De zachte kant van harde beheersingsmaatregelen: een Controls Coderingstheorie

Muel Kaptein en Hein-Jan Vink

SAMENVATTING Beheersingsmaatregelen kunnen naast een positief ook een toenemend negatief effect hebben op het gedrag van medewerkers. In dit artikel ontwikkelen wij een theorie om deze effecten te verklaren. Centraal hierbij is de wijze waarop medewerkers de bedoeling die de leiding heeft met beheersingsmaatregelen interpreteren. Omdat beheersingsmaatregelen de autonomie van medewerkers reduceren is er het risico dat medewerkers te veel op de maatregelen gaan *ver*trouwen dan wel dat zij de maatregelen gaan *wan*trouwen. Voor zowel het te veel aan vertrouwen als het wantrouwen worden ieder drie mechanismen gepresenteerd.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Dit artikel presenteert een theorie en model waarmee het effect van beheersingsmaatregelen op het gedrag van medewerkers is te verklaren. De gepresenteerde mechanismen kunnen zowel worden gebruikt bij het ontwerp van beheersingsmaatregelen, de invoering ervan als het toezicht erop. Om deze mechanismen te kunnen bepalen is het van belang goed zicht te krijgen op wat de (mogelijke) percepties van medewerkers zijn.

1 Introductie

Organisaties doen veelal een beroep op harde, formele beheersingsmaatregelen om gedrag van medewerkers zodanig te beïnvloeden dat organisatiedoelstellingen worden bereikt. Voorbeelden van dergelijke formele hard-controls zijn procedures, registratiesystemen, gedragscodes en functieomschrijvingen. Maar is het ook zo dat hoe meer en omvangrijker de hard-controls zijn (de zogenaamde controlsdichtheid), des te meer gewenst gedrag plaatsvindt?

Uiteenlopende onderzoeken tonen een positief verband aan tussen een of enkele specifieke hard-controls en onder andere arbeidssatisfactie, innovatie en productiviteit (Cravens, Lassk, Low, Marshall en Moncrief, 2004; Damanpour, 1991; Deming, 1986; Jaworski en Young, 1993). Andere onderzoeken tonen echter een negatief verband aan tussen een of enkele specifieke hard-controls en onder andere arbeidssatisfactie en inzet van medewerkers (Arches, 1991; Rousseau, 1978a, 1978b).

Deze onderzoeken hoeven elkaar echter niet noodzakelijkerwijs tegen te spreken. Onderzoek van Katz-Navon, Naveh en Stern (2005) illustreert dit. In 46 Israëlische ziekenhuizen hebben zij de relatie onderzocht tussen de omvang van behandelprotocollen (een hard-control) en behandelfouten (een vorm van ongewenst gedrag). Zij troffen daarbij zowel een positief als negatief effect van hard-controls aan. In eerste instantie bleek dat naarmate de behandelprotocollen gedetailleerder en daardoor omvangrijker werden, de effectiviteit toenam. Maar ook bleek dat er sprake was van een afnemend meereffect naarmate de behandelprotocollen in omvang toenamen. Op een gegeven moment was er zelfs geen meereffect en bleek bij het nog omvangrijker worden dat er een averechts effect optrad. De omvang van een hard-control heeft kennelijk een curvilineaire relatie. En als dit voor de omvang geldt, dan kan dit ook voor het aantal hard-controls gelden. Verschil in uitkomsten van onderzoeken naar de effectiviteit van hard-controls kan dus zijn gelegen in de beperkte variatie van de controlsdichtheid die is gehanteerd en de louter lineaire analyses die zijn verricht.

De vraag voor dit artikel is waarom deze curvilineaire relatie optreedt. Want antwoord hierop is behulpzaam in het bepalen van de optimale controlsdichtheid en het voorkomen dat er te weinig of te veel beheersingsmaatregelen zijn. Wij willen ons daarbij richten op wat, zoals de titel van dit artikel aangeeft, de zachte kant van harde beheersingsmaatregelen is. Oftewel wat de informele kant van formele controls is. Dit doen wij allereerst door een Controls Coderingstheorie (CCT) te introduceren. Omdat beheersingsmaatregelen het gedrag van de doelgroep trachten te beïnvloeden is het van belang te bepalen hoe de doelgroep de maatregelen interpreteert. Deze interpretatie richt zich vooral op wat volgens de doelgroep met de maatregelen door de opstellers wordt beoogd. In organisatieverband betekent dit dat medewerkers decoderen dat wat volgens hen de opsteller(s), veelal het management, heeft gecodeerd. Net zoals in de deugdenethiek van

Aristoteles een deugd het midden is tussen twee ondeugden, zo dient een goede beheersingsmaatregel het midden te zijn tussen de ondeugden wantrouwen (wat leidt tot aversief gedrag) en te veel vertrouwen (wat leidt tot passief gedrag): namelijk vertrouwen (wat leidt tot gewenst gedrag). Per functie van een beheersingsmaatregel gaan we na hoe dit kan leiden tot wantrouwen en te veel vertrouwen. De onderliggende mechanismen helpen ons ten slotte in het verklaren van de curvilineaire relatie tussen controlsdichtheid en gedrag.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 definiëren we wat de functies van hard-controls zijn. Vervolgens introduceren we in paragraaf 3 CCT. Op basis hiervan gaan we in paragraaf 4 na hoe medewerkers hard-controls kunnen interpreteren en tot welk gedrag dit kan leiden. In paragraaf 5 bespreken we hoe een toenemende controlsdichtheid deze interpretaties beïnvloedt en hoe dit de functie van beheersingsmaatregelen in toenemende mate kan ondermijnen. In de slotparagraaf gaan we in op de praktische implicaties hiervan.

2 Definitie en functies van hard-controls

Het denken over de functie van controls is in de jaren zeventig van de vorige eeuw aanzienlijk veranderd (Vaassen, 2003). Voor die tijd werden controls gezien als cybernetisch proces, waarbij de organisatie als een thermostaat was ingericht om op effectieve en efficiënte wijze organisatiedoelen te halen. Vanaf die tijd, wanneer nu naast ingenieurs ook sociologen en bedrijfseconomen over interne beheersing gaan publiceren, komt er meer oog voor de beïnvloeding van gedrag: controls binnen organisaties zijn er op gericht om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden teneinde organisatiedoelen te bereiken (Anthony, 1965; Merchant 1982; Lawler en Rhode, 1976). Controls willen wij in lijn hiermee binnen organisatieverband definiëren als de maatregelen om het gedrag van managers en medewerkers te beïnvloeden. Het gaat hierbij om zowel het voorkomen van ongewenst gedrag, zoals fouten, ongelukken, incidenten en overtredingen, als het bevorderen van gewenst gedrag, zoals rechtmatigheid, effectiviteit en efficiency.

Controls zijn onder andere onder te verdelen in hard-controls en soft-controls (Kaptein en Kerklaan, 2003; Vink en Kaptein, 2008). Hard-controls zijn formeel (zoals beleid, systemen en handboeken), terwijl soft-controls informeel zijn (zoals cultuur, klimaat en bewustzijn). Niet alleen hebben hard- en soft-controls een afzonderlijke invloed op het gedrag van managers en medewerkers, ook de wisselwerking tussen hard- en soft-controls kan van invloed zijn op het gedrag (Kaptein en Wallage, 2010). In dit artikel richten wij ons op hard-controls en gaan wij na wat de inherent 'zachte' kanten daarvan zijn. Om te kunnen bepalen wat de effectiviteit van hard-controls is, moeten we dus nagaan wat deze controls met het gedrag van de doelgroep doen. Om dit kunnen bepalen moeten we allereerst nagaan wat de functies van controls zijn, zodat we vervolgens kunnen achterhalen wat per functie de mogelijke positieve en negatieve invloeden op het gedrag zijn.

Drie functies van controls

Controls oftewel beheersingsmaatregelen hebben ons inziens ten minste de volgende drie functies; het informeren, motiveren en equiperen van medewerkers. Deze functies zijn te koppelen aan de voorwaarden voor gewenst gedrag in algemene zin. Binnen de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen respectievelijk het weten, willen en kunnen (zie bijvoorbeeld Cressey, 1953; Kaptein, 2011; Klein Haarhuis en Niemeijer, 2008).

De eerste functie van beheersingsmaatregelen is het *informeren*. Informeren betekent dat beheersingsmaatregelen er op zijn gericht om medewerkers op de hoogte te brengen van welk gedrag zij al dan niet moeten vertonen. Om gewenst te handelen moeten medewerkers weten wat gewenst én ongewenst is. Een strategisch plan informeert medewerkers over wat de gewenste doelen van de organisatie zijn en welke stappen daarvoor moeten worden genomen; een gedragscode informeert medewerkers over de regels die gelden; een beoordelingssysteem informeert medewerkers welk gedrag wenselijk en onwenselijk is; en bijvoorbeeld een bord op het bedrijfsterrein informeert medewerkers wat zij al dan niet moeten doen.

De tweede functie van beheersingsmaatregelen is het *motiveren*. Motiveren betekent dat beheersingsmaatregelen er niet alleen op zijn gericht om medewerkers te stimuleren en inspireren zich gewenst te gedragen, maar ook om hen te stimuleren en inspireren zich niet ongewenst te gedragen. Om te waarborgen dat medewerkers in overeenstemming met de organisatiedoelen werken, moeten medewerkers de wil en bereidheid hebben om gewenst en niet ongewenst te handelen. Een strategisch plan kan medewerkers motiveren zich ervoor in te zetten (door bijvoorbeeld ambitieuze en gewilde doelen te verwoorden); een gedragscode kan medewerkers motiveren om zich er aan te houden (door bijvoorbeeld te wijzen op het belang ervan); een beoordelingssysteem kan medewerkers motiveren om dat te doen wat wordt beloond (door bijvoorbeeld een goede beloning te koppelen aan goed gedrag en ongewenst gedrag te bestraffen); en een bord kan medewerkers motiveren zich er aan te houden (door bijvoorbeeld te wijzen op een gevaar of mogelijke sanctie).

De derde functie van beheersingsmaatregelen is het *equiperen*. Equiperen betekent dat beheersingsmaatregelen er op zijn gericht om medewerkers in staat te stellen zich gewenst te gedragen (de zogenaamde 'enabling' kant van controls; Adler en Borys, 1996). Daarnaast is er de dwingende ('coercive') kant waarbij het er juist om gaat dat wordt gepoogd ongewenst gedrag te voorkomen door dit te verhinderen, belemmeren of onmogelijk te maken. Een goed strategisch plan reikt medewerkers de middelen aan dit plan te realiseren; een goede gedragscode stelt medewerkers in staat om verleidingen en druk te weerstaan (door bijvoorbeeld anderen op de code te wijzen wanneer

zij verzoeken om een ongewenste handeling te verrichten); een goed beoordelingssysteem biedt medewerkers de mogelijkheden om aan de criteria te voldoen (zoals tijd, opleiding en informatie); en een bord (van bijvoorbeeld een nooduitgang) geeft medewerkers de bevoegdheid om bij een calamiteit deze uitgang te nemen.

3 Controls Coderingstheorie

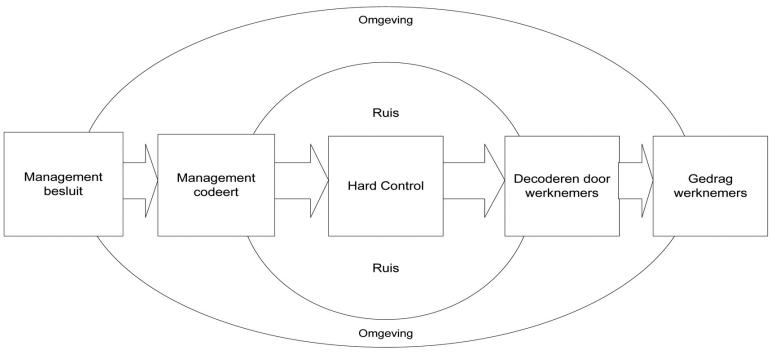
Om te kunnen begrijpen hoe beheersingsmaatregelen het gedrag van medewerkers beïnvloeden, is het van belang te begrijpen hoe medewerkers de beheersingsmaatregelen zien en ervaren. De wijze waarop zij de controls interpreteren beïnvloedt namelijk hun gedrag. We kiezen hierbij voor een sociaal-psychologische en in het bijzonder sociaal-constructivistische benadering (Vygotsky, 1978).
Hoe medewerkers de controls interpreteren hangt af van hoe de ontwerpers, het management, de controls hebben ontworpen en vanuit welke beelden zij deze controls hebben ontworpen. Door middel van de controls communiceert het management met medewerkers. Deze boodschap wordt door medewerkers geïnterpreteerd. De boodschap volgt in dat opzicht het proces zoals beschreven in de communicatiewetenschappen (Shannon, 1948). Figuur 1 geeft een schematisch overzicht van het proces van coderen en decoderen.

Allereerst het coderen van controls. Controls zijn er op gericht om, conform de eerder gegeven definitie, het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Deze controls worden door of met goedkeuring van het management opgesteld. In wat het management aan controls treft (en niet treft) en hoe zij deze controls vormgeven en invoeren leggen zij vast hoe zij medewerkers zien (met andere woorden welke beelden zij van medewerkers hebben), wat zij aan risico's zien en hoe zij gedrag van medewerkers denken te kunnen beïnvloeden. Iedere control heeft in dit opzicht een reden (waarom het is opgesteld), norm (welk gedrag al dan niet wordt gewenst) en verwachting (dat medewerkers zich er aan houden). Het management codeert dit, al dan niet bewust, in de hard-control.
Een hard-control bevat derhalve allerlei boodschappen waarmee het management met medewerkers communiceert. Maar de vraag is hoe medewerkers dit, al dan niet bewust, interpreteren. Dit is de kant van het decoderen. Medewerkers interpreteren de beheersingsmaatregel op bijvoorbeeld de reden(en) waarom de maatregel is opgesteld, welk gedrag als norm wordt gesteld en wat aan gedrag van hen als medewerkers wordt verwacht. Deze interpretatie is vervolgens van invloed op hun gedrag; zij handelen naar hoe ze de controls zien en ervaren. Een hard-control is daarbij een sociaal construct omdat de interpretatie ervan niet door medewerkers louter individueel gebeurt maar eveneens in onderlinge communicatie en tegen de achtergrond van hun sociale (werk)omgeving.
Het coderen en decoderen is gebaseerd op veronderstellingen van de kant van het management en medewerkers. Deze veronderstellingen hoeven echter niet noodzakelijkerwijs overeen te komen. De onjuiste of onbedoelde vertaling van boodschappen veroorzaakt ruis waardoor bijvoorbeeld goede bedoelingen van het management verkeerd door medewerkers worden geïnterpreteerd en zij zich anders gaan gedragen dan het management beoogt.

4 CCT en hard-controls

Vanuit de drie functies van controls kunnen medewerkers controls beschouwen als respectievelijk informatief, motiverend en equiperend, zodat zij zich geïnformeerd, gemotiveerd en geëquipeerd voelen. In dat geval voldoen de controls aan hun functie en bevordert dit gewenst gedrag. Dit is de inherente positieve kant van controls. Controls geven immers per definitie aan dat iets van belang en gewenst is (anders zou het management niet de moeite nemen om een control daarvoor te ontwerpen), dat gewenst gedrag is te bevorderen (dit is namelijk eigen aan de definitie van een control, namelijk het bevorderen van gewenst gedrag en dus dat medewerkers daartoe bereid zijn) en dat medewerkers in staat zijn zich er aan te houden (anders zou het namelijk geen zin hebben om controls te ontwerpen). Deze positieve kant is daarmee een belangrijk element van CCT.
Maar net zo goed als dat we het positieve effect van controls kunnen verklaren aan de hand van de functies, zo kunnen we ook het negatieve effect ervan verklaren. Daarvoor moeten we ons allereerst realiseren dat controls in zichzelf de autonomie van medewerkers reduceren, ook al heeft het management louter positieve bedoelingen met de control. Een maatregel wordt genomen om het gedrag te beïnvloeden. Door een maatregel van het management, kan de medewerker niet langer louter zelf bepalen hoe hij zich zal gedragen. Daarmee wordt de handelingsvrijheid van de medewerker om iets te doen of laten beperkt (vgl. Cropanzano en Byrne, 2001). Een hard-control reduceert de autonomie dan ook ten aanzien van de drie functies: het signaleert dat medewerkers het niet geheel zelf weten, willen en/of kunnen. Zelfs de formele regel dat medewerkers autonoom moeten zijn reduceert de autonomie, omdat medewerkers dan niet zelf kunnen, willen en/of mo-

Figuur 1 Codering en decodering van controls



gen bepalen of ze al dan niet autonoom zijn. In dat opzicht drukken controls per definitie een probleem uit. Er moet namelijk een reden zijn waarom niet vanzelfsprekend het gewenste gedrag plaatsvindt. Want controls beogen gedrag te beïnvloeden in de gewenste richting, dus zonder control zou er minder (kans op) gewenst gedrag zijn.

Dat controls de autonomie van medewerkers beperken, helpt ons in het onderscheiden en verklaren van twee negatieve effecten die als gevolg van controls kunnen optreden. Het eerste effect is dat door de reductie van de autonomie van medewerkers zij hun gedrag te veel gaan baseren op de controls. Ze gaan te veel op de controls *vertrouwen* met als gevolg dat ze *passief* worden. Het tweede effect is dat door de reductie van autonomie medewerkers controls gaan zien als inbreuk op hun autonomie en als motie van wantrouwen. Ze gaan daardoor de controls en de opstellers ervan *wantrouwen* met als gevolg dat ze *aversief* worden. In het vervolg van de paragraaf leggen we uit hoe ieder van de drie functies kan leiden tot deze twee negatieve gedragingen. Tabel 1 geeft hiervan de kern weer.

Passieve houding

Controls kunnen ertoe leiden dat medewerkers er te veel op gaan vertrouwen. Vanuit de drie functies van controls verloopt dit via de volgende drie mechanismen.

Allereerst kan een control vanwege de functie van informeren er toe leiden dat medewerkers gaan denken dat ze genoeg weten of zelfs alwetend zijn. Of dat ze niet meer zelf hoeven te denken omdat een ander (de opstellers van de control) dat al voor hen heeft gedaan. Dit is inherent aan een control omdat het informeren veronderstelt dat wat wordt gecommuniceerd ook waar is en er niet meer informatie nodig is (Merchant, 1990). Anders was voor het andere immers ook een control opgesteld. Medewerkers kunnen door de control *assumptief* worden: zaken als gegeven en afdoende beschouwen waardoor ze passief worden. Passief in de zin van niet zelfstandig denken, niet zelf informatie verzamelen en niet zelfstandig kennis vergaren. Men doorloopt een protocol zonder verder na te denken of er nog andere aandachtspunten zijn, men waant zich zeker zolang het risk-dashboard groen kleurt, zolang het alarm niet afgaat hoeft men niet te kijken of er inbrekers zijn, en men denkt dat alles is geoorloofd waar geen regels voor zijn.

Ten tweede kan een control vanwege de functie van motiveren ertoe leiden dat medewerkers zich juist minder verantwoordelijk gaan voelen. Als de control voorschrijft iets te doen of te laten kunnen medewerkers gaan denken dat zij minder verantwoordelijk zijn voor hun eigen gedrag. Ze volgen immers op wat hen is gevraagd. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat openheid over beloningen en bonussen ertoe leidt dat mensen zich minder verantwoordelijk voelen voor de hoogte ervan (Cain, Loewenstein en Moore, 2005). Een control heeft dus het risico dat medewerkers zich er achter gaan verschuilen en hun eigen verantwoordelijkheden erop afschuiven. Men worden *aanhankelijk*: men vertrouwt dan te veel op de control en durft te weinig eigen verantwoordelijk te nemen uit bijvoorbeeld angst het verkeerd te doen.

Ten derde kan een control vanwege de functie van equiperen ertoe leiden dat medewerkers *achteloos* worden. Medewerkers kunnen te veel gaan vertrouwen op de systemen en procedures en daardoor minder alert worden op risico's of zelfs juist meer risico's nemen. Evenals dat automobilisten met winterbanden harder rijden als het sneeuwt en daardoor juist eerder ongelukken veroorzaken. Men voelt zich zeker, veilig, afgedekt en almachtig waardoor men overmoedig wordt (Wilde, 2001). Men denkt bijvoorbeeld dat de geautomatiseerde systemen dusdanig waterdicht zijn dat men daardoor onvoldoende kritisch wordt op mogelijke systeemfouten of misbruik. De middelen en mogelijkheden kunnen daarnaast ook als gegeven worden beschouwd waardoor men gelaten wordt en louter doet waarmee men denkt het te moeten doen.

Tabel 1 Positieve en negatieve interpretaties en effecten van hard-controls

Functies van controls:	A. Positieve houding:	B. Passieve houding:	C. Aversieve houding:
	Controls en management geven medewerkers vertrouwen	Medewerkers gaan te veel op controls en management vertrouwen	Medewerkers gaan controls en management wantrouwen
1. Informeren: vergroten van kennis van wat gewenst en ongewenst gedrag is	Geïnformeerd	Assumptief	Beleerd
2. Motiveren: vergroten van motivatie om het gewenste te doen en ongewenste te laten	Gemotiveerd	Aanhankelijk	Beledigd
3. Equiperen: vergroten van mogelijkheden om het gewenste te doen en verkleinen van mogelijkheden om het ongewenste te doen	Geëquipeerd	Achteloos	Bekneld
Effect:	Positief gedrag: • Ongewenste dingen niet doen • Gewenste dingen wel doen	Passief gedrag: • Andere gewenste dingen verzaken • Te veel van gewenste dingen doen	Aversief gedrag: • Tegenovergestelde van gewenste doen • Te weinig van gewenste dingen doen

Wanneer een of meerdere van deze interpretaties van controls ontstaan dan neemt de kans op passief gedrag toe. Passief gedrag betekent allereerst dat mensen zich focussen op wat is voorgeschreven en daardoor minder oog hebben voor *ander gewenst gedrag*. Men volgt de control gedwee en op de automatisch piloot. Gevolg hiervan kan goal displacement (Merchant, 1982) of tunnelvisie (Birnberg, Turopolec en Young, 1983) zijn. Men focust op dat wat wordt verwacht en gaat daardoor andere relevante zaken over het hoofd zien en verzaken. Men focust bijvoorbeeld op de kwantitatieve doelen die worden gemeten en daardoor niet op de kwalitatieve doelen die niet worden gemeten, men richt zich op de korte termijn omdat dit alleen wordt beloond en daardoor niet op de lange termijn, en men besteedt veel aandacht aan één groep van belanghebbenden omdat hiervoor allerlei controls zijn en veronachtzaamt daardoor andere belanghebbenden waarvoor nauwelijks controls aanwezig zijn (vgl. Gilliland en Landis, 1992; Shah, Friedman en Kruglanski, 2002).

Daarnaast kan passief gedrag er toe leiden dat medewerkers de control gaan overtreffen: ze gaan *te veel van het gewenste doen*. Ze kunnen zich gaan focussen op dat wat de control vraagt en verliezen daarmee de proportionaliteit uit het oog. Ze gaan meer doen dan wat er wordt gevraagd omdat deze neiging met de control wordt geprikkeld. Maar ook kan er tussen medewerkers concurrentie ontstaan in het zo goed mogelijk, lees overtreffen, van de control. Voorbeelden hiervan zijn het meer aanleveren van informatie dan voorgeschreven, het meer om toestemming vragen dan is voorgeschreven en het helemaal niet aannemen van geschenken terwijl de grens op vijftig euro is gesteld.

Aversieve houding

Daarnaast kunnen controls ertoe leiden dat medewerkers de controls en de opstellers ervan gaan wantrouwen. Vanuit de drie functies van controls verloopt dit via de volgende drie mechanismen.

Ten eerste kan vanuit de functie van informeren de control worden gezien als *belerend*. Medewerkers kunnen de control opvatten als dat het management denkt dat de medewerkers niet weten hoe zij moeten handelen en wat er van hen wordt verwacht. In de control zien zij dan het bewijs van onderschatting van hun eigen kennis door het management waardoor zij de control interpreteren als bevoogdend en paternalistisch. Zo werd in de organisatie waar een kledingcode van 40 pagina's werd ingevoerd dit door medewerkers opgevat als een ondermijning van hun eigen besef om te bepalen wat gepaste en ongepaste werkkleding is.

Ten tweede kan vanuit de functie van motiveren de control gezien gaan worden als *beledigend*. In plaats van dat de control motiveert tot naleving, werkt de controls juist demotiverend omdat medewerkers in de control menen te zien dat management hen niet vertrouwt, niet integer vindt, niet welgezind is (Knights en Collinson, 1987). De control creëert daarmee achterdocht en vervolgens ook angst. Wanneer het personeel wordt gefouilleerd bij het verlaten van het bedrijfsterrein op mogelijk gestolen goederen dan kan dat een gevoel creëren dat het management iedere medewerker als potentiële crimineel ziet.

Ten derde kan vanuit de functie van equiperen de control worden geïnterpreteerd als *beknellend*. De control leidt dan tot de indruk bij medewerkers dat zij niet langer hun werk zelf goed kunnen uitvoeren maar aan de hand worden genomen. Controls verhinderen dan om het gewenste te doen en bevorderen juist het ongewenste. De controls kunnen dan gezien gaan worden als een keurslijf, bureaucratisch, omslachtig, inefficiënt of zelfs zinloos. Zo kunnen handelingen dermate zijn voorgeprogrammeerd in een computerprogramma, dat medewerkers het idee krijgen aan de leiband te moeten lopen en onvoldoende ruimte te hebben om naar eigen inzicht en expertise goed werk te kunnen leveren.

Wanneer een of meerdere van deze interpretaties van controls ontstaan dan neemt de kans op aversief gedrag toe. Aversief gedrag kan er allereerst voor zorgen dat medewerkers *te weinig van het gewenste doen*. Uit verzet en protest gaan zij minder doen dan gevaagd. Men raakt minder gemotiveerd om het gewenste te doen. Men ontduikt de regels, omzeilt de maatregelen of gaat minimalistisch gedrag vertonen. Als protest kan men ook tot stiptheidsacties overgaan: het precies volgen van de control met als doel aan het management te laten zien dat, zonder de kennis, motivatie en kunde van medewerkers, de control onvoldoende en ondermijnend is.

Ten tweede kan aversief gedrag ertoe leiden dat medewerkers juist *het ongewenste gaan doen*. Zo stelt de weerstandstheorie (Brehm, 1966) dat mensen hun gevoel van afgenomen autonomie willen terugveroveren door juist te doen wat niet wordt gevraagd. Onderzoek toont aan dat als mensen dwingend worden gevraagd om met iets te stoppen, ze het juist gaan doen (Grandpre, Alvaro, Burgoon, Miller en Hall, 2003). Hierbij spelen overwegingen van 'gaming' en 'beating the system' een rol (Jaworski en Young, 1992). Hoe dwingender iets is, des te meer men zich voelt uitgedaagd en geprovoceerd om juist het tegenovergestelde te doen. Het gevoel te worden gewantrouwd slaat terug in een wantrouwen naar de opstellers en daardoor een verhoogde kans op tegenwerking en manipulatie.

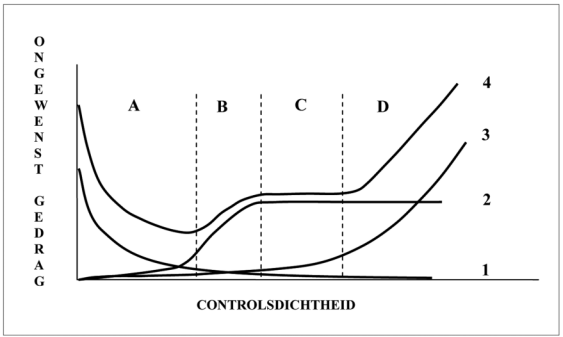
5 Curvilineaire relatie tussen controlsdichtheid en gedrag

In het bovenstaande hebben we verkend hoe harde, formele beheersingsmaatregelen positieve en negatieve effecten kunnen hebben op het gedrag van medewerkers. De vraag is nu hoe dit helpt in het verklaren van de curvilineaire relatie tussen controls en gedrag. Om dit goed te kunnen begrijpen moeten we allereerst duidelijk maken waarover we het hebben als controls toenemen. We willen in dit verband spreken over controlsdichtheid.

De controlsdichtheid is de mate waarin controls worden ingezet teneinde het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. De controlsdichtheid is het product van het aantal afzonderlijke controls en de specificiteit, de detail, van ieder van deze controls. Uiteindelijk gaat het om het product van deze twee elementen. Zo maakt het in dit verband niet uit of een organisatie één gedragscode heeft met daarin tien items of dat het tien gedragscodes heeft met daarin steeds één item.

De curvilineaire relatie tussen controlsdichtheid en gedrag bestaat ons inziens uit de resultante van de drie effecten zoals hierboven beschreven. Het gedrag van medewerkers wordt verklaard door de mate waarin controls een positief, passief en aversief effect op hen hebben. Bij een toenemende controlsdichtheid neemt het positieve effect af en neemt het negatieve effect toe: te weten het passieve effect als een S-curve en het aversieve effect als een exponentiële curve. Figuur 2 geeft een voorbeeld van hoe, ceteris paribus, deze afzonderlijke relaties kunnen lopen evenals het totaaleffect voor ongewenst gedrag. Voor gewenst gedrag lopen deze lijnen gespiegeld.

Figuur 2 Positieve, negatieve en totaaleffecten van toenemende controlsdichtheid



Het positieve effect van een toenemende controlsdichtheid toont een afnemende meeropbrengst (lijn 1). Een belangrijke reden hiervoor is dat er een verzadiging optreedt naarmate de controlsdichtheid toeneemt. Hoe meer controls er zijn, des te minder een nieuwe control iets aan gewenst effect toevoegt. En hoe specifieker een control is, des te minder een extra detail toevoegt.

Het passieve effect heeft de vorm van een S-curve (lijn 2). Bij een kleine controlsdichtheid zal de passiviteit laag zijn. Wanneer de controlsdichtheid toeneemt, zal de passiviteit toenemen. Hoe meer de organisatie medewerkers beïnvloedt, althans volgens dit effect, des te meer medewerkers zich zullen laten beïnvloeden en leiden. Echter het zich laten beïnvloeden en leiden is ook gemaximeerd. Men kan zich niet meer laten leiden dan dat er te leiden valt. Daarom zal vanaf een bepaald niveau van controlsdichtheid een verdere toename hierin niet tot een nog grotere passiviteit en volgzaamheid leiden omdat men dan al passief en volgzaam is.

Het aversieve effect verloopt volgens ons exponentieel (lijn 3). Dit negatieve effect treedt naar verwachting later op dan de vorige twee effecten omdat men zich vanaf een bepaalde controlsdichtheid pas gaat irriteren en ergeren. Maar wanneer dit eenmaal gaat gebeuren dan zal iedere toename in controlsdichtheid dit gevoel extra aanwakkeren en daardoor het ongewenst gedrag sneller laten toenemen.

Het totale effect van deze drie lijnen wordt weergegeven door lijn 4. Het verloop van deze controlscurve kent vier fasen. Fase A is de positieve fase waarbij toenemende controlsdichtheid leidt tot minder ongewenst gedrag. In fase B neemt de meeropbrengst van de toenemende controlsdichtheid aanzienlijk af terwijl door de toenemende controlsdichtheid het passieve effect toeneemt. Dit zorgt er voor dat een toenemende controlsdichtheid leidt tot meer ongewenst gedrag. In fase C vindt er een stabilisatie plaats. Een toenemende controlsdichtheid heeft geen afnemend positief effect, maar ook geen toenemend passief effect. Maar als de controlsdichtheid verder toeneemt wekt dit de aversiehouding op waardoor fase 4, de escalatiefase, ontstaat.

Derhalve komen we komen tot de volgende vier proposities:

Propositie 1: Naarmate de controlsdichtheid toeneemt, neemt de toename van het positieve effect af.

Propositie 2: Naarmate de controlsdichtheid toeneemt, neemt het passieve effect logaritmisch toe.

Propositie 3: Naarmate de controlsdichtheid toeneemt, neemt het aversieve effect exponentieel toe.

Propositie 4: De curvilineaire relatie tussen controlsdichtheid en ongewenst gedrag is de resultante van een positief, passief en aversief effect.

6 Conclusie en praktische implicaties

In dit artikel zijn we nagegaan welke factoren de curvilineaire relatie van hard-controls en gedrag verklaren. De kern van onze verklaring is dat formele beheersingsmaatregelen bewust en onbewust worden gecodeerd door managers en vervolgens worden gedecodeerd door medewerkers. De voorgestelde Controls Coderingstheorie (CCT) helpt in het duiden van dit proces en de ruis die daarin kan ontstaan. CCT stelt dat het effect van controls op gedrag een samengesteld effect is. Enerzijds hebben controls een inherent positieve kant. Anderzijds hebben controls een negatieve kant, dat zowel kan resulteren in een passieve als aversieve houding van medewerkers. Op basis van deze drie kanten die ieder zijn te koppelen aan de drie functies van controls zijn er in totaal negen mechanismen te onderscheiden. Deze negen mechanismen helpen in het verklaren van de invloed en effectiviteit van controls op gedrag.

Implicaties voor de praktijk

Dit artikel heeft uiteenlopende implicaties voor de praktijk. Allereerst is gepoogd duidelijk te maken dat degenen

die hard-controls ontwerpen, invoeren en daarover besluiten nemen zich dienen te realiseren dat iedere control een inherente normatieve boodschap heeft die zij er, al dan niet bewust, inleggen en aan meegeven. De doelgroep maakt vervolgens een eigen interpretatie van deze boodschap. Voor effectieve controls is het dus van belang dat de ontwerpers, invoerders en besluitvormers zich realiseren hoe de doelgroep de controls interpreteert, wat dit doet met hun gedrag en in hoeverre dat overeenkomt met datgene wat de ontwerpers en invoerders met de controls beogen.

Bij het toetsen en testen van controls dient er eveneens rekening te worden gehouden met deze zachte kant van hard-controls. Voor het bepalen van de werking van hard-controls dient men na te gaan hoe de doelgroep de hard-controls interpreteert. Zonder deze interpretatie van de hard-controls door de doelgroep te kennen kan men de werking van controls niet begrijpen. Voor het bepalen van deze werking kan voor ieder van de negen in dit artikel onderscheiden mechanismen worden nagegaan in hoeverre dit optreedt en wat het totaaleffect hiervan is. Voor iedere control kan vervolgens worden bepaald in welke fase het zit van de beschreven controlscurve.

Een andere belangrijke implicatie is dat voor de ontwerp, invoering en toetsing van controls het niet alleen gaat om de controls geïsoleerd en afzonderlijk te behandelen maar ook om de controls in hun geheel te behandelen. In dit artikel hebben we daartoe de term controlsdichtheid geïntroduceerd. Bij het bepalen van de optimale controlsdichtheid dienen de mogelijke dan wel feitelijke interpretaties hiervan door de doelgroep te worden meegenomen. Want hard-controls hebben een zachte kant. ■

Prof. dr. Muel Kaptein is hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder bedrijfsethiek en integriteitmanagement, aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam. Eveneens is hij als partner aan KPMG verbonden en van daaruit als auditor en adviseur werkzaam bij organisaties op het gebied van cultuur en gedrag. Drs. Hein-Jan Vink RA is audit manager bij de Algemene Rekenkamer. Hij doet promotieonderzoek naar de gedragseffecten van soft- en hard-controls. Hij heeft dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Literatuur

- Adler, P.S. en B. Borys (1996), Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 61-89.
- Anthony, R.N. (1965), *Planning and Control Systems: Framework for analysis*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arches, J.L. (1991), Social structure, burnout, and job satisfaction, *Social Work*, vol. 36, pp. 202-206.
- Birnberg J.G., L. Turopolec en S.M. Young (1983), The organizational context of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, pp. 111-129.
- Brehm, J.W. (1966), *A theory of psychological reac-tance*, New York: Academic Press.
- Cain, D.M., G. Loewenstein en D.A. Moore (2005), The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest, *Journal of Legal Studies*, vol. 34, pp. 1-25.
- Cravens, D.W., F.G. Lassk, G.S. Low, G.W. Marshall en W.C. Moncrief III (2004), Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences, *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 241-248.
- Cressey, D.R. (1953), *Other people's money*, Glencoe: Free Press.
- Cropanzano, R. en Z. Byrne (2001), When it's time to stop writing policies: An inquiry into procedural injustice, *Human Resource Management*, vol. 11, pp. 31-54.
- Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 555-590.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the crisis*, Cambridge: MIT Press.
- Gilliland, W. en R.S. Landis (1992), Quality and quantity goals in a complex decision task: Strategies and outcomes, *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 672-681.
- Grandpre, J. en E.M. Alvaro, M. Burgoon, C.H. Miller en J.R. Hall (2003), Adolescent reactance and anti-smoking campaigns: A theoretical approach, *Health Communication*, vol. 15, pp. 349-366.
- Jaworski, B.J. en S.M. Young (1992), Dysfunctional behavior and management control: An empirical study of marketing managers, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, pp. 17-35.
- Kaptein, M. (2011), Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture, *Human Relations*, vol. 64, pp. 843-869.
- Kaptein, M. en V. Kerklaan (2003), Controlling the 'soft controls', *Management Control & Accounting*, vol. 7, no. 6, pp. 8-13.
- Kaptein, M. en P. Wallage (2010), Assurance over gedrag en de rol van soft controls: Een lonkend perspectief, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 84, pp. 623-632.
- Katz-Navon, T., E. Naveh en Z. Stern (2005), Safety climate in healthcare organizations: A multidimensional approach, *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 1075-1089.
- Klein Haarhuis, C.M. en E. Niemeijer (2008), *Wet en werkelijkheid: Bevindingen uit evaluaties van wetten*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Knights, D. en D. Collinson (1987), Disciplining the shopfloor: A comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting, *Accounting Organizations and Society*, vol. 12, pp. 457-477.
- Lawler, E.E. en J.G. Rhode (1976), *Information and control in organizations*, Pacific Palisades: Goodyear.
- Merchant, K.A. (1982), The control function of management, *Sloan Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 43-55.
- Merchant, K.A. (1990), The effects of financial controls on data manipulation and management myopia, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, pp. 297-313.

- Rousseau, D.M. (1978a), Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior, *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, pp. 521-540.
- Rousseau, D.M. (1978b), Measures of technology as predictors of employee attitude, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 213-218.
- Shah, J.Y., R. Friedman en A.W. Kruglanski (2002), Forgetting all else: On the antecedents and consequences of goal shielding, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, pp. 1261-1280.
- Shannon, C.E. (1948), A mathematical theory of communication, *Bell System Technical Journal*, vol. 27, pp. 379-423 en pp. 623-656.
- Vaassen, E.H.J. (2003), Control en de controllerfunctie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 4, pp. 146-154.
- Vink, H.J. en M. Kaptein (2008), Soft-controls bij de rijksoverheid: Een onderzoek naar de oorzaak van rechtmatigheidsfouten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 82, pp. 256-264.
- Vygotsky, L.S. (1978), *Mind and society: The development of higher psychological processes*, Cambridge: Harvard University Press.
- Wilde, G.J.S. (2001), *Target risk 2: A new psychology of safety and health*, Toronto: PDE Publications.