

De controller als *choice architect*

dr. Victor S. Maas



Inaugural Address Series
Research in Management

De controller als
choice architect

Bibliographical Data and Classifications

Library of Congress Classification (LCC)	HF5686.F46
http://lcweb.loc.gov/catdir/cpsolcco/lcco_h.pdf	
Journal of Economic Literature (JEL)	M41
http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html	
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO) Classification GOO	85.25
Keywords GOO	Accountancy Prestatiebeoordeling Interne organisatie
Free keywords	Controlling Controller Management accounting Management accountant Financial management Choice architecture Behavioral economics

Erasmus Research Institute of Management - ERIM

The joint research institute of the Rotterdam School of Management (RSM) and the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus Universiteit Rotterdam
Internet: www.irim.eur.nl

ERIM Electronic Series Portal:

<http://hdl.handle.net/1765/1>

Inaugural Addresses Research in Management Series

Reference number ERIM: EIA- 2012-050-F&A

ISBN 978-90-5892-314-1

© 2012, Victor Maas

Design and layout: B&T Ontwerpen advies (www.b-en-t.nl)

Print: Haveka (www.haveka.nl)

This publication (cover and interior) is printed by [haveka.nl](http://www.haveka.nl) on recycled paper, Revive®. The ink used is produced from renewable resources and alcohol free fountain solution. Certifications for the paper and the printing production process: Recycle, EU Flower, FSC, ISO14001. More info: <http://www.haveka.nl/greening>

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).



De controller als *choice architect*

Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt
van bijzonder hoogleraar Management Accounting
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam vanwege de Vereniging Trustfonds
Erasmus Universiteit Rotterdam op 5 oktober 2012

dr. Victor S. Maas

Erasmus School of Economics
Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
E-mail: vmaas@ese.eur.nl

Abstract

Management accountants are *choice architects*: they provide information that is used in managerial decision making and they have considerable influence on the monetary and non-monetary incentives that drive managers' decision-making processes. Over the past two decades, our knowledge of how people make economic decisions has increased tremendously. However, this has had only very little impact on the design of management accounting and control systems in organizations. Consequently, management accounting is (again) at risk of becoming irrelevant. To secure its relevance, management accountants need to become aware of their role as choice architects and need to develop into professionals whose core competence is to provide insight into quantitative information as a product of human decision making and, vice versa, to explain and predict decision-making behavior as a response to quantitative information. Academic management accounting research should facilitate this development. How this can be done is illustrated using three examples of practically relevant research areas: subjective performance evaluation, internal transparency and the design of the control function in organizations.

Samenvatting

Controllers zijn *choice architects*: ze leveren de informatie op basis waarvan veel managementbeslissingen worden genomen en hebben invloed op de financiële en sociale prikkels waardoor managers zich bij die beslissingen laten leiden. De afgelopen twee decennia is onze kennis over hoe mensen economische beslissingen nemen sterk toegenomen. Deze kennis heeft zich echter nog onvoldoende vertaald in het ontwerp van management accounting- en controlsystemen in organisaties. Het vakgebied controlling dreigt daardoor (wederom) zijn relevantie te verliezen. Om het vakgebied relevant te houden moeten controllers zich bewust worden van hun rol als *choice architect* en zich ontwikkelen tot professionals met als kerncompetentie het verschaffen van inzicht in de betekenis van cijfers *als de producten van menselijk handelen* en, andersom, het verklaren en voorspellen van gedrag als een reactie van mensen op cijfermatige informatie. Het academisch management accountingonderzoek moet hen daarbij ondersteunen. Hoe dat kan wordt besproken aan de hand van drie voorbeelden van belangrijke recente onderzoeksgebieden: subjectieve prestatiebeoordeling, interne transparantie en de inbedding van de controlfunctie in de organisatiestructuur.

Inhoud

Abstract	4
Samenvatting	5
Inhoud	7
Inleiding	9
Het vakgebied management accounting	11
De relevantie van het vakgebied	15
Subjectieve prestatiebeoordeling	17
Transparantie	21
De inbedding van de controlfunctie in de organisatie	23
Ander relevant onderzoek	25
Conclusie	27
Dankwoord	28
Referenties	31
Erasmus Research Institute of Management - ERIM	36



Inleiding

*Meneer de rector magnificus,
Leden van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam,
Meneer de decaan van de Erasmus School of Economics,
Leden van het bestuur van de Vereniging
Trustfonds Erasmus Universiteit Rotterdam,
Geachte collegae,
Dames en heren,*

Veel mensen vinden het moeilijk zich een beeld te vormen van wat een (management) accountingonderzoeker doet. Voor zover ze al een beeld hebben is dat vaak niet overwegend positief. Zo gebeurde het een aantal jaar geleden dat een US *immigration officer* mij de standaardvraag stelde wat ik in de Verenigde Staten kwam doen. Toen ik hem vertelde dat ik een *accounting professor* was en dat ik de oceaan was overgestoken om een congres van accountingonderzoekers bij te wonen keek hij mij vol medelijden aan en zei: "Gee, and I thought my job was boring". Ik kan u verzekeren, zulk medelijden is onterecht. Management accounting is een prachtig vakgebied en alles behalve saai, en de mogelijkheid om je geld te verdienen met het bevredigen van je nieuwsgierigheid is een uitzonderlijk privilege...

Of management accounting ook de komende decennia een bloeiend en fascinerend vakgebied blijft is echter allerminst zeker. Zoals ik zal betogen is daarvoor een omslag noodzakelijk. Kern van die omslag is dat management accountants (of 'controllers' zoals we in Nederland meestal zeggen), net als andere economen, een beetje meer psycholoog moeten worden. Het is mijn overtuiging dat het voortbestaan van management accounting / controlling als een *profession*, en daarmee als zelfstandige academische discipline, afhangt van de mate waarin controllers zich weten te ontwikkelen tot specialisten op het terrein van de psychologie achter bedrijfseconomische besluitvorming. Meer specifiek: de *core competence* van de controller zou moeten zijn: het verschaffen van inzicht in de betekenis van cijfers als de producten van menselijk handelen en andersom, het verklaren en voorspellen van gedrag als een reactie van mensen op cijfermatige informatie. Alleen onder die voorwaarde kan de controller zich erop voor laten staan het 'bedrijfseconomisch geweten van de organisatie' te zijn. Voordat ik hier dieper op in ga zal ik eerst een beeld schetsen van het vakgebied management accounting en kort stilstaan bij recente discussies over de toekomst van het vak.

Het vakgebied management accounting

Accounting, in de meest brede zin van het woord, gaat over het gebruik van kwantitatieve informatie in economische besluitvorming. De nadruk ligt daarbij op informatie over de (verwachte en gerealiseerde) prestaties van organisaties, organisatieonderdelen, managers en andere medewerkers. Het academisch vakgebied Accounting kent drie belangrijke subdisciplines: Auditing, Financial Accounting en Management Accounting¹. Auditing-onderzoekers bestuderen de oorzaken en gevolgen van verschillen in de werkwijzen en oordeelsvorming van auditors bij het controleren van de verslaggeving van organisaties. Financial Accounting houdt zich bezig met de informatieverschaffing voor externe partijen zoals financieel analisten en investeerders. Zoals mijn collega Maarten Pronk onlangs in zijn oratie heeft aangegeven (Pronk 2012), is het onderzoek in dit vakgebied er vooral op gericht om te ontdekken of – en zo ja hoe – deze externe partijen reageren op variaties in verslaggevingmethoden. Management accounting, mijn eigen vakgebied, tot slot, gaat over het gebruik van informatie door mensen binnen de organisatie: managers en andere medewerkers. Management accounting onderzoekers bestuderen hoe informatie voor intern gebruik wordt verzameld, georganiseerd en gerapporteerd. Zij identificeren en verklaren de oorzaken en gevolgen van variatie in de technieken en systemen die een rol spelen in deze processen.

Het vakgebied management accounting wordt, vooral in Europa, ook wel aangeduid als ‘management control’ of simpelweg ‘control’ (in lijn hiermee zijn we in Nederland dus ook gewend om te spreken over ‘controllers’ en over de ‘controlfunctie’ in organisaties). Deze terminologie verlegt de focus van het middel naar het doel. Het doel van management accounting informatie is namelijk om bij te dragen aan het bewerkstelligen van ‘control’, dat wil zeggen het creëren van een situatie waarin er redelijke zekerheid bestaat dat alle medewerkers handelen in het belang van de organisatie (Merchant & Van der Stede 2011). Management accounting levert deze bijdrage op twee fundamenteel verschillende wijzen. Demski & Feltham (1976) spreken in dit verband over de *decision facilitating* en de *decision influencing* rol van management accounting. Dit onderscheid heeft inmiddels een centrale plek verworven in de management accounting literatuur, zowel in leerboeken (zie

¹ Naast deze drie belangrijkste subdisciplines zijn er ook een aantal kleinere subdisciplines te onderkennen zoals Tax Accounting, Public Sector Accounting, Accounting Information Systems, Accounting History en Accounting Education Research (bijv. Pickerd et al. 2011).

bijv. Merchant & Van der Stede 2011; Zimmerman 2011) als in de wetenschappelijke literatuur (zie bijv. Luft and Shields 2009; Sprinkle 2003).²

De *decision facilitating role* houdt in dat management accounting informatie wordt gebruikt om besluitvorming te ondersteunen. Kosteninformatie stelt managers bijvoorbeeld in staat om product- en procesverbeteringen door te voeren, gegevens over personeelsverloop en medewerkertevredenheid maken HRM beleid mogelijk en actuele data over de ontwikkeling van de omzet in verschillende regio's helpt de directeur verkoop zijn meest getalenteerde salesmensen te identificeren en passend te belonen. Kortom, management accounting informatie speelt een *decision facilitating role* wanneer medewerkers in staat gesteld worden om hun kennis in Bayesiaanse zin te 'updaten' en verstandigere keuzes te maken.

De tweede rol, de *decision influencing role* van management accounting informatie, houdt in dat management accounting informatie wordt gebruikt om de belangen van verschillende partijen met elkaar in lijn te brengen. In ondernemingen zal dit vaak neerkomen op het motiveren van managers en medewerkers om in het belang van de eigenaren te handelen in plaats van in hun eigen belang. Evaluaties en beloningen worden daartoe gebaseerd op management accounting informatie. Een divisiedirecteur ontvangt bijvoorbeeld een bonus op basis van de winst van haar divisie of de promotiekansen van een junior manager worden gekoppeld aan zijn succes in het terugdringen van de kosten van een productieproces. Kortom, management accounting informatie speelt een *decision influencing role* wanneer het monitoring- en incentive-systemen mogelijk maakt die agencykosten beperken.

Heel kernachtig samengevat zou je dus kunnen zeggen dat management accounting informatie nuttig is omdat het twee soorten controlproblemen helpt oplossen: managers en medewerkers kunnen niet handelen in het belang van de organisatie en / of zij *willen* niet handelen in het belang van de organisatie. Als verantwoordelijke voor de management accounting informatie zijn controllers daarmee *choice architects*. Een *choice architect* is iemand die de context vormgeeft waarbinnen besluiten worden genomen. De term is geïntroduceerd door Richard Thaler & Cass Sunstein in hun boek 'Nudge' (Thaler

² De gebruikte terminologie is niet altijd dezelfde. Merchant & Van de Stede (2011) spreken bijvoorbeeld over *Lack of Direction* en *Motivational Problems* als oorzaken van controlproblemen en Zimmerman (2011) heeft het over *Decison Management* en *Decision Control*.

& Sunstein 2008). Thaler & Sunstein zijn vooral geïnteresseerd in hoe overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemingen als *choice architects* de keuzes van mensen in de samenleving beïnvloeden, bijvoorbeeld ten aanzien van opleiding, gezondheid, en oudedagsvoorzieningen. Mijn belangrijkste punt vandaag is dat controllers de meest invloedrijke *choice architects* in organisaties zijn. De omslag die plaats moet vinden om het vakgebied management accounting relevant te houden, is dat ze zich daarvan bewust worden...

De relevantie van het vakgebied

Waarom staat de relevantie van het vakgebied mijns inziens ter discussie? Die vraag is eenvoudig te beantwoorden: omdat er grote twijfel bestaat of controllers hun *decision facilitating role* en *decision influencing role* wel zodanig effectief invulling geven dat er daadwerkelijk bedrijfseconomisch verstandigere beslissingen genomen worden in organisaties. Falende controlsystemen lijken eerder regel dan uitzondering en de financiële crisis vindt deels zijn oorzaak in besluitvorming die tot stand kwam op basis van onjuiste of onvolledige informatie, onjuiste interpretatie van informatie en onjuiste prikkels...

De huidige situatie doet enigszins denken aan eind jaren '80 toen Johnson en Kaplan hun boek: 'Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting' publiceerden (Johnson & Kaplan 1987). Kern van hun betoog was dat de meest gebruikte management accounting technieken en instrumenten waren ontwikkeld in een langvervlogen industrieel tijdperk en niet langer nuttig waren in een wereld van razendsnelle technologische ontwikkelingen en wereldwijde concurrentie. Naar aanleiding van die kritiek en onder invloed van de almaar groeiende mogelijkheden van automatische informatieverwerking heeft de controllingpraktijk gedurende de afgelopen decennia een gedaanteverandering ondergaan. Er zijn technieken ontwikkeld als activity-based costing, value-based management, performance measurement door middel van balanced scorecards en moderne, op *statistical process control* gebaseerde, managementtechnieken als Lean Six Sigma. Anders dan vijftientig jaar geleden is het probleem nu dan ook niet dat de beschikbare systemen technisch onvolkomen zijn en irrelevante informatie opleveren. Het probleem is dat er geen enkele garantie is dat een systeem dat technisch superieur is (completer, sneller, gedetailleerder) ook een systeem is dat tot betere beslissingen leidt. Dat komt doordat beslissingen genomen worden door mensen. En mensen zijn, anders dan impliciet of expliciet vaak wordt verondersteld, geen computers die op basis van alle beschikbare informatie moeiteloos de *action strategies* kiezen met de hoogste *expected value* voor henzelf, laat staan de *action strategies* met de hoogste *expected value* voor de organisatie. In tegendeel: hun keuzes worden beïnvloed door *biases* en *heuristics*, emoties, sociale druk, morele normen en inconsistente tijdsvoorkeuren (Bazerman & Moore 2008; Kahneman 2011; Wilkinson & Klaes 2012). Een controller die zich daar niet van bewust is, kan onmogelijk effectief zijn. Een van de belangrijkste lessen van Thaler & Sunstein (2008) is dat er niet zoiets bestaat als een neutrale, objectieve positie. De controller is *altijd een choice architect*. Ook de controller die zichzelf vooral ziet als het 'hoofd boekhouding' en het management periodiek voorziet van een in

standaardvorm gegoten balans en resultatenrekening creëert een specifieke besluitvormingsomgeving. Er is slechts slechte architectuur, die geen rekening houdt met hoe mensen beslissingen nemen of uitgaat van verkeerde veronderstellingen, en goede architectuur, die is ontwikkeld op basis van gefundeerde kennis over de totstandkoming van bedrijfseconomisch relevante beslissingen in het menselijk brein.

Om de toekomst van het vakgebied controlling te garanderen is het is niet voldoende om een cursus 'judgment and decision making' of 'behavioral economics' aan het curriculum van relevante opleidingen toe te voegen (alhoewel dat zeker het overwegen waard is). Er ligt hier een duidelijke verantwoordelijkheid voor de academische management accounting gemeenschap. Ik zie het als mijn belangrijkste taak als hoogleraar management accounting om fundamentele inzichten uit de psychologie en gedragseconomie te vertalen naar kennis over de relatieve effectiviteit en efficiëntie van alternatieve management accounting en control systemen. Daarin sta ik overigens niet alleen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de oratie van collega Eddy Cardinaels, hoogleraar Management Accounting aan de Universiteit van Tilburg van April 2011 (Cardinaels 2011) en uit een excellente recente literatuurreview van Luft & Shields (2009). Graag wil ik deze middag gebruiken om een aantal concrete voorbeelden te geven van lopende en voltooide onderzoeksprojecten op dit terrein waarbij ik betrokken ben (geweest). Ik richt mij daarbij op drie specifieke thema's: subjectieve prestatiebeoordeling, transparantie ten aanzien van prestaties en beloningen en de inbedding van de controlfunctie in de organisatiestructuur. Voor alle drie de thema's geldt: a) het betreft een ontwerp vraagstuk waar veel organisaties mee worstelen, b) de klassieke economische benadering biedt weinig houvast aan ontwerpers en c) inzichten uit de psychologie en / of gedragseconomie leiden tot duidelijke hypothesen die zich, na empirische toetsing, laten vertalen in concrete praktijkaanbevelingen.

Subjectieve prestatiebeoordeling

De eerste vraag waar ik dieper op in wil gaan is of het verstandig is om gebruik te maken van subjectieve prestatiebeoordelingen. In veel organisaties is een subjectief oordeel van de direct leidinggevende (mede) bepalend voor de beoordeling en beloning van managers en andere medewerkers. Agency modellen van bijvoorbeeld Baiman & Rajan (1995), Baker et al. (1994) en MacLeod (2003) laten zien dat subjectieve evaluatie verstandig kan zijn in situaties waarin geen accurate objectieve prestatie maatstaven beschikbaar zijn. Deze modellen zijn echter gebaseerd op een aantal belangrijke aannames. Zo wordt bijvoorbeeld verondersteld dat beoordelaars, tenzij zij expliciete incentives hebben om hun beoordeling strategisch te gebruiken, hun discretie zullen aanwenden om een accuraat oordeel te vellen over hun ondergeschikte. Ook wordt verondersteld dat alle signalen over de prestaties van de ondergeschikte die aan het subjectieve oordeel ten grondslag liggen kosteloos beschikbaar zijn. Deze assumpties zijn in de praktijk niet realistisch. We weten uit talloze onderzoeken in de arbeids- en organisatiepsychologie dat beoordelingen worden beïnvloed door allerlei onbewuste biases en dat beoordelaars zich vaak zonder dat ze het zelf beseffen laten leiden door vooroordelen en sociale druk (zie Murphy & Cleveland 1995). Ook is veel informatie die iets zegt over het presteren van medewerkers niet met één druk op de knop beschikbaar. Deze informatie moet bewust worden verzameld of met zorg worden gedestilleerd uit beschikbare informatiebronnen.

In een onderzoek met Marcel van Rinsum, een collega van de Accounting & Controlgroep van de RSM, en Kristy Towry van Emory University in Atlanta (Maas et al. 2012), kijken we naar de keuzes die beoordelaars maken als ze zich in een situatie bevinden waarin ze twee ondergeschikten individueel moeten beoordelen maar alleen de beschikking hebben over informatie met betrekking tot hun gezamenlijke prestatie. Denk aan een situatie waarin twee junior medewerkers samen aan een project hebben gewerkt en we alleen weten of het project een succes was, maar niet of beide ondergeschikten daaraan een gelijke bijdrage hebben geleverd. Of, voor velen hier dichterbij huis, denk aan twee studenten die samen een paper hebben geschreven maar die je wel allebei een eigen cijfer moet geven. De vraag die we wilden beantwoorden was: zijn beoordelaars die zich voor een dergelijke situatie geplaatst zien bereid om te betalen voor informatie die hen in staat stelt een beter onderscheid te maken en dus een accuratere, en eerlijkere, beoordeling te geven? En zo ja, kunnen we iets zeggen over de specifieke situaties waarin ze meer of minder bereid zullen zijn te betalen voor dergelijke informatie? Om deze vragen te beantwoorden hebben

we een laboratorium experiment uitgevoerd. Uit dat experiment bleek dat veel beoordelaars bereid waren om geld te betalen om een bonuspool eerlijker te kunnen verdelen over hun ondergeschikten. De mate waarin ze bereid waren te betalen bleek daarbij af te hangen van de hoogte van de groepsprestatie. Er werd het minste betaald als de groepsprestatie laag was, iets meer wanneer de groepsprestatie hoog was maar verreweg het meeste bij een middelmatige groepsprestatie. Dit was in lijn met onze verwachtingen, die gebaseerd waren op aan de gedragseconomie ontleende inzichten over het belang van eerlijkheid en vertrouwen. Een middelmatige groepsprestatie kan het resultaat zijn van gemiddeld presteren van alle betrokken medewerkers, maar ook van een combinatie van hard werk van sommigen en een lage inzet van anderen. Het is dus juist in deze situatie belangrijk om te weten of de individuele prestaties van elkaar verschillen en zo ja hoe. Een extreem lage groepsprestatie daarentegen wijst op algemeen falen en een zeer hoge groepsprestatie op een algemene hoge inzet. In die situaties is de kans dat het afzien van verder onderzoek en de bonus simpelweg gelijk verdelen over alle betrokkenen tot grove oneerlijkheid leidt minder groot. Dat beoordelaars ook meer betalen om een klein verschil in inzet tussen twee goed presterende medewerkers te kunnen uitdrukken in een beloningsverschil dan een klein verschil in inzet tussen twee slecht presterende medewerkers kan worden verklaard uit een schuldgevoel van de beoordelaar ten opzichte van goed presterende medewerkers, die met hun hoge inzet veel vertrouwen hebben getoond in de bereidheid van de beoordelaar om hen eerlijk te behandelen.

Dit onderzoek is om minstens twee redenen relevant voor controllers in de praktijk. In de eerste plaats toont het aan dat juist omdat beoordelaars mensen zijn die oprecht geven om het lot van aan hen toevertrouwde medewerkers, subjectieve beoordelingen eerlijker kunnen uitpakken dan beoordelingen en beloningen die tot stand komen op basis van objectieve, maar inaccurate prestatie-indicatoren. In de tweede plaats laat het onderzoek zien dat omdat veel beoordelaars de oprechte behoefte hebben om een eerlijk oordeel te vellen, ze actief op zoek zullen gaan naar informatie die hen in staat stelt om een beter beeld te krijgen, zelfs wanneer het verzamelen van die informatie geld of tijd kost. Of de kosten van de zoektocht vanuit het perspectief van de organisatie opwegen tegen de baten van de eerlijkere beoordelingen is nog niet onderzocht, maar dat zal waarschijnlijk per situatie verschillen. Wat wel duidelijk is, is dat controllers de kosten van de zoektocht kunnen verlagen door bijvoorbeeld informatiesystemen zodanig in te richten dat het makkelijker is om op ad hoc basis extra informatie op te vragen of om accountinginformatie te disaggregeren.

Er zijn nog veel andere open vragen op het terrein van het vraagstuk van subjectieve prestatiebeoordeling waar ik mij de komende jaren mee bezig wil houden. Een daarvan is de subjectieve weging van verschillende objectieve prestatie-indicatoren in het komen tot een totaaloordeel over iemands presteren. Op dit terrein is sinds het verschijnen van de inmiddels klassieke studie van Lipe & Salterio (2000) veel onderzoek verricht. Lipe & Salterio (2000) lieten zien dat beoordelaars zich bovenmatig laten beïnvloeden door indicatoren hen in staat stellen de prestaties van medewerkers te vergelijken en dat zij geneigd zijn om moeilijker vergelijkbare indicatoren over het hoofd te zien. Vervolgonderzoek heeft ons reeds veel geleerd over de specifieke situaties waarin deze bias optreedt (bijv. Banker et al. 2004; Libby et al. 2004). De cognitieve processen die aan de bias ten grondslag liggen zijn echter nog onduidelijk. Eveneens is er nog veel onduidelijkheid over hoe de weging van indicatoren precies wordt beïnvloed door de financiële en sociale prikkels die beoordelaars ervaren. Experimenteel onderzoek, bijvoorbeeld met behulp van de eye-trackers in het Erasmus Behavioral Lab stelt ons in staat hier beter inzicht in te krijgen. Samen met onder anderen collega Stephan Kramer van de RSM werk ik op dit moment aan het ontwikkelen van zulk onderzoek en we verwachten in de loop van dit jaar onze eerste resultaten te kunnen presenteren.

Een andere vraag rondom subjectieve prestatiebeoordeling is hoe het vooruitzicht van een subjectieve beoordeling van invloed is op de keuze van mensen om te werken en de wijze waarop ze hun aandacht verdelen over verschillende onderdelen van hun werk. Dit is een relatief onontgonnen terrein binnen de wetenschappelijke literatuur. Echter, ook hier zijn de potentiële implicaties voor de praktijk weer groot. Uit een studie die ik heb gedaan met Raquel Torres (Maas & Torres-González 2011), een masterstudent van mij uit de tijd dat ik op de Universiteit van Amsterdam werkte, blijkt bijvoorbeeld dat vrouwen zich minder aangetrokken voelen tot potentiële werkgevers indien die hun nieuwe medewerkers puur subjectief laten beoordelen door hun direct leidinggevende, tenzij er een grote kans is dat die leidinggevende zelf ook een vrouw is.

Transparantie

Het tweede onderzoeksthema waarbij ik vanmiddag stil wil staan is transparantie. Daarmee bedoel ik transparantie binnen organisaties over de inzet, prestaties en beloningen van individuele medewerkers. Door fundamenteel gedragseconomisch onderzoek wordt steeds duidelijker hoe besluitvorming door individuen wordt beïnvloed door de aanwezigheid van andere mensen, zelfs wanneer deze mensen niet direct door de beslissingen worden geraakt. Het bestaan van zogenaamde ‘social preferences’ is inmiddels algemeen geaccepteerd en de rol van sociale normen en de effecten van ‘peer pressure’ worden steeds beter in kaart gebracht (bijv. Charness & Kuhn 2011; Falk & Ichino 2006; Fehr & Fischbacher 2002; Jakiela 2011). Deze ontwikkelingen hebben echter nog weinig weerslag gevonden in het ontwerp van management accounting en control systemen in organisaties. Zo is er een opmerkelijke variatie in de mate waarin organisaties intern openheid geven over de inzet, prestaties en beloningen van individuele medewerkers. Terwijl sommige organisaties zeer open zijn over wie wat verdient, en waarom, houden andere organisaties er een beleid van strikte geheimhouding op na. In een breed opgezet onderzoeksproject, ondersteund door het Amerikaanse “Institute of Management Accountants” werk ik samen met Stephan Kramer van de RSM, Jasmijn Bol van Tulane University in New Orleans en Sandra Richtermeyer van Xavier University in Cincinnati aan het in kaart brengen van deze variatie en van de oorzaken en gevolgen daarvan. Zo onderzoeken we bijvoorbeeld of leidinggevenden hun medewerkers anders beoordelen wanneer de uitkomsten van de beoordeling voor iedereen zichtbaar zijn dan wanneer er geheimhouding op rust. Ook zijn we geïnteresseerd of, en zo ja hoe, organisaties transparantie bewust gebruiken om de gedragsbepalende referentiekaders van medewerkers te beïnvloeden.

Transparantie is ook het centrale thema in een ander recent onderzoek dat ik heb uitgevoerd met collega Marcel van Rinsum (Maas & Van Rinsum 2012). De centrale vraag in dat onderzoek was of transparantie van invloed is op de eerlijkheid waarmee medewerkers hun eigen prestaties rapporteren. Eerder onderzoek laat zien dat mensen geneigd zijn om te liegen over informatie die niet door hun leidinggevende kan worden geverifieerd als hen dat financieel voordeel brengt, maar ook dat ze minder liegen dan op basis van een klassiek economische redenering zou mogen worden verwacht (bijv. Evans et al. 2001; Hannan et al. 2006). Onze hypothese was dat de mate van eerlijkheid afhangt van de transparantie van de rapportages en van de consequenties die een leugen heeft voor directe collega’s. Het onderzoek bestond eruit dat studenten in een lab setting honderd algemene kennis vragen kregen voorgelegd waarbij

ze steeds het juiste antwoord moesten kiezen uit vier mogelijkheden. Vervolgens mochten ze hun eigen score rapporteren, waarbij ze voor elk gerapporteerd juist antwoord 10 eurocent kregen. In dit experiment manipuleerden we twee variabelen. In de eerste plaats de effecten van een gerapporteerde score op de beloning van andere deelnemers aan het onderzoek. De participanten deden mee in groepjes van ongeveer tien en het rapporteren van een hogere score had een positief of een negatief effect op de beloning van de andere deelnemers. De tweede manipulatie betrof de transparantie: de deelnemers kregen óf wel óf niet te zien wie precies welke score had gerapporteerd.

De resultaten van het experiment laten duidelijk zien dat mensen minder liegen over hun prestaties als anderen hiervan de dupe worden. Ook vinden we dat er minder gelogen wordt als de scores voor iedereen zichtbaar zijn. Opvallend genoeg bleek transparantie de eerlijkheid in dezelfde mate te bevorderen in de situaties waarin een leugen positief zou uitpakken voor alle anderen als in de situaties waarin leugens ten koste van anderen gingen. Onze verklaring is dat mensen bang zijn om door hun collega's als leugenaars gezien te worden en dat de aversie die zij voelen tegen het breken van de sociale norm: 'eerlijk zijn over je prestaties' zo sterk is dat ze zelfs niet liegen wanneer iedereen daarbij gebaat zou zijn. Ook dit onderzoek heeft weer duidelijke implicaties voor de praktijk. Het suggereert bijvoorbeeld dat doordat mensen sociale preferenties hebben en zich laten leiden door sociale normen, beloningssystemen waarbij relatieve prestaties worden beloond tot meer integere rapportages zullen leiden dan systemen zoals profit sharing waarbij iedereen behalve de eigenaar van de organisatie baat heeft bij het opblazen van de cijfers. Ook suggereert het dat meer openheid leidt tot minder manipulatie. Overigens zijn dit zeer voorlopige conclusies. Andere recente onderzoeken, bijvoorbeeld Hales et al. (2012), laten zien dat meer transparantie ook kan leiden tot meer onderlinge concurrentie tussen medewerkers en dat medewerkers die per se beter willen presteren dan hun collega's juist meer geneigd zijn om te liegen en te bedriegen. Ik verwacht op dit terrein de komende jaren veel interessant onderzoek en wil daar zeker ook mijn bijdrage aan leveren.

De inbedding van de controlfunctie in de organisatie

Het laatste onderzoeksthema waar ik het vanmiddag over wil hebben is de inbedding van de controlfunctie in de organisatie. Zoals u zich zult kunnen herinneren draagt management accounting informatie op twee fundamenteel verschillende wijzen bij aan de beheersing van organisaties: door besluiten te faciliteren en door congruentie te bewerkstelligen tussen de belangen van medewerkers, managers en eigenaren. Dit stelt bijzondere eisen aan degene die verantwoordelijk is voor het management accounting en control systeem: de controller. Deze bevindt zich in wat je een wat schizofrene positie zou kunnen noemen. Hij is, om de gebruikelijke praktijktermen te gebruiken, tegelijkertijd een 'business partner' en een 'corporate policeman' (Jablonsky et al. 1993). Als business partner wordt hij daarbij geacht actief betrokken te zijn bij operationele en strategische beslissingen en als volwaardig lid van het managementteam te functioneren. Als corporate policeman daarentegen, wordt hij geacht een zekere afstand te bewaren tot de andere leden van het managementteam en ervoor te zorgen dat deze zich primair laten leiden door hogere belangen (de belangen van het hoofdkantoor en/of de eigenaren) en zich houden aan gemaakte afspraken en relevante wet- en regelgeving.

Een belangrijke vraag waar veel organisaties mee worstelen, is hoe de functie van de controller in de organisatiestructuur moet worden geplaatst, zodanig dat deze als business partner kan functioneren zonder haar professionele onafhankelijkheid te verliezen. Aan wie moeten business unit controllers bijvoorbeeld verantwoording afleggen, aan de algemeen directeur van hun business unit of aan een functioneel hogergeplaatste zoals de corporate controller of de CFO? Of misschien aan beide? En mogen business unit controllers, net als alle andere managers, variabele beloning ontvangen die afhangt van de prestaties van hun business unit?

De klassieke economische benadering biedt ons weer weinig houvast bij het beantwoorden van dergelijke vragen. In de klassieke organisatie-economie is de controller hoogstens een parameter in een model waarin een principaal (de eigenaar) en een agent (de manager) informatie uitwisselen (zie bijv. Baiman & Sivaramakrishnan 1991). Vanuit deze optiek ligt het bijvoorbeeld voor de hand dat onafhankelijkheid het beste kan worden gegarandeerd door de besluitvormingsrechten van de controller drastisch in te perken en haar een financiële prikkel te geven om te allen tijde het belang van de eigenaar te laten prevaleren (Indjejikian & Matějka 2009; 2012). Als we er echter vanuit gaan dat

controllers ook mensen zijn, en dat hun keuzes dus ook worden beïnvloed door beperkte rationaliteit en de sociale omgeving waarin ze opereren, dan is een dergelijke conclusie allerm minst vanzelfsprekend. Uit een onderzoek op basis van vragenlijstdata verzameld voor mijn dissertatie (Maas & Matějka 2009), blijkt bijvoorbeeld dat business unit controllers die strakker vanuit het hoofdkantoor worden aangestuurd toleranter zijn ten opzichte van cijfermanipulatie dan controllers die meer vrijheid wordt gelaten. Deze ogenschijnlijke paradox wordt verklaard doordat de strakkere aansturing zorgt voor meer onduidelijkheid en conflicten op de werkvloer en meer werkgerelateerde spanning. De situatie doet denken aan het bekende fenomeen uit de gedragseconomie dat vertrouwen vaak wordt beloond met goed gedrag (Coletti et al. 2005; Falk & Kosfeld 2006; Gneezy & Rustichini 2000). Een controller die het vertrouwen van het hoogste management geniet dat zij als onafhankelijke professional earnings management zal voorkomen zou in kritische situaties wel eens meer geneigd kunnen zijn haar rug recht te houden dan een controller die minder vrijheid heeft en betaald wordt om haar directe collega's "het leven zuur te maken".

Ik wil de komende jaren doorgaan met onderzoek dat kijkt naar de omstandigheden waaronder een optimale balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid in de controlfunctie kan ontstaan. Dat onderzoek zal zich bijvoorbeeld ook richten op de persoonlijke kenmerken van controllers. Uit een onderzoek dat ik samen met Frank Hartmann van de RSM heb uitgevoerd blijkt bijvoorbeeld dat controllers die hoger scoren op het persoonlijkheidskenmerk Machiavellianisme eerder geneigd zijn te bezwijken onder druk van collega's om twijfelachtige accountingmethoden te accepteren (Hartmann & Maas 2010). Dat was echter alleen het geval wanneer zij zelf actief betrokken waren geweest bij het uitstippelen van de nieuwe strategie van hun afdeling en daardoor het gevoel hadden dat cijfermanipulatie ook in hun eigen belang was. In een ander, zeer recent, onderzoek waarbij ik samenwerk met David Naranjo-Gil van de Pablo de Olavide Universiteit in Sevilla, kijken we welke specifieke aspecten van het betrokken zijn bij een besluit maken dat controllers toegeven aan druk van hun collega's om resultaten te manipuleren. In het experiment dat we willen uitvoeren hebben controllers de mogelijkheid om de tegenvallende resultaten van een investeringsproject met accountingtrucjes te verdoezelen en zo de beloning van hun directe collega's flink te verhogen. Wat we willen weten is hoe de betrokkenheid van de controller bij het selecteren van het investeringsproject van invloed is op zijn bereidheid om deze trucjes toe te passen. Bezwijkt de controller al eerder onder de druk van zijn collega's wanneer hij heeft mogen meepraten over het project of pas als hij echt heeft mogen meebeslissen? Of wellicht pas wanneer zijn stem van doorslaggevend belang is geweest?

Ander relevant onderzoek

Subjectieve prestatiebeoordeling, transparantie en de inbedding van de controlfunctie in de organisatie zijn drie onderwerpen die mijn bijzondere interesse hebben. Het zijn echter slechts voorbeelden van onderzoeksgebieden binnen het vakgebied management accounting die kennis opleveren waar controllers en managers in de praktijk hun voordeel mee kunnen – en eigenlijk zouden moeten – doen. Een ander belangrijk onderzoeksgebied is bijvoorbeeld de presentatie van informatie. Ik heb het dan over de vraag of kosteninformatie in tabellen of in grafieken moet worden gepresenteerd (bijv. Cardinaels 2008), over de specifieke lay-out van tabellen (Cardinaels & van Veen-Dirks 2010; Lipe & Salterio 2002) en over het flexibel afstemmen van de presentatie van informatie op de eigenschappen en wensen van de gebruiker (Dilla et al. 2010). Gerelateerd hieraan is het onderzoek naar het belang van “defaultopties” bij het maken van keuzes. Thaler & Sunstein (2008) wijzen erop dat mensen geneigd zijn bij moeilijke keuzes voor de standaardoptie te gaan. Dergelijke inzichten kunnen controllers helpen met het ondersteunen en bijsturen van bijvoorbeeld investeringsbeslissingen of verslaggevingvraagstukken. Alhoewel fenomenen als het *endowment effect*, *loss aversion* en *status quo bias* al lang bekend zijn in de economische literatuur (bijv. Kahneman et al. 1991) hebben ze nog opmerkelijk weinig aandacht gekregen van management accounting-onderzoekers en vormen ze onterecht geen uitgangspunt bij het ontwerp van accounting en controlsystemen in de praktijk. Ik wil in dat verband ook de implementatie- en verandering van controlsystemen nog als belangrijk onderzoeksgebied noemen. Veel projecten om moderne cost accounting en performance managementsystemen in te voeren mislukken (zie bijv. Anderson & Young 1999; Ittner et al. 2003). Beter inzicht in de sociale processen rondom de implementatie en in de incentives en de cognitieve beperkingen van de toekomstige gebruikers, zou mijns inziens dit mislukken kunnen helpen voorkomen en is daarom van grote waarde voor de praktijk (zie ook Kim & Kankanhalli 2009).

Conclusie

Ik kom tot een afronding. Ik begon mijn rede met de stelling dat de toekomst van het vakgebied controlling onzeker is omdat controllers zich onvoldoende bewust zijn van hun rol als *choice architect*. Ik hoop dat uit het vervolg van mijn verhaal gebleken is dat ik nochtans optimistisch ben over de mogelijkheden om het vak relevant te houden. De integratie van economie en psychologie, en op een dieper niveau de ‘consilience’ (Wilson 1998) van natuurwetenschappen en sociale wetenschappen die plaatsvindt onder invloed van ons voortschrijdend inzicht in de evolutionaire oorsprong en de genetische, hormonale en neurologische basis van menselijk gedrag, heeft de potentie om de wijze waarop organisaties worden ingericht en bestuurd de komende decennia structureel te veranderen. De controller kan, en moet wat mij betreft, daarbij een leidende rol spelen als diegene die als ‘bedrijfseconomisch geweten’ de vertaalslag maakt van kwantitatieve informatie over de economische situatie van de organisatie naar beslissingen van medewerkers en vice versa. Dat zal echter niet vanzelf gaan. De omslag die plaats moet vinden stelt eisen aan ten minste drie verschillende groepen mensen. In de eerste plaats uiteraard aan de controllers zelf. Zij zullen de vaardigheden en kennis in huis moeten halen om te kunnen bepalen wanneer er onverstandige beslissingen (dreigen te) worden genomen en wanneer bijsturing van managers en medewerkers nodig is. Minstens zo belangrijk echter is dat controllers van eigenaren en managers ook de vrijheid krijgen om zich te ontwikkelen en dat organisaties hun machtsmiddelen verschaffen om bewust keuzes te beïnvloeden en waar nodig af te dwingen. Een ‘bedrijfseconomisch geweten’ dat alleen zachtjes knaagt is niet opgewassen tegen miljoenen jaren evolutie. De derde en laatste partij die haar verantwoordelijkheid moet nemen is, zoals al eerder gezegd, de academische wereld. Management accountingonderzoekers moeten de inzichten van meer fundamentele wetenschappen vertalen naar oplossingen voor concrete praktijkvraagstukken en hun kennis via onderwijs en publicaties doorgeven aan een nieuwe generatie controllers. Ik ben er klaar voor en ik heb er veel zin in...

Dankwoord

Graag wil ik tot besluit de mensen bedanken die er voor gezorgd hebben dat ik hier vanmiddag kan staan. Allereerst gaat mijn dank uit naar de leden van de benoemingsadviescommissie, de decaan van de Erasmus School of Economics (Philip Hans Franses), het College van Decanen en het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam, voor het in mij gestelde vertrouwen. Ook dank ik de leden en het bestuur van de Vereniging Trustfonds Erasmus Universiteit Rotterdam voor het instellen van mijn bijzondere leerstoel.

Een bijzonder woord van dank voor Willem Verschoor, voorzitter van de afdeling Bedrijfseconomie van de Erasmus School of Economics. Willem, toen je me ruim twee jaar geleden benaderde met de vraag of ik wellicht interesse had om van de Universiteit van Amsterdam over te stappen naar de Erasmus School of Economics heb ik natuurlijk even goed moeten nadenken. Wat me uiteindelijk overhaalde was jouw enthousiasme en de toezegging dat er serieus werk gemaakt zou worden van het opbouwen van een sectie Accounting, Auditing & Control die mee kan draaien in de Europese top. Twee jaar verder kan ik zeggen dat die toezegging meer dan waargemaakt is. In alle opzichten is de overstap wat mij betreft een succes geweest en ik geniet dagelijks van de ambitieuze, open en collegiale sfeer binnen de afdeling, en ook breder binnen de faculteit. Ik wil in dit verband ook mijn dank uitspreken aan Otto Swank die als programmeur van het Managerial Economics onderzoeksprogramma eveneens een belangrijke rol heeft gespeeld bij mijn overgang naar de Erasmus Universiteit.

Ook gaat natuurlijk veel dank uit naar mijn directe collega's binnen de sectie AAC en naar de dames van het secretariaat. In het bijzonder de mensen die mij dagelijks in staat stellen om mijn werk te doen en die mij hebben geholpen, en nog steeds helpen, wegwijs te worden binnen de universiteit wil ik bedanken: Rob, Barbara, Kim en Cia. Maarten Pronk en David Veenman, met wie ik het afgelopen jaar hard heb gewerkt om de sectie zoals we die voor ogen hebben op te bouwen, dank ik voor de prettige samenwerking. Ik kijk er naar uit om verder te gaan op de ingeslagen weg! Onze ambitie is om, wat mij betreft in nauwe samenwerking met de collega's van de accountinggroep op de RSM, het accounting onderzoek op de Erasmus Universiteit een stabiele positie in de top vijf van Europa te bezorgen. Het versterken van de Erasmus Accounting Research Group, ons ERIM research center, is daarbij denk ik cruciaal en ik dank alle collega's die zich daarvoor samen met mij hebben ingezet en ook in de toekomst willen inzetten.

Dat ik plezier heb in mijn werk komt niet in de laatste plaats doordat ik in de loop der jaren heel veel prettige en interessante collega's heb leren kennen van wie sommige ook echte vrienden zijn geworden. Veel van die mensen zijn, of waren op enig moment, net als ik verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Het is niet overdreven om te zeggen dat de gezamenlijke lunches en de vrijdagmiddagen in de Krater van doorslaggevende betekenis zijn geweest bij mijn keuze voor een academische carrière. Dank voor het plezier, voor de inspirerende gesprekken, over onderzoek en hele andere zaken, en voor de vriendschap.

Niets is belangrijker in het begin van je academische loopbaan dan een aantal goede leermeesters te hebben. Ik heb wat dat betreft veel geluk gehad. Allereerst dank aan Frank Hartmann, mijn promotor, die mij heeft geleerd om ieder onderzoek kritisch te benaderen en die mij heeft gestimuleerd om geen genoegen te nemen met de middelmaat in een periode waarin dat nog allerminst vanzelfsprekend was in de Nederlandse academische accounting-wereld. Dank ook voor hulp en inspiratie aan Jan Bouwens en Mike Shields, die als accounting academics voorbeelden voor mij zijn. Jan combineert internationaal toponderzoek met een groot enthousiasme over zijn vak dat hij zowel uitdraagt naar de praktijk als in zijn initiatieven om het onderwijs op alle niveaus naar een hoger plan te tillen. De vele gesprekken met Mike hebben me tot een betere onderzoeker gemaakt en bij elk artikel dat ik schrijf kijkt hij, zonder dat hij het weet, over de rand van mijn schouder mee.

Als onderzoeker werk ik zelden of nooit alleen. Zeer veel dank gaat uit naar mijn coauteurs, zonder wie de meeste van de studies waarover ik heb gesproken er niet, of niet op deze wijze, zouden zijn geweest. Ik heb velen van jullie al met naam genoemd. Zonder de anderen tekort te willen doen een speciaal woord van dank aan mijn favoriete coauteur: Marcel van Rinsum. Marcel, samenwerken met jou is altijd een groot plezier. Het is een zegen om met een goede vriend aan papers te kunnen werken in een sfeer van totale openheid en zonder complicerende beleefdheden. Daarnaast is het van onschatbare waarde om iemand te hebben met wie je kunt praten en lachen over alle randverschijnselen van het academische bestaan. Ik kijk uit naar veel interessante gezamenlijke projecten in de toekomst...

Weinig ouders zullen de verwachting of hoop koesteren dat hun kind later hoogleraar management accounting wordt. Toch moet ook de basis van dit hoogleraarschap reeds op jonge leeftijd zijn gelegd. Ik heb het geluk gehad op te kunnen groeien in een veilig huis waarin intellectuele creativiteit en een

kritische geest werden gewaardeerd en gestimuleerd. Daarvoor ben ik mijn ouders zeer dankbaar.

Tot slot dan een heel luid “dank je wel” voor de belangrijkste persoon in mijn leven: Meike. Wat zou ik zonder je moeten? Niet alleen ben jij een fantastische persoonlijke ‘controller’, die mij altijd optimaal faciliteert, motiveert en bijstuurt wanneer nodig; jij en Hannah maken mijn leven ook tot een feest. Elke dag weer. Wat een onwaarschijnlijk geluk dat wij samen zijn...

Ik heb gezegd.

Referenties

Anderson, S.W. & S.M. Young. (1999). The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, Organizations and Society* 24, 525-559.

Baiman, S. & M.V. Rajan. (1995). The informational advantages of discretionary bonus schemes. *The Accounting Review* 70, 557-579.

Baiman, S. & M.V. Rajan. (1991). The value of private pre-decision information in a principal agent context. *The Accounting Review* 66, 747-766.

Baker, G., R. Gibbons & K.J. Murphy. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics* 109, 1125-1156.

Banker, R.D., H. Chang & M.J. Pizzini. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review* 79, 1-23.

Bazerman, M.H. & D.A. Moore. (2008). *Judgment in managerial decision making*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.

Cardinaels, E. (2011). *Cijfers, managers en hun beslissingen: De controller terug aan zet*. Tilburg University: Inaugurele rede.

Cardinaels, E & P.M.G. van Veen-Dirks. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 35, 565-578.

Charness, G. & P. Kuhn. (2011). Lab labor: What can labor economists learn from the lab?" In: O. Ashenfelter & D. Card (Eds.) *Handbook of Labor Economics*, Volume 4. Elsevier.

Coletti, A.L., K.L. Sedatole & K.L. Towry. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review* 80, 477-500.

Demski, J.S. & G.A. Feltham. (1976). *Cost Determination: A Conceptual Approach*. Ames, IA: Iowa State University Press.

Dilla, W., D.J. Janvrin & R. Raschke. (2010). Interactive data visualization: New directions for accounting information systems research. *Journal of Information Systems* 24, 1-37.

Evans, J.H., R.L. Hannan, R. Krishnan & D.V. Moser. (2001). Honesty in managerial reporting. *The Accounting Review* 76, 537-559.

Falk, A. & A. Ichino. (2006). Clean evidence on peer effects. *Journal of Labor Economics* 24, 39-57.

Falk, A. & M. Kosfeld. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review* 96, 1611-1630.

Fehr, E. & U. Fischbacher. (2002). Why social preferences matter - The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives. *Economic Journal*, 112, C1-C33.

Gneezy, U. & A. Rustichini. (2000). A fine is a price. *The Journal of Legal Studies* 29, 1-17.

Hales, J., J.L. Hobson & R.J. Resutsek. (2012). *The dark side of socially mediated rewards: How narcissism and social status affect managerial reporting*. Unpublished working paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2021889>.

Hannan, R.L., F.W. Rankin & K.L. Towry. (2006). The effect of information systems on honesty in managerial reporting: A behavioral perspective. *Contemporary Accounting Research* 23, 885-918.

Hartmann, F. & V.S. Maas. (2010). Why business unit controllers create budget slack: Involvement in management, social pressure and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting* 22, 27-49.

Indjejikian, R. & M. Matějka. (2012). Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The Accounting Review* 87, 261-290.

Indjejikian, R. & M. Matějka. (2009). CFO fiduciary responsibilities and annual bonus incentives. *Journal of Accounting Research* 47, 1061-1093.

Ittner, C.D., D.F. Larcker & M.W. Meyer. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78, 725-758.

Jablonsky, S.F., P.J. Keating & J.B. Heian. (1993). *Business advocate or corporate policeman? Assessing your role as a financial executive*. Morristown, NJ: The Financial Executives Research Foundation.

Jakiela, P. (2011). Social preferences and fairness norms as informal institutions: Experimental evidence. *American Economic Review*, 101, 509-513.

Johnson, H.T. & R. Kaplan S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kahneman, D., J.K. Knetsch & R.H. Thaler. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives* 5, 193-206.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. London, UK: Penguin Books.

Kim, H. & A. Kankanhalli. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly* 33, 567-582.

Libby, T., S.E. Salterio & R.A. Webb. (2004). The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review* 79, 1075-1094.

Lipe, M.G. & S.E. Salterio. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.

Lipe, M.G. & S.E. Salterio. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review* 75, 283-298.

Luft, J. & M.D. Shields. (2009). Psychology models of management accounting. *Foundations and Trends in Accounting* 4, 199-345.

Maas, V.S. & M. van Rinsum. (2012). *How control system design influences performance misreporting*. Unpublished working paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1628171>.

Maas, V.S. & M. Matějka. (2009). Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. *The Accounting Review* 84, 1233-1253.

Maas, V.S. & R. Torres-Gonzales. (2011). Subjective performance evaluation and gender discrimination. *Journal of Business Ethics* 101, 667-681.

Maas, V.S., M. van Rinsum & K.L. Towry (2012). In search of informed discretion: An experimental investigation of fairness and trust reciprocity. *The Accounting Review* 87, 617-644.

MacLeod, W.B. (2003). Optimal contracting with subjective evaluation. *American Economic Review* 93, 216-240.

Merchant, K.A. & W.A. Van der Stede. (2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow, Essex, UK: Pearson Education.

Murphy, K.R. & J. Cleveland. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Pickerd, J., N.M. Stephens, S.L. Summers & D.A. Wood. (2011). Individual accounting faculty research rankings by topical area and methodology. *Issues in Accounting Education* 26, 471-505.

Pronk, M. (2012). *Financial accounting, te praktisch voor theorie en te theoretisch voor de praktijk?* ERIM Inaugural Address Research in Management Series.

Sprinkle, G.B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society* 28, 287-318.

Thaler, R.H. & C.S. Sunstein. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.

Wilkinson, N. & M. Klaes. (2012). *An Introduction to Behavioral Economics*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.

Wilson, E.A. (1998). *Consilience: The Unity of Knowledge*. London, UK: Little, Brown and Company.

Zimmerman, J.L. (2011). *Accounting for Decision Making and Control*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Erasmus Research Institute of Management - ERIM

Inaugural Addresses Research in Management Series

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>

Balk, B.M., *The residual: On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity*, 9 November 2001, EIA-07-MKT, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/300>

Benink, H.A., *Financial Regulation; Emerging from the Shadows*, 15 June 2001, EIA-02-ORG, ISBN 90-5892-007-0, <http://hdl.handle.net/1765/339>

Bleichrodt, H., *The Value of Health*, 19 September 2008, EIA-2008-36-MKT, ISBN/EAN 978-90-5892-196-3, <http://hdl.handle.net/1765/13282>

Boons, A.N.A.M., *Nieuwe Ronde, Nieuwe Kansen: Ontwikkeling in Management Accounting & Control*, 29 September 2006, EIA-2006-029-F&A, ISBN 90-5892-126-3, <http://hdl.handle.net/1765/8057>

Brounen, D., *The Boom and Gloom of Real Estate Markets*, 12 December 2008, EIA-2008-035-F&A, ISBN/EAN 978-90-5892-194-9, <http://hdl.handle.net/1765/14001>

Bruggen, G.H. van, *Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieel perspectief*, 12 October 2001, EIA-06-MKT, ISBN 90-5892-016-X, <http://hdl.handle.net/1765/341>

Commandeur, H.R., *De betekenis van marktstructuren voor de scope van de onderneming*, 05 June 2003, EIA-022-MKT, ISBN 90-5892-046-1, <http://hdl.handle.net/1765/427>

Dale, B.G., *Quality Management Research: Standing the Test of Time*; Richardson, R., *Performance Related Pay – Another Management Fad?*; Wright, D.M., *From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry*. Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management. March 28, 2001, EIA-01-ORG, ISBN 90-5892-006-2, <http://hdl.handle.net/1765/338>

- De Cremer, D., *On Understanding the Human Nature of Good and Bad Behavior in Business: A Behavioral Ethics Approach*, 23 October 2009, ISBN 978-90-5892-223-6, <http://hdl.handle.net/1765/17694>
- Dekimpe, M.G., *Veranderende datasets binnen de marketing: puur zegen of bron van frustratie?*, 7 March 2003, EIA-17-MKT, ISBN 90-5892-038-0, <http://hdl.handle.net/1765/342>
- Dijk, D.J.C. van, "Goed nieuws is geen nieuws", 15 November 2007, EIA-2007-031-F&A, ISBN 90-5892-157-4, <http://hdl.handle.net/1765/10857>
- Dissel, H.G. van, "Nut en nog eens nut" *Over retoriek, mythes en rituelen in informatiesysteemonderzoek*, 15 February 2002, EIA-08-LIS, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/301>
- Dul, J., "De mens is de maat van alle dingen" *Over mensgericht ontwerpen van producten en processen.*, 23 May 2003, EIA-19-LIS, ISBN 90-5892-038-X, <http://hdl.handle.net/1765/348>
- Ende, J. van den, *Organising Innovation*, 18 September 2008, EIA-2008-034-ORG, ISBN 978-90-5892-189-5, <http://hdl.handle.net/1765/13898>
- Groenen, P.J.F., *Dynamische Meerdimensionele Schaling: Statistiek Op De Kaart*, 31 March 2003, EIA-15-MKT, ISBN 90-5892-035-6, <http://hdl.handle.net/1765/304>
- Hartog, D.N. den, *Leadership as a source of inspiration*, 5 October 2001, EIA-05-ORG, ISBN 90-5892-015-1, <http://hdl.handle.net/1765/285>
- Heck, E. van, *Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen*, 28 June 2002, EIA-10-LIS, ISBN 90-5892-027-5, <http://hdl.handle.net/1765/346>
- Heugens, Pursey P.M.A.R., *Organization Theory: Bright Prospects for a Permanently Failing Field*, 12 September 2008, EIA-2007-032 ORG, ISBN/EAN 978-90-5892-175-8, <http://hdl.handle.net/1765/13129>
- Jansen, J.J.P., *Corporate Entrepreneurship: Sensing and Seizing Opportunities for a Prosperous Research Agenda*, April 14, 2011, ISBN 978-90-5892-276-2, <http://hdl.handle.net/1765/22999>

- Jong, A. de, *De Ratio van Corporate Governance*, 6 October 2006,
EIA-2006-028-F&A, ISBN 90-5892-128-X, <http://hdl.handle.net/1765/8046>
- Kaptein, M., *De Open Onderneming, Een bedrijfsethisch vraagstuk*, and Wempe, J., *Een maatschappelijk vraagstuk*, Double inaugural address, 31 March 2003, EIA-16-ORG, ISBN 90-5892-037-2, <http://hdl.handle.net/1765/305>
- Knippenberg, D.L. van, *Understanding Diversity*, 12 October 2007,
EIA-2007-030-ORG, ISBN 90-5892-149-9, <http://hdl.handle.net/1765/10595>
- Kroon, L.G., *Opsporen van sneller en beter. Modelling through*, 21 September 2001, EIA-03-LIS, ISBN 90-5892-010-0, <http://hdl.handle.net/1765/340>
- Magala, S.J., *East, West, Best: Cross cultural encounters and measures*, 28 September 2001, EIA-04-ORG, ISBN 90-5892-013-5, <http://hdl.handle.net/1765/284>
- Meijs, L.C.P.M., *The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition*, 17 September 2004,
EIA-2004-024-ORG, ISBN 90-5892-000-3, <http://hdl.handle.net/1765/1908>
- Meijs, L.C.P.M., *Reinventing Strategic Philanthropy: the sustainable organization of voluntary action for impact*, February 19, 2010,
ISBN 90-5892-230-4, <http://hdl.handle.net/1765/17833>
- Oosterhout, J., *Het disciplineringsmodel voorbij; over autoriteit en legitimiteit in Corporate Governance*, 12 September 2008, EIA-2007-033-ORG,
ISBN/EAN 978-90-5892-183-3, <http://hdl.handle.net/1765/13229>
- Osselaer, S.M.J. van, *Of Rats and Brands: A Learning-and-Memory Perspective on Consumer Decisions*, 29 October 2004, EIA-2003-023-MKT,
ISBN 90-5892-074-7, <http://hdl.handle.net/1765/1794>
- Pau, L-F., *The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise*,
31 March 2003, EIA-14-LIS, ISBN 90-5892-034-8,
<http://hdl.handle.net/1765/303>
- Peccei, R., *Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace*. January 15, 2004, EIA-021-ORG, ISBN 90-5892-059-3,
<http://hdl.handle.net/1765/1108>

- Peek, E., *The Value of Accounting*, October 21, 2011, ISBN 978-90-5892-301-1,
<http://hdl.handle.net/1765/32937>
- Pelsser, A.A.J., *Risico en rendement in balans voor verzekeraars*. May 2, 2003,
EIA-18-F&A, ISBN 90-5892-041-0, <http://hdl.handle.net/1765/872>
- Pennings, E., *Does contract complexity limit oppoortunities? Vertical organization and flexibility*, September 17, 2010, ISBN 978-90-5892-255-7,
<http://hdl.handle.net/1765/20457>
- Pronk, M., *Financial Accounting, te praktisch voor theorie en te theoretisch voor de praktijk?*, June 29, 2012, ISBN 978-90-5892-312-7,
<http://hdl.handle.net/1765/1>
- Rodrigues, Suzana B., *Towards a New Agenda for the Study of Business Internationalization: Integrating Markets, Institutions and Politics*, June 17, 2010, ISBN 978-90-5892-246-5, <http://hdl.handle.net/1765/20068>
- Roosenboom, P.G.J., *On the real effects of private equity*, 4 September 2009,
ISBN 90-5892-221-2, <http://hdl.handle.net/1765/16710>
- Rotmans, J., *Societal Innovation: between dream and reality lies complexity*,
June 3, 2005, EIA-2005-026-ORG, ISBN 90-5892-105-0,
<http://hdl.handle.net/1765/7293>
- Smidts, A., *Kijken in het brein, Over de mogelijkheden van neuromarketing*,
25 October 2002, EIA-12-MKT, ISBN 90-5892-036-4,
<http://hdl.handle.net/1765/308>
- Smit, H.T.J., *The Economics of Private Equity*, 31 March 2003, EIA-13-LIS,
ISBN 90-5892-033-X, <http://hdl.handle.net/1765/302>
- Stremersch, S., *Op zoek naar een publiek....*, April 15, 2005, EIA-2005-025-MKT,
ISBN 90-5892-084-4, <http://hdl.handle.net/1765/1945>
- Verbeek, M., *Onweerlegbaar bewijs? Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken*, 21 June 2002,
EIA-09-F&A, ISBN 90-5892-026-7, <http://hdl.handle.net/1765/343>

Waarts, E., *Competition: an inspirational marketing tool*, 12 March 2004,
EIA-2003-022-MKT, ISBN 90-5892-068-2, <http://ep.eur.nl/handle/1765/1519>

Wagelmans, A.P.M., *Moelijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan, Over het nut van
grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen*, 20 September 2002,
EIA-11-LIS, ISBN 90-5892-032-1, <http://hdl.handle.net/1765/309>

Whiteman, G., *Making Sense of Climate Change: How to Avoid the Next Big
Flood*. April 1, 2011, ISBN 90-5892-275-5, <http://hdl.handle.net/1765/1>

Wynstra, J.Y.F., *Inkoop, Leveranciers en Innovatie: van VOC tot Space Shuttle*,
February 17 2006, EIA-2006-027-LIS, ISBN 90-5892-109-3,
<http://hdl.handle.net/1765/7439>

Yip, G.S., *Managing Global Customers*, 19 June 2009, EIA-2009-038-STR,
ISBN 90-5892-213-7, <http://hdl.handle.net/1765/15827>

Management accountants are *choice architects*: they provide information that is used in managerial decision making and they have considerable influence on the monetary and non-monetary incentives that drive managers' decision-making processes. Over the past two decades, our knowledge of how people make economic decisions has increased tremendously. However, this has had only very little impact on the design of management accounting and control systems in organizations. Consequently, management accounting is (again) at risk of becoming irrelevant. To secure its relevance, management accountants need to become aware of their role as choice architects and need to develop into professionals whose core competence is to provide insight into quantitative information as a product of human decision making and, vice versa, to explain and predict decision-making behavior as a response to quantitative information. Academic management accounting research should facilitate this development. How this can be done is illustrated using three examples of practically relevant research areas: subjective performance evaluation, internal transparency and the design of the control function in organizations.

Victor Maas is professor of management accounting at the Erasmus School of Economics (ESE). He holds a Chair endowed by the Erasmus University Trust Fund. His research interests include the design of incentive and reward systems, performance measurement and evaluation processes, and the role of the controllership function in organizations. He has published in several national and international journals including *The Accounting Review*, *Accounting and Business Research*, *Behavioral Research in Accounting*, *European Accounting Review*, *British Journal of Management* and *Journal of Business Ethics*. Victor Maas received his PhD in business economics from the University of Amsterdam. Before joining Erasmus School of Economics as associate professor in March 2011, he worked as assistant professor at the Amsterdam Business School.

ERiM

The Erasmus Research Institute of Management (ERiM) is the Research School (Onderzoekschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERiM are the Rotterdam School of Management (RSM), and the Erasmus School of Economics (ESE). ERiM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERiM is focused on the management of the firm in its environment, its intra- and interfirm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERiM is to carry out first rate research in management, and to offer an advanced doctoral programme in Research in Management. Within ERiM, over three hundred senior researchers and PhD candidates are active in the different research programmes. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERiM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

Inaugural Addresses Research in Management contain written texts of inaugural addresses by members of ERiM. The addresses are available in two ways, as printed hardcopy booklet and as digital fulltext file through the ERiM Electronic Series Portal.

ISBN 978-90-5892-314-1

Erasmus Research Institute of Management - ERiM

Erasmus Research Institute of Management - ERiM
Rotterdam School of Management (RSM)
Erasmus School of Economics (ESE)
Erasmus University Rotterdam (EUR)
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam,
The Netherlands

Tel. +31 10 408 11 82
Fax +31 10 408 96 40
E-mail info@erim.eur.nl
Internet www.erim.eur.nl