

ARTIKELN | 27 FEBRUARI 2023

ONDERZOEK NAAR CONTROL EN DOELGERICHT GEDRAG

Auteur: Giulio Ockels MSc RO CIA

Beeld: Thomas Leyo - Magda Ehlers

Leestijd: 8 min



In het kader van mijn promotieonderzoek doe ik onderzoek naar de effecten van verschillende controls op het gedrag van medewerkers. Dit artikel is een samenvatting van een van mijn empirische onderzoeken naar de effecten van drie controls (output, process en peer control) op het doelgerichte gedrag van medewerkers en hoe dit gedrag doorwerkt op prestaties.

Control is essentieel voor het goed functioneren van organisaties (Sitkin et al., 2010). Bij iedere control is sprake van een proces dat bestaat uit vier stappen die plaatsvinden tussen de controller (degene die de control uitoefent) en de controllee (degene op wie de control wordt uitgeoefend).

1. Als eerste stelt de controller standaarden op voor gewenste activiteiten (denk aan werkinstructies) of gewenste resultaten (denk aan targets) voor de controllee.
2. Vervolgens monitort de controller de activiteiten of de resultaten van de controllee.
3. Daarna vergelijkt de controller dit met de standaarden.
4. Als laatste stuurt de controller de controllee bij indien de activiteiten of de resultaten niet overeenkomstig de standaarden zijn (Kirsch, 2004).

AUDIT

MAGAZINE

Doel control

Binnen organisaties is het doel van controls om het gedrag van medewerkers zo te beïnvloeden dat zij bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het achterliggende idee voor het belang van controls komt uit de agency- en controltheorie waarin wordt aangegeven dat er in de basis een verschil is tussen de doelen van de organisatie en de doelen die medewerkers zelf hebben (Eisenhardt, 1985). Medewerkers handelen dus niet in alle gevallen in het belang van de organisatie. Om dit verschil te verkleinen, passen organisaties controls toe.

Verschillende soorten controls

Controls kunnen uitgeoefend worden door (direct) leidinggevendend gericht op de activiteiten van medewerkers, dit heet process control, of op de resultaten van die activiteiten, dit heet output control (Ouchi, 1978). Controls kunnen ook worden uitgeoefend door collega's, waarbij ze elkaar aanmoedigen om bij te dragen aan de doelen van de organisatie. Dit wordt peer control genoemd (Loughry, 2010).

Binnen organisaties is het doel van controls om het gedrag van medewerkers zo te beïnvloeden dat zij bijdragen aan de doelen van de organisatie

Een recente wetenschappelijke meta-analyse laat zien dat verschillende controls positieve effecten hebben op de prestaties van organisaties (Sihag & Rijsdijk, 2019). Het is logisch om te veronderstellen dat deze effecten op de een of andere manier verlopen via het gedrag van degene op wie de controls gericht zijn (dit zijn vaak de medewerkers). Dit is echter nog maar beperkt onderzocht.

In mijn studie heb ik daarom gekeken of output-, process- en peer control daadwerkelijk het doelgerichte gedrag van medewerkers positief beïnvloeden. Verder ga ik ervan uit dat dit doelgerichte gedrag weer een positieve invloed heeft op de prestaties van medewerkers. Omdat veel onderzoek alleen gekeken heeft naar de afzonderlijke effecten van de drie controls, heb ik er in mijn onderzoek voor gekozen om de gezamenlijke effecten te onderzoeken.

Theoretisch raamwerk

Om te komen tot een argumentatie achter de verwachte relaties (hypothesen) tussen de controls en doelgericht gedrag heb ik gebruikgemaakt van twee theorieën: de managerial-controltheorie (MCT) van Merchant (1985) en de self-determinationtheorie (voortaan SDT) van Ryan en Deci (2000). De MCT redeneert vanuit het perspectief van de leidinggevende en geeft aan dat er drie redenen zijn die ervoor kunnen zorgen dat medewerkers geen doelgericht gedrag vertonen. Dit zijn:

- gebrek aan motivatie,
- gebrek aan competenties,
- gebrek aan duidelijkheid omtrent wat er van ze verwacht wordt.

Bij gebrek aan motivatie gaat het erom dat medewerkers niet *willen* bijdragen, bij gebrek aan competenties gaat het erom dat zij niet *kunnen* bijdragen en bij gebrek aan duidelijke verwachtingen weten medewerkers niet op welke wijze zij kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen.



De SDT redeneert vanuit de medewerker als de 'ontvanger' van de controls. De SDT beschrijft dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben en dat als aan deze behoeften wordt voldaan, zij meer gemotiveerd zullen zijn om bij te dragen aan de doelen van de organisatie. De drie psychologische behoeften zijn:

- behoefte aan autonomie,
- behoefte aan je kundig voelen,
- behoefte aan verbinding met anderen binnen de organisatie (zoals directe collega's of je leidinggevende).

Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek heb ik data verzameld met behulp van twee vragenlijsten en de data uit de informatiesystemen. Voor de vragen in de vragenlijst heb ik alleen gebruikgemaakt van bestaande wetenschappelijke meetinstrumenten die als valide en betrouwbaar zijn bewezen. De informatie uit de informatiesystemen bevat prestatiegegevens van medewerkers. De vragenlijsten en prestatiegegevens heb ik samengevoegd om hier analyses op uit te kunnen voeren.

Hypothesen

Hierna ga ik alleen in op de argumentatie voor de hypothesen die onderbouwd werden door de data (betrouwbaarheid 95%).

Hypothese 1. Doelgericht gedrag – prestaties

Om er zeker van te zijn dat doelgericht gedrag van medewerkers, ook in mijn onderzoek, leidt tot betere prestaties heb ik hier de eerste hypothese voor opgesteld. De relatie tussen deze twee variabelen is in meerdere onderzoeken aangetoond (bijvoorbeeld in Yeo & Neal, 2004). De reden voor het bestaan van deze relatie is dat als medewerkers meer tijd besteden aan doelgericht gedrag (in tegenstelling tot niet-doelgericht gedrag) hun prestaties verbeteren. Naast het aspect tijd, speelt ook mee hoeveel energie medewerkers steken in het willen behalen van doelen. De verwachting is dat het steken van meer energie in doelgericht gedrag leidt tot betere prestaties. Op basis van deze argumenten en de uitkomsten uit eerder onderzoek kom ik tot de volgende hypothese:

Hypothese 1 (onderbouwd):

Doelgericht gedrag van medewerkers heeft een positief effect op hun prestaties.

Hypothese 2. Output control – doelgericht gedrag

Output control is gericht op de resultaten van medewerkers en heeft daarom primair een terugkijkend karakter (resultaten zijn het gevolg van activiteiten) (Yu & To, 2008). Ik verwacht dat output control op drie manieren invloed heeft op het doelgerichte gedrag van medewerkers.

1. Output control zorgt ervoor dat het voor medewerkers duidelijk is welke resultaten er van ze wordt verwacht. In de MCT is gebrek aan duidelijke doelen een van de redenen waarom medewerkers geen doelgericht gedrag vertonen. Dit wordt dus ondervangen door output control.
2. Output control ondervangt het probleem van gebrek aan motivatie. Ongemotiveerde medewerkers worden door middel van output control opgemerkt, omdat hun resultaten achterblijven. Hierover krijgen medewerkers negatieve feedback wat ze bewust maakt van het feit dat hun resultaten worden gemonitord en ondermaats presteren consequenties kan hebben. Medewerkers willen deze negatieve consequenties niet. Zodoende leidt meer output control tot meer doelgericht gedrag (Eisenhardt, 1985).
3. Output control komt tegemoet aan de psychologische basisbehoefte met betrekking tot autonomie. Output control is namelijk een controlactiviteit die ruimte laat aan medewerkers hoe zij doelen willen bereiken. Het tegemoetkomen aan de behoefte aan autonomie zou er volgens de SDT voor moeten zorgen dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de doelen van de organisatie (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van de hiervoor genoemde argumenten en de hypothese dat doelgericht gedrag invloed heeft op prestaties (zie hypothese 1) kom ik tot de volgende hypothesen:

Hypothese 2a (onderbouwd):

Output control heeft een positief effect op het doelgerichte gedrag van medewerkers

Hypothese 2b (onderbouwd):

Output control heeft een positief effect op de prestaties van medewerkers, omdat het hun doelgerichte gedrag vergroot.

Hypothese 3. Process control – doelgericht gedrag

De hypothesen die gaan over de relatie tussen process control en doelgericht gedrag werden niet onderbouwd. Dit betekent dat sturing op de activiteiten van medewerkers in mijn onderzoek niet leidt tot meer doelgericht gedrag en betere prestaties. Ik laat de argumentatie waarom ik verwachtte dat er wel een relatie zou zijn hier achterwege.

Hypothese 4. Peer control – doelgericht gedrag

Net als bij process control is peer control voornamelijk gericht op de activiteiten die tot bepaalde resultaten moeten leiden. Van de drie controltypen vindt peer control het meest frequent plaats. Er is namelijk bijna altijd een collega in de buurt die peer control kan uitoefenen (Barker, 1993). Ik verwacht dat peer control een positief effect heeft op doelgericht gedrag, vanwege drie redenen.

1. Gebrekkige motivatie van een collega wordt voorkomen door peer control. Bij de uitoefening van peer control wordt het belang van het bijdragen aan de organisatiedoelen onderstreept (De Jong et al., 2014). Indien een teamlid onvoldoende bijdraagt dan wordt dit opgemerkt en ontvangt hij hierover negatieve feedback en het risico op uitsluiting. Om dit te voorkomen zullen teamleden hun inzet vergroten om bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelen (Robert, 2020).
2. Teamleden kunnen door middel van peer control zien of een teamlid in staat is om zijn werk goed uit te voeren. Waar dit het niet het geval is kunnen teamleden helpen en uitleg geven, waardoor de competentie van het betreffende teamlid wordt vergroot (Lepine & Van Dyne, 2001). Zoals omschreven in de SDT draagt dit bij aan de motivatie van medewerkers.

AUDIT

MAGAZINE

3. Peer control draagt bij aan het gevoel van verbinding met anderen (Van der Kolk et al., 2019). Door middel van peer control geven teamleden uiting aan de gedeelde teamnormen die duidelijkheid geven over gewenst en ongewenst gedrag. Op basis van deze gedeelde normen creëren teamleden een sterk gevoel van verbinding. Het gevoel van verbinding met anderen in de organisatie zorgt er doorgaans voor dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de organisatiedoelen.

Op basis van deze argumenten en hypothese 1 kom ik tot de hypothesen:

Hypothese 4a (onderbouwd):

Peer control heeft een positief effect op het doelgerichte gedrag van medewerkers

Hypothese 4b (onderbouwd):

Peer control heeft een positief effect op de prestaties van medewerkers, omdat het hun doelgerichte gedrag vergroot.

Hypothese 5. Additieve effecten

In lijn met eerder onderzoek verwachtte ik dat de drie controls additieve effecten hebben (Bedford, 2020). Dat wil zeggen dat ze ieder een uniek deel van de toename in doelgericht gedrag voorspellen. Process control heeft echter geen effect op doelgericht gedrag of prestaties, dus ik ga alleen in op de additieve effecten tussen output control en peer control.

Output control staat bekend als een controlactiviteit waarbij de leidinggevende veel ruimte overlaat aan de medewerker en zo tegemoetkomt aan de behoefte van medewerkers aan autonomie. Deze ruimte kan voor medewerkers echter ook afstandelijk en vervreemdend werken. Peer control zorgt voor een sterkere binding tussen teamleden, en komt dus tegemoet aan de behoefte van medewerkers om zich onderdeel te voelen van de organisatie (De Jong et al., 2014).

Hypothesis 5a (onderbouwd):

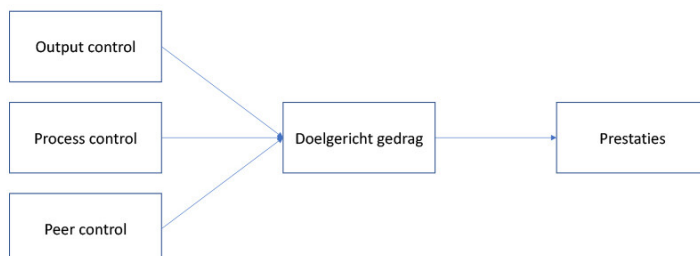
Output control en peer control hebben positieve additieve effecten op het doelgerichte gedrag van medewerkers

Hypothesis 5b (onderbouwd):

Output control en peer control hebben positieve additieve effecten op de prestaties van medewerkers, omdat het hun doelgerichte gedrag vergroot.

Conclusie

De resultaten uit mijn onderzoek laten zien dat output control en peer control tegelijkertijd een positief en significant effect hebben op het doelgerichte gedrag van medewerkers. Daarnaast laten de resultaten zien dat de controls prestaties beïnvloeden vanwege hun positieve effect op het doelgerichte gedrag van medewerkers.



Praktische bijdrage en discussie

Omdat het gedrag van medewerkers bepalend is voor het wel of niet beter presteren van organisaties, is het belangrijk voor auditors om goed na te gaan hoe controls worden ontvangen door medewerkers. Zien ze deze als relevant, verrijkend en passend, of hebben ze hier een minder positief beeld bij? Dit kan namelijk bepalend zijn voor het wel of niet

AUDIT

MAGAZINE

effectief zijn van controls. Bij het onderzoeken van de opzet en werking van controls is het dus van groot belang om na te gaan hoe deze doorwerken op het gedrag van medewerkers.

De resultaten van mijn onderzoek laten ook zien dat verschillende controls tegelijkertijd positief kunnen doorwerken op het gedrag van medewerkers. Voor auditors betekent dit dat het relevant is om breed te kijken naar de controls die aanwezig zijn en om zich hierin niet te laten beperken tot het toetsen van een control. Het meewegen van control tussen teamleden (peer control) kan hierbij een waardevolle toevoeging zijn.

Tot slot komt uit de resultaten van mijn onderzoek naar voren dat process control geen significant effect heeft op doelgericht gedrag. Mogelijk heeft dit te maken met veranderende tijden. Waar het decennia terug nog de leidinggevende was die het best wist hoe activiteiten moesten worden uitgevoerd en waarbij het logisch was dat deze leidinggevende streng toezicht hield, is deze vorm van aansturen steeds minder passend. Gemiddeld genomen worden organisaties steeds platter en zijn medewerkers steeds hoger opgeleid, waardoor process control wellicht minder relevant is geworden.

Over

Giulio Ockels werkt bij de auditdienst van de Sociale Verzekeringsbank. Hij voert zijn promotieonderzoek uit bij de Rijksuniversiteit Groningen.

Tags: Gedrag

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/onderzoek-naar-control-en-doelgericht-gedrag/>