (strategische) doelstellingen, maar dat minder dan 45% van de onderzochte ondernemingen aangeeft dat het budget helpt bij het halen van heldere niet-financiële doelstellingen of operationele plannen.



De organisatie gebruikt het budget om haar doelstellingen, verwoord in het strategische plan, te behalen. De budgetsamenstellers krijgen hierdoor een zetje in de goede richting. Doordat de budgetten vastgesteld worden door het hogere management, kunnen zij wederom sturen en de budgetten beïnvloeden. Het budget is taakstellend en een controlemechanisme geworden, waarbij de budgethouder wordt beloond als de kosten binnen het budgetbedrag blijven. De beloning behelst enerzijds weinig bemoeienis van het hogere management, doordat de budgethouder niet negatief opvalt, anderzijds de koppeling aan een financiële beloning.

Het budget beïnvloedt dus het gedrag, maar het gedrag beïnvloedt ook het budget. Het opstellen van een budget is proberen de toekomst te voorspellen. Voor veel ondernemingen verandert de markt snel, waardoor het voorspellen steeds moeilijker wordt. De budgethouder zal bij het opstellen van een budget dus voor voorzichtigheid kiezen, om zo goede kaarten bij het hogere management te houden en om zijn bonus veilig te stellen. Dit zal hij onder andere doen door extra ruimte in het budget te laten om eventuele tegenvallers op te vangen en budgetoverschotten op te potten. Het gevolg is kortetermijndenken bij de budgethouder, met een sterk karakter van eigenbelang. Het budget is niet meer vooruitstrevend of uitdagend, want dat brengt extra risico's met zich mee en het budget wordt jaarlijks gegarandeerd gehaald. Mochten zich toch afwijkingen voordoen, dan kan de budgethouder eenvoudig aangeven dat dit buiten zijn invloedssfeer ligt.

Door het budgetteringproces is de organisatie in een vicieuze cirkel terecht gekomen. Het management probeert aan de ene kant het bedrag van budgethouder te beïnvloeden met behulp van budgetten en beloont de budgethouder bij goed gedrag, maar aan de andere kant doet de budgethouder er alles aan om een haalbaar budget op te stellen. Het gevolg is dat het

² bron: tijdschrift Controlling nr. 3, maart 2006.

³ *zero based budgeting*, waarbij voor iedere periode een budget vanaf nul wordt opgesteld gebaseerd op de geplande activiteiten voor die periode (de dienstverlening- en productiesector hebben hier een lichte voorkeur voor).

⁴ *activity based budgeting*, waarbij het budget wordt opgesteld aan de hand van de kosten van de activiteiten die nodig zijn om producten en diensten te maken en te verkopen.

⁵ *incremental based budgeting*, waarbij de huidige budgetten worden doorgetrokken naar de volgende budgetteringsperiode inclusief eventuele correcties voor inflatie (de zorg, de overheid en de financiële dienstverleningssector hebben een voorkeur voor deze methode).

opstellen, beheren en controleren van budgetten veel tijd vergt, maar niet meer aansluit bij aan de ondernemingsdoelstellingen.

2.2.3 Gedrag

Organisaties gebruiken budgetten om het gedrag van budgethouders te beïnvloeden, maar deze budgethouders passen het door de organisatie gewenste gedrag automatisch aan in gedrag waarbij hun eigen doelen behaald worden. Hoe is deze gedragsverandering te verklaren?

Scott Morgan heeft onderzocht waarom zoveel veranderprocessen in organisaties mislukken of maar deels het beoogde resultaat opleveren. Meestal worden veranderprocessen vanuit de traditionele manier benaderd. Deze traditionele benadering richt zich op de beschreven gedragsregels of op verandering van de organisatiecultuur. Hiermee wordt alleen gekeken naar de symptomen of neveneffecten, maar niet naar de factoren die de symptomen veroorzaken. Met andere woorden, bij veranderingen worden zo alleen de neveneffecten aangepakt, maar wordt niet gekeken naar de oorzaken.

In ons werk en privé hebben we te maken met geschreven en verborgen regels. De geschreven regels zijn bijvoorbeeld: de wet, regels opgesteld door organisaties, maar ook onderlinge afspraken. De verborgen of ongeschreven regels komen voort uit de manier waarop de leiding van een organisatie zich gedraagt, hun handelingen en hun uitspraken, maar ook op de manier waarop ieder individu de geschreven regels die zij uitvaardigen of handhaven, interpreteert.⁶ Om het verschil tussen de soorten regels duidelijker te maken volgt een voorbeeld.

Stel je voor dat je door één van de steden rijdt die berucht zijn om hun maniakale taxichauffeurs. De verkeersregels zeggen dat je als je bij een voorrangsweg komt, je moet remmen, wachten tot de weg vrij is en dan zorgvuldig in het verkeer moet invoegen. Als je dit probeert dan merk je dat niemand je de kans geeft om de weg op te rijden. De bestuurder verdraagt dit ongeveer 5 seconden. Dan beginnen ze te toeteren, hun raampje naar beneden te draaien en gebaren te maken. De verborgen regels zeggen dat je bij een voorrangsweg oogcontact moet vermijden, moet accelereren en niet op je beurt moet wachten, omdat niemand aan de beurt is. (Scott Morgan, 2001)

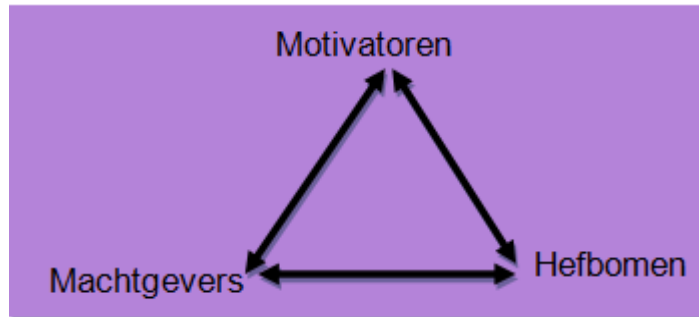
Als het management van een organisatie een verandering wil doorvoeren formuleert ze daartoe regels en/of richt de structuur anders in. Deze verandering kan tegenstrijdig zijn met de externe factoren waar het management geen invloed op heeft, zoals de economie, de cultuur, de thuissituatie van de medewerker of met de motivatoren van de medewerker. Het gevolg is dat medewerkers de regels anders interpreteren dan de organisatie oorspronkelijk bedoeld had en als gevolg daarvan ander gedrag ontwikkelen. Volgens Scott Morgan worden deze andere gedragingen gestuurd door de ongeschreven regels.

Gedrag ontstaat doordat mensen hun motivatoren willen bevredigen. Hoe de motivatoren bevredigd worden hangt af van omgeving waarin mensen zich begeven. Om de oorzaken van het gedrag te achterhalen is het van belang te weten welke elementen in de omgeving het gedrag sturen. Voorbeelden van elementen zijn: de organisatiestructuur, de processen, maar ook de geschreven en verborgen regels. De manier van het bevredigen van de motivatoren is

⁶ bron: De besturing van de facilitaire organisaties, blz. 116.

volgens Scott Morgan gebaseerd op de volgende drie elementen (figuur 3), die in samenspel zijn met de omgeving:

- *Motivatoren*: de redenen waarom een medewerker in beweging komt. Bijvoorbeeld interessant werk, geld, carrière, of baanbehoud;
- *Machtgevers*: de personen die de straffen of de beloningen kunnen uitdelen. De werkelijke machtstructuur van de onderneming;
- *Hefbomen*: de prestatiecriteria, waarop de medewerker werkelijk afgerekend wordt. Bijvoorbeeld winst of aantal FTE's.



Figuur 3: Relatie elementen gedrag (bron: Scott Morgan)

Door veranderingen in de organisatie kunnen volgens Scott Morgan drie conflictsituaties ontstaan:

1. Omgevingselementen maken het **onmogelijk** om de belangrijke motivatoren te bevredigen. Dit leidt tot ongemotiveerdheid, maar ook tot sabotagegedrag;
2. Omgevingselementen zijn **onderling in strijd** waardoor verwarring of spanning ontstaat, maar wat ook tot paranoia kan lijden;
3. In de omgeving **ontbreekt structuur**, waar door het onduidelijk wordt hoe motivatoren bevredigd kunnen worden.

De conflictsituaties zorgen ervoor dat er nieuwe ongeschreven regels ontstaan met voor het management ongewenste neveneffecten. De ongeschreven regels komen voort uit de verborgen drijfveren (motivatoren) achter het gedrag van een medewerker, maar sturen ook de gedragingen van de medewerker. De verborgen regels bepalen dus het feitelijke gedrag van mensen in een organisatie.⁷

Samenvattend: Als het management van een organisatie, die van veel motivatoren machtgever is, ander gedrag wil van zijn medewerkers, zal het daartoe regels opstellen en/of de structuur aanpassen. Deze kunnen botsen met externe factoren, waarop managers geen grip hebben of de motivatoren van medewerkers. Het gevolg is dat de medewerkers zich hierdoor mogelijk anders zullen gedragen dan door het management in eerste instantie gewenst is. De gedragingen worden gestuurd door verborgen regels. Met andere woorden, de onbedoelde neveneffecten kunnen gezien worden als neveneffecten van de oorspronkelijk geformuleerde regels.

Als (verander)managers meer rekening houden met de verborgen regels, zullen veranderingen succesvoller zijn. Verborgen regels lijken alleen een negatieve invloed op organisaties te hebben, maar de organisatie kan de verborgen regels ook gebruiken om

⁷ bron: De besturing van de facilitaire organisaties, blz. 116.

veranderingen te realiseren. Verborgen regels die niet passen bij wat een organisatie wil bereiken, moeten en kunnen omgebogen worden om veranderingen niet in de weg te staan. Scott Morgan benadrukt daarom om de klassieke budgetbenaderingen aan te vullen met een analyse van de ongeschreven regels.



Gedrag heeft invloed op het budget zoals in de vorige paragraaf beschreven, maar het budget heeft ook invloed op het gedrag van de budgethouder. Het budget wordt door de budgethouder als hefboom gebruikt om zijn baas (de machtgever) gunstig te stemmen (motivator) en zijn beloning (motivator) op te strijken. De budgethouder zal alle middelen die binnen zijn omgeving mogelijk zijn aangrijpen om zijn motivatoren te bevredigen. De ongeschreven regel wordt: 'Je wordt beloond als je er alles aan doet om binnen het gebudgetteerde bedrag te blijven.' Dit heeft tot gevolg dat de budgethouder ander gedrag gaat vertonen dan de organisatie voor ogen had. Gedrag beïnvloedt in sterke mate de samenstelling en het gebruik van een budget.

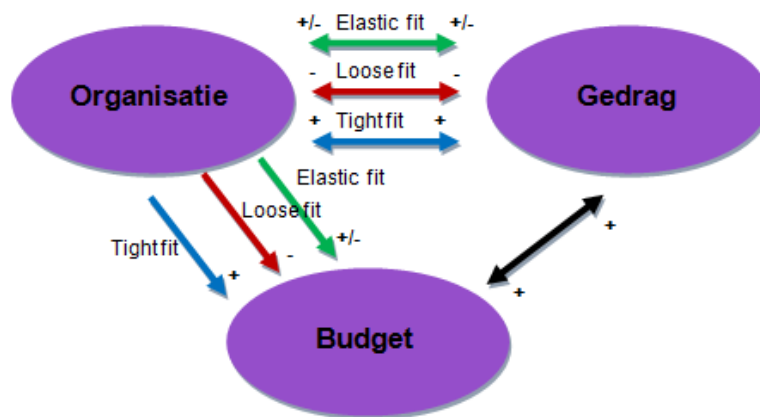


De organisatie gebruikt het budget om op kosten te sturen. Dit zijn de regels die zij de organisatie oplegt. Als deze tegenstrijdig zijn met de externe factoren en de motivatoren, zullen de medewerkers hun gedrag aanpassen anders dan de organisatie voor ogen had. Door afwijkend gedrag te vertonen worden de belangen van medewerkers behartigd, maar wordt niet altijd bijgedragen aan de ondernemingsdoelstellingen.

2.3 Conclusie theoretisch onderzoek

Vanuit de theorie kan de onderzoeksvraag: 'Wat zijn de oorzaken van het afwijkend gedrag bij een budgethouder in relatie tot facilitaire budgetten?' beantwoord worden. Voorafgaande aan het onderzoek werden verbanden tussen de elementen organisatie, budget en gedrag verwacht. Deze verbanden zijn in de theorie gevonden (figuur 4) en per element zijn één of meerdere oorzaken voor afwijkend gedrag bij budgethouders gevonden.

Bij het element organisatie is het type organisatiestijl elastic fit of tight fit een oorzaak. In deze organisatiestijlen staat het sturen op kosten centraal. Als hulpmiddel voor het sturen is het waarschijnlijk dat men budgetten gebruikt. Een andere oorzaak is dat de medewerker bij deze organisatiestijlen zich in zijn vrijheid beperkt of zelfs onderdrukt voelt. Dit kan een conflictsituatie opleveren, waardoor de medewerker geneigd zal zijn van de opgelegde regels af te wijken. Een derde oorzaak is dat de organisatie bij het opstellen van de regels (verandering) geen rekening houdt met de externe factoren en de motivatoren die invloed hebben op het gedrag van medewerkers, maar waar het management van de organisatie geen invloed op heeft. Door het afwijkende gedrag dat dit veroorzaakt zullen organisatieveranderingen (deels) mislukken.



Figuur 4: Conceptueel model onderzoek

Een vierde oorzaak voor afwijkend gedrag is het belonen van gewenst gedrag. Alleen wordt hier niet het gewenste gedrag, maar het afwijkend gedrag beloond. Mensen willen hun motivatoren bevredigen en dat is in dit geval de beloning. Dus het budget (de hefboom) wordt gebruikt om de leidinggevende (de machtgever) tevreden te stellen.

Afwijkend gedrag is gedrag dat anders is dan wat het management van de organisatie bedoelde te bereiken. Het afwijkende gedrag ontstaat door het sturen op kosten in combinatie met beloningen voor goed gedrag waarbij geen rekening is gehouden met de externe factoren en de motivatoren van medewerkers, waardoor conflicten met omgevingselementen ontstaan. Afwijkend gedrag komt dus voor bij organisaties waar dit element zich voordoet.

Gedrag is altijd logisch voor de betrokken zelf. Verborgene regels zijn een logische manier van handelen, gegeven de geschreven regels en het gedrag van het management van de organisatie. Het management is zich niet bewust van de effecten als de organisatieregels conflicteren met de externe factoren en de motivatoren. Wat raar gedrag is in de ogen van het management is het gevolg van de acties van het management zelf.

3 Methodologische onderzoeksopzet en onderzoeksverantwoording

3.1 Methodologische onderzoeksopzet

Aansluitend op het theoretische onderzoek worden de gevonden antwoorden op de onderzoeksvraag in de praktijk getoetst. De toetsing heeft plaats gevonden door middel van interviews met facilitaire budgethouders. Van iedere organisatiestijl, op basis van inschatting vooraf, zijn twee budgethouders geïnterviewd. Hoewel het aantal interviews niet voldoende is voor een representatieve steekproef, zullen de uitkomsten toch voldoende inzicht geven. De theorie geeft aan dat in een loose fit organisatie naar verwachting geen budgethouder aangewezen is. Daarom is hier gesproken met degene die het merendeel van de facilitaire goederen of diensten aanschaf.

De identiteit van de geïnterviewde personen wordt niet aan derden ter beschikking gesteld, maar wel kan een ruwe opgave van de branches worden gegeven waarin deze personen werkzaam zijn. Twee geïnterviewden zijn werkzaam in de bouwbranche, twee bij lagere overheden en twee in de financiële dienstverlening.

3.2 Methodologische onderzoeksverantwoording

Het methodologisch onderzoek heeft tot doel de budgethouder te laten antwoorden op de onderzoeksvraag, waarbij de drie elementen: organisatie, budget en gedrag aan de orde komen. Uiteindelijk confronteert de onderzoeker de via de theorie geconstrueerde antwoorden op onderzoeksvragen met de praktische ervaringen en inzichten van de geïnterviewde. Hoewel ieder element een andere aanpak vraagt, wordt voor ieder element de kwalitatieve onderzoeksmethode⁸ gebruikt.

De kenmerken van de facilitaire organisatiestijl worden door middel van gesloten vragen getoetst aan hand van de kenmerken van de organisatie. Om inzicht te krijgen in hoe budgetten in een de organisatie worden opgesteld en vastgesteld, moeten open vragen gesteld worden. De kenmerken uit de theorie dienen als houvast voor aanvullende vragen. Het onderzoeken van het element gedrag vereist meer dan alleen het stellen van open vragen. De informatie die inzicht geeft in de drijfveren en het afwijkend gedrag, kan schadelijk zijn voor de geïnterviewde. Om deze reden zullen de gegevens vertrouwelijk behandeld worden en niet aan derden beschikbaar gesteld worden. Naast de vertrouwelijkheid van gegevens is in dit deel van het onderzoek een goede sfeer en een vertrouwensbasis nodig voordat deze informatie prijsgegeven zal worden. De onderzoeksvorm die het beste past bij het benodigde onderzoek is het interview. In de volgende paragrafen wordt het interview verder uitgewerkt.

3.2.1 Organisatie

Om de organisatiestijl te achterhalen worden de volgende vragen aan de geïnterviewde gesteld. Alle kenmerken uit de tabel 1 zijn omgezet in vragen (zie vragenlijst 1). Voor ieder antwoord per vraag kan in tabel 2 het aantal punten gevonden worden. Opgeteld geven de punten aan welke organisatiestijl gehanteerd wordt in de organisatie van de geïnterviewde.

⁸ Onderzoek waarbij het begrijpen van de belevingswereld van de onderzochten in een bepaalde situatie centraal staat. (bron: www.encyclo.nl)

Welk antwoord op onderstaande vragen past het beste bij de facilitaire organisatie waar u deel van uit maakt?

1. Hoe is de facilitaire organisatie ingericht/geregeld?
 - a. Ad hoc
 - b. Centrale richtlijnen
 - c. Centrale standaarden

2. Over welke informatie beschikt men om de organisatie te sturen?
 - a. Minimale informatie
 - b. Selectief, wat de organisatie nodig heeft
 - c. Maximale informatie

3. Hoe sterk is de controle ingericht?
 - a. Minimale controle
 - b. Selectief, alleen daar sturen wat het voor de organisatie nodig is
 - c. Maximale controle

4. Waar stuurt de organisatie op?
 - a. kosten
 - b. service
 - c. kosten en service

5. Hoe reageert de organisatie op ontwikkelingen in of vragen uit de markt?
 - a. Reactief
 - b. Proactief

6. Op welk niveau worden beslissingen genomen?
 - a. Tactisch
 - b. Strategisch

7. Hoe worden beslissingen genomen?
 - a. Voorgeschreven beslissingen
 - b. Onderhandelbare beslissingen
 - c. Consensusbeslissingen

8. Hoe is de diversiteit aan producten en diensten en de totstandkoming het beste te omschrijven?
 - a. Ongeplande diversiteit
 - b. Geplande diversiteit
 - c. Geplande uniformiteit

Vragenlijst 1: Facilitaire organisatiestijl afgeleid van Becker (bron: Van Dijk, 2011)

Als bij de antwoorden op de vragen alle kenmerken van een loose fit organisatiestijl voorkomen, kunnen 8 punten behaald worden. Bij een elastic fit of tight fit organisatiestijl kunnen 16 respectievelijk 20 punten behaald worden. Omdat de verwachting is dat een zuivere organisatiestijl in de praktijk niet voorkomt, is gekozen om in de puntenindeling een bandbreedte aan te brengen. Hiervoor is het verschil tussen de 8 en 16 punten en 16 en 20 punten gedeeld en op een heel getal afgerond. Hierdoor ontstaat de puntenindeling zoals genoemd in tabel 2.

Antwoord/ Vraag	A	B	C
1	1	2	3
2	1	2	3
3	1	2	3
4	3	1	2
5	1	2	
6	1	2	
7	3	1	2
8	1	2	3

Aantal punten tussen		
8 - 12	=	Loose fit
13 - 17	=	Elastic fit
18 - 20	=	Tight fit

Tabel 2: antwoordenschaal organisatiestijl (bron: Van Dijk, 2011)

3.2.2 Budget en gedrag

Voor het onderzoek naar de elementen budget en gedrag worden open vragen gesteld. De geïnterviewde krijgt voorafgaand aan het interview zo min mogelijk informatie over het onderzoek en/of de onderzoeksvraag. Deze informatie kan invloed hebben op de te geven antwoorden. Aan het einde van het interview wordt de gevonden theorie aan de geïnterviewde uitgelegd en vergeleken met de gegeven antwoorden.

Tijdens de interviews is gewerkt met een beperkte vragenlijst. De vragen zijn bedoeld om de diverse onderwerpen te bespreken, maar de geïnterviewde zo min mogelijk te sturen. Van de interviews worden gespreksverslagen gemaakt. De gegevens uit de gesprekken worden daarna geordend en op relevantie beoordeeld, alvorens conclusies getrokken worden.

3.3 Resultaten van het methodologische onderzoek

Voorgaand aan de interviews is een inschatting gemaakt van de facilitaire organisatiestijl van de ondernemingen van de geïnterviewde budgethouders. Op basis van de gegeven antwoorden op de vragenlijst (zie vragenlijst 1) heeft een wijziging plaatsgevonden. De verdeling van de ondernemingen is als volgt : twee loose fit, één elastic fit en drie tight fit, waarvan twee ondernemingen met 18 punten net de grens van tight fit halen.

De antwoorden van de getypeerde loose fit ondernemingen verschillen onderling nauwelijks. Ook met de theorie zijn geen verschillen te herkennen.

De als loose fit getypeerde ondernemingen geven aan niet met budgetten te werken. Zij krijgen van de boekhouder wel een kostenraming voor het komende jaar, gebaseerd op de werkelijke kosten van dit jaar verhoogd met een prijsindex. Deze kostenraming bevat alle indirecte organisatiekosten en wordt gebruikt om de toeslag op de directe kosten te berekenen.

De antwoorden van de getypeerde tight fit ondernemingen zijn divers (zie tabel 3). Zo stuurt de ene onderneming op alleen selectieve informatie, maar heeft andere alle informatie nodig en beschikbaar om te sturen. De controles binnen de ondernemingen variëren van minimaal tot maximaal, hoewel alle ondernemingen op kosten sturen.

In de tabel zijn de antwoorden op de vragen opgenomen, waarbij in kleur de typische kenmerken van de tight fit stijl zijn aangegeven.

De drie ondernemingen hebben ook overeenkomsten. Ze reageren reactief, nemen voorgeschreven beslissingen en hebben een geplande uniformiteit aan producten en diensten.

Verder wordt aangegeven dat de meeste facilitaire kosten huisvestinggerelateerd zijn. Hiervoor zijn langlopende contracten afgesloten, waardoor tussentijdse bijsturing niet of nauwelijks mogelijk is.

Vraag	Antwoorden door ticht fit getypeerde organisaties		
1	Centrale richtlijnen	Centrale standaarden	Centrale standaarden
2	Maximale informatie	Selectieve informatie	Selectieve informatie
3	Selectieve controle	Maximale controle	Minimale controle
4	Service en kosten	Kosten	Kosten
5	Reactief	Reactief	Reactief
6	Strategisch	Tactisch	Strategisch
7	Voorgescreven beslissingen	Voorgescreven beslissingen	Voorgescreven beslissingen
8	Geplande uniformiteit	Geplande uniformiteit	Geplande uniformiteit

Tabel 3: *Vergelijking antwoorden ticht fit getypeerde ondernemingen*

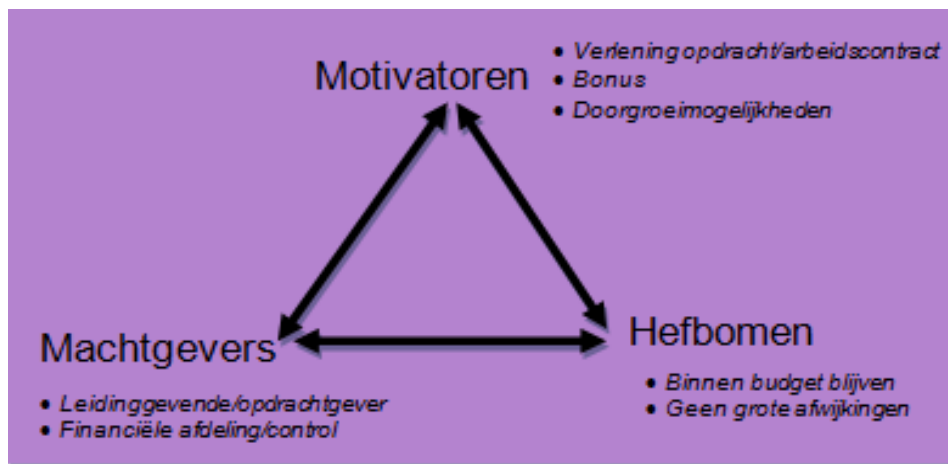
De vier als elastic fit en ticht fit getypeerde ondernemingen stellen wel jaarlijks budgetten op aan de hand van de kosten van vorig jaar, verhoogd met een prijsindex en gecorrigeerd met nieuwe contractgegevens en de trends & ontwikkelingen. Alle vier de ondernemingen houden bij het opstellen van het budget rekening met de missie en visie van de onderneming en de voor de facilitaire onderneming afgeleide doelstellingen. Wel stelt één onderneming de facilitaire doelstelling een half jaar later op dan dat het budget is opgesteld. Dit vergroot de kans dat de kosten geen gelijke tred houden met het budget.

Facilitaire kosten hebben voor alle vier de organisaties verschillende betekenissen. Er zijn drie organisaties die inkomsten genereren door diensten te verkopen en waarbij uurtarieven een rol spelen. Daarvan wil één organisatie haar kosten zo laag mogelijk houden om ten opzichte van concurrentie een zo gunstig mogelijke prijs voor haar diensten te kunnen aanbieden. De andere twee organisaties hebben relatief lage facilitaire kosten en sturen nauwelijks op kosten. De vierde organisatie krijgt jaarlijks een vaste bijdrage van de overheid waaruit de totale dienstverlening gefinancierd moet worden.

Bij drie van de vier organisaties is een sterke dan wel selectieve interne controle opgezet. Voorafgaand aan de opdrachtverstrekking moet een bestel- of verplichtingnummer worden aangevraagd bij de financiële afdeling. Zij controleert of de uitgaven in lijn zijn met het aangevraagde budget. Daarnaast wordt periodiek de voortgang van de uitputting van het budget besproken met het management en de financiële afdeling of de afdeling control. Overschrijdingen op het budget, mits goed onderbouwd, worden over het algemeen geaccepteerd, maar bij onderschrijdingen wordt de afdeling control over het algemeen argwanend. ‘Heeft er dan toch te veel ruimte in het budget gezeten?’

Ondanks dat maar één onderneming het binnen het budget blijven gekoppeld heeft aan één van de prestatie-indicatoren voor het krijgen van een bonus, doen op één na alle budgethouders er alles aan de facilitaire kosten binnen de perken te houden. Hiervoor hebben ze allemaal een eigen reden. Als belangrijkste reden wordt gegeven dat als je niet negatief opvalt, je met rust gelaten wordt en dit steunt meerdere motivatoren. Een andere reden is dat het tonen van ‘in control zijn’ een professionele indruk bij leidinggevende en de financiële afdeling achterlaat. Het ‘in control zijn’ toont zich door geen grote afwijkingen in de kosten

hebben ten opzichte van het budget. In figuur 5 zijn alle antwoorden vertaald naar de elementen van gedrag.



Figuur 5: Relatie elementen gedrag op basis van antwoorden uit het methodologisch onderzoek

Net als de loose fit getypeerde ondernemingen vinden de budgethouders van de elastic fit en tight fit getypeerde ondernemingen dat er weinig sturingsmogelijkheden zijn in de facilitaire kosten. De meeste kosten zijn vaste kosten en gekoppeld aan contracten.

Aan iedere budgethouder is na het interview uitleg gegeven over de gevonden theorie. Alle geïnterviewden gaven aan het gedrag te herkennen. Op één na gaf iedereen aan dat als het te behalen persoonlijk doel belangrijk genoeg was, zij hun gedrag ook zouden aanpassen, maar wel altijd het ondernemingsbelang voorop zouden stellen. Eén geïnterviewde gaf aan dat hij zijn gedrag niet zou aanpassen, omdat hij dit ethisch niet te verantwoorden vond en dit als oneerlijk gevoeld werd. Zijn motivatoren waren dus ondergeschikt aan de organisatieregels.

Meerdere geïnterviewden gaven aan dat zij de relatie van de elementen van gedrag herkenden in het gedrag van hun kinderen en/of huisdieren. Als voorbeeld werd gegeven 'het pruilende kind dat nog voor het eten een snoepje wilde', waarbij het krijgen van een snoepje als motivator gezien kan worden, het pruilen als hefboom en de ouders als machtgever, die een pruilend kind niets kunnen weigeren. Ook de overige theorie, de gevonden oorzaken en de verschillende gedragingen werden herkend.

3.4 Analyse van het methodologische onderzoek

Afwijkend gedrag bij een budgethouder ten aanzien van facilitaire kosten komt met name voor bij een facilitaire organisatie met een elastic fit of tight fit stijl. Deze organisaties sturen onder andere op kosten en werken met budgetten.

Enkele organisaties hebben een intern controlemechanisme voorafgaand aan de uitgaven (verplichtingenadministratie), maar iedereen krijgt een controle achteraf (periodieke budgetbesprekingen). Hierdoor zorgt de organisatie dat er weinig mogelijkheden voor afwijkend gedrag overblijven. Een dergelijk groot controleapparaat in stand houden lijkt in strijd met dat budgethouders aangeven dat facilitaire kosten grotendeels vaste kosten zijn en niet of nauwelijks beïnvloedbaar. Budgetoverschrijdingen worden over het algemeen door de organisatie geaccepteerd, maar bij onderschrijdingen (lees besparingen) is men argwanend.

Onderschrijdingen lijken daarmee een synoniem voor het niet halen van de doelstellingen, terwijl aan een onderschrijding meerdere oorzaken ten grondslag kunnen liggen. Zo heeft de economische crisis er in sommige branches aan bijgedragen dat leveranciers hun goederen en diensten tegen, en soms zelfs onder, de kostprijs aanbieden. Hierdoor lijkt het of het in stand houden van de controlestructuur voor een organisatie prevaleert boven de te behalen besparingen. De organisaties geven hiermee tegenstrijdige signalen af, waardoor budgethouders zich anders gaan gedragen.

Een groot deel van de budgethouders geeft aan hun gedrag aan te passen als dit bijdraagt om hun motivatoren te bevredigen. Daarbij wil men het organisatiebelang niet uit het oog verliezen. Het wordt niet duidelijk of dit het gevolg is van het interne controlemechanisme.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Het onderzoek is een grotendeels bevestigend onderzoek geworden. In de theorie (paragraaf 2.3) werden duidelijke oorzaken gevonden voor het afwijkend gedrag van budgethouder en veel van deze oorzaken zijn ook in het methodologisch onderzoek naar voren gekomen. Een belangrijk verschil is dat in de theorie alles zwart/wit lijkt, maar er in de praktijk vaak meer factoren meespelen. Aan de hand van de verbanden tussen de elementen, gevonden in paragraaf 2.3, worden hieronder de verschillen tussen de theorie en de praktijk per verband zichtbaar gemaakt.



De theorie geeft aan dat organisaties met een tight fit stijl en een elastic fit stijl sturen op respectievelijk kosten en op kosten en service. Voor het sturen op kosten worden budgetten gebruikt. Loose fit gestuurde organisaties

daarentegen sturen niet op kosten en zouden daarom geen budgetten gebruiken. In de praktijk gebruiken ze welk kostenramingen. Deze kostenramingen worden op een zelfde manier opgesteld als de meeste budgetten. De uitgaven voor kleine commodity goederen, zoals kantoorartikelen, worden aan medewerkers overgelaten, maar voor de meeste vaste facilitaire kosten blijkt in dit onderzoek de eigenaar of aandeelhouder verantwoordelijk. Je zou daarom ook bij loose fit van een soort budgethouder kunnen spreken.

Organisaties gebruiken budgetten om toezicht te houden op de financiën en daarmee, volgens de theorie, het bestedingsgedrag van budgethouders te kunnen sturen. In de praktijk geven budgethouders aan dat de meeste facilitaire kosten vaste kosten zijn en daarom niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat budgethouders hiervoor overbodig zijn.



Volgens de theorie is het in het vooruitzicht stellen van een beloning de motivator voor gedragsverandering bij budgethouders. In het empirisch onderzoek bleek maar één geïnterviewde een bonus te krijgen en deze bonus was

afhankelijk van meerdere indicatoren, waarvan binnen budget blijven er één van was. Verder geeft de theorie aan dat bij het opstellen van organisatieregels rekening gehouden moet worden met de externe factoren en de motivatoren om een verandering (lees: budgetproces) succesvol door te voeren. In de praktijk lijken de budgethouders feilloos de regels te gebruiken om hun eigen motivatoren te bevredigen.

Ondanks deze verschillen in de gevonden antwoorden op de onderzoeksvraag tussen het theoretisch- en empirisch onderzoek kan de onderzoeksvraag 'Wat zijn de oorzaken van het afwijkende gedrag bij budgethouders in relatie tot facilitaire budgetten?' beantwoord worden. Afwijkend gedrag van budgethouders (kan) ontstaat als:

- Een facilitaire organisatiestijl (deels) stuurt op kosten, waarbij een beperking in vrijheid of onderdrukking ervaren wordt;
- Een organisatie bij het opstellen van de regels geen rekening houdt met de externe factoren en de motivatoren;
- Een organisatie budgethouders beloont voor het hebben van gewenst gedrag.

Dit onderzoek toont tevens een aantal zwaktes aan in de theorie en de praktijk. Waarom hebben organisaties een groot controleapparaat, dat veel tijd en geld kost om het in stand te houden, terwijl de budgethouders aangeven dat facilitaire kosten niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn en onderscheidingen met argwaan worden benaderd? Is het controlemechanisme wel in control en richten zij zich wel op de juiste dingen? Waarom hebben organisaties nog facilitaire budgetten? Of worden budgetten gebruikt als instrument om gedragsverandering te bewerkstelligen?

Blijkbaar ook niet, want als organisaties budgetten gebruiken om het gedrag van budgethouders te beïnvloeden en daar volgens de theorie een beloning aan moeten verbinden om de budgethouders te motiveren tot het hebben van het gewenste gedrag, namelijk binnen het budget blijven, waarom houden deze organisaties dan geen rekening met de motivatoren van de individuele budgethouder? Tenslotte geeft de theorie ook aan dat gedragsveranderingen alleen dan succesvol zijn als daarbij rekening is gehouden met deze externe factoren en de motivatoren.

Maar waarom werken organisaties met facilitaire budgetten en proberen ze het gedrag van de budgethouder aan te passen, terwijl in de interviews meer dan 80% van de budgethouders aangeeft dat zij hun gedrag zullen aanpassen als het persoonlijk te behalen doel belangrijk genoeg is, maar wel altijd het ondernemingbelang voorop zouden stellen. Is er dan nog sprake van afwijkend gedrag?

Een andere zwakte is de theorie van Morgan. In deze theorie start hij met de constatering dat afwijkend gedrag ontstaat door de onderliggende tegenstrijdigheden tussen de expliciete organisatieregels en externe factoren, zoals de economie, thuissituatie en cultuur, waar het management geen invloed op heeft of de motivatoren van de medewerker. Hiermee concludeert hij impliciet dat het management wel invloed heeft op de motivatoren van een medewerker, maar werkt dit vervolgens niet meer uit. Tevens suggereert hij met bovenstaande constatering dat de motivatoren van een medewerker een vast gegeven zijn en dat de tegenstrijdigheden (de ongeschreven regels) de reden zijn voor gedragsveranderingen. Ook de externe factoren laat hij met dezelfde ogenschijnlijke eenvoud vallen en deze komen bij een verdere uitwerking van de theorie niet meer voor. Hiermee wordt de theorie teruggebracht naar een simpel model, waarin de dynamiek van de praktijk niet weergegeven wordt. Frappant is dat in het empirisch onderzoek na uitleg van deze theorie, dit simpele model door iedereen geaccepteerd werd.

De kracht van dit onderzoek is dat verschillende theorieën met elkaar verbonden worden, waardoor nieuwe inzichten ontstaan en de belangrijkste uitkomst is dat als bij het opstellen van de regels van de organisatie geen rekening is gehouden met de externe factoren en de motivatoren van de budgethouder, de gedragsverandering gedoemd is te mislukken. Afwijkend gedrag is natuurlijk gedrag, dat je (on)bewust vertoont. Dus ook de opstellers van de regels. Een zwakte is dat ondernemingen bij het opstellen van de regels hier geen rekening mee houden.

Hiermee kom ik terug op de titel van dit onderzoek 'Gedragen mensen zich raar?' Doordat organisaties onbewust geen rekening houden met de externe factoren en de motivatoren bij het opstellen van regels, gedragen budgethouders zich anders dan verwacht en dat wordt als 'raar' ervaren, terwijl het logisch gedrag is gegeven de omstandigheden. 'Raar' is het dat deze opstellers van de organisatieregels zelf ook dit natuurlijke gedrag vertonen als de externe factoren en hun motivatoren conflicteren met de regels, maar bij het opstellen van de regels

met dit fenomeen geen rekening houden. Verder is het 'raar' dat budgethouders beloond worden voor hun afwijkende gedrag en het controlemechanisme dit niet in de gaten lijkt te hebben.

De eindconclusie van dit onderzoek is dat het organisatorisch van belang is een harmonie te vinden tussen de externe factoren, de motivatoren van budgethouders en de organisatieregels. Is deze harmonie er niet, dan zal dit voor een budgethouder aanleiding zijn om zijn gedrag aan te passen en zijn eigen belang voorop te stellen. Het risico hierop is het grootst bij een facilitaire organisatie met een tight fit of elastic fit stijl. Het in het vooruitzichtstellen van een bonus voor binnen budget blijven, zal het afwijkende gedrag van de budgethouder verder versterken.

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode

De interne validiteit van het onderzoek betreft de mate waarin een meetinstrument of meetmethode meet wat het beoogt te meten. Door het houden van semigestructureerde interviews met de budgethouders konden de onderzoeksvragen beantwoord worden. Tijdens de interviews kon ingegaan worden op de gegeven antwoorden, wat de interne validiteit ten goede komt. In dit onderzoek is echter gevraagd naar gedrag van mensen. In hoeverre zij een politiek correct of sociaal gewenst antwoord geven is lastig vast te stellen.

Door de gevolgde procedure van dit onderzoek zo goed mogelijk te beschrijven wordt de betrouwbaarheid⁹ van dit onderzoek vergroot. Als andere budgethouders worden betrokken bij een eventuele herhaling van dit onderzoek, bestaat de kans dat de resultaten nauwelijks zullen afwijken van het originele onderzoek.

4.3 Aanbevelingen

Aan te bevelen is het onderzoek met andere doelgroepen te herhalen. Deze doelgroepen binnen dit zelfde onderzoeksobject zouden bijvoorbeeld, de controllers of de opstellers van de organisatieregels kunnen zijn, maar ook kan gekeken worden naar budgetten van andere kostensoorten. Daarnaast is het wenselijk om nader onderzoek te doen naar gedrag. Hierover is veel theorie beschikbaar, maar in dit onderzoek is slechts een beperkt deel gebruikt. Een vervolgonderzoek is noodzakelijk om te bepalen of de oorzaak voor afwijkend gedrag gegeneraliseerd kan worden voor alle soorten gedragingen.

⁹ Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval (bron: Baarda, blz 77)

5 Literatuurlijst en bronvermelding

Baarda, Ben, 2009, *Dit is onderzoek*.
Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Jong, Bert de en Hanneke Niesten, 2007, *De besturing van de facilitaire organisaties*. Alphen aan de Rijn/Diegem: Kluwer.

Maas, G.W.A en J.W. Pleunis, 2006, *Facility management*.
Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Mintzberg, Henry, 2006, *Organisatie structuren*.
Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Penrose, E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*.
New York, Wiley

Robbins, Stephen P., 1989, *Organizational Behavior*.
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall inc.

Scott Morgan, Peter, 2001, *De ongeschreven regels van het spel*.
Groningen: BoekWerk

Vader, R, P Itsma, 2006, *Leiderschap in service: strategievorming voor en door de facilitaire functie*
Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Waal, de A.A. de, E.P. Bilstra, en P.H.J. Ottens, 2004, *Beyond budgeting: het praktische alternatief voor budgetteren*.
Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Waal, de A.A. de, Roy Jap Tjoen San en Eric Zwanenburg, 2006, : *Budgetteren in Nederland*
tijdschrift controlling, maart 2006, nummer 3