

University of Groningen

De invloed van personeels- en culturele aansturing op de motivatie van medewerkers in publieke sector organisaties

Speklé, R.F.; Van Veen-Dirks, Paula; Verbeeten, Frank

Published in:
 Reflecteren op presteren

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 2022

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Speklé, R. F., Van Veen-Dirks, P., & Verbeeten, F. (2022). De invloed van personeels- en culturele aansturing op de motivatie van medewerkers in publieke sector organisaties. In C. Camfferman, H. Dekker, & E. Wiersma (Eds.), *Reflecteren op presteren: Liber amicorum voor prof. dr. T.L.C.M Groot* (pp. 297-312). VU University Press.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

De invloed van personeels- en culturele aansturing op de motivatie van medewerkers in publieke sector organisaties

Prof.dr. R.F. Speklé, prof.dr.ir. P.M.G. van Veen-Dirks en prof.dr. F.H.M. Verbeeten^{1,2}

1. Introductie

In de afgelopen jaren is in de literatuur veel aandacht besteed aan prestatie-meting en resultaataansturing in de publieke sector (zie voor een review bijv. Groot & Budding, 2008; Van Helden & Reichard, 2019). Bij resultaataansturing ligt de nadruk in de organisatie op het definiëren van prestatie maatstaven, het stellen van targets en het aanspreken van managers op het al dan niet realiseren van de targets. De nadruk op resultaataansturing heeft veel te maken met de opkomst van New Public Management (NPM); een kernidee van NPM is de gedachte dat organisaties met publieke taken efficiënter en effectiever gaan opereren wanneer prestaties transparant worden gemaakt en managers in publieke organisaties worden aangesproken op deze prestaties. Hoewel het gedachtegoed van NPM wat terrein lijkt te verliezen, is bij de gedoodverfde ‘opvolger’ van NPM, de Public Value Management (PVM)-stroming (Stoker, 2006), eveneens veel aandacht voor het inzichtelijk maken van de na te streven doelen door prestatie-meting.

De nadruk op resultaataansturing is best verrassend, aangezien veel controlraamwerken (bijv. Ouchi, 1979; Hofstede, 1981; Merchant & Van der Stede,

-
- 1 Roland Speklé is hoogleraar Management Accounting & Control aan Nyenrode Business Universiteit. Paula van Veen-Dirks is hoogleraar Management Accounting aan de Rijksuniversiteit Groningen. Frank Verbeeten is hoogleraar Accounting aan de Universiteit van Amsterdam.
 - 2 De auteurs willen Tom Groot bedanken voor de prettige samenwerking in de afgelopen jaren, op velerlei gebied. Hieronder vallen onder meer, maar niet uitsluitend: de positieve feedback tijdens onze eerste stappen op het academisch pad, het organiseren van onderzoeksdagen voor startende PhD-studenten, de samenwerking als auteur en redacteur in de kernredactie van het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)*, het organiseren van (publieke sector) congressen, en het faciliteren van het algemene onderzoeksklimaat op het gebied van accounting in Nederland (onder meer als voorzitter en directeur van het Limperg Instituut).

2017) suggereren dat resultaataansturing in publieke sector organisaties niet zou passen. Publieke sector organisaties kenmerken zich ten opzichte van hun private tegenhangers door relatief vage en moeilijk meetbare doelen. Activiteiten van publieke sector organisaties hebben vaak een minder repetitief karakter en hun succes is vaak sterk afhankelijk van de inbreng van andere (markt)partijen. Ook hebben overheidsmanagers doorgaans weinig mogelijkheden om beleid zelfstandig bij te sturen en is prestatiebeloning in publieke organisaties dikwijls onwenselijk. Dit soort factoren maakt resultaataansturing in publieke sector organisaties minder effectief, en wellicht zelfs contraproductief.

Resultaataansturing is echter maar een van de beschikbare aansturingsinstrumenten en in de literatuur is in toenemende mate aandacht voor de invloed van andere management controls op de motivatie en prestaties van medewerkers (zie bijv. Van der Kolk, Van Veen-Dirks & Ter Bogt, 2019). Deze andere vormen van aansturing zijn personeels-, cultuur- en/of activiteitenaansturing. Personeelsaansturing betreft training en selectie, terwijl cultuuraansturing gaat over de invloed op medewerkers via gedeelde normen en waarden; wij verwijzen naar deze beide vormen van aansturing samen als sociale aansturing. Ten slotte heeft activiteitenaansturing betrekking op het specificeren en monitoren van de activiteiten; hierbij kan worden gedacht aan procedures en richtlijnen die gevolgd moeten worden. Met deze verschillende vormen van aansturing wordt getracht om drie control problemen op te lossen: het gebrek aan richting, de motivatie van medewerkers, en eventuele persoonlijke beperkingen (Merchant & Van der Stede, 2017). Aangezien motivatie van medewerkers van groot belang is om publieke sector organisaties efficiënt en effectief te laten opereren, is het van belang om te beoordelen welke type controls van invloed zijn op de betrokkenheid en motivatie van deze medewerkers.

In dit artikel gaan we nader in op de relatie tussen de aansturing van publieke sector organisaties en de betrokkenheid en motivatie van publieke sector medewerkers. Uitgaande van de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) ontwikkelen we een theoretisch model, dat we vervolgens empirisch testen met behulp van een survey gebaseerd op de responses van 162 managers uit publieke sector organisaties. In dit model betogen we dat sociale aansturing bijdraagt aan motivatie via het positieve effect van personeels- en culturele aansturing op betrokkenheid van medewerkers. Onze resultaten zijn deels consistent met ons theoretisch model: zowel personeelsaansturing als cultuuraansturing blijkt positief en significant samen te hangen met betrokkenheid; tevens hangt betrokkenheid positief samen met medewerkersmotivatie. Daarnaast zijn de indirecte effecten van beide sociale vormen van aansturing via betrokkenheid op motivatie positief en significant. Interessant is dat de positieve effecten van sociale aansturing geheel worden gemedieerd door betrokkenheid. Ten

slotte blijkt in een aanvullende analyse dat de relaties tussen sociale aansturing, betrokkenheid en motivatie sterker zijn in een subgroep waar de doelen minder eenduidig gedefinieerd zijn, minder makkelijk te meten zijn en medewerkers minder zicht hebben op welke wijze hun inspanningen bijdragen aan doelrealisatie. Deze bevindingen zijn grotendeels consistent met de eerdergenoemde controlraamwerken (bijv. Ouchi, 1979; Hofstede, 1981; Merchant & Van der Stede, 2017).

Dit artikel levert een drietal bijdragen aan de literatuur. Allereerst draagt het artikel bij aan de discussie over de rol en effectiviteit van verschillende vormen van aansturing in de publieke sector. Onze resultaten laten zien dat het gebruik van sociale aansturing positief samenhangt met de motivatie van medewerkers, terwijl er geen correlatie is tussen resultaat-aansturing en motivatie. Deze resultaten zijn inconsistent met de NPM-literatuur, die juist veronderstelt dat vooral het gebruik van resultaat-aansturing medewerkers zal motiveren (zie Verbeeten & Speklé, 2015). Een tweede bijdrage is dat dit artikel aantoont dat sociale aansturing van belang is voor de motivatie van medewerkers. Onze studie laat zien dat betrokkenheid bij de organisatie (een van de drie elementen van de ZDT) een belangrijke rol speelt in de relatie tussen sociale aansturing en motivatie. Door het gebruik van de ZDT biedt dit artikel meer inzicht in de wijze waarop verschillende aansturingsvormen – al dan niet indirect – van invloed zijn op de motivatie van medewerkers (zie Van der Kolk et al., 2015). Ten slotte geeft het artikel aan dat context (in het bijzonder de mate van contracteerbaarheid van prestaties) van belang is voor de werking van aansturingsmechanismen en dat sociale aansturing van groter belang is in een omgeving waarin prestaties minder contracteerbaar zijn.

Dit artikel geeft in de volgende paragraaf een literatuuroverzicht, waarna de hypothesen worden geformuleerd. In de daaropvolgende paragraaf wordt ingegaan op de methodologie en vervolgens worden de resultaten besproken. We sluiten af met de conclusies en aanbevelingen, zowel voor de literatuur als voor de praktijk.

2. Literatuuroverzicht

In de recente management accounting-literatuur bestaat een groeiende aandacht voor het effect van management control systemen op de motivatie van medewerkers (bijv. Groen, Wouters & Wilderom, 2017; Van der Kolk et al., 2019). Motivatie is belangrijk in organisaties, omdat een gemotiveerde medewerker ‘bewogen is om iets te doen’ (Ryan & Deci, 2000) en bereid is om een bijdrage te leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Daarnaast laat onderzoek zien dat gemotiveerde medewerkers meestal meer tevreden zijn over hun baan (zie bijv. Gagné & Deci, 2005).

In deze studie zijn we met name geïnteresseerd in het effect van twee typen van management control op de motivatie van medewerkers, namelijk personeelsaansturing en cultuuraansturing. Bij personeelsaansturing gaat het om sturing en beheersing van medewerkers, waarbij de focus ligt op het selecteren en aannemen van kwalitatief goede medewerkers, het verder opleiden van deze medewerkers als ze in dienst zijn en vervolgens ook het behouden van deze medewerkers. Cultuuraansturing richt zich op het beïnvloeden van de cultuur van een organisatie of afdeling door de zogenoemde *tone at the top*, door communicatie van waarden die de organisatie belangrijk vindt en door gebruik te maken van groepsdruk. Volgens de indeling van Merchant en Van der Stede (2017) worden naast deze twee typen van sociale aansturing ook nog resultaat-aansturing en activiteitenaansturing onderscheiden, zoals reeds toegelicht in de introductie.

Sociale aansturing is specifiek in de publieke sector van belang, omdat daar doorgaans sprake is van een beperkte meetbaarheid van de output. Deze beperkte meetbaarheid heeft onder andere te maken met de complexiteit van de doelstellingen van organisaties in de publieke sector. Volgens de bekende management control-classificaties (Ouchi, 1979; Merchant & Van der Stede, 2017) is voor resultaat-aansturing en activiteitenaansturing een goede meetbaarheid van de output een noodzakelijke voorwaarde. Deze vormen van aansturing zijn dus minder geschikt in de publieke sector (zie ook Speklé & Verbeeten, 2014) en als gevolg daarvan hebben personeelsaansturing en cultuuraansturing een belangrijker aandeel in de totale aansturing. Personeelsaansturing en cultuuraansturing zullen dan ook eerder als de meest geëigende typen van aansturing worden gezien.

Maar welke invloed heeft dergelijke sociale aansturing op de motivatie van medewerkers in publieke sector organisaties? Zorgen personeels- en cultuur-aansturing wel voor een werkomgeving waarin medewerkers gemotiveerd zijn en blijven? Voor de beantwoording van deze vragen maken we gebruik van de ZDT (Deci & Ryan, 2000). Volgens de ZDT kan context een belangrijke invloed hebben op de motivatie en daarmee op het functioneren van mensen. Binnen een organisatiecontext gaat het dan vooral om de werkomgeving waarbinnen medewerkers functioneren. Binnen de ZDT wordt ook veel aandacht besteed aan de kwaliteit van motivatie waarbij een continuüm wordt onderscheiden dat loopt van volledig gecontroleerde tot volledig autonome motivatie, dat als de hoogste kwaliteit van motivatie wordt gezien. De verschillen in kwaliteit hangen samen met in hoeverre gedrag gecontroleerd gereguleerd is of autonoom bepaald.

In hun onderzoek naar medewerkersmotivatie in de publieke sector maken Van der Kolk et al. (2019) ook gebruik van de ZDT om te onderbouwen waarom er een relatie verwacht mag worden tussen verschillende typen van aansturing en medewerkersmotivatie. De ZDT beschouwt de vervulling van de psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie als cruciaal voor het functioneren (Deci & Ryan, 2000). In de ontwikkeling van onze hypothesen volgen we de lijn van Van der Kolk et al. (2019), die een vergelijkbare onderbouwing voor hun hypothesen met betrekking tot cultuur-aansturing en personeelsaansturing hanteren en die in hun onderzoek ook bevestiging vinden voor deze hypothesen.

Doordat personeelsaansturing zich vooral richt op het selecteren van medewerkers met de juiste capaciteiten om bepaalde taken zelfstandig goed uit te voeren en op de verdere ontwikkeling van deze capaciteiten, zal personeelsaansturing vooral voorzien in de vervulling van de behoefte aan autonomie en competentie. Vanuit het perspectief van de ZDT zal personeelsaansturing dan ook leiden tot een grotere autonome motivatie, en daarmee een positief effect hebben op motivatie in het algemeen. Het bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

Personeelsaansturing heeft een directe positieve associatie met de motivatie van medewerkers.

Cultuuraansturing richt zich vooral op het laten ontstaan van gevoelens van verbondenheid (Merchant & Van der Stede, 2017) door emotionele banden te laten ontstaan met andere medewerkers in de organisatie en met de organisatie zelf. Deze banden kunnen betrekking hebben op collega's, maar ook op de belangrijkste waarden in de organisatie. Vanuit de ZDT gezien zal cultuuraansturing dan ook leiden tot een grotere autonome motivatie en dus tot een hogere motivatie in het algemeen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Cultuuraansturing heeft een directe positieve associatie met de motivatie van medewerkers.

Naast deze directe effecten van sociale aansturing op motivatie is een indirect effect via betrokkenheid aannemelijk. Ondanks dat er veel interesse bestaat in zowel medewerkersbetrokkenheid als medewerkersmotivatie binnen de organisatietheorie, hebben de literatuurstromingen over betrokkenheid en motivatie zich vrij sterk onafhankelijk ontwikkeld. Daarbij is het werk van Meyer, Becker en Vandenberghe (2004) een noemenswaardige uitzondering. In dit artikel geven de auteurs aan dat betrokkenheid en motivatie verschillende

concepten zijn, maar dat ze wel gerelateerd zijn. Net als motivatie is betrokkenheid een moeilijk te definiëren begrip. De essentie van betrokkenheid is dat een individu zich bindt aan bepaalde waarden of aan individuen, een organisatie, of een werkwijze die relevant is voor een bepaald doel.

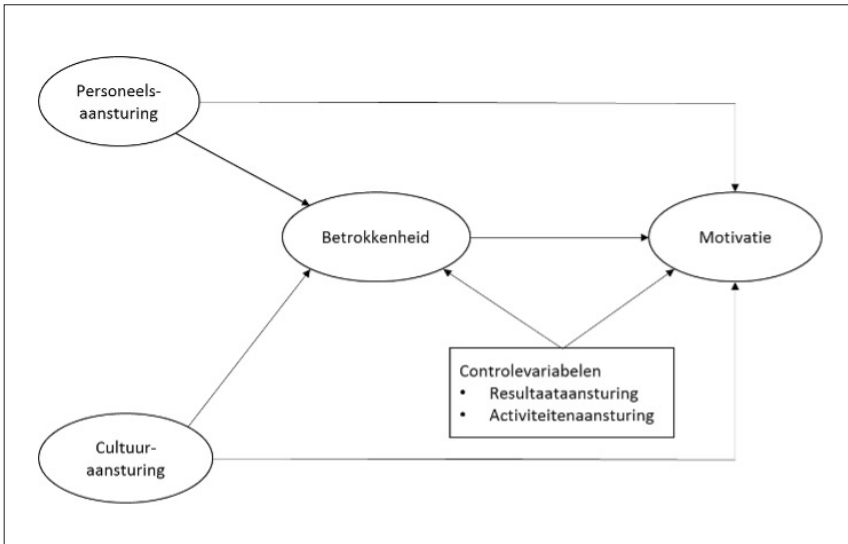
In het eerdergenoemde artikel baseren Meyer et al. (2004) zich zowel op de motivatietheorie van Locke (1997) als op de hierboven aangehaalde ZDT. In navolging van Locke (1997) geven de auteurs aan dat het hart van motivatie *goal setting* is. De veronderstelling is dat al het bewust gemotiveerde gedrag doelgericht is, of het doel nu zelf gekozen of opgelegd is. In hun model stellen Meyer et al. (2004) dat betrokkenheid een stimulans is voor gemotiveerd gedrag. Johnson, Chang en Yang (2010) wijzen erop dat betrokkenheid een proces is dat zelfregulerende kenmerken heeft, zoals identificatie en internalisatie. Dit zijn ook kenmerken die belangrijk zijn bij de meer autonome vormen van motivatie waarbij de vervulling van de psychologische basisbehoeften belangrijk is. De betrokkenheid van een individu zou daarmee dus, naar de principes van de ZDT, kunnen volgen uit de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid, en competentie. Als dit inderdaad het geval is, kan verwacht worden dat personeelsaansturing, die vooral gekoppeld is aan autonomie en competentie, leidt tot een hogere betrokkenheid, en dat betrokkenheid op haar beurt leidt tot een hogere motivatie. Op basis hiervan formuleren we de volgende hypothese:

De relatie tussen personeelsaansturing en de motivatie van medewerkers loopt via betrokkenheid.

Als betrokkenheid inderdaad volgt uit de vervulling van de psychologische basisbehoeften, dan zou het effect van cultuuraansturing op motivatie ook via betrokkenheid verlopen. Cultuuraansturing, die vooral voorziet in vervulling van de behoefte aan verbondenheid, leidt dan tot een hogere betrokkenheid, die op haar beurt resulteert in een hogere motivatie. De onderstaande hypothese geeft deze verwachting weer:

De relatie tussen cultuuraansturing en de motivatie van medewerkers loopt via betrokkenheid.

Figuur 1 geeft een overzicht van ons conceptuele model.



Figuur 1 Conceptueel model

De effectiviteit van de verschillende typen van aansturing is volgens de literatuur afhankelijk van de context waarin ze gebruikt worden (bijv. Chenhall, 2003). Het onderzoek van Van der Kolk et al. (2019) is weliswaar uitgevoerd bij medewerkers in de publieke sector, maar het ging daarbij wel om medewerkers die vergelijkbare en redelijk routinematige taken uitvoeren. De taken kenden een lage taakcomplexiteit en de medewerkers wisten goed wat er van hen werd verwacht. Met andere woorden: het onderzoek van Van der Kolk et al. (2019) heeft zich geconcentreerd op een ‘hoge contracteerbaarheid’ setting. Gezien het belang van context en meer specifiek van de meetbaarheid van output en resultaten, is het interessant om de relatie tussen personeelsaansturing en cultuuraansturing aan de ene kant en medewerkersmotivatie aan de andere kant ook voor medewerkers met een grotere diversiteit aan taken te onderzoeken. Deze laatste setting, waarbij doelen veel minder duidelijk en meetbaar zijn, kan gezien worden als een ‘lage contracteerbaarheid’ setting. Met deze analyse binnen subgroepen bekijken we wat de mogelijke grenzen van het theoretisch model zijn.

3. Onderzoekopzet en operationalisering van de constructen

We onderzoeken ons model met behulp van surveydata. Respondenten zijn managers van organisatieonderdelen in de publieke sector met eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van hun eenheid. Daarbij hanteren we een brede definitie van de publieke sector en sluiten alle organisaties in die geheel of voor een substantieel deel zijn gefinancierd met gemeenschapsgeld. Het totaal aantal respondenten is 162. Daarvan is 29% afkomstig van de centrale overheid, 39% van de decentrale overheid (gemeenten, provincies) en behoort 32% tot de rest van de publieke sector (scholen, zorginstellingen, etc.).

Voor de operationalisering van de constructen bouwen we voort op eerder onderzoek; de meeste instrumenten die we gebruiken, hebben een goede reputatie opgebouwd qua validiteit en betrouwbaarheid. De operationalisering van motivatie (de afhankelijke variabele) is echter nieuw en wordt verderop uitgebreider besproken. Behalve contracteerbaarheid (de moderator in onze aanvullende analyses) en motivatie zijn alle constructen reflectief gemeten. We gebruiken een zogenoemde *confirmatory factor analysis* (CFA) om ons meetmodel te beoordelen. De fit van het meetmodel is goed³ en de meeteigenschappen van de constructen voldoen in het algemeen aan de reguliere normen voor wat betreft factorladingen, variantie (*average variance extracted*; AVE) en betrouwbaarheid. De enige uitzondering is personeelsaansturing: hoewel de factorladingen elk voor zich voldoende zijn, blijft de AVE steken op 0,38 en is de *composite reliability* (CR) met 0,64 ook aan de lage kant. Deze meetproblemen zijn echter niet oplosbaar binnen onze dataset. Discriminante validiteit is voldoende gewaarborgd: de correlaties tussen de constructen zijn steeds lager dan de wortel van AVE (Fornell & Larcker, 1981; zie tabel 1 voor details).

3.1 Motivatie

We hebben de respondenten een reeks vragen gesteld over hoe goed de organisatie in staat is medewerkers te motiveren en te stimuleren, ze te ondersteunen in de besluitvorming, richting te geven aan inspanningen van medewerkers, onderlinge afstemming te bevorderen en handelingsvrijheid te bieden. In dit onderzoek zijn we primair geïnteresseerd in medewerkersmotivatie. We denken echter dat het oordeel daarover ook wordt beïnvloed door de presta-

3 De chikwadrattoets is niet significant, de Tucker-Lewis Index (TLI) is 0,977 en de root mean square error of approximation (RMSEA) is 0,033.

ties van de organisatie op de andere genoemde terreinen, onder meer omdat respondenten het moeilijk vinden scherp onderscheid te maken tussen die verschillende gebieden. Om een goede inschatting te maken van de motivatie, regresseren we de gerapporteerde motivatiescores op de scores die respondenten geven op de andere vier terreinen. Het residu van deze regressie gebruiken we als maatstaf voor medewerkersmotivatie.

3.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid meten we via een viertal vragen die onder meer betrekking hebben op de identificatie met waar de organisatie voor staat en de mate waarin medewerkers bereid zijn hun eigen belangen ondergeschikt te maken aan die van de organisatie.

3.3 Personeelsaansturing

Om de intensiteit van personeelsaansturing te meten, hebben we respondenten gevraagd naar het belang dat de organisatie hecht aan onder meer inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers, 'training on the job' en interne cursussen en opleidingen. Ook hiervoor hebben we vier vragen gebruikt.

3.4 Cultuuraansturing

Het belang van cultuuraansturing meten we met een viertal vragen die ingaan op de normen en waarden van de organisatie, hoe actief die worden uitgedragen en de mate waarin medewerkers die normen en waarden onderschrijven.

3.5 Controlevariabelen: resultaataansturing en activiteitenaansturing

Resultaataansturing meten we met drie items die inzicht geven in het gebruik van informatie uit het prestatie-meetsysteem voor evaluatie en beoordeling van individuele medewerkers en de invloed die deze informatie heeft op carrièrekansen en gratificaties. We meten activiteitenaansturing met vier vragen die gaan over de mate waarin gebruik wordt gemaakt van procesvoorschriften, regels en procedures bij de beheersing van de organisatie.

3.6 Moderator: contracteerbaarheid

Contracteerbaarheid is de mate waarin de organisatie tegelijkertijd aan de volgende drie voorwaarden voldoet (Speklé & Verbeeten, 2014):

- De doelstellingen zijn helder en eenduidig.
- De mate waarin inspanningen bijdragen aan doelrealisatie is meetbaar.
- De medewerkers beschikken over toereikend inzicht in de relatie tussen hun handelen en doelrealisatie en hebben goede mogelijkheden om via hun handelen doelrealisatie te beïnvloeden.

In navolging van Speklé, Verbeeten en Widener (2021) meten we eerst de drie factoren afzonderlijk met steeds drie vragen. Die drie factoren worden vervolgens samengevoegd in een summatief construct. Contracteerbaarheid is dus een formatief gemeten tweede-ordeconstruct.

4. Resultaten

In tabel 1 rapporteren we de uitkomsten van de correlatieanalyse.

Tabel 1 Correlaties

	1	2	3	4	5	6	7
1: Motivatie	--						
2: Betrokkenheid	0,211***	<u>0,758</u>					
3: Personeelsaansturing	0,183**	0,235***	<u>0,614</u>				
4: Cultuuraansturing	0,099	0,445***	0,265***	<u>0,796</u>			
5: Resultaataansturing	0,078	0,158**	0,247***	0,219***	<u>0,780</u>		
6: Activiteitenaansturing	0,079	0,091	0,310***	0,169**	0,231***	<u>0,756</u>	
7: Contracteerbaarheid	0,034	0,156**	0,241***	0,203**	0,321***	0,579***	--

Op de diagonaal (onderstreept) rapporteren we de wortel van AVE. Onder de diagonaal staan Pearson correlaties.

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; tweezijdig

Uit deze analyse blijkt dat alle controltypen die we onderscheiden positief met elkaar samenhangen: organisaties die sterker steunen op een bepaalde vorm van aansturing, zetten ook intensiever in op alle andere vormen van beheersing. Dat suggereert dat er geen substitutie-effecten zijn tussen de vormen van aansturing. Daarnaast zien we dat de inzet van control samenhangt met contracteerbaarheid: bij hogere contracteerbaarheid worden alle vormen van aansturing intensiever gebruikt.

We testen ons multivariate model met behulp van een SEM-analyse in AMOS 27. Tabel 2 toont de resultaten daarvan. De directe effecten van personeels- en cultuuraansturing op motivatie zijn beide niet significant, waardoor hypothese 1 en 2 verworpen kunnen worden. Daarentegen blijkt dat – consistent met hypothese 3 en 4 – zowel personeelsaansturing als cultuuraansturing positief en significant samenhangen met betrokkenheid, dat op haar beurt

positief samenhangt met medewerkersmotivatie. Ook beide indirecte effecten van deze sociale controls via betrokkenheid zijn positief en significant, hetgeen impliceert dat er sprake is van volledige mediatie. Interessant is evenwel dat het totale effect (de som van de directe en indirecte effecten) van de sociale controls op motivatie voor beide vormen van aansturing niet significant is, hoewel dat voor personeelsaansturing niet veel scheelt. Voor cultuuraansturing wordt het positieve indirecte effect echter deels tenietgedaan door een (op zichzelf niet significante) negatieve directe samenhang met motivatie.

Tabel 2 Resultaten SEM-analyse

Pad van:	Pad naar:	Gestandaardiseerde padcoëfficiënt (p-waarde)
<i>Gehypothetiseerde directe paden</i>		
Personeelsaansturing	Betrokkenheid	0,176 (0,098)*
	Motivatie	0,181 (0,159)
Cultuuraansturing	Betrokkenheid	0,457 (0,001)***
	Motivatie	-0,061 (0,276)
Betrokkenheid	Motivatie	0,197 (0,044)**
<i>Effecten controlevariabelen</i>		
Resultaataansturing	Betrokkenheid	0,013 (0,906)
	Motivatie	-0,002 (0,960)
Activiteitsaansturing	Betrokkenheid	-0,055 (0,614)
	Motivatie	-0,001 (0,974)
<i>Gehypothetiseerde indirecte paden</i>		
Personeelsaansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,035 (0,070)*
Cultuuraansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,090 (0,027)**
<i>Totale paden sociale aansturing</i>		
Personeelsaansturing → Motivatie		0,215 (0,110)
Cultuuraansturing → Motivatie		0,029 (0,383)
Indicatoren fit		Statistiek
R ² Betrokkenheid		0,285
R ² Motivatie		0,077
χ ² (p)		185,855 (0,004)
χ ² /df		1,347
TLI		0,951
NNCP		0,906
RMSEA (pclose)		0,046 (0,623)

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; eenzijdig voor gehypothetiseerde paden, tweezijdig voor paden in verband met controlevariabelen

Tabel 3 Effecten van contracteerbaarheid

Pad van	Pad naar	Gestandaardiseerde padcoëfficiënt (p-waarde)		p-waarde verschil
		Lage Contracteerbaarheid (n = 78)	Hoge Contracteerbaarheid (n = 84)	
<i>Gehypothetiseerde directe paden</i>				
Personeelsaansturing	Betrokkenheid	0,408 (0,013)**	-0,164 (0,096)*	0,030**
	Motivatie	0,254 (0,139)	0,055 (0,378)	n.s.
Cultuuraansturing	Betrokkenheid	0,355 (0,007)***	0,712 (0,003)***	n.s.
	Motivatie	-0,173 (0,115)	0,120 (0,342)	n.s.
Betrokkenheid	Motivatie	0,219 (0,073)*	0,108 (0,286)	n.s.
Controlevariabelen		Meegenomen		Niet getest
<i>Gehypothetiseerde indirecte paden</i>				
Personeelsaansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,089 (0,032)**	-0,018 (0,139)	n.s.
Cultuuraansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,078 (0,033)**	0,077 (0,238)	n.s.
<i>Totale paden sociale aansturing</i>				
Personeelsaansturing → Motivatie		0,343 (0,036)**	0,037 (0,413)	niet getest
Cultuuraansturing → Motivatie		-0,095 (0,170)	0,197 (0,102)	niet getest

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; eenzijdig voor gehypothetiseerde paden, tweezijdig voor paden in verband met controlevariabelen; n.s. = niet significant

De verschillen tussen de deelsamples zijn tweezijdig getoetst.

Om een dieper inzicht te krijgen in deze relaties, onderzoeken we of de relaties beïnvloed worden door contracteerbaarheid. Daartoe splitsen we de sample in een deelsample met relatief lage contracteerbaarheid ($n = 78$) en een deel dat een hogere contracteerbaarheid rapporteert ($n = 84$) en vergelijken we de uitkomsten. Hoewel we hieromtrent geen hypothese hebben geformuleerd, lijkt het niet onredelijk te veronderstellen dat de relaties tussen sociale aansturing, betrokkenheid en motivatie sterker zullen zijn in de lage contracteerbaarheidsgroep; in die groep kan immers minder zwaar geleund worden op de andere vormen van aansturing. De resultaten van deze analyse staan in tabel 3. Uit deze analyse blijkt dat personeelsaansturing positief bijdraagt aan betrokkenheid als de contracteerbaarheid laag is, maar juist negatief samenhangt met betrokkenheid in de groep met een hoge contracteerbaarheid. Het verschil tussen deze coëfficiënten is statistisch significant. Dit verschil wordt in het tweede

deel van het indirecte pad echter deels gecompenseerd, waardoor de indirecte paden niet verschillen tussen de beide condities – ondanks dat deze paden alleen significant van o verschillen in de sample met lage contracteerbaarheid. Het totale effect van sociale aansturing op motivatie is alleen significant voor personeelsaansturing in condities van lage contracteerbaarheid.

5. Discussie en conclusies

Hoewel de literatuur suggereert dat de aansturing in publieke sector organisaties van belang is voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, is er relatief weinig bekend over de effectiviteit van de verschillende vormen van aansturing. Gegeven het belang van medewerkers in publieke sector organisaties en de invloed die zij hebben op de efficiency en effectiviteit van hun organisatie, is het belangrijk om hier meer zicht op te krijgen. In deze paper gaan we nader in op personeels- en cultuuraansturing ('sociale aansturing'), en kijken we welke effecten deze aansturing heeft op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers in publieke sector organisaties. Daarbij houden we rekening met de andere typen aansturing, zoals activiteiten- en resultaat aansturing. Aan deze laatste vorm van aansturing is de laatste jaren veel aandacht besteed, onder meer onder invloed van de NPM-stroming in de publieke sector literatuur.

Uit onze resultaten blijkt dat sociale aansturing van groot belang is voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, vooral in organisaties waar doelen onduidelijk zijn en resultaten vooraf moeilijk zijn te definiëren (in casu organisaties met 'lage contracteerbaarheid'). Sociale aansturing leidt tot grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, wat vervolgens bijdraagt aan een hogere motivatie. Motivatie is een belangrijk controlprobleem; de doelen van medewerkers en organisaties komen niet automatisch overeen. Onze resultaten suggereren dat sociale aansturing een mogelijkheid biedt om medewerkers meer bij de organisatie te betrekken, waardoor de bereidheid om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie eveneens toeneemt. Publieke sector organisaties kunnen het zich niet veroorloven om niet of beperkt aandacht te geven aan sociale aansturing.

Onze bevindingen zijn consistent met de claim uit een aantal controlraamwerken (Ouchi, 1979; Hofstede, 1981; Merchant & Van der Stede, 2017); dat – gegeven hun kenmerken – in publieke sector organisaties de toepassing van sociale aansturing van groot belang zal zijn. Publieke sector organisaties verschillen echter van elkaar in de mate waarin zij doelen kunnen stellen, prestatie maatstaven kunnen definiëren en de mate waarin

handelingen van medewerkers tot doelrealisatie leiden (ofwel, in de mate van contracteerbaarheid). Uit onze analyse blijkt dat met name in situaties van lage contracteerbaarheid (met onduidelijke doelen en moeilijk meetbare prestaties), sociale aansturing van groter belang zal zijn dan resultaatansturing voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers.

Daarentegen nuanceren onze resultaten de claims uit de NPM-stroming die uitgaat van twee veronderstellingen:

- Geef medewerkers voldoende vrijheid om ‘hun ding te kunnen doen’.
- Zorg ervoor dat de medewerker gemotiveerd wordt om hard te werken.

Om dat laatste te bereiken, wordt gesteld dat medewerkers moeten worden afgerekend op de te bereiken resultaten. Onze resultaten laten zien dat er geen relatie is tussen resultaatansturing, betrokkenheid en motivatie. Daarentegen is sociale aansturing wel van invloed op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en lijkt het dus effectiever om op sociale aansturing te vertrouwen om medewerkers in publieke sector organisaties te motiveren.

Onze bevindingen en conclusies moeten worden gezien tegen de achtergrond van een aantal beperkingen. Met onze onderzoeksmethode meten we percepties van respondenten en die kunnen gekleurd zijn. Daarnaast geeft ons onderzoek inzicht in samenhang tussen constructen, maar kunnen we geen harde uitspraken doen over causaliteit. Ook is het denkbaar dat onze data geen representatief beeld geven van de publieke sector. Niettemin denken we met dit onderzoek bij te dragen aan een beter inzicht in de werking van sociale aansturing; een groep aansturingsinstrumenten die zeer belangrijk is, maar relatief weinig aandacht heeft gekregen in eerder onderzoek. We hopen daarmee het onderzoek naar sociale aansturing een extra impuls te geven. Daarbij zou het interessant zijn te onderzoeken of sociale aansturingsmechanismen invloed hebben op de effecten van andere aansturingstypen. In onze studie controleren we voor de additieve effecten van resultaten- en activiteitsaansturing, maar het is niet uitgesloten dat hier complementariteiten spelen. Ook kan het interessant zijn de rol van sociale aansturing te bestuderen in andere dan publieke sector organisaties. De theorie die we ontwikkelden in dit artikel heeft mogelijk een bredere relevantie en zou ook kunnen bijdragen aan een beter begrip van aansturing in andere omgevingen waarin prestaties moeilijk te definiëren of te meten zijn, zoals een Research & Development (R&D)-organisatie.

6. Referenties

- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February): 39-50.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.
- Groen, B.A., Wouters, M.J., & Wilderom, C.P. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66.
- Groot, T. & Budding, T. (2008). New public management's current issues and future prospects. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 1-13.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193-211.
- Johnson, R.E., Chang, C.H., & Yang, L.Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Merchant, K.A. & Stede, W.A. van der (2017) (4th edition). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Londen:, Pearson Education.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Locke, E.A. (1997). The motivation to work: What we know. In: M.L. Maehr & P.T. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 10, pp. 375-412). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

- Speklé, R.F., & Verbeeten, F.H.M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25, 131-146.
- Speklé, R.F., Verbeeten, F.H., & Widener, S.K. (2021). Nondyadic control systems and effort direction effectiveness: Evidence from the public sector. *Management Accounting Research*, 100769.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Van Helden, J. & Reichard, C. (2019). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 158-176.
- Van der Kolk, B., Veen-Dirks, P.M. van, & Bogt, H.J. ter (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.