

ASK AN EXPERT



AANVULLEND ONDERZOEK TER
VERBETERING VAN DE SOFTCONTROLSKAN

HEIJDEN, M.J. VAN DER (0869815)

Titelpagina



Oorspronkelijke afbeelding: senexx.com

Delft, juni 2017

Hogeschool Rotterdam
Instituut voor Financieel Management
Bedrijfseconomie

Afstudeerbegeleider
Mevrouw E.M. Dingenouts
Kerndocent
e.m.dingenouts@hr.nl

Examinator
Mevrouw E.R. Boslooper
Kerndocent
e.r.boslooper@hr.nl

Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap
Kralingse Zoom 91
3063 ND Rotterdam

Begeleider KIO
Mevrouw M.P. Lycklama à Nijeholt
Lector
m.p.lycklama.a.nijeholt@hr.nl

Voorwoord

Deze scriptie is in opdracht van de Hogeschool Rotterdam geschreven ter verbetering van de aanwezig softcontrolscan.

Het afstudeeronderzoek is geïntieerd door het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap (KIO). Het Kenniscentrum van de Hogeschool Rotterdam is sinds enkele jaren bezig met de ontwikkeling van een softcontrolscan voor het midden- en kleinbedrijf (mkb). Mijn stage in het derde leerjaar heb ik doorlopen bij De Rotterdamse Zaak, tevens onderdeel van de Hogeschool Rotterdam. De Rotterdamse Zaak helpt mkb-ondernemingen die in zwaar weer verkeren en maakt ze zelfredzaam.

Tijdens de stageperiode heb ik een tiental ondernemers geholpen bij het opstellen van de jaarrekening. Wat de meeste bedrijven gemeen hadden, is het volgende. De administratie is niet op orde en er is geen duidelijk beeld van hoe de onderneming ervoor staat. Omdat de boekhouding niet adequaat is, als die er al is, zijn de beschikbare gegevens niet up-to-date. Men ziet dus veelal te laat dat de continuïteit van de onderneming in gevaar komt. Een krimp in de economie of privéomstandigheden kunnen desastreuze gevolgen hebben voor de onderneming. Uiteindelijk kan omzetverlies een voortijdige beëindiging van het bedrijf betekenen.

Een ondernemer uit het mkb heeft niet ruim de beschikking over middelen (kas). Laat staan om geld te investeren in een hulpmiddel om de *soft controls* te meten. Het KCI voorziet in de behoefte van mkb'ers in het ontwikkelen en beschikbaar stellen van een softcontrolscan.

De huidige scan van het Kenniscentrum is er gekomen na twee jaar van onderzoek en ontwikkeling. In de eerste fase is een conceptmodel ontworpen in 2015. In de tweede fase is het conceptmodel uitgebreid en een jaar later, in de derde fase, is een scan ontwikkeld. Dit jaar is het de opzet om vanuit andere wetenschappelijke disciplines naar het concept *soft controls* te kijken en de meetinstrumenten die in het mkb worden toegepast. Het begrip *soft controls* is vrij nieuw, omdat de term pas de laatste vijftien jaar gebruikt wordt in de literatuur. Nu is aan mij de taak om in mijn deskresearch te onderzoeken hoe de *soft controls* (tot dusver) in andere wetenschappelijke literatuur voorkomen en hoe ze genoemd worden. In februari 2017 ben ik van start gegaan met het onderzoek over het concept *soft controls*. Wat mij extra motiveert in het onderzoek, is het unieke ervan. Er is nog geen onderzoeker in de wereld, die de link legt tussen de financieel-economische benadering van *soft controls* én die van andere wetenschappelijke disciplines.

Het leuke van het onderzoek *soft controls* is de omvang van het fenomeen. Met name in de EU staat dit onderwerp op de agenda. Er zijn internationale afspraken gemaakt over het doel van management controle systemen en de naleving van gedragscodes.

Mijn dank gaat uit naar zowel mevrouw Lycklama à Nijeholt, als mevrouw Meurs die mij in de goede richting stuurden bij het onderzoek en niet te vergeten naar mevrouw Dingenouts voor de input bij het onderzoeksvoorstel.

Samenvatting

Dit verslag is tot stand gekomen om de softcontrolscan vanuit een nieuwe invalshoek te benaderen, om zo tot verbeteringen te komen. Aan de hand van wetenschappelijke disciplines als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde, is er gezocht naar parallellen op het gebied van soft controls. De aanleiding hiervoor is de toenemende vraag bij bedrijven naar een beschikbare scan om te kunnen beoordelen hoe de *soft controls* werken. Deze ontwikkeling zette Kenniscentrum Business van de Hogeschool Rotterdam ertoe om een prototype softcontrolscan te ontwikkelen. Tijdens de eerste gezamenlijke vergadering is er door de bedrijfsbegeleider, samen met de afstudeerbegeleider en de studenten, één hoofdvraag geformuleerd. De vraag die in het afstudeeronderzoek centraal staat, luidt:

Welke verbeteringen kan kenniscentrum Business Innovation doorvoeren in de huidige softcontrolscan op basis van kennis uit andere wetenschappelijke disciplines als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde?

De nadruk in dit onderzoek ligt op het kritisch kijken naar de samenstelling van de softcontrolscan, wat moet leiden tot een meer valide scan.

De literatuurstudie in het kader van soft controls heeft tot de volgende informatie geleid. Hard en soft controls zijn geen substituten, maar complementeren elkaar. Hard controls ontwikkelen zich met het doel soft controls te ondersteunen. Als model komt naar voren dat het concurrerende waardemodel van Quinn (1996) als het meest representatief wordt beschouwd.

De zeven elementen die de softcontrolscan vorm geven, zijn: motivatie, ethisch handelen, betrokkenheid en loyaliteit, zelfsturend vermogen, vertrouwen, leiderschap en communicatie. De huidige scan bevat vijftig vragen. In totaal vult de respondent 144 keer een score van 1 tot en met 5 in, voor zowel aanwezigheid als belang.

Tijdens bedrijfsbezoeken zijn er veertig scans afgenomen¹ en is er naar aanleiding van de scan vijftien keer om feedback gevraagd. De feedback van de drie bedrijfsbezoeken is in deze scriptie meegenomen. Naar aanleiding van de literatuurstudie is overwogen om transparantie als element toe te voegen aan de scan. Deze vraag is dan ook gesteld aan de managers en de financiële professionals tijdens de drie bedrijfsbezoeken.

Resultaten van de scan

Van de vijftien ondervraagden vinden 11 de scan werkbaar, 2 weten het niet en 2 vinden de scan niet werkbaar.

Van de vijftien ondervraagden vinden 9 de scan toepasbaar, 6 weten het niet.

Van de vijftien ondervraagden vinden 7 de scan te lang.

Van de vijftien ondervraagden vinden 4 de lengte van de scan prima.

Van de vijftien ondervraagden achten 9 het mogelijk knelpunten binnen de organisatie te signaleren.

De respondenten hebben aangegeven welke verbeteringen er kunnen worden aangebracht. In hoofdlijnen kunnen de verbeterpunten t.o.v. de softcontrolscan als volgt worden samengevat:

- dubbele vragen, zoals de aanwezigheid van voortgangsgesprekken en voldoende persoonlijk contact, kunnen worden samengevoegd tot één vraag;
- de scan kan meer bedrijfsgericht gemaakt worden;
- de mogelijkheid bieden om de digitale scan te onderbreken.

¹ Zie het Excel-document invoerfile voor data van scan (op USB-stick)

Conclusie en aanbevelingen

De organisatievariabele zelfsturend vermogen kan volgens expert Swinkels uit de scan worden weggelaten. Na managers en financial professionals én experts te hebben geïnterviewd, is de volgende uitspraak te doen met betrekking tot transparantie. Het is niet nodig om transparantie als element toe te voegen aan de softcontrolscan. De reden hiervoor is dat transparantie in de basis een onderdeel is van vertrouwen en leiderschap. Het kan vervolgens wel worden uitgediept onder de noemer leiderschap.

Verder kan de indicator beloning uit zelfsturend vermogen worden weggelaten. Het is niet nodig om attitude te meten onder het element motivatie. Leiderschap mist nog authenticiteit en empathisch vermogen.

De samenstelling van de scan die is aan te bevelen, ziet er als volgt uit:

- motivatie;
- vertrouwen;
- ethisch handelen;
- betrokkenheid en loyaliteit;
- leiderschap en transparantie.

Hiermee is de scan van zeven elementen getransformeerd naar vijf elementen. Er kan de vergelijking worden gemaakt met een geslepen diamant. De trend die in het laatste decennium te zien is, is de verschuiving van verantwoordelijkheden. Dit duidt op machtsvervaging. De focus verschuift de laatste jaren steeds meer van hard controls naar soft controls.

Tot slot is er over soft controls in de huidige tijd nog het volgende te zeggen. 'Tone at the top' wordt steeds evidenter; het is geen ontbrekende schakel meer. Zie bijlage D4: Interviewverslag elementen op de softcontrolscan voor mkb

Inhoudsopgave

Inleiding	6
H1 Achtergrond van het onderzoek.....	7
1.1 Context	7
1.2 Theoretisch kader	8
1.3 Onderzoeksaanpak	8
H2 Concept soft controls	9
2.1 Financieel-economische literatuur.....	9
2.1.1 Introductie op soft controls	9
2.1.2 Plaats van soft controls binnen het managementcontrols systeem.....	13
2.2 Synoniemen voor het concept soft controls in andere wetenschappelijke disciplines	16
2.2.1 Psychologie	17
2.2.2 Sociologie	19
2.2.3 Antropologie	21
2.2.4 Bedrijfskunde	23
H3 Modellen, organisatievariabelen en indicatoren om soft controls te meten	26
3.1 Financieel-economische literatuur.....	26
3.1.1 Modellen als managementtool	26
3.1.2 Organisatievariabelen en indicatoren	27
3.2 Niet-financieel-economische literatuur	27
3.2.1 Modellen als managementtool	27
3.2.2 Organisatievariabelen en indicatoren	30
3.2.3 Diagnose-instrumenten.....	31
3.3 Experts uit andere wetenschappelijke disciplines.....	32
H4 Thema's en deelaspecten bij mkb volgens managers.....	33
4.1 Frequente thema's in de scan	33
4.2 Frequente deelaspecten in de scan	34
H5 Thema's en deelaspecten bij mkb volgens experts	37
5.1 Frequente thema's in de scan	37
5.2 Frequente deelaspecten in de scan	37
H6 Bevindingen die overeenkomen met de zeven thema's van de softcontrolscan	38
6.1 Overeenkomsten	38
6.2 Verschillen	39
6.3 Nieuwe informatie	39
H7 Conclusies en aanbevelingen.....	40
Literatuurlijst	42
Bijlage A1: Interviewschema werkbaarheid softcontrolscan	44
Bijlage A2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscan Houweling	45

Bijlage A3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Houweling	46
Bijlage A4: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Houweling	47
Bijlage A5: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Houweling	48
Bijlage A6: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Houweling	49
Bijlage A7: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Houweling	50
Bijlage B2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Ultimoo.....	52
Bijlage B3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca Ultimoo.....	53
Bijlage B4: Verslag ‘hard-op-denk-protocol’ Ultimoo	54
Bijlage C1: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	55
Bijlage C2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	56
Bijlage C3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	57
Bijlage C4: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	58
Bijlage C5: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	59
Bijlage C6: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolsca VDR Bouwgroep	60
Bijlage D1: Interviewschema frequente thema’s en deelaspecten	61
Bijlage D2: Interviewverslag frequente thema’s en deelaspecten	62
Bijlage D3: Interviewschema frequente thema’s en deelaspecten	64
Bijlage D4: Interviewverslag elementen op de softcontrolsca voor mkb	65
Bijlage E: Elementen c.q. doelstellingen van soft controls Robeco	66
Bijlage F: Softcontrolsca Prototype V0.3 spiegelen met V0.4	67

Inleiding

Aanleiding voor het afstudeeronderzoek naar verbeteringen van de softcontrolscan, is de toenemende mate van belangrijkheid van soft controls bij bedrijven. Het is speciaal gericht op mkb-ondernemingen die behoefte hebben aan een vrij beschikbare scan om de soft controls te meten. Zoals in het voorwoord naar voren is gekomen, is reeds een softcontrolscan ontwikkeld door drie afstudeerders. Om de scan te professionaliseren, is het nodig de scan te valideren en de samenstelling van componenten te onderzoeken. Vooralsnog bestaat de softcontrolscan uit zeven punten. Nu moet de ruwe diamant geslepen worden. Deze scriptie is een onderdeel van het project Ontwikkelen soft control scan. Tijdens het schrijven van de scriptie vindt tweewekelijks overleg plaats met de opdrachtgever (lector), de betrokken docenten en vier accountancystudenten. Tevens houden de studenten elkaar op de hoogte en sparren ze met elkaar.

De doelstelling van dit afstudeeronderzoek is als volgt:

het voordragen van verbeteringen in de huidige (zevenpotige) softcontrolscan voor het mkb, door experts te interviewen en bestaande niet-financiële literatuur te raadplegen.

Uit de doelstelling kan de volgende hoofdvraag worden afgeleid: welke verbeteringen kan kenniscentrum Business Innovation doorvoeren in de huidige softcontrolscan op basis van kennis uit de andere wetenschappelijke disciplines, als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde?

Gedurende het onderzoek wordt de volgende werkwijze gehanteerd. Er wordt eerst beschreven wat de financieel-economische literatuur verstaat onder soft controls. Vervolgens wordt gezocht naar synoniemen in andere wetenschappelijke disciplines. Meteen wordt dan ook duidelijk of er parallellen zijn tussen de financiële en niet-financiële wetenschap. De tweede stap is het bekijken van modellen die in de literatuur te vinden zijn voor het mkb. Eerst worden de modellen beschreven die in de financiële sector worden gebruikt. Vervolgens worden de modellen voor niet-financiële mkb-ondernemingen beschreven. Tevens worden interviews gehouden met experts van niet-financiële mkb-ondernemingen.

Hier volgt een beschrijving van de hoofdstukken in het vervolg van de scriptie. In hoofdstuk 1 staat het concept soft controls centraal. In hoofdstuk 2 worden de modellen, organisatievariabelen en de indicatoren behandeld die gebruikt worden in het mkb. In hoofdstuk 3 komt naar voren welke modellen, organisatievariabelen en indicatoren experts voorstellen om soft controls te meten. Dan wordt in hoofdstuk 4 beschreven welke thema's en indicatoren frequent voor komen in de scan. Hoofdstuk 5 bevat de overeenkomsten en verschillen tussen de bevindingen ten aanzien van de softcontrolscan en de huidige softcontrolscan. Ten slotte worden in hoofdstuk 6 de conclusie en de aanbevelingen gegeven.

H1 Achtergrond van het onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de context van het onderzoek worden beschreven, het theoretisch kader en de onderzoeksaanpak met de verantwoording hiervan. Wanneer dit plaats heeft gevonden, zullen in de volgende hoofdstukken de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Dan volgt de conclusie met een advies en is er een terugkoppeling op de hoofdvraag. Deze zal dan beantwoord worden.

1.1 Context

Kenniscentrum Business Innovation (voorheen Innovatief Ondernemerschap) is het kenniscentrum binnen de Hogeschool Rotterdam dat bedrijven en ondernemers terzijde kan staan op het snijvlak van bevorderende en belemmerende factoren rond innovatie.² Bij het kenniscentrum werken docenten, studenten, lectoren en professionals samen. Zij denken na over oplossingen voor actuele vraagstukken en vergaren kennis over nieuwe ontwikkelingen. Eén van de activiteiten van het kenniscentrum is onderzoek doen naar soft controls in organisaties. De focus van het onderzoek ligt op de modellen die niet-financiële bedrijven hanteren bij het meten van soft controls.

De groei bij het mkb in Rotterdam blijft achter op de steden in de rest van de wereld.³ Ook in Europa behoort Rotterdam volgens het artikel op de site van Insider Monkey, datum: 27 september 2015, *“11 fastest growing cities in Europe”* niet tot de elf snelst groeiende steden. KCI heeft als doel de barrières die de groei van de ondernemingen in Rotterdam e.o. belemmeren, weg te halen.

Er is door het kenniscentrum contact gelegd met vijf experts uit andere wetenschappelijke disciplines. Tijdens het fieldresearch zullen interviews worden gehouden met deze experts om de kritische organisatievariabelen (KOV's) te bepalen voor de softcontrolscan. Uit de interviews komt naar voren welke KOV's terugkeren in de scan. Dan wordt van elke KOV, de indicatoren uitgewerkt volgens het model van Stremmelaar en De Heus (2000). Dit wordt ook wel de deelaspecten genoemd.

De categorie bedrijven die in het verslag in oogschouw wordt genomen, is het mkb. Er is voor de nationale regelgeving wat betreft de jaarrekening een indeling gemaakt naar grootte van bedrijven. Het midden- en kleinbedrijf bestaat uit bedrijven die tot 250 personeelsleden in dienst hebben. Dit is veruit de grootste groep bedrijven in Nederland. Eén procent behoort tot het grootbedrijf (251 medewerkers of meer). Tevens is het belangrijk dat de scriptie aan de vormaspecten voldoet en het taalgebruik correct is, zodat het verslag gelezen/gebruikt kan worden binnen het bedrijf. Omdat het uiteindelijk voor een relatief grote groep mensen is geschreven, wordt het taalgebruik niet al te wetenschappelijk zodat het leesbaar blijft.

Een tweede kenmerk is de branche waarop dit onderzoek betrekking heeft. In de context worden bedrijven benaderd die tot de niet-financiële dienstverlening behoren. Derhalve wordt de literatuur bestudeerd van de wetenschappelijke disciplines van niet-financiële literatuur om later de confrontatie met de praktijk te maken. Wel wordt nadrukkelijk gezocht op soft controls, oftewel zachte beheersmaatregelen. Een zoekopdracht die meer resultaten zal opleveren, is gedrag in organisaties, daar het begrip soft controls pas de laatste vijf jaar wordt gebruikt. Een trend van de afgelopen jaren is de scans die de grote bedrijven hebben ontwikkeld. Voorbeelden van bedrijven waarvan het beleid ten aanzien van *soft controls* op internet is te vinden, zijn: KPMG en BDO.

² Kenniscentrum Business Innovation (Hint), geraadpleegd op 9 februari 2017, <http://www.hint.hro.nl/nl/HR/Over-de-HR/De-Organisatie/De-kenniscentra/>

³ Animatie (Hint): missie kenniscentra van de Hogeschool Rotterdam ten aanzien van praktijkgericht onderzoek, geraadpleegd op 30 januari 2017, <http://www.hint.hro.nl/nl/HR/Over-de-HR/koers/Praktijkgericht-onderzoek/>

1.2 Theoretisch kader

In dit gedeelte wordt aangegeven waar de grenzen liggen in het bestuderen van de theorie over *soft controls*. Als eerste worden de beschikbare boeken over gedrag in organisaties ter hand genomen. Vervolgens worden online bronnen geraadpleegd via databanken (bijv. google scholar).

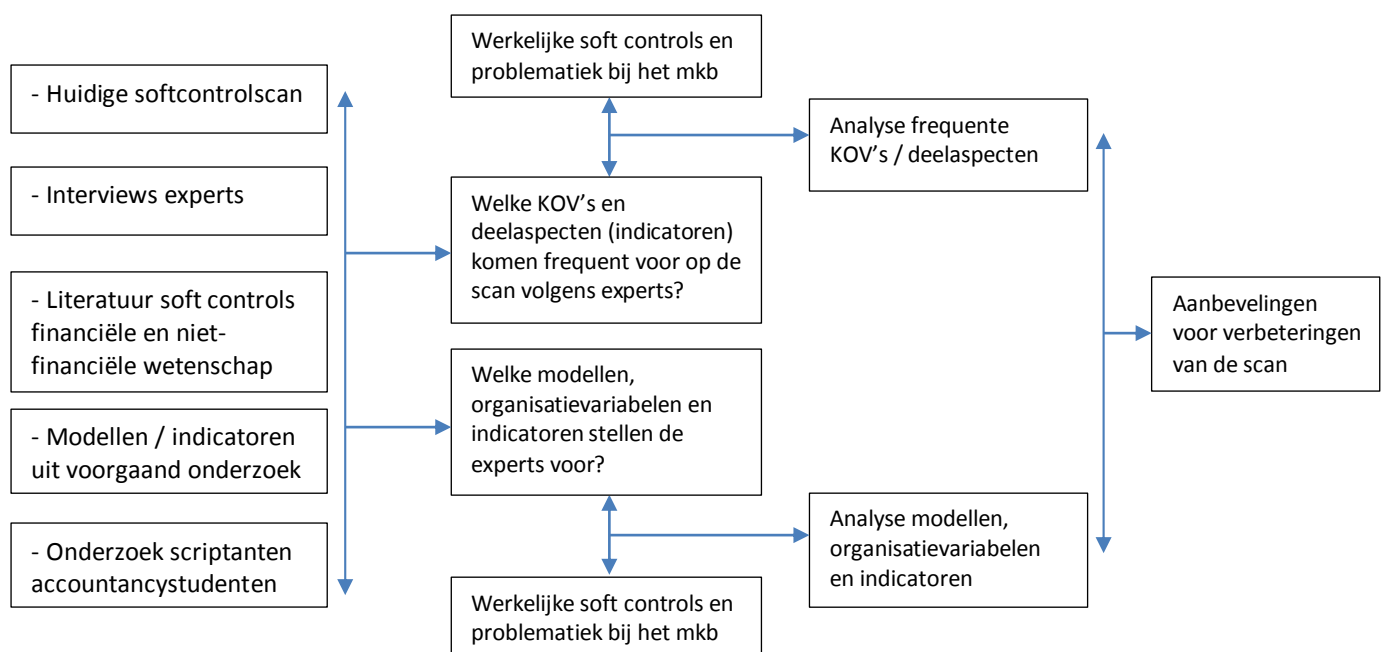
Afbakening

In het onderzoek naar *soft controls*, wordt gezocht naar concepten en meetinstrumenten die in het mkb worden toegepast. Mocht dit geen resultaat opleveren, wordt de focus verlegd naar algemene concepten en daarmee samenhangende meetinstrumenten. Daarbij is de opzet van dit onderzoek nog eens kritisch te kijken naar de zeven deelaspecten of poten van de softcontrolscan. De eerste vijf poten zijn: motivatie, vertrouwen, betrokkenheid en loyaliteit, ethisch handelen en zelfsturend vermogen. Nohely Hurtado heeft daar in 2016 nog eens leiderschap en communicatie aan toegevoegd, om tot zeven poten te komen. Tim Hoetelmans behandelde leiderschap in zijn scriptie. Dit aspect is nu ook opgenomen in de scan als deelaspect. Hij gaf in *Diagnose: imponderabilia* (2015) aan tot de volgende ontdekking te komen over leiderschapsstijl. *‘Over de stijl van leidinggeven kan de volgende conclusie worden verbonden. Als het thema wordt getoetst naar de methode van De Heus en Stremmelaar (2000), blijkt dat de stijl van leiderschap geen variabele is waar invloed op kan worden uitgeoefend. De stijl van leiderschap voert zelf invloed uit. Zo beïnvloedt de stijl van leiderschap bijvoorbeeld de motivatie.’* Het is dus niet verrassend dat ervoor is gekozen leiderschap later alsnog als component op te nemen in de softcontrolscan.

De huidige softcontrolscan is ontwikkeld op basis van financieel-economische literatuur. In dit onderzoek, zal *soft controls* benaderd worden vanuit andere wetenschappelijke disciplines bijvoorbeeld vanuit de sociologie, psychologie of bedrijfskunde. Er geldt voor de psychologie, dat in het kader van het onderzoek de organisatiepsychologie wordt bestudeerd. Daarmee wordt de literatuur over psychologie teruggebracht tot boeken over gedrag in organisaties.

1.3 Onderzoeksaanpak

Nu de context en het theoretisch kader duidelijk zijn, volgt de onderzoeksaanpak. In de onderstaande figuur staat de visualisatie van het onderzoek en de aanpak.



Referenties

Optiek / objecten

Analyse

Doelstelling

Figuur 1: Visualisatie onderzoeksaanpak

H2 Concept soft controls

Dit hoofdstuk is gewijd aan het thema *soft controls*. Alvorens andere wetenschappelijke disciplines worden geraadpleegd, wordt de financieel-economische literatuur over *soft controls* behandeld. In paragraaf 2.1 Financieel-economische literatuur, wordt met behulp van praktijkvoorbeelden geïllustreerd hoe de financiële wereld *soft controls* toepast. Tevens passeren enkele vooraanstaande schrijvers met hun theorieën over *soft controls* de revue. In paragraaf 2.2 worden synoniemen gegeven voor het concept soft controls uit andere wetenschappelijke disciplines.

2.1 Financieel-economische literatuur

Het fenomeen soft controls is iets van het laatste decennium. Bedrijven als ABN Amro en BDO zien de noodzaak, het gedrag van hun medewerkers te meten. Vertrouwen alleen laat veel aan de toeval over. Bovendien is naast de aanwezigheid van hard controls ook de aanwezigheid van soft controls nodig. Daarnaast is risicomanagement tegenwoordig een geïntegreerd onderdeel in de organisatie. Er is meestal een aparte afdeling die het beleid bepaalt ten aanzien van risico's.

2.1.1 Introductie op soft controls

Naast soft controls die aan de Engelse taal zijn ontleend, zijn er meer termen die internationaal gebruikt worden. Op de website [internalauditor.me](http://www.internalauditor.me) wordt het verband tussen hard en soft controls met de impact voor auditors d.m.v. een tabel uitgelegd. Deze is voor het gemak vertaald naar het Nederlands. In het onderstaande figuur worden de harde en zachte beheersingsmaatregelen naast elkaar gelegd. De harde kant van control is gebaseerd op feiten en uit zich in regels en procedures. De zachte kant daarentegen, is gebaseerd op vertrouwen en is moeilijk te meten.

	Hard Controls	Soft Controls
Oorsprong van control	<i>Tastbaar</i> Expliciet handelingen Objectief	<i>Niet tastbaar</i> Impliciet houding Subjectief
Impact op audit	Niet lastig om betrouwbare informatie verkrijgen Interne auditor bij voorkeur ruim voldoende analytisch vermogen. Evaluatie (terugblik) gebruikelijk aan de hand van documenten. Duidelijke aanbevelingen d.m.v. actiepunten	Lastig om betrouwbare informatie te verkrijgen Interne auditor bij voorkeur ruim voldoende interpersoonlijke skills. Evaluatie gebruikelijk aan de hand van de resultaten uit een survey. Onduidelijke aanbevelingen voor te ondernemen actie
Voorbeelden	• Goedkeuring • Autorisatie • Verificatie • Vereffening • Prestatiebeoordeling	• Moraal • Ethiek --> Filosofen • <u>Shared values</u> • Integriteit • Vertrouwen

Figuur 2: Tegenstellingen tussen hard controls en soft controls

Bron: <http://www.internalauditor.me/article/are-soft-controls-better-than-hard-controls/>

Het gegeven dat gedrag in organisaties niet tastbaar is, maakt dit moeilijk te auditen. Wat het auditen er niet makkelijker op maakt, is de bedrijfscultuur. Bepaald gedrag is niet per definitie goed of fout. Het gedrag hangt nauw samen met de bedrijfscultuur en moet daarom worden gespiegeld aan waaraan het bedrijf waarde aan hecht. Dit wordt in de wetenschappelijke literatuur *shared value* genoemd, ofwel gedeelde waarde. Omdat shared values ook onderdeel zijn van het 7S-model dat later in hoofdstuk 3 behandeld wordt, eindigt dit begrip hier.

D.m.v. een survey kan het gedrag van medewerkers gemeten worden in de vorm van een scan. Op dit punt heeft de manager hulp nodig van mensen die gespecialiseerd zijn in het meten van soft controls. In deze benadering is er de veronderstelling, dat het bedrijf over een interne auditor

beschikt met voldoende interpersoonlijke skills. In de financieel-economische literatuur worden interpersoonlijke vaardigheden, *soft skills* genoemd.

Uit de voorbeelden van hard controls is het volgende op te maken. De termen 'goedkeuring' en 'autorisatie' behoren tot de terminologie van de bestuurlijke informatieverzorging (biv). Dit is terug te vinden in o.a. de kasgeldprocedure en het inkoopproces. Volgens biv moet er controletechnische functiescheiding (CTFS) aanwezig zijn in het bedrijf om processen goed te laten verlopen. CTFS is een voorbeeld van een preventieve maatregel en is organisatiebreed. Repressieve maatregelen geschieden achteraf en zijn specifiek en zijn bedoeld om negatief gedrag te onderdrukken.

De *soft controls* zijn minder aanwezige maatregelen, maar ze zijn daarom niet minder belangrijk of effectief. Moraliteit en ethiek spelen een duidelijke rol in de bedrijfscultuur en zorgen ervoor dat medewerkers integer handelen (zie figuur 2). Dit behoort tot het terrein van de sociale psychologie. Ook dit zal in de volgende paragraaf worden belicht. Een ieder die de economie als systeem kent, weet dat de lijm die het geheel bij elkaar houdt (hetgeen wat de economische activiteiten gaande houdt), niet het prijssignaal is, noch interventies van instanties; het is vertrouwen. De laatste uit het rijtje voorbeelden is vertrouwen. Iemand wordt aangenomen bij een bedrijf op basis van vertrouwen. Dit vertrouwen uit zich in de verantwoordelijkheden die een werknemer ontvangt. Het vertrouwen dient gecontroleerd te worden. De behandelde theorieën komen uit diverse wetenschappelijke disciplines en is samen te vatten in de onderstaande figuur.

Kernbegrippen	Raakvlak met
Hard controls	Bestuurlijke informatieverzorging/AO
Soft controls	Gedrag in organisatie
Shared value	Bedrijfskunde
Soft skills	Bedrijfseconomie
Vertrouwen	Psychologie/sociologie
Moraliteit/Ethiek	Sociale psychologie

Figuur 3: Begrippen uit de terreinverkenning van het concept *soft controls*

In de financieel-economische wereld wordt het begrip 'vertrouwen' in tweeën gesplitst. Vertrouwen is te verdelen in interpersoonlijk vertrouwen en institutioneel vertrouwen. Vervolgens onderscheidt men interpersoonlijk vertrouwen ook nog in horizontaal en verticaal vertrouwen. Interpersoonlijk vertrouwen is gebaseerd op emotionele banden tussen mensen en institutioneel vertrouwen is gebaseerd op vertrouwen in sociale mechanismen. In de economie bestaat het marktmechanisme. De prijs van een goed of dienst komt tot stand door vraag (Y) en aanbod (X). Iets soortgelijks kent men in de sociologie, maar dan minder concreet. Een sociaal mechanisme is een aaneenschakeling van een reeks gebeurtenissen die ervoor zorgen dat X, een Y-effect teweegbrengt op het gebied van de menselijke sociale relaties.

Interpersoonlijk vertrouwen is de verwachting die een persoon heeft van een andere partij, dat deze ondanks de eigen belangen, zijn verplichting na zal komen volgens afspraak. Verder kan het worden uitgelegd als het vertrouwen dat het merendeel uit de samenleving ter goeder trouw handelt oftewel naar de maatschappelijke aanvaardbare normen en waarden.

Om een beter begrip van de belangrijkheid van het fenomeen te krijgen, volgen nu enkele gebeurtenissen die de financiële wereld voorgoed veranderden.

Société Générale

Société Générale is een bank (multinational) waar frauduleus handelen financiële wereldnieuws werd in januari 2007, als gevolg van een agressieve risicohouding, excessief beloningssysteem, tekortschietende integriteit van medewerkers en een te resultaatgerichte cultuur. De 31-jarige fransman Jérôme Kerviel, handelde (gokte) in risicovolle beleggingen. Dit leide tot een verlies van 4,9

miljard euro in dat jaar wat het grootste fraudeschandaal in de financiële historie werd. De Fransman Kerviel vervalste bankafschriften en fraudeerde in het computersysteem. Hiermee verdoezelde hij de verliezen en kon hij ongemerkt doorgaan met roekeloos beleggen. De voorzitter en chieft executive van Société Générale Daniel Bouton vertelde in The Guardian van 28 januari 2008 het volgende: “Ik ken de persoon niet en zijn motieven zijn totaal irrationeel.” Roger Steare, professor organisatie-ethiek aan de Case Business School in London zegt in hetzelfde artikel van de Guardian over het voorval bij SocGen het volgende. Bij het schandaal is het herhaaldelijk bewijs van een “systematisch tekort aan ethische waarden”. Hij geeft daarbij aan dat de bankenwereld juist een goede reputatie bezat als het aankomt op transparantie, vertrouwen en voorzichtigheid (risicoaversie). Nu het ene incident na het andere volgt, is de reputatie geschaad. De incidenten betreffen de mislukte verkopen van financiële producten van huishoudens. Bij woningbouwcoöperatie Vestia is iets soortgelijks gebeurd in 2012 door een fraudeleuze speculatie met rentederivaten waar Vestia topman Erik Staal bij betrokken was. De kosten die werden gemaakt om Vestia te redden kwamen voor rekening van de huurders van Vestia. Op 4 april is er weer nieuws rond Erik Staal. Nu wordt de oud-bestuurder Erik Staal gearresteerd op verdenking van verduistering, witwassen en valsheid in geschrifte. Hij zou 1,2 miljoen hebben onttrokken in een woningbouwproject in Zuid-Afrika dat hij eind vorige eeuw op poten zette dat bedoeld was om de arme bevolking aan betaalbare huizen te helpen. → Volkskrant

Concept soft controls

Ondanks de recentelijke opkomst van het concept soft controls, zijn er theorieën en opvattingen over dit onderwerp beschikbaar. Met name in de financieel-economische sector is er vraag naar meer beschikbare literatuur over soft controls. Diverse mensen hebben zich verdiept in het onderwerp soft controls en hebben hun opvattingen op papier gezet. In figuur 3 worden in een tijdslijn de relevante auteurs onder elkaar opgesomd.

Jaartal	Theorie
1979	Ouchi: behavior control and clan socialisatie / clan control
1981	Hofstede: homeostatische controls
1992	COSO rapport: <i>internal control</i>
1995	Simons: belief system / interactive control systems - 4 levers of control
1998	Anthony & Govindarajan: inrichten MCS
2000	Stremmelaar en De Heus: <i>Soft controls</i>
2007	Merchant & Van der Stede: <i>personnel cultural and controls</i>
2011	Chtioui & Thiéry-Dubuisson

Figuur 4: Chronologisch, de auteurs met hun theorieën over soft controls

In het rijtje relevante auteurs staan Stremmelaar en De Heus (2000). Beide scriptanten schreven hun scriptie over soft controls en studeerden aan de Hogeschool van Amsterdam.

Stremmelaar en De Heus (2000) beschrijven *soft controls* als volgt: een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijke functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid).

Merchant & Van der Stede (2007) onderkennen op hun beurt de sociaal-organisatorische aspecten *personnel and cultural controls*. Dit betreffen maatregelen die gericht zijn op doelovereenstemming, waarbij het gewenste gedrag 'als vanzelf' wordt vertoond, gestimuleerd door de innerlijke motivatie dan wel de druk van de groep. Deze vorm van beheersing kan de leiding van de organisatie niet afdwingen, maar wel stimuleren.

Management control houdt zich bezig met het vraagstuk of werknemers van een organisatie zich zullen gedragen zoals ze zich volgens het management zouden moeten gedragen. Eén van de oorzaken van managementcontrolproblemen is het gebrek aan motivatie bij medewerkers om te doen wat van hen wordt verwacht of de aanwezigheid van andere belangen dan die in het belang van de organisatie zijn (Merchant en Van der Stede, 2003, p.8).

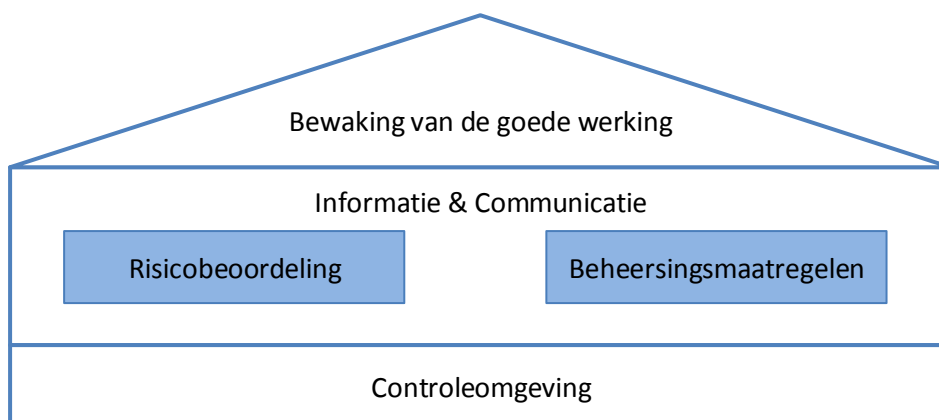
Volgens Ouchi (1980) is een informele control system samengesteld uit gedeelde visie, waardes, morele standaarden en tradities die het gedrag van medewerkers beïnvloeden.

Het Committee of Sponsoring Organizations, COSO (1992), geeft in zijn eerste rapport de volgende definitie van *internal control*: een proces dat in gang wordt gezet door het bestuur, de commissarissen, het management en ander personeel van een organisatie, dat redelijke zekerheid moet geven dat doelstellingen op de volgende terreinen worden gerealiseerd: betrouwbaarheid van de financiële rapportage, naleving van wet- en regelgeving en effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering.

2.1.1 Interne controle

Internal Control is een belangrijk onderdeel van het beheersen van een organisatie. Daarbij inbegrepen zit het beheersen van risico's als het tweede rapport verschijnt waarin Enterprise Risk Management (ERM) omschreven wordt.

Ter aanvulling op wat er in paragraaf 2.1 in de introductie is gezegd over dit onderwerp, geldt dat risicomanagement in de hele organisatie aanwezig is. Verder houdt risicomanagement in: het identificeren en inschatten en vervolgens beheersen van risico's en het innemen van een risicohouding. Ten aanzien van risico's zijn er vier mogelijke handelingen: vermijden, beheersen, overdragen of accepteren.



Figuur 5: COSO-huis (bron: Bestuurlijke informatievoorzorging, p.56)

Management Control Systems (MCS) is de benaming voor het geheel aan systemen in een organisatie die bedoeld zijn controle aan te brengen. Er zijn verschillende benaderingen van dit onderwerp. De sleutelwoorden die in elke definitie van control systems terugkeren zijn de volgende: zekerheid, effectiviteit, efficiëntie en organisatiedoelen. Anthony geeft de volgende definitie van MCS (geciteerd door Langfield-Smith, 1997):

"(...) het proces waarin managers verzekeren dat de middelen/grondstoffen die zijn aangewend op effectieve en efficiënte wijze worden benut om de organisatiedoelen te behalen."

Twee jaar later in 1999 is er aan het begrip door de Europese Commissie een en ander aan toegevoegd. In internationale geaccepteerde termen en (door de) EU aanvaardbare normen, volgt hier een definitie van internal control door de Europese Commissie:

“(...) om een redelijke mate van zekerheid te bieden in: de economische, doelmatige en doeltreffende uitvoering van de doelstellingen van de publieke entiteit; (...) na naleving van externe regels en beleid en het beheer hiervan; de preventie en opsporing van fraude en onjuistheden; de kwaliteit van de boekhoudkundige documenten en tijdig genereren van betrouwbare informatie met betrekking tot managementinformatie en het financiële segment.”

MCS is in het leven geroepen om redelijkerwijs zekerheid te bieden in de implementatie van de gestelde doelen. Een randvoorwaarde voor efficiënt management control, is het hebben van heldere en onverbloemde doelen. Management control is de impuls voor actie op managementniveau en bestaat uit het vinden van oorzaken die afwijkingen triggeren (positief of negatief) en het treffen van nodige maatregelen of opleggen van sancties (Dascălu, 2016).

2.1.2 Plaats van soft controls binnen het managementcontrols systeem

Een gecontroleerde balans tussen creativiteit en beheersing binnen een organisatie zijn volgens Simons (1995) te verkrijgen en te behouden door een balans te vinden tussen de four levers (hefbomen) of control. Deze vier levers zijn onderling afhankelijk van elkaar en vullen elkaar aan (Widener, 2000)



Figuur 6: Four levers of control: Belief, boundary, Interactive controls en Diagnostic controls systems.

Er wordt zoals eerder vermeld, naar een balans gezocht tussen de four levers of control. Daarbinnen is er dus ook evenwicht in de aanwezigheid van soft én hard controls in een organisatie. Nu wordt er in het kader van het onderwerp *soft controls*, alleen de zachte kant van beheersing toegelicht.

Belief systems

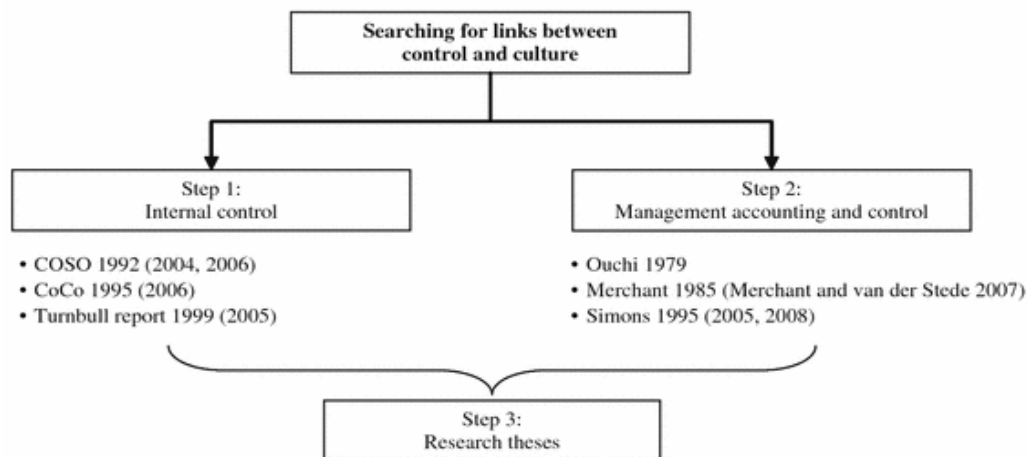
Eén van de vier hefbomen is de beheersingsvorm belief systems waar de organisatiecultuur de boventoon voert. Hieronder worden verstaan de missie en de visie van de organisatie en de gedragscodes. Werknemers zien vaak niet hoe hun inspanningen waarde toevoegen aan de organisatie. Ook is de doelstelling niet helder in alle lagen van de organisatie, omdat bedrijven het de medewerkers te lastig maken deze te begrijpen.

Hiermee is een overeenkomst met wat Merchant en Van der Stede (2007) als oorzaak aanwijzen voor managementcontrolproblemen, namelijk medewerkers weten niet wat van hen verwacht wordt. De gedragscodes die uit de kernwaarden van de organisatie zijn opgesteld, zijn op dezelfde wijze niet bekend bij de medewerkers. Wanneer medewerkers de kernwaarden en missies goed

krijgen gecommuniceerd, kunnen ze meer betekenen voor het bedrijf. Het management kan zijn medewerkers prikkelen om concurrentievoordeel te behalen door met nieuwe ideeën te komen. De organisatie is hier gericht op de empowerment van de medewerkers. Hier wordt ook op gedoeld door de wetenschappers Hersey en Blanchard (1985, p.253), onder andere in het onderzoek naar situationeel/effectief leiderschap.

Interactive control systems

De interactive control systems hebben volgens Simons vier karakteristieken. De eerste heeft betrekking op de strategie en in de implementatie en de focus ligt bij de constant veranderende informatie. Voor organisaties die zich in een snel veranderende omgeving begeven, moet het managementinformatiesysteem ook de informatie verschaffen om na te denken over een nieuwe strategie. Als tweede karakteristiek is de informatie belangrijk genoeg om er regelmatig aandacht aan te besteden. Als derde punt wordt de informatie geïnterpreteerd en face-to-face besproken. Op basis van een goed werkende overlegstructuur komt de nieuwe strategie tot stand. De medewerkers experimenteren met alternatieve businessmodels om de organisatie succesvol aan de veranderende omgeving te laten meeveranderen. Bovenop het functioneren als beheerssysteem wordt het controlesysteem nu ook gebruikt als strategieontwikkelingsinstrument.⁴



Figuur 7: Link tussen Internal control en Management accounting and control. (bron: <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-7908-2340-0>)

Zoals eerder aangehaald dient er een balans te worden gevonden tussen de hard en soft controls. Hoe gaat dit in zijn werk? Wetenschappers zijn het eens met het volgende. Hard en soft controls zijn geen substituten, maar complementeren elkaar. Hard controls ontwikkelen zich met het doel soft controls te ondersteunen. De formele en informele systemen interacteren met elkaar.⁵

Financiële instellingen baseren hun beleid mede op wat er in de economische wetenschappelijke literatuur te vinden is. ABN Amro kent de 'good conduct drives' om te sturen op het gewenste gedrag. Daarbij ligt de nadruk op het woord 'conduct'. In hun duurzaamheidsverslag van 2013 staat het volgende ten aanzien van de drivers:

"This has resulted in drivers of good conduct, which should help everyone in the organisation do the right thing."

⁴ Geraadpleegd op 24 maart 2017, bron: <http://www.house-of-control.nl/managementcontrol-levers-of-control-simon.html>

⁵ Geraadpleegd op 5 mei 2017, Bron: Chtioui, Thiéry-Dubuisson (2011), Hard and soft Controls: Mind the Gap!, International Journal of Business, 16.3 Summer, p. 289-303

Hier doelt de directie op commitment van haar medewerkers om de organisatiedoelen te realiseren op een verantwoorde wijze. Met behulp van een achttal drivers stuurt ABN Amro haar medewerkers op het gewenste gedrag. Enkele toonaangevende drivers zijn: Role modelling, Engagement, Transparency, maar ook Accountability. Ongetwijfeld heeft ABN Amro ook de belief systems erbij betrokken en het boundary system uit de four levers of control, want conform de belief systems wordt expliciet beschreven wat de missie, visie en kernwaarden van de organisatie zijn en de gedragscodes die voortvloeien uit de strategie. Vervolgens zorgt ABN Amro dat men in lagere gelederen weet wat de strategie is (Clarity). Dit gaat gepaard met het voorbeeldgedrag bij het management (Role modelling). Een andere lever zijn de Boundary systems die tot uiting komen in de sancties, die zowel belonend van aard kan zijn, als straffend. Deze sancties zijn opgelegd met als doel onjuist gedrag te ontmoedigen, een voorbeeld van een repressieve maatregel.

Naast betrokkenheid, waaronder engagement en role modeling vallen en transparantie zijn er componenten die eveneens in de scan thuis horen. Deze componenten begeven zich op gebieden waar zich mogelijke problemen kunnen voordoen. Een andere mogelijke poot op de scan is veranderingsmanagement (change). Op het gebied van verandering maken veel bedrijven de volgende fouten:

- de visie wordt niet op waarde geschat, deze wordt eerder onderschat;
- de visie wordt te weinig gecommuniceerd, zodat men deze niet kent en
- er wordt verzuimd om verandering stevig te verankeren in de organisatiecultuur.

Hierbij eindigt de benadering van soft controls aan de hand van de financieel-economische literatuur. De twee deelvragen die nu beantwoord kunnen worden zijn:

1. Wat is *soft controls* volgens de financieel-economische literatuur?

Soft controls is de omschrijving van de aanwezige zachte beheersmaatregelen in de organisatie die ingrijpen en appeleert aan het gedrag van mensen. Medewerkers komen hierbij tot doelovereenstemming, waarbij het gewenste gedrag 'als vanzelf' wordt vertoond.

2. Wat is de plaats van *soft controls* in het managementcontrolesysteem?

- a. *Soft controls* horen naast hard controls aanwezig te zijn in het MCS. Dit komt goed tot uiting in de four levels of control van Simons (1995) en Widener (2005) waarbij er een balans wordt gezocht tussen de levers.
- b. Belief systems en interactive control systems zijn vormen van *soft controls*, terwijl boundary systems en diagnostic control systems vormen van hard controls zijn.

Er volgt een terugblik naar de hoofdvraag. Deze hoofdvraag luidt:

Welke verbeteringen kan kenniscentrum Business Innovation doorvoeren in de huidige soft control-scan op basis van kennis uit andere wetenschappelijke disciplines, als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde?

In de samenstelling van de poten van de softcontrolscan wordt gezocht naar terreinen waar zich mogelijke problemen kunnen voordoen. Met deze gedachte kan alvast de volgende conclusie worden getrokken. Betrokkenheid en transparantie kunnen worden aangemerkt als kritische organisatievariabelen. Change kan daaraan worden toegevoegd.

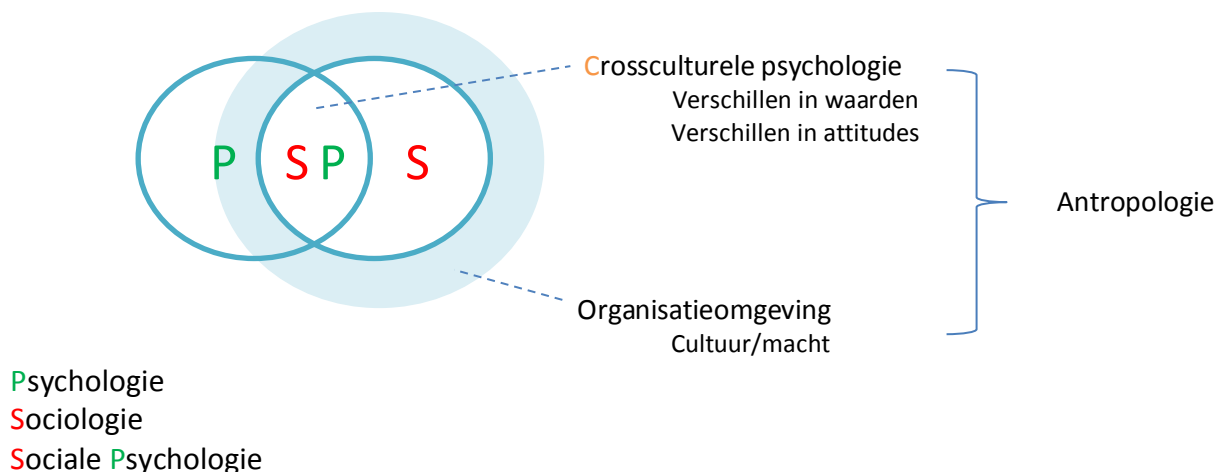
2.2 Synoniemen voor het concept *soft controls* in andere wetenschappelijke disciplines

In de literatuur van de bedrijfskunde en psychologie en sociologie wordt veelal de term 'gedrag in organisaties' gehanteerd. Wanneer in de financieel-economische literatuur over *soft controls* gepraat wordt, heeft men het over gedrag en hoe dit beïnvloed kan worden. De benadering van de bedrijfskunde is meer managementgericht. De focus ligt op het verbeteren van de effectiviteit van de organisatie. De psychologie richt zich op het gedrag van individuen en sociologie op het gedrag binnen organisaties.



Figuur 8: Wetenschappelijke disciplines op micro-, meso- en macroniveau (afgeleid van fig.1.1 uit *Gedrag in organisatie*, Robbins en Judge, p.6.)

Tussen de twee wetenschappelijke disciplines zit het gebied dat beide disciplines raakt. In de literatuur spreekt men van de 'sociologische psychologie'. Wordt er nóg verder gekeken onderscheidt men ook de antropologie. Dit is een crossculturele analyse. Verschillen in waarden attitudes zijn weer te vinden in groepen. Een nieuwe factor is de organisatieomgeving. Deze twee samen, zoals is weergegeven in figuur 7, vormen de ingrediënten voor de antropologie.



Figuur 9: Wetenschappelijke disciplines psychologie en sociologie en hun raakvlakken en antropologie (afgeleid van fig. 1.1 uit *Gedrag in organisatie*, RobbinS en Judge, p.6)

2.2.1 Psychologie

Werknemers binnen een organisatie worden meestal als groep gezien. Toch is een onderscheid aan te brengen in leeftijdsklasse, gender, dienstjaren en intelligentie. Dit noemt men in de psychologie 'biografische kenmerken'. Een belangrijke productieve groep binnen de organisatie vormen de ervaren werknemers die voor meerdere jaren een bepaalde functie uitvoeren. Dit noemt men 'anciënniteit' (dienstjaren). Er lijkt een positief verband te zijn tussen dienstjaren en productiviteit. Ziekteverzuim is minder onder bijvoorbeeld mensen met meer dan tien dienstjaren, zo blijkt uit een onderzoek (Gellatly, 1995). Bovendien is de kans dat een lang zittende opstapt klein. Daarnaast heeft een manager in de Nederlandse samenleving te maken met culturele diversiteit. Een manager is zoals eerder genoemd, gebaat bij een hoge productiviteit van zijn medewerkers. De bedrijfseconomische benadering is de kosten per eenheid product of dienst zo laag mogelijk te houden oftewel te optimaliseren. Op basis van de psychologische benadering is de conclusie te trekken dat een mens 'lekker in zijn vel' zit als hij optimaal presteert.

Het domein van gedrag in organisaties, behandelt de cultuur, waaronder patronen van denken, voelen en handelen vallen. Het betreft de gewoontes, normen en waarden waarmee men binnen een cultuur vertrouwd is en deelt met andere leden van de gemeenschap en die men doorgeeft aan de volgende generatie. Gedrag in organisaties heeft een bredere kijk op cultuur. Ieder mens hoort dan ook bij meerdere groeperingen tegelijk. Elk individu staat op het snijpunt van verschillende elkaar overlappende groeperingen. Daarbovenop staat elk individu op het snijpunt waartoe hij en zijn ouders tot culturen en subculturen behoren of behoord hebben. Voorbeelden van subgroeperingen zijn: leeftijd (jongerencultuur, de 50-pluscultuur), bedrijfscultuur (Philips, ABN Amro, Exact) en sociale klasse (arbeiderscultuur, grachtengordelcultuur). Uit het onderzoek⁶ onder ruim zesduizend werknemers van een grote winkelketen in de V.S., is het volgende gebleken. Winkels die een positief diversiteitsklimaat stimuleren, verkopen even goed onder Latijns-Amerikanen als onder blanke Noord-Amerikanen en onder Afro-Amerikanen (zelfs) beter.

Volgens de behoeftehiërarchie van Maslow (1943), behoort zelfverwezenlijking tot de bovenste laag van de vijf universele behoeften van de piramide. Zie figuur 9a.



Figuur 10: Behoeft hiërarchie van Maslow (bron: <http://pauljansen.eu/de-piramide-van-maslow-2-0/>)

Het lichaam van de mens kan niet zonder zuurstof, slaap en voedsel. Wordt deze behoefte bevredigd, dan zou de mens pas streven de volgende behoefte: zekerheid te bevredigen. Vervolgens is er de behoefte aan sociale acceptatie, dan volgt waardering en helemaal bovenaan staat zelfontplooiing of zelfverwezenlijking. Volgens Herman en Hulin (1973) blijkt zelfverwezenlijking

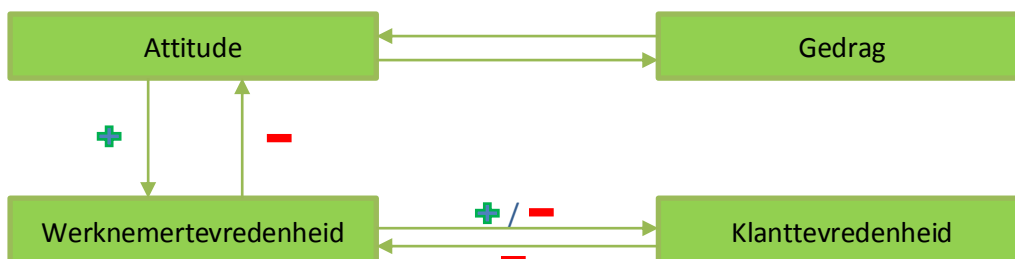
⁶ McKAY, P. F., AVERY, D. R. and MORRIS, M. A. (2008), MEAN RACIAL-ETHNIC DIFFERENCES IN EMPLOYEE SALES PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF DIVERSITY CLIMATE. *Personnel Psychology*, 61: 349–374. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x

nogal vaag en daardoor moeilijk te meten (Alblas en Wijsman, 2013). Juist dit meten is voor het mkb belangrijk.

Onderzoeker Boone constateert dat de samenleving in 2012, de behoeftehiërarchie van Maslow ondersteunt. Onder 'strategie' heeft hij een artikel geschreven op marketingrulz.nl, genaamd: 'nieuwe relevantie Maslow anno 2012'. Daarbij beweert hij dat bedrijven tegenwoordig inspelen op de hogere fundamentele behoeften. Voorbeelden van sociale acceptatie anno 2012 zijn: groei van sociale netwerken, toename van het gebruik van mobiele telefoons en bereidheid van mensen om reviews te plaatsen, aan crowd sourcing te doen en zich te profileren op Twitter, LinkedIn en Facebook. Vervolgens is behoefte aan waardering terug te zien in het fenomeen burn-out; mensen werken te hard om waardering te krijgen. Tot slot is de belangrijkheid zelfontplooiing terug te zien in marketing en op tv. Marketeers spelen in op de behoeftes van de mens om zich te ontplooien. Denk aan de reclames op tv van bijvoorbeeld NCOI: 'Hoe hoog leg jij de lat?' en 'Laat je inspireren door één van onze opleidingen.'

Attitude

Een attitude is een houding die een persoon aanneemt tegenover dingen, mensen, bepaald gedrag of gebeurtenissen. Deze houding kan zowel positief als negatief zijn. Er zijn de volgende lijnen te trekken tussen gedrag en attitude en werknemer- en klanttevredenheid.



Figuur 11: Verbanden tussen attitude, gedrag en werknemer- en klanttevredenheid

Bron: *Gedrag in organisatie*, Robbins en Judge, p.)

Eerst werd verondersteld dat attitude het gedrag beïnvloedt. Daar is in eind jaren zestig verandering in gekomen door nieuwe onderzoeksresultaten. De uit de V.S. afkomstige sociaal-psycholoog Leon Festinger (1957) beweerde dat attitudes juist op gedrag volgen in plaats van andersom. Verder is op te maken dat werknemertevredenheid bepalend is voor klanttevredenheid. Koppes en De Vroome verrichten in 2010 voor het CBS een onderzoek naar het gedrag en werknemertevredenheid. Daaruit blijkt het volgende. Mensen die ongewenst gedrag van de leidinggevenden of collega's meemaken, zijn veel minder vaak tevreden met hun werk, dan mensen die daar geen last van hebben. Er is ook een verband tussen werktevredenheid en het ongewenste gedrag van een boze klant, patiënt, leerling of passagier, maar minder sterk.⁷ Hierdoor daalt werknemertevredenheid met de consequentie dat de attitude verslechtert. Werkgevers die ongewenst gedrag in de hand willen houden, kunnen het beste de oorzaak aanpakken in plaats van te proberen de verschillende reacties onder controle te krijgen. Hieraan kan worden toegevoegd dat cultuur en controle elkaar beïnvloeden.

Festinger (1957) signaleerde tegenstrijdigheden tussen attitude en gedrag. Festinger noemt de situatie waarin tegenstrijdigheden optreden, cognitieve dissonantie. De dissonantie is ook wel te omschrijven als inconsistentie en doet zich voor tussen twee of meer attitudes of tussen gedrag en attitudes. Individuen trachten te streven naar een stabiele toestand van minimale dissonantie.⁸

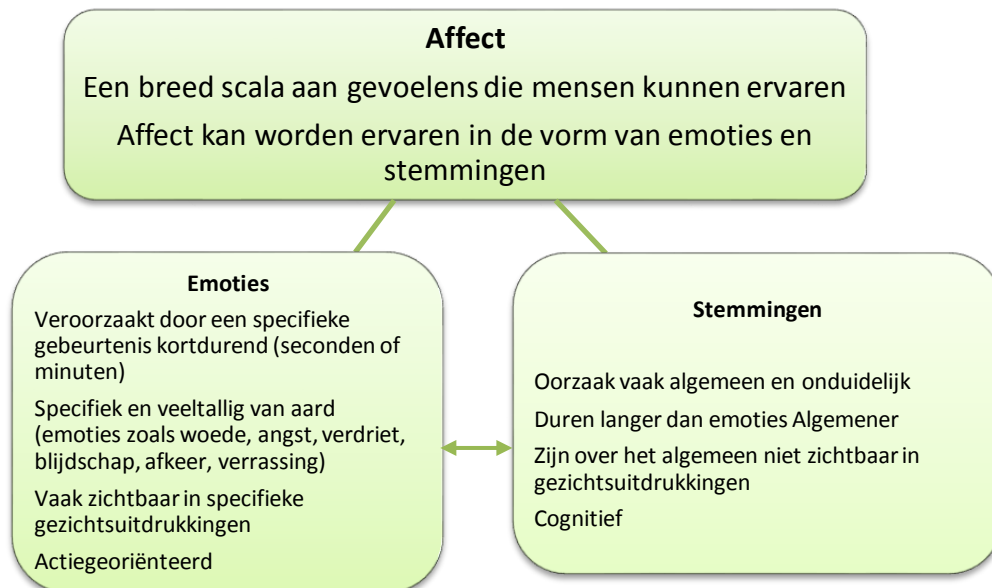
⁷ Koppes, L. en E. de Vroome, 2010, Nationaal Enquête Arbeidsomstandigheden, geraadpleegd op 12 april 2017, <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2010/43/hoge-werktevredeheid-geen-garantie-voor-doorwerken-tot-pensioen>

⁸ Festinger (1957), geraadpleegd op 12 april 2017, bron: "A Theory of Cognitive Dissonance".

2.2.2 Sociologie

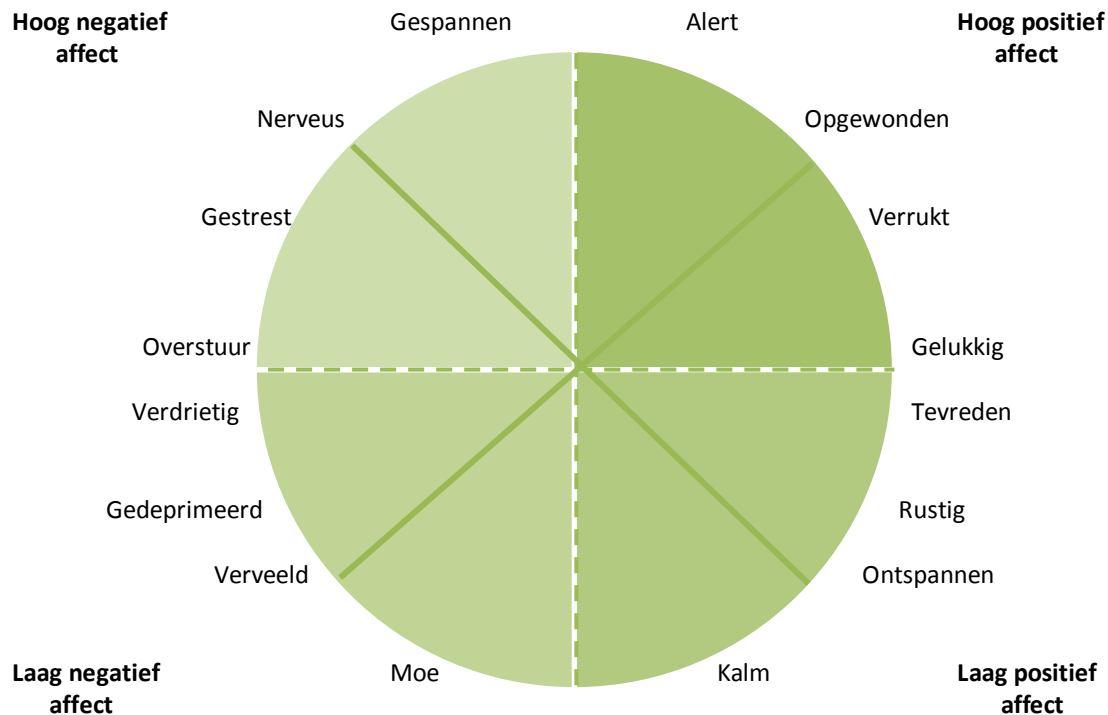
Robbins en Judge (2013) schrijven in hun boek *Gedrag en Organisaties* over affect. Het gedrag dat in het onderzoek centraal staat, is dat van organisaties die vallen onder het mkb. Hierbij wordt de stap gemaakt van het gedrag van het individu naar het gedrag in groepen/organisaties. De beweegredenen van de mensen is wat dit onderzoek bezig houdt. Daarom is een blik uit de sociologie op soft controls een meerwaarde.

Drie verwante termen die een sleutelrol hebben in het gedrag van mensen zijn: affect, emoties en stemmingen. Figuur 12 worden de termen affect, emoties en stemmingen met de connectie tussen deze drie weergegeven.



Figuur 12 Affect, emoties en stemmingen (bron: *Gedrag in organisaties*, Robbins en Judge, 2013 p.186)

Omdat emoties zichtbaar zijn en daarmee makkelijker te meten, ligt in dit onderzoek de nadruk op lastig te meten variabelen als stemmingen. Mensen kunnen afhankelijk van hun stemming anders reageren op een vraag of voorval. Een positief gestemde werknemer kan zijn collega hulp bieden als hij om hulp vraagt. Anderzijds kan een geprikkelde werknemer geïrriteerd reageren op een normale vraag, omdat hij later op de dag een beoordelingsgesprek heeft. Gevoelens zijn te onderscheiden als positief of negatief, en ook in de mate waarin ze een persoon activeren. Gevoelens die positief affect worden genoemd, zijn een uitdrukking van gunstige evaluatie of een gunstig gevoel. Gevoelens als woede of schuld drukken het negatief affect uit zoals een ongunstige beoordeling. De mate waarin het affect (gevoelens) wordt beïnvloed hangt af van de stemming. De visualisatie van de structuur van stemmingen staat in figuur 13.



Figuur 13: De structuur van stemmingen (bron: Gedrag in organisaties, Robbins en Judge, 2013 p.190)

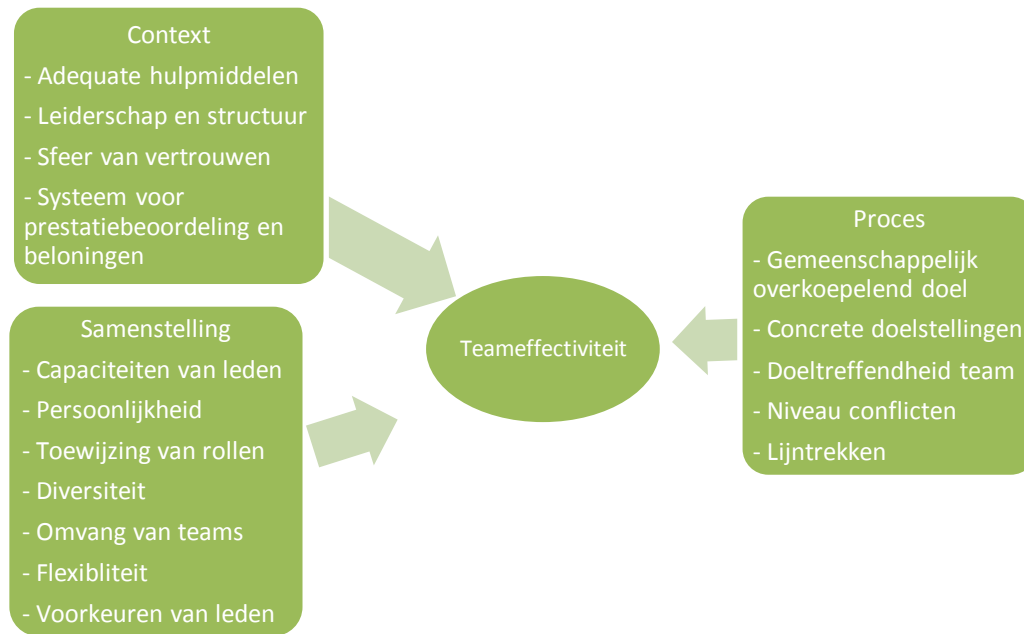
Na een analyse van figuur 13 blijkt het volgende. De stemming 'gelukkig' bevindt zich in het groene vlak en heeft hoog positief affect. De andere uiterste van geluk is verdriet. Verdrietig bevindt zich nog net binnen het laag negatief affect en is gespiegeld. Gelukkig zijn is lastiger te definiëren. Dit kan afhangen van de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun werkzaamheden, maar ook van hun houding tegenover hun collega's en van de sfeer op de werkvloer. De eigenheid van een organisatie wordt ook wel 'de cultuur' genoemd.

Nu wordt binnen organisaties vaak in groepsverband gewerkt. Omdat niet alle groepen hetzelfde doel hebben kunnen ze niet over één kam worden geschoren. Er worden taakgroepen en belangengroepen onderscheiden in de sociologie. Taakgroepen zijn ingebed in de organisatie en bestaan ook uit mensen die samen een opdracht uitvoeren. Er is sprake van belangengroepen wanneer een groep mensen samen een bepaald doel willen bereiken, dat hen allemaal aangaat. In de sociologie wordt er een handreiking gegeven voor hoe men effectieve teams kan creëren. Een viertal teams die het meest voorkomen in organisaties zijn te onderscheiden: probleemoplossende teams, zelfsturende teams, crossfunctionele teams en virtuele teams. De laatste is van deze tijd. Met de opkomst van de computertechnologie worden mensen over heel de aarde met elkaar verbonden. Voorbeelden van virtuele teams in organisaties zijn: Ahold, Heineken en Shell. Het soort virtuele teams brengt behalve voordelen in tijd en (lagere) kosten ook nadelen met zich mee. Uit een analyse van 94 onderzoeken, blijkt dat virtuele teams beter zijn in het uitwisselen van unieke informatie, maar dat ze over het geheel genomen minder informatie uitwisselen dan niet-virtuele groepen.⁹

De sleutelfactoren van doeltreffende teams vallen in drie brede groepen uiteen:

1. hulpmiddelen en contextuele invloeden,
2. samenstelling van teams en
3. procesvariabelen

⁹ Mesmer-Magnus, Jessica R., et al. "A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115.2 (2011): 214-225.



Figuur 15: Model van teameffectiviteit (bron: Gedrag in organisaties, Alblas en Wijsman, 2013 p.247)

Met betrekking tot de sfeer van vertrouwen geldt dat vertrouwen tussen de leden onderling de samenwerking bevordert, terwijl men elkaars gedrag minder in de gaten hoeft te houden. Tevens zullen teamleden eerder risico's nemen en zich kwetsbaar opstellen als ze vinden dat ze op anderen in het team kunnen vertrouwen. Vertrouwen in de leiding is belangrijk, omdat het team dan bereid is de doelen en beslissingen van hun leider te aanvaarden en zich ervoor in te zetten (Robbins en Judge, 2015).

Lijntrekken is hetzelfde als 'meeliften' en kan voorkomen worden door zowel individuele als collectieve verantwoordelijkheden vast te leggen. Groepsbeloning kan verschillende uitwerkingen hebben. Het geeft een medewerker een positieve impuls om de targets te halen en zodoende beloond te worden, want hij wil niet dat vanwege zijn falen, zijn collega de beloning mist loopt. Het schuldgevoel is dan een vorm van een soft control. Een scan zou meer duidelijkheid moeten verschaffen. De beheersing hangt af van de cultuur van het bedrijf en de organisatieomgeving. Zo is de opvatting over leiderschap (filosofie en stijl) toonaangevend voor de sfeer op de werkvloer. Medewerkers zullen zich meer op hun gemak voelen wanneer de lijnen binnen de organisatie kort zijn. Neem als voorbeeld Hogeschool Rotterdam. Kerndocenten staan direct in lijn (verbinding) met hun onderwijsmanager, in tegenstelling tot organisaties met een hiërarchische organisatiestructuur, waarin er veel lagen zijn. Grote conglomeraten als Ford Motor Company en overheidsinstellingen zijn voorbeelden van hiërarchische cultuur. Zo telt Ford zeventien managementniveaus.¹⁰

2.2.3 Antropologie

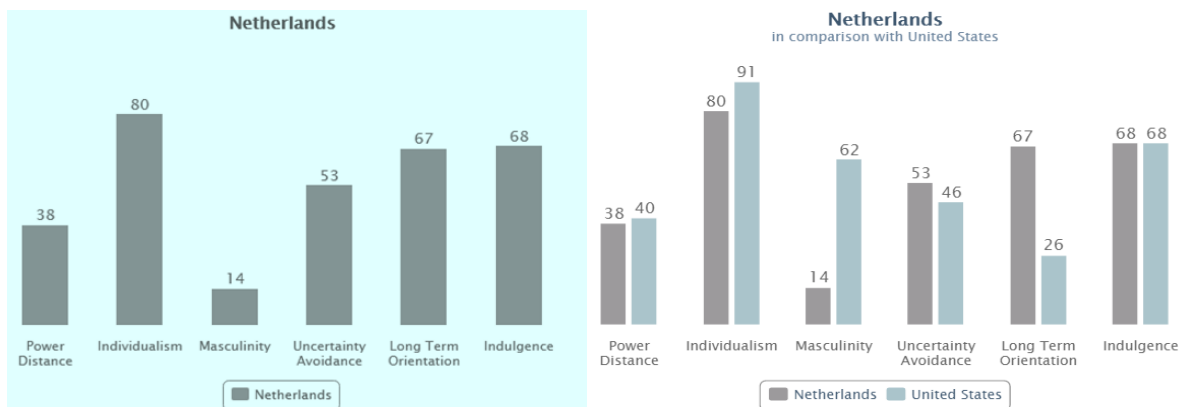
Crossculturele psychologie is de wetenschap die het mogelijk maakt verschillende samenlevingen met elkaar te vergelijken. Daarbij plaatst de wetenschap het gedrag in de culturele context.

Aan de ene kant is er de culturele psychologie, die gedragingen binnen de beleving van de cultuur zien. De Nederlandse traditie van koffie drinken en Sinterklaas vieren beleeft de buitenstaander pas

¹⁰ Geraadpleegd op 22 mei 2017, bron: Cameron, K., en R. Quinn (2011), Onderzoeken en veranderen, Den Haag Sdu Uitgevers, p.60

als hij het meebeleeft. Hier tegenover staat de algemene psychologie die culturele factoren als ballast ziet. Deze benadering is erop gericht het gedrag van mensen voor zover dat kan, los te zien van de context en wordt 'absolutisme' genoemd. De culturele, psychologische benadering noemt men 'relativisme'.

Geert Hofstede is onder andere verantwoordelijk voor de cultuur-dimensietheorie, een systematisch raamwerk waar landen op zes dimensies een score op de schaal van 0-120 zijn toegedicht. Twee dimensies zijn interessant als het om gedrag in organisaties gaat. De eerste relevante dimensie is het collectivisme en individualisme en de andere is de onzekerheidsvermijding. Er zijn landen die hoog scoren op collectivisme (Azië) en landen die hoog scoren op individualisme (V.S.). Nederland scoort 80 op individualisme. Zie figuur 16.



Figuur 16: Score culturele dimensies van Nederland (links) en de scores van Nederland én de V.S. (rechts) (Bron: <https://geert-hofstede.com/netherlands.html>)

Psycholoog J.B. Rotter (1954) formuleerde het control-concept locus of control.¹¹ Volgens Rotter (1954) geloven mensen met een interne locus of control dat ze zelf hun toekomst vormgeven en de toekomst van hun collega's. Bij mensen met een hoge externe locus of control overheerst het gevoel dat hun leven gevormd wordt door externe krachten buiten hun controle vallen.¹² Of er sprake is van een hoge interne of externe locus of control, hangt vaak af van het land waar de persoon woont. Naast de nationaliteit, speelt de cultuur een rol. Eerder in deze scriptie werd in paragraaf 2.2.1 het voorbeeld van SocGen aangehaald. Steare sprak van een systematisch tekort aan ethische waarden. Het imago van banken is drastisch veranderd. De cultuur die internationaal heerst bij banken, wordt omschreven als een 'graaicultuur'. Een toonaangevende gebeurtenis in de kredietcrisis, was de val van de bank Lehman Brothers. De medewerkers die werkzaam waren voor banken als Goldman Sachs en Lehmann Brothers moesten na een onderzoek voor de rechter verschijnen. De rechter vroeg naar aanleiding van hun onzorgvuldig handelen met de financiële producten van Amerikaanse huishoudens of ze het ethisch konden verantwoorden. Wanneer de betrokken personen uitleg gaven, antwoordden zij dat ze handelden zoals men in de bankenwereld normaal vindt. Zij verscholen zich achter het business model van hun bank. De schuld was buiten hun eigen verantwoordelijkheid om. Daarom is er een hoge externe locus. De mensen in een land dat hoog scoort op individualisme, hebben een hoge interne locus. Andersom is het geval voor mensen uit een sterk collectivistisch land. Bij deze mensen is er een hoge externe locus. De omgeving is immers bepalend voor het vertoonde gedrag.

¹¹ J.B. Rotter (1954) Geraadpleegd op 10 april 2017, <https://study.com/academy/lesson/locus-of-control-definition-and-examples-of-internal-and-external.html>

¹² Comfort, J., & Franklin, P. (2014). *Chapter 06: Organization and change* (Second edition. ed.). London: Kogan Page Ltd. Geraadpleegd op 10 april 2017, bron: <http://ezproxy.hro.nl/login?url=http://search.proquest.com/docview/1809052636?accountid=110101>

2.2.4 Bedrijfskunde

De afsluitende niet-financiële wetenschap is die van de bedrijfskunde. De bedrijfskunde omvat de managementtheorieën die betrekking hebben op organisaties. Bedrijfskunde wordt veel samen genoemd met organisatiekunde en veranderkunde. Bedrijfseconomie komt in de buurt van de bedrijfskunde, maar is toch een aparte wetenschap.

Om voort te borduren op de culturen uit de voorgaande paragraaf, volgt hier de organisatieculturen van Handy (1978). Aan de hand van de vier cultuurtypen van Handy, Mintzberg en Greiner (1978) kan een organisatie worden geplaatst onder één van deze types. Zie figuur 17 voor de samenhang tussen de vier cultuurtypen. De voorkomende cultuurtypes met een lage machtsspreiding zijn de machts- en de rolcultuur. Deze worden nu toegelicht. Vervolgens komen de taakcultuur en de personencultuur aan bod.

Samenwerkingsgraad	Machtsspreiding	
	Laag	Hoog
Laag	Rolcultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 17: Indeling naar samenwerkingsgraad en machtsspreiding

(Bron: <http://educatie-en-school.infonu.nl/diversen/28379-typologie-van-handy-mintzberg-greiner.html>)

Bij een machtsgerichte cultuur wordt de omvang tussen medewerkers bepaald door de kracht van iemands persoonlijkheid of positie. Bij besluitvorming in de organisatie staan de opvattingen van deze mensen centraal. Zolang zij de situatie goed inschatten, is slagvaardigheid mogelijk en kan er goed op de omgeving worden gereageerd.

Bij een rolgerichte cultuur wordt de omgang met elkaar bepaald door regels, communicatie- en gezagslijnen. Het gedrag van de organisatie is voorspelbaar.

Bij een taakcultuur is men taakgericht, flexibel en resultaatgericht. Het gedrag van medewerkers wordt bepaald door hun taak.

Bij een persoonsgerichte cultuur staat de *zelfverwezenlijkingsbehoefte* van het individu centraal. Dit is een bekende uit de behoeftepiramide van Maslow (1943).

Omdat vandaag de dag steeds meer bevoegdheden bij de lagere gelederen komen te liggen, treedt machtsvervaging op, wat betekent dat de taak- en de personencultuur in opkomst is. De laatste is interessanter als het aankomt op *soft controls*. Een bedrijf dat tot de persoonsgerichte cultuur behoort, is Alfa Accountants. Zij geven medewerkers vrijheid in hun werk en bieden hen de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen. De bovenste laag in de piramide van Maslow wordt hiermee toch realiseerbaar.

Er kunnen uit de stof van paragraaf 2.2 elementen worden gehaald die iets toevoegen aan de samenstelling van de softcontrolscan. Daarmee komt de beantwoording van de hoofdvraag dichterbij. Enkele aanvullende, belangrijke componenten uit paragraaf 2.2 zijn: vertrouwen, ethisch handelen, leiderschap en een beloningssysteem.

Vijf kleurendrukken

Een overzichtelijke manier om de velerlei theorieën te structureren is om te denken in kleuren (De Caluwé 1997). Er zijn om mee te beginnen vijf kleurendrukken te onderscheiden. Deze kleurendrukken zijn: geeldruk, blauwdruk, rooddruk, groendruk en de witdruk. Zie figuur 18.

	Geeldruk 	Blauwdruk 	Rooddruk 	Groendruk 	Witdruk 
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar....	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals....	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtlettersrij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heemeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Figuur 18: De vijf kleuren in één oogopslag (bron: *Leren veranderen*, De Caluwé en Vermaak, 2014, p.70-71)

Organisaties kunnen karaktereigenschappen vertonen van één van de vijf kleurendrukken. Nohely Hurtado, heeft in haar scriptie 'Meten = weten', waarschijnlijk onbewust de blauwdruk opgenomen. De denkwijze van de rooddruk past het best bij het onderzoek naar soft controls. Hier neemt de leiding als uitgangspunt dat het gedrag van mensen pas kan veranderen, als het aangenaam is of aantrekkelijk om anders te handelen. Dit is het terrein van de psychologie. Rooddrukdenken heeft de intentie 'zachte aspecten' van de organisatie als managementstijl, onderlinge verbanden, omgang met elkaar, cultuur te veranderen (De Caluwé, *Leren veranderen*, 2014).

De opvattingen en theorieën waarop de kleurendrukken gebaseerd zijn, zijn terug te vinden in figuur 19. Enkele theorieën zijn al aan bod gekomen, bijvoorbeeld Maslow en De Caluwé.

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Gebaseerd op	Strategisch management (Mintzberg, 1999)	Scientific management (Taylor, 1947)	Hawthorne-experimenten (Mayo 1933) McGregor, Maslow	Action learning-theorieën (Kolb, Rubin & Osland, 1991)	De chaostheorie en zelforganisatie Stacey (1996)
en...	Greiner & Schein (1998)	Kluytmans (1994) Wijnen, Renes & Storm (1998); Kor (1996)	HRM (Fruyter & Paauwe, 1996)	French & Bell, 1984 Senge; Swieringa & Wierdsma, (1990); De Caluwé (1997)	Bicker Caarten, (1998) en Morgan (1998); Quinn (1996)

Figuur 19: De vijf kleuren in (bron: *Leren veranderen*, De Caluwé en Vermaak, 2014, p.72-82)

Na de wetenschappelijke discipline bedrijfskunde te hebben bestudeerd is er een brede beeldvorming van het onderwerp *soft controls*. In de deelvraag is er gezocht naar synoniemen voor *soft controls* uit de niet-financiële wetenschappelijke disciplines.

De belangrijkste synoniemen van *soft controls* uit de psychologie, sociologie, antropologie en de bedrijfskunde zijn:

- gedrag in organisaties,
- attitude,
- people/soft skills,
- shared values,
- locus of control en
- veranderen van organisatiecultuur.

Tot slot is er een terugblik naar de hoofdvraag, die luidt:

Welke verbeteringen kan kenniscentrum Business Innovation doorvoeren in de huidige soft control-scan op basis van kennis uit andere wetenschappelijke disciplines, als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde?

Nogmaals passeren hier de zeven aspecten van de softcontrolscan: motivatie, ethisch handelen, betrokkenheid en loyaliteit, zelfsturend vermogen, vertrouwen, leiderschap en communicatie.

De overeenkomsten met de aspecten op de softcontrolscan vanuit de andere wetenschappelijke disciplines zijn als volgt te benoemen:

- de psychologie onderstreept het belang van geborgenheid (betrokkenheid) en veiligheid (communicatie) in bedrijven;
- de sociologie benadrukt dat de aanwezigheid van een systeem van prestatiebeloning de effectiviteit (motivatie) beïnvloedt;
- het zelfsturend vermogen wordt in de sociologie gestimuleerd als er zelfsturende teams aanwezig zijn;
- medewerkers worden in een team volgens de psychologische sociologie betrokken door taken en verantwoordelijkheden vast te leggen.
- het soort leiderschap is afhankelijk van de cultuur. De organisatiecultuur en de sfeer beïnvloeden volgens de sociologie de motivatie van medewerkers en het vertrouwen dat ze ervaren.

De antropologie onderstreept dat gedrag van mensen afhankelijk is van de context waarbinnen iets plaatsvindt. Binnen relativisme onderscheidt men de zes cultuurdimensies. Er is een link tussen de score op de dimensie collectivisme versus individualisme (Hofstede 2013) en het nemen van verantwoordelijkheid (Rotter, 1954). In collectivistische landen bezitten medewerkers een hogere externe locus of control dan in individualistische landen.

De bedrijfskunde onderscheidt vier cultuurtypes. Hier is het gedrag van medewerkers afhankelijk van het cultuurtype van de organisatie: rolcultuur, machtscultuur, personencultuur en taakcultuur. De trend die in de laatste tien jaar is te zien, is de verschuiving van verantwoordelijkheden. Dit duidt op machtsvervaging. Hiermee samenhangend kan de volgende uitspraak worden gedaan. De focus verschuift de laatste jaren van hard controls steeds meer richting soft controls.

H3 Modellen, organisatievariabelen en indicatoren om *soft controls* te meten

In dit hoofdstuk ligt de focus op modellen die organisaties helpen vast te stellen hoe de soft controls binnen de organisatie werken. Is er een keuze gemaakt voor het model dan zal deze worden ingericht, passend bij de strategie van de onderneming. In paragraaf 3.1 wordt het outside-in-model besproken van Vlotman (2007). In paragraaf 3.2 worden vervolgens modellen vanuit andere wetenschappelijke disciplines behandeld. Tot slot is er een aanvulling op de modellen vanuit de literatuur en is een paragraaf gewijd aan experts. Hun theorieën over het meten van gedrag zijn te lezen in paragraaf 3.3.

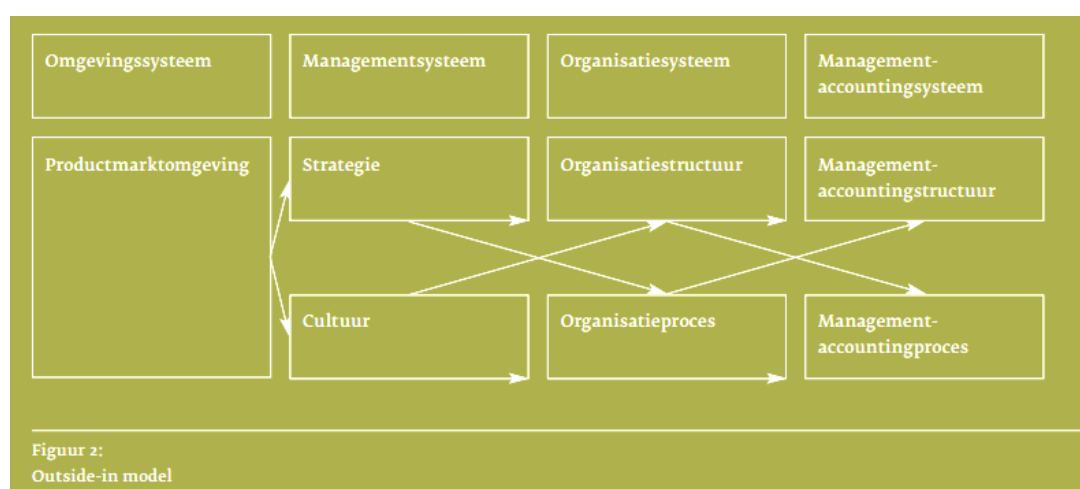
3.1 Financieel-economische literatuur

Om een patiënt zorgvuldig te kunnen behandelen, zal eerst een diagnose gesteld moeten worden. In het bedrijfsleven is hetzelfde aan de orde, alleen is de patiënt de organisatie. Een diagnose wijst dan uit wat voor ziekte is geconstateerd. De dokter zal vervolgens een medicijnprescriptie aan de patiënten meegeven, wat voor een organisatie een advies zou zijn voor te treffen maatregelen. Een diagnose kan ook uitwijzen dat een organisatie gezond is. Gedrag en houding zijn subjectief. Mulders (2008), geeft aan op welke wijze het meten van de *soft control* voorbeeldgedrag, zinvol is. Het is goed mogelijk, de laag onder de top door middel van een enquête, interviews en paneldiscussies te ondervragen hoe zij het voorbeeldgedrag zien.¹³ Men maakt hier vaak gebruik van modellen die de organisatiekunde aanreikt.

3.1.1 Modellen als managementtool

Een model is bedoeld om het management handvatten te geven, hun organisatie te beschrijven en te analyseren. Vervolgens kunnen vragen dusdanig worden geformuleerd om het gedrag te toetsen. De meeste vragenlijsten die de zachte kant van organisatievariabelen in kaart brengt, zijn gemaakt op basis van vijf schalen. Een voorbeeld is: 1=slecht, 2= matig, 3= voldoende, 4=goed, 5=uitmuntend.

Het outside-in-model van Vlotman (2007), komt in beeld nadat is vastgesteld welke soft controls gezamenlijk het gewenste systeem van soft controls bepalen (zie bijlage C). Dit model onderscheidt een viertal componenten: omgevingssysteem, managementsysteem, organisatiesysteem en managementaccountingsysteem.



Figuur 18: Outside-in model van Vlotman (2007)

(Bron: www.executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/MCA200804031.pdf)

¹³ Geraadpleegd op 22 mei 2017, Mulders (2008), Soft controls is een kwestie van vertrouwen, bron: https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/Audit_nr4_08_def.pdf

Het model van Vlotman (2007) werkt van buiten naar binnen. Er is in de vier systemen onderscheid aangebracht tussen deelgebieden die betrekking hebben op enerzijds de structuur van de organisatie en anderzijds de meer procesgerichte onderdelen. Bij de toepassing van dit model door een organisatie, kunnen er componenten worden samengesteld die op de softcontrolscan voorkomen. Een voorbeeld van een organisatie die het outside-in-model toepast, is Robeco.

3.1.2 Organisatievariabelen en indicatoren

Organisatievariabelen en indicatoren dienen te worden vastgesteld door de organisatie. Deze twee begrippen dienen niet met elkaar verward te worden en daarom wordt nog een keer de verschillen tussen beide toegelicht. De kritische organisatievariabelen zijn de variabelen die maken dat de organisatie haar doel wel of niet behaald. Leiderschap is zo'n kov. De vakliteratuur onderscheidt twee begrippen: *soft skills* en *soft controls*. Hier wordt leiderschap gemakshalve als soft control aangemerkt. Leiding geven kan ook een competentie zijn en wordt dan als *soft skill* aangemerkt.

De soft control 'Leiderschap' wordt gemeten aan de hand van deelaspecten, bijvoorbeeld 'voorbeeldgedrag'.¹⁴ De overige deelaspecten zijn ontleend uit de financiële literatuur: betrokkenheid, flexibiliteit en risicohouding. Deze deelaspecten kunnen worden aangevuld door de niet-financiële literatuur.

Vertrouwen wordt gezien als de meest effectieve soft control. Onder vertrouwen wordt hier verstaan, het vertrouwen in het werken van soft controls bij het ontbreken van voldoende regels of systemen. Soft controls vullen in dit geval de gaten op van hard controls. Mulders (2008) voegt daaraan toe dat hard controls eerder correcties zijn op de soft controls dan omgekeerd.¹⁵ Verder is Mulders van mening dat het mogelijk moet zijn om vertrouwen te hebben in een zelfregulerend en zelfreinigend vermogen van een organisatie.

3.2 Niet-financieel-economische literatuur

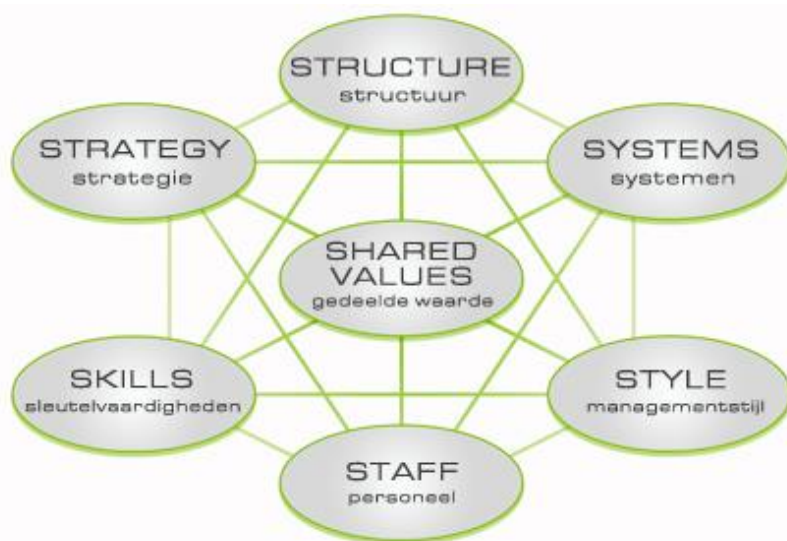
In paragraaf 3.2.1 worden er twee modellen beschreven om de organisatie te beschrijven. Het 7S-model van Pascale en Athos staat centraal en het model van de concurrerende waarden. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2.2 uitgelegd hoe de diagnose gesteld wordt.

3.2.1 Modellen als managementtool

De bedrijfskunde beveelt het 7S-model aan en is bedoeld om inzicht te krijgen. Het 7S-model is door de medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos van McKinsey (1981) ontworpen. Het model bevat drie harde en vier zachte factoren. De drie harde S'en zijn strategy, system en structure. De vier zachte S'en zijn style, staff, skills en shared values. De benadering van de bedrijfskunde verschilt op sommige gebieden van de bedrijfseconomische.

¹⁴ Strampel (2015) Soft controls internal audit, Audit Magazine nr. 4 p.28-32. Geraadpleegd op 10 mei 2017

¹⁵ Van Breevort (2008) Soft controls is een kwestie van vertrouwen, Audit september, p.6-9. Geraadpleegd op 10 mei 2017



Figuur 19: Het 7S-model (Pascal en Athos, 1981, bron: <http://7smodel.nl/>)

Ten eerste werpt het 7S-model een ander licht op het functioneren van de organisatie. De elementen van een MCS, zijn: de strategie en een ingericht controle systeem als harde factoren en shared values en people (human capital) als zachte factoren. De bedrijfskunde betreft in het 7S-model de (organisatie)structuur en de managementstijl. Zowel de bedrijfseconomie als de bedrijfskunde hebben skills, sleutelvaardigheden, hoog zitten. Daarom wordt de S van skill nader toegelicht.

Wanneer een persoon zich positioneert op de arbeidsmarkt, toont hij zich van zijn goede kant. Zijn cv. bevat zijn afgeronde opleiding, de hard skills. Echter de soft skills die weinig aandacht krijgt, zal zijn carrière maken of breken (Peggy Claus, 2008). Deze skills spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkers- en op organisatieniveau.

Ten tweede worden er in de bedrijfskunde net als bij de bedrijfseconomische benadering, systemen aangehaald om de organisatie te beheersen. Het beheersen van gedrag en het motiveren van medewerkers worden nu beschreven.

Beheersingsmethoden die een organisatie kan inzetten, zijn (Kunst e.a., 2005): direct leidinggeven, beperken van ongewenst gedrag, beoordelen van activiteiten en beoordelen van resultaten. Ongewenst gedrag kan worden bestreden door een combinatie van *hard controls* (procedures) en *soft controls*. Door voortdurend te meten, kunnen eventuele corrigerende en preventieve maatregelen worden genomen. De inrichting van de organisatie is enerzijds bedoeld om goed te werken, anderzijds voorkomt het ongewenst gedrag. *Soft controls* hebben veelal betrekking op de houding van het personeel binnen de organisatie. Een concreet voorbeeld van soft controls: tone at the top. Het gewenste gedrag wordt als vanzelfsprekend ervaren. Medewerkers volgen het voorbeeldgedrag van leiders. Bovendien komt het erop aan of de medewerker de visie van de organisatie deelt c.q. erachter staat.

Een voorbeeld van hard controls bij de beoordeling van ongewenst gedrag, is het fiatteren van uitgaven boven de bestedingslimiet. Het motiveren van medewerkers kan door het inzetten van niet-tastbare middelen. Het motiveren op het leveren van prestaties kan door het creëren van een sfeer waarin iedereen met elkaar meedenkt aan probleemoplossingen aandraagt.

Vier culturele hoofdvormen

De oudste cultuurtype volgens dit model is de hiërarchie en dateert van de begin twintigste eeuw. De nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.

Eind jaren zestig werd de marktcultuur populair. Deze vorm is gebaseerd op het werk van Williamson (1975). Men richt zich hier op de uitvoering van transacties om op die manier concurrentievoordeel te verwerven.

In de jaren zeventig is er de opkomst van de familiecultuur (samenwerkcultuur). Overigens doet Ouchi (1981) in clan control op deze cultuurtype.

Eind jaren tachtig verliet de ontwikkelde wereld het industrieel tijdperk voor het informatietijdperk. Dit tijdperk heerste er een adhocratiecultuur (creëercultuur)

3.2.2 Organisatievariabelen en indicatoren

Aan de soft controls op de softcontrolscan, zijn er vijf tot zeven indicatoren toegevoegd. Dit heeft geleid tot het volgende overzicht, zie figuur 18.

Kritische organisatievariabele	Indicatoren	Theorie van ...
Motivatie	Persoonlijk contact Transparantie Kansen aanbieden Bekwaamheid	Maslow (1943), Herzberg, Alderfer De Vries (2016) Tannenbaum en Schmidt (1973) Hersey en Blanchard (1985)
Betrokkenheid	Begrip Sfeer Inspraak Verbondenheid Geborgenheid	Quirke (1994) Robbins/Judge (2012), Mayo (1933) Marcus/Van Dam (1992) Quirke (1994) Maslow (1943)
Zelfsturend vermogen	Leiderschap Beloning Persoonlijk	Blake en Mouton (1964) De Heus/Stremmelaar (2000) Douglas en McGregor (1960)
Vertrouwen	Loyaliteit Vertrouwensband Werkdruk/sfeer Zelfvertrouwen Organisatievertrouwen Integriteit	Hosmer (1995) Covey jr (2006) Robbins/Judge (2012) Cameron (1996), Scharmer (2013) Mulders (2008) Covey jr. (2006) Covey jr. (2006)
Leiderschap	Respect Voorbeeldgedrag Betrokkenheid Zelfvertrouwen Attitude Flexibiliteit Risicohouding	Covey jr. (2006) Strampel (2015)/Zwinkels (2008) Mulders (2008) Cameron en Quinn (1996) Robbins/Judge (2012) Hersey en Blanchard (1985) ERM-COSO (2004)
Communicatie	Betrokkenheid Betekenis Veiligheid Beschikbaarheid Bewustwording Verbondenheid Structuur	Welch (2012) Welch (2012) Maslow (1943) Welch (2012) De Caluwé (1999), Quirke (1994) Welch (2012) COSO (2004)
Ethisch handelen	Helderheid Uitvoerbaarheid Transparantie Bespreekbaarheid Compliance Integriteit Bonuscultuur	Kaptein (2012) Kaptein (2012) Kaptein (2012) Kaptein (2012) Kaptein (2012) Covey jr. (2006) Treviño (2006)
Transparantie	Vertrouwen Helderheid Eerlijkheid Rentmeesterschap	Kaptein (2008) Mulders (2008) Frissen (2016) Bijbel

Figuur 20: Kritische organisatievariabelen en indicatoren

3.2.3 Diagnose-instrumenten

Het belang van diagnostisering vindt zijn grondslag in het bepalen van de IST. Waar bevindt de organisatie zich en waar wilt de organisatie naar toe, de SOLL. Daarbij komt dat de organisatie in beweging is. De organisatiecultuur wordt door de zojuist beschreven modellen inzichtelijk. Paradoxaal genoeg, verschaft een organisatiecultuur zowel stabiliteit als aanpassingsvermogen. *“Ze zorgt voor stabiliteit, omdat ze de lijm is die de organisatie bijeenhoudt. (...) Daarnaast versterkt een cultuur het aanpassingsvermogen doordat ze een duidelijk stelsel van beginselen verschaft die moeten worden aangehouden bij het onderwerpen van strategieën om nieuwe situaties het hoofd te kunnen bieden.”*¹⁶

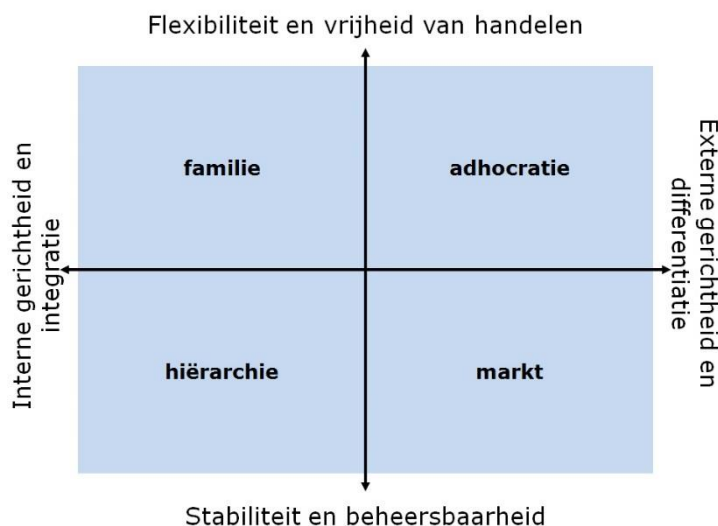
Het 7S-model is bruikbaar om de organisatiedoelen en kernwaarden te beschrijven en hoe zij erin slaagt deze te behalen. Het model van de concurrerende waarden spitst zich op het gedrag van de medewerkers. Hier kan worden gemeten hoe effectief de *soft controls* werken.

Het 7S-model als middel voor diagnose

Het 7S-model is een diagnose-instrument. Je kunt met behulp van de 7 S'en vaststellen wat er met de organisatie aan de hand is, hoe gezond of ongezond ze is. Als eerst zullen de 7 S'en van de organisatie worden beschreven. Als tweede stap zal het evenwicht tussen de 7 S'en worden bepaald. Bij een gezonde organisatie passen de S'en bij elkaar. Zijn de S'en daarentegen niet consistent ingevuld, dan duidt dit erop dat de organisatie ongezond is. Er is onevenwichtigheid, het wringt en er zijn knelpunten in de organisatie. In de diagnosefase wordt de verklaring van dit soort knelpunten gezocht in de onderlinge samenhang tussen de S'en. Deze diagnose nodigt meteen uit tot het nemen van maatregelen om zaken te verbeteren (Weber en Doelen, 2010). Het 7S-model is een bruikbaar diagnose-instrument, al omvat het nog niet alles. Er ontbreekt nog informatie op het gebied van cultuur. Het diagnosemodel hoort gebaseerd te zijn op empirische evidentie en is valide.

Het model van de concurrerende waarden

Het model van de concurrerende waarden wordt het belangrijkste ter wereld genoemd voor het beoordelen van organisatieculturen. Dit model biedt de mogelijkheid, vier dimensies te integreren en te organiseren. Deze vier dimensies zijn afgebeeld aan de vier zijdes in figuur 20.



Figuur 21: Het model van de concurrerende waarden Cameron, Quinn, DeGraff en Thakor (2006)

Bron: Cameron & Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, 2011, p.58

¹⁶ Geraadpleegd op 5 mei 2017, bron: Cameron, K., en R. Quinn (2011), *Onderzoeken en veranderen*, Den Haag Sdu Uitgevers

In eerst instantie zijn er 39 indicatoren samengesteld die mensen voor ogen hebben bij hun beoordeling of een organisatie al dan niet effectief is. Om het tot iets bruikbaar voor de organisaties te maken zijn Quinn en Rohrbaugh tot bepaalde clusters gekomen. Het model onderscheidt twee dimensies waarbinnen de indicatoren binnen vier clusters vallen. De eerste dimensie onderscheidt interne gerichtheid en integratie van externe gerichtheid en differentiatie. De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria flexibiliteit en vrijheid van handelen van de criteria stabiliteit en beheersbaarheid.

3.3 Experts uit andere wetenschappelijke disciplines

Deze paragraaf is een toevoeging op de gevonden modellen uit de literatuur. Tevens kan er uit het overzicht van experts een selectie worden gemaakt met wie mogelijk een interview kan worden gehouden. Bij de bestudering van bronnen in de media bleek dat er experts in Nederland zijn, die veel weten over soft controls. Deze experts zijn: filosofen en gedragswetenschappers.

Ben Tiggelaar is een onafhankelijke onderzoeker, schrijver en trainer. Hij is daarnaast een spreker en wordt veel uitgenodigd om te spreken op conferenties. Interessant is dat hij bedrijfskundige en gedragswetenschapper is. Hij wordt zo aangekondigd, omdat hij tijdens zijn loopbaan, onderzoek deed naar gedragsverandering in organisaties en daarop promoveerde aan de Vrije Universiteit.¹⁷

Waar Ben Tiggelaar uniek in is, is zijn anders denken. Hij benadert zaken van een andere kant. Organisaties zijn continu bezig te veranderen. Ze willen mee veranderen met de omgeving en hebben een gewenste situatie voor ogen. De Caluwé omschrijft veranderen in deze context als volgt: “Veranderen is hier het op de juiste manier prikkelen van mensen; het voor mensen zo aantrekkelijk mogelijk maken om zich in te zetten.” Het doel hiervan is onder andere het beste uit mensen te halen. Ben Tiggelaar weet mensen te prikkelen met het advies doelen om te zetten in acties en de kloof tussen intenties en gedrag te overbruggen.

Oude gewoontes veranderen is niet makkelijk. Mensen zijn doorgaans prestatiegericht. Vanwege deze instelling, rekenen ze het zich aan als ze ergens falen. In plaats van prestatiedoelen te stellen is het beter om leerdoelen te stellen. Het stellen van leerdoelen brengt nuance in het beoordelen of ze hun (vooraf)gestelde doelen halen.

De elementen op de softcontrolscan is een terugkerend thema. Reeds aangemerkt als essentiële en valide componenten van de softcontrolscan uit hoofdstuk 2 zijn: betrokkenheid, transparantie, vertrouwen, ethisch handelen, leiderschap en communicatie. De scan bestaat nu uit zes componenten.

Bij nadere bestudering is heroverwogen ‘transparantie’ te vervangen voor ‘integriteit’ (ethisch handelen). Omdat transparantie de laatste jaren meer een rol is gaan spelen, hoort deze thuis op de scan. Er kan aan worden toegevoegd dat transparantie nodig is om het imago van de financiële dienstverlening te herstellen. Besloten is groepsbeloning weg te laten, omdat deze al voorkomt bij ethisch handelen. Het excessief belonen van topfunctionarissen, wordt reeds aan de kaak gesteld.

De groepsgebaseerde beloning zoals deze nu bestaat, is mogelijk niet de juiste manier om de medewerkers in teamverband te stimuleren. De diagnose geeft duidelijkheid of de soft control effect heeft. Een goede stelling op de softcontrolscan zou zijn: de groepsgebaseerde beloning wordt daadwerkelijk ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze stelling kan onder de noemer ‘ethisch handelen’ worden opgenomen.

¹⁷ Bron: <http://www.tiggelaar.nl/Over-ben>, geraadpleegd op 3 mei 2017

H4 Thema's en deelaspecten bij mkb volgens managers

In dit hoofdstuk staan de elementen en de deelaspecten van de softcontrolscan centraal. Deze scan is afgenomen bij de managers tijdens drie bedrijfsbezoeken. Behalve de manager zijn de financial professional en overige medewerkers geïnterviewd. Zij konden feedback geven op de scan die zij hebben ingevuld. De uitkomsten van de feedback worden tevens visueel weergegeven op blz. 35 en 36. De elementen worden in paragraaf 4.1 beschreven en de deelaspecten in paragraaf 4.2.

4.1 Frequentie thema's in de scan

Tijdens drie bedrijfsbezoeken is de scan bij een manager en een financial professional afgenomen en bij medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. De bedrijven waar er naar aanleiding van de scan interviews zijn afgenomen en verwerkt, zijn: Houweling, Ultimoo en VDR Bouwgroep. De scan is tot dusver nog bij drie andere bedrijven afgenomen. Dit zijn: Sympha, Soltegro en SMG.

Middels het 'hard-op-denk-protocol', wordt het denkproces van de betrokkene opgenomen. Na afloop van de scan is een vragenlijst met de betrokkene doorgenomen waarin hij/zij feedback geeft op de scan. Zie bijlagen bijlagen A tot en met C voor de uitwerking hiervan.

De managers en de financial professionals zijn het unaniem eens over de samenstelling van de huidige softcontrolscan, wat betekent dat de zeven thema's zoals die in de voorgaande hoofdstukken zijn beschreven, relevant zijn. De zeven thema's dekken volgens hen de lading van soft controls.

Aan de managers is na het invullen van de scan de vraag gesteld of transparantie als hoofdcomponent op de scan hoort. Arjan Stigter van Ultimoo gaf op het moment dat hij bezig was een bedrijf over te nemen, daarop het volgende antwoord. *'Transparantie is misschien niet verkeerd als het er niet is. Ik heb mensen op de werkvloer niet bij de overname betrokken, omdat dit anders de uitkomst zou hebben beïnvloed. De onderhandelingen liepen al sinds oktober vorig jaar. Een paar mensen roep je erbij. Ook het managementteam heb ik niet betrokken tot op een zeker punt. Transparantie is op zich goed.'* Zie bijlage B1: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscan Ultimoo.

Bij VDR Bouwgroep is dezelfde vraag aan controller Lourens Potters gesteld. Hierop antwoordde hij als volgt: *'Waarom zou je transparantie niet uitdiepen? Het levert geen schade op.'* Zie bijlage C6: interviewverslag werkbaarheid softcontrolscan VDR Bouwgroep.

Transparantie kwam nu wel voor als indicator. Uit de feedback op de scan, bleek dat de vragen over transparantie algemeen waren. Transparantie komt op verschillende gebieden voor. Willen bedrijven organisatiebreed transparantie meten, dan zou de softcontrolscan dieper op transparantie in moeten gaan. Volgens een medewerker van Houweling, zijn er in zijn functie weinig raakvlakken met transparantie in de huidige hoedanigheid. Dat wijst erop dat transparantie als hoofdcomponent tot nuttige informatie zal leiden.

4.2 Frequente deelaspecten in de scan

In de koptekst van deze paragraaf wordt gesproken over deelaspecten. Deelaspecten en indicatoren zijn synoniemen van elkaar. In eerdere hoofdstukken werd het begrip indicatoren gebruikt, waar ze nu deelaspecten worden genoemd. Middels het 'hard-op-denk-protocol' is er af te leiden welke indicatoren relevant zijn en welke minder relevant. Op basis van de score voor belang, is vervolgens af te lezen welke stellingen geen toegevoegde waarde hebben voor de scan. Een score van 3 voor belang, geeft aan dat er voldoende belang is.

Element/thema	Deelaspecten	Relevant
Motivatatie	Persoonlijk contact Transparantie Opstellen functieprofiel Kansen aanbieden Bekwaamheid	ja ja ja ja ja
Vertrouwen	Transparantie Persoonlijk contact Stimuleren van samenwerking " " zelfredzaamheid " " verantwoordelijkheidsbesef Voorbeeldgedrag	Ja ja ja minder ja ja
Ethisch handelen	Signalering Helderheid Bespreekbaarheid Bewustwording Handhaving	ja wisselend ja minder minder
Betrokkenheid en loyaliteit	Opinie medewerkers Waardering Verantwoordelijkheid Binding	minder ja ja ja
Zelfsturend vermogen	Leiderschap Beloning Persoonlijk	ja minder ja
Leiderschap	Communicatie Motivatatie Coachen Inspireren Missie en visie overdragen Pro-actief handelen Voorbeeldgedrag en transparantie	ja ja ja ja ja ja wisselend
Communicatie	Face-to-face Feedback geven/ontvangen Informeel communicatie (sfeer) Veranderingen	wisselend ja nee Ja

ja = groot belang
nee = geen belang
minder = redelijk van belang
wisselend = varieert

Figuur 22: Indicatoren uit de literatuurstudie om de elementen mee te toetsen.

Als er in de scan naar transparantie wordt gezocht, komt deze terug onder motivatie, vertrouwen en leiderschap. Het delen van informatie met medewerkers door leidinggevende wekt vertrouwen in medewerkers. Tevens werkt het motiverend als er informatie wordt gedeeld. De aanspreekbaarheid en bespreekbaarheid van zaken zijn voorbeelden van transparantie. Communicatie blijkt niet te overtuigen wanneer het aankomt op het belang.

Resultaten

Van de vijftien ondervraagden vinden 11 de scan werkbaar, 2 weten het niet en 2 vinden de scan niet werkbaar.

Van de vijftien ondervraagden vinden 9 de scan toepasbaar; 6 weten het niet.

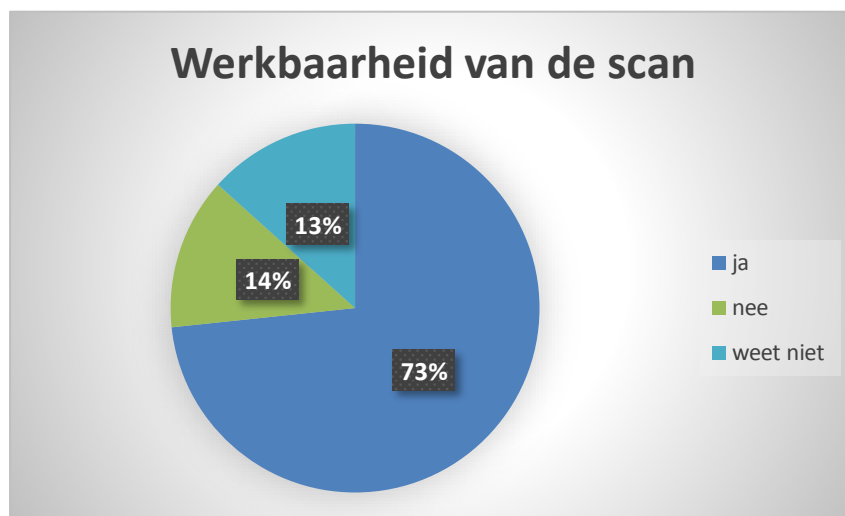
Van de vijftien ondervraagden vinden 7 de scan te lang.

Van de vijftien ondervraagden vinden 4 de lengte van de scan prima.

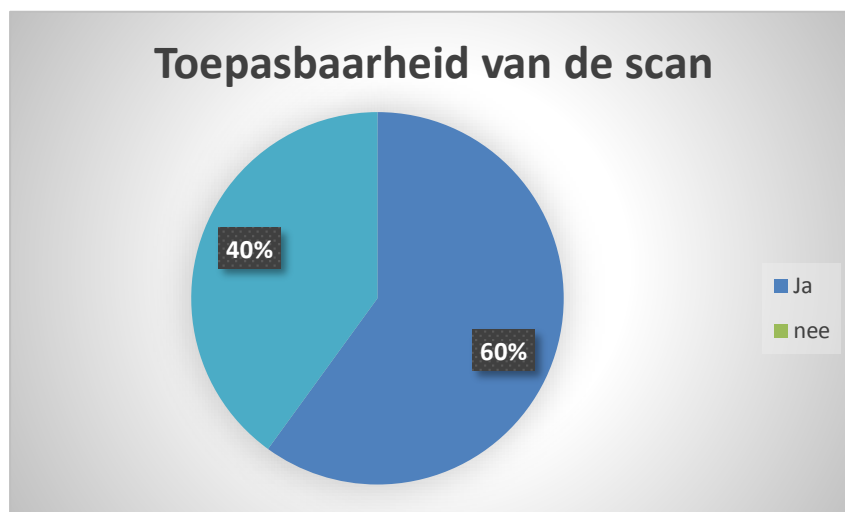
Van de vijftien ondervraagden vinden 9 het mogelijk knelpunten binnen de organisatie te signaleren.

Hieronder worden drie grafieken getoond, die de resultaten weergeven van afgenomen scans.

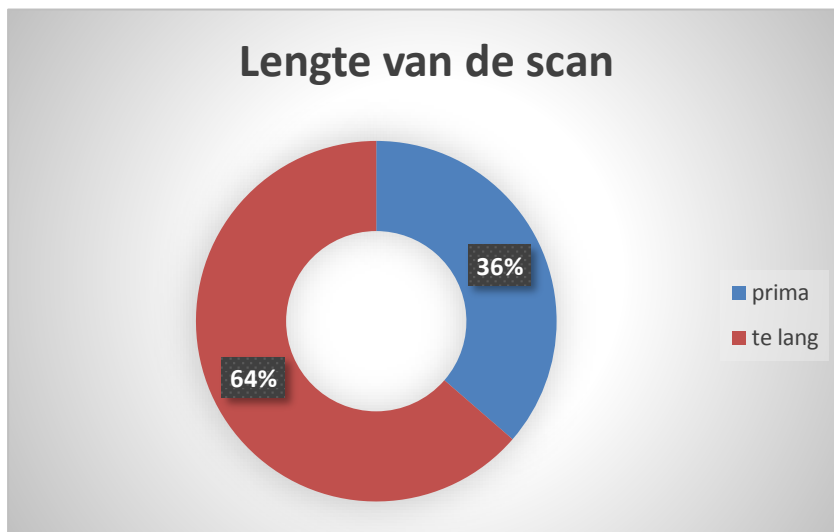
Figuur 23 en 24 laten de werkbaarheid en de toepasbaarheid van de scan zien en figuur 25 de lengte.



Figuur 23: Cirkeldiagram van de werkbaarheid van de scan onder vijftien ondervraagden.



Figuur 24: Cirkeldiagram van de toepasbaarheid van de scan, onder vijftien ondervraagden.



Figuur 25: Cirkeldiagram mening t.a.v. de lengte van de scan onder vijftien ondervraagden.

De belangrijkste aandachtspunten m.b.t. de scan zijn de volgende:

- om een scherpe diagnose te kunnen stellen, dient de scan binnen alle lagen van de organisatie te worden afgenomen;
- de huidige scan is te lang;
- dubbele vragen kunnen worden samengevoegd tot één vraag, wordt nader toegelicht;
- de scan moet bedrijfsgerichter worden gemaakt; hij is nu vrij algemeen;
- het management moet niet de mensen uitkiezen die de scan invullen.

De dubbeling betreft de volgende twee vragen:

- managers houden minimaal 1x per jaar voortgangsgesprekken met hun medewerkers¹⁸ en
- de medewerkers voldoende persoonlijk contact met elkaar hebben.¹⁹

Naast de zojuist genoemde aandachtspunten, zijn er over de vragen nog de volgende tips ter verbetering. De volgende twee stellingen scoorden laag in belang (onder de 3):

- er is prake van machtsgebruik aan de top en
- er doen geruchten en roddels in de onderneming de ronde.

Daarbij kan de volgende vraag worden gesteld: voegt het iets toe aan het stellen van een diagnose? Omdat deze vraag niet duidelijk met ja beantwoord kan worden, is het aan te bevelen ze uit de scan te laten. Tegenwoordig is er bovendien steeds minder sprake van autoritair leiderschap.

In dit hoofdstuk kunnen de volgende conclusies worden getrokken met betrekking tot de scan.

Uit de feedback op de softcontrolscan, geven respondenten aan dat transparantie als hoofdcomponent tot nuttige informatie zal leiden. Het staat vast dat het uitdiepen van de transparantie zinvol is, of dat nu als hoofdcomponent is of als indicator.

Verder geeft drie kwart aan dat m.b.v. de huidige scan, het werkbaar is een diagnose te stellen m.b.t. de heersende cultuur in de organisatie. Daarnaast wordt de huidige scan door het merendeel van de respondenten als te lang ervaren. Tevens kunnen dubbele vragen worden samengevoegd tot één vraag. Daarmee wordt meteen de oplossing aangeboden door de respondenten. Tevens is er tijdens het onderzoek de beschikking over 40 afgenomen scans bij bedrijven, zie de samenvatting op blz 4. Daaruit blijkt dat de topic 'informele communicatie' niet relevant is.

¹⁸ Deze komt op de huidige softcontrolscan zowel voor op blz. 4 als 10.

¹⁹ Deze komt op de huidige softcontrolscan tweemaal voor op blz. 13.

H5 Thema's en deelaspecten bij mkb volgens experts

In dit hoofdstuk worden relevante thema's besproken met experts. Wat is hun visie op *soft controls* in het mkb en aan de hand van welke deelaspecten toetst het mkb de thema's? Uit de gesprekken met de experts Overbeeke en Swinkels, kan worden afgeleid welke thema's en deelaspecten frequent voorkomen. In paragraaf 4.1 zullen de frequente thema's van de scan worden behandeld. Daarna zullen in paragraaf 4.2 de frequente deelaspecten van de scan aan bod komen.

5.1 Frequentie thema's in de scan

De zeven thema's zijn aan beide experts voorgelegd. De experts benaderen de thema's verschillend. De heer Overbeeke kan zich goed vinden in de thema's, waar de heer Swinkels een meer kritische blik werpt op de thema's. Zie bijlagen D1 en D2: Interviewverslag frequente thema's en deelaspecten van de softcontrolscan.

Dit is wat heer Overbeeke denkt over de thema's van de softcontrolscan. De elementen motivatie, betrokkenheid, vertrouwen, ethisch handelen en loyaliteit noemt hij allemaal belangrijk. Het element zelfsturend vermogen vindt Overbeeke terug in pro-actief handelen. De laatste toegevoegde elementen, leiderschap en communicatie, ziet hij als volgt terug bij Centric. Leiderschap uit zich in het communiceren van de gedragscode naar medewerkers. Communicatie is een essentieel onderdeel bij het contact tussen de klantmanager en de contactpersoon van Centric.

De elementen zelfsturend vermogen, leiderschap en communicatie zijn wel te betrekken op Centric. De voorgenoemde elementen zijn echter minder prominent aanwezig bij Centric dan de andere vijf elementen.

De heer Swinkels heeft dezelfde zeven thema's voorgelegd gekregen. In het interview met heer Swinkels zijn de volgende zaken naar voren gekomen. Zelfsturend vermogen hoort volgens heer Swinkels niet als afzonderlijk onderdeel in de scan thuis. Transparantie valt onder leiderschap en vertrouwen. Dit onderwerp wordt nu onder de elementen vertrouwen en motivatie opgenomen in de scan. Bovendien merkt heer Swinkels op, dat er een overlap is in de elementen.

Zowel heer Overbeeke, als heer Swinkels vinden dat naast de zeven elementen, niet nog een nieuw element hoeft te worden toegevoegd. Het is andersom dus wel te overwegen wat 'poten' van de softcontrolscan af te zagen: zelfsturend vermogen en communicatie.

5.2 Frequentie deelaspecten in de scan

Expert Overbeeke is het eens met de gevonden indicatoren uit de literatuur. Zie figuur 20. Hij geeft wel aan de voorkeur te geven aan de naam 'risicobereidheid' boven 'risicohouding'.

Expert Swinkels doet de volgende uitspraken ten aanzien van de indicatoren:

- de indicator beloning (zelfsturend vermogen) is een onderdeel van motivatie;
- de indicatoren als respect en risicohouding zijn juist voorbeelden van attitudes en
- de indicator integriteit komt bij twee elementen voor. Dit heeft consequenties voor de zuiverheid / betrouwbaarheid van de uitkomst.

Kortom, zelfsturend vermogen kan volgens de experts uit de scan worden gelaten. Dit wordt onderstreept door de uitspraak dat de indicator beloning, een onderdeel is van motivatie.

H6 Bevindingen die overeenkomen met de zeven thema's van de softcontrolscaan

Nu de deskresearch en de fieldresearch zijn afgerond, is het mogelijk om de literatuur te toetsen aan de praktijk. In paragraaf 6.1 zullen de overeenkomsten tussen beide worden gegeven. Vervolgens zullen in paragraaf 6.2 de verschillen worden gepresenteerd. Tot slot wordt in de afsluitende paragraaf de nieuwe informatie gepresenteerd die het onderzoek heeft opgeleverd.

6.1 Overeenkomsten

De veronderstelling is dat de praktijk duidelijke overeenkomsten vertoont met de theorie uit de wetenschappelijke disciplines. Toch is het niet vanzelfsprekend. Gelukkig zijn er parallellen te zien tussen de theorie en de praktijk. Als criterium dienen de zeven thema's uit de scan: motivatie, ethisch handelen, betrokkenheid en loyaliteit, zelfsturend vermogen, vertrouwen, leiderschap en communicatie. Daarnaast worden de bevindingen uit de literatuurstudie meegenomen om overeenkomsten met de praktijk te herkennen.

Het afnemen van softcontrolscaan heeft tot de meeste informatie geleid als het gaat om gedrag in organisaties. Naast deze bron, wordt er ook geput uit de gesprekken met experts.

In de praktijk zijn de volgende algemene overeenkomsten met de theorie te herkennen. Managers hebben zelf een beeld van hun eigen functioneren. Waar zij geen beeld van hebben, is hoe de medewerkers bijvoorbeeld ervaren dat hun manager verwachtingen aan zijn medewerkers communiceert. Hetzelfde geldt voor motivatie of het voorbeeldgedrag binnen de organisatie. Dit onderstreept dat soft controls lastig te meten zijn. In de zeven hoofdcomponenten hangt het af van het component of de praktijk overeenkomsten vertoont met de literatuur. In figuur 25 is af te lezen welke overeenkomsten er tussen de theorie en de praktijk zijn.

THEMA	OVEREENKOMSTEN
MOTIVATIE	Een gemotiveerde medewerker is het meest productief. Een adequaat beloningssysteem werkt motiverend.
VERTROUWEN	Het delen van de missie en de visie is van groot belang. Vertrouwen is een belangrijke soft control.
ETHISCH HANDELEN	De aanwezigheid van gedragsregels in de organisatie. De mogelijkheid onethisch gedrag te melden.
BETROKKENHEID EN LOYALITEIT	Managers respecteren hun medewerkers. Medewerkers voelen zich verbonden met de missie en visie.
ZELFSTUREND VERMOGEN	Medewerkers krijgen of nemen verantwoordelijkheid. Zelfredzaamheid wordt gewaardeerd en gestimuleerd.
LEIDERSCHAP	Leidinggevende is eerlijk in het motiveren van personeel. Leidinggevende schept duidelijkheid over gewenst gedrag.
COMMUNICATIE	Open staan voor kritiek. Een goede sfeer maakt communiceren makkelijker.

Figuur 26: Overzicht van de overeenkomsten met de praktijk per thema.

Ethisch handelen wordt in de praktijk zeker als belangrijk ervaren. De ethiek in westelijke landen is anders dan in oostelijke landen. Dat is bijvoorbeeld de reden dat het bouwbedrijf BAM in principe geen zaken doet met China, vanwege cultuurverschillen.

6.2 Verschillen

Wat er in de literatuur te vinden is aan maatregelen, is lang niet altijd terug te zien in de praktijk. In een soortgelijk schema zijn de verschillen opgesomd per thema. Zie figuur 26.

THEMA	VERSCHILLEN
MOTIVATIE	Sommigen hebben hiervoor geen complimenten nodig. Salaris niet conform werklast, functie en prestatie.
VERTROUWEN	Controle wordt minstens even belangrijk geacht als vertrouwen.
ETHISCH HANDELEN	Sancties verbinden aan overtredingen.
BETROKKENHEID EN LOYALITEIT	Teamuitjes / bedrijfsdagen zijn geen vanzelfsprekendheid.
ZELFSTUREND VERMOGEN	Het meenemen van medewerkers in de besluitvorming.
LEIDERSCHAP	Er treedt duidelijk machtsvervaging op. (Er is niet of nauwelijks machtsgebruik aan de top.)
COMMUNICATIE	-

Figuur 27: Overzicht van de verschillen met de praktijk per thema.

Een verschil is dat, ondanks het belangrijker worden van vertrouwen binnen soft controls, er meer wordt geleund op controle. In de praktijk ontbreekt het kennelijk aan vertrouwen. Twee van de hogere functionarissen gaven aan ongewenst gedrag op het moment te weinig te straffen. In de literatuur hoort deze maatregel wel degelijk aanwezig te zijn om ongewenst gedrag tegen te gaan.

6.3 Nieuwe informatie

De afgenomen softcontrolscan kan uitwijzen dat er een discrepantie is bij een onderwerp. Dit houdt het volgende in. Een respondent geeft de aanwezigheid van voortgangsgesprekken het cijfer twee en vult vervolgens bij belang het cijfer vier in. Dit contrast in aanwezigheid en belang wijst op een discrepantie. Opvallend is het verschil in denkwijze van medewerkers in verschillende lagen binnen de organisatie. Het kan zijn dat bij er bij afdeling A regelmatig teamuitjes plaatvinden, terwijl er bij afdeling B geen teamuitjes worden geregeld. Tot slot is een opvallend fenomeen dat er verschillend wordt gedacht over het onderwerp adquaar belonen. In het ene bedrijf is men ontevreden over het salaris conform werklast, functie en prestatie. Dit is af te lezen aan de score bij aanwezigheid, die regelmatig onder de drie duikt. Andere bedrijven zitten boven de drie. Het CBS geeft wel aan dat sinds 2002 rond de zeventig procent van de werkenden tevreden is met de beloning.²⁰

²⁰ CBS, Werkenden minder tevreden over beloning en promotiekansen, geraadpleegd op 21 juni 2017, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2005/26/werkenden-minder-tevreden-over-beloning-en-promotiekansen>

H7 Conclusies en aanbevelingen

Deelvraag 1.1

Wat zijn *soft controls* volgens de financieel-economische literatuur?

Soft controls zijn de aanwezige zachte beheersmaatregelen in de organisatie die ingrijpen en appelleren aan het gedrag van mensen (Stremmerlaar en De Heus, 2000). Medewerkers komen hierbij tot doellovereenstemming, waarbij het gewenste gedrag 'als vanzelf' wordt vertoond. (Merchant en Van der Stede, 2007)

Deelvraag 1.2

Welke synoniemen kunnen voor het concept *soft controls* gevonden worden in andere wetenschappelijke disciplines?

De belangrijkste synoniemen van *soft controls* uit de psychologie, sociologie, antropologie en de bedrijfskunde zijn: gedrag in organisaties, attitude, people / soft skills, shared values, locus of control en veranderen van organisatiecultuur.

Deelvraag 1.3

Wat is de plaats van *soft controls* in het managementcontrolsysteem?

Soft controls horen naast hard controls aanwezig te zijn in het MCS. Dit komt goed tot uiting in de four levers of control van Simons (1995) en Widener (2005), waarbij er een balans wordt gezocht tussen de levers. Belief systems en interactive control systems zijn vormen van *soft controls*, terwijl boundary systems en diagnostic control systems vormen van hard controls zijn.

Deelvraag 2

Welke modellen, organisatievariabelen en indicatoren zijn er uit de literatuur af te leiden om *soft controls* in de praktijk te meten?

Een model uit de financiële literatuur is het outside-in model van Vlotman (2007).

Er zijn twee modellen uit de niet-financiële literatuur om de cultuur mee te diagnosticeren, te weten het 7S-model van Pascale en Athos van McKinsey (1981) en het concurrerende waardenmodel van Quinn (1996).

Deelvraag 3

Welke modellen, organisatievariabelen en indicatoren stellen experts voor om *soft controls* te meten?

Expert Overbeeke stelt het concurrerende waardenmodel van Quinn voor en gebruikt dit ook. De organisatievariabele zelfsturend vermogen kan volgens expert Swinkels uit de scan worden weggelaten. Transparantie is een onderdeel van vertrouwen en leiderschap.

Verder stelt hij voor om de indicatoren beloning (zelfsturend vermogen) en attitude (motivatie) weg te laten. Leiderschap mist nog authenticiteit en empathisch vermogen. Vervolgens raadt hij af om een indicator te laten voorkomen bij meer dan één hoofdcomponent.

Deelvraag 4

Welke organisatievariabelen en indicatoren stellen managers en financial professionals voor om *soft controls* te meten?

Uit de feedback op de softcontrolscan geven respondenten aan dat transparantie als hoofdcomponent tot nuttige informatie zal leiden.

Deelvraag 5.1

Wat zijn de overeenkomsten tussen de literatuur en de praktijk op basis van de softcontrolscan?

Uit de praktijk blijkt dat *soft controls* lastig te meten zijn. De aanwezigheid van gedragsregels in de organisatie schept duidelijkheid, want niet iedereen verstaat hetzelfde onder ethisch handelen. De mogelijkheid onethisch gedrag te melden, geeft aan dat het mkb waar nodig maatregelen treft.

Deelvraag 5.2

Wat zijn de verschillen tussen de literatuur en de praktijk op basis van de softcontrolscan?

In de praktijk ontbreekt het kennelijk aan vertrouwen. Daarom blijven organisaties leunen op controle. Een group controller en de algemene directeur gaven aan ongewenst gedrag op het moment te weinig te straffen. Dit zou volgens het boekje wel moeten gebeuren.

Deelvraag 5.3

Tot welke nieuwe informatie heeft het onderzoek geleid met betrekking tot de softcontrolscan?

De afgenomen softcontrolscan kan uitwijzen dat er een discrepantie is bij een onderwerp. Tot slot is een opvallend fenomeen dat er verschillend wordt gedacht over het onderwerp aduqaat belonen.

Beantwoording hoofdvraag

Welke verbeteringen kan kenniscentrum Business Innovation doorvoeren in de huidige softcontrolscan op basis van kennis uit andere wetenschappelijke disciplines als organisatiepsychologie, sociologie en bedrijfskunde?

In de samenstelling van de poten van de softcontrolscan wordt gezocht naar terreinen waar zich mogelijke problemen kunnen voordoen. Deze terreinen zijn bij de bedrijfsbezoeken aan het licht gekomen. Hieruit vloeien de volgende aanbevelingen voort.

De samenstelling zou er als volgt moeten uitzien:

- motivatie;
- vertrouwen;
- ethisch handelen;
- betrokkenheid en loyaliteit;
- leiderschap en transparantie.

De trend die in het laatste decennium te zien is, is de verschuiving van verantwoordelijkheden. Dit duidt op machtsvervaging. De focus verschuift de laatste jaren steeds meer van hard controls naar *soft controls*.

Verder geeft drie kwart aan dat met behulp van de huidige scan, het werkbaar is een diagnose te stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de organisatie. Dit betekent dat de thema's van de scan zorgvuldig zijn samengesteld. Tegelijkertijd geeft dit aan dat er ruimte is voor verbetering.

De volgende verbeteringen kunnen worden aangebracht op de huidige softcontrolscan:

- dubbele vragen over voortgangsgesprekken en persoonlijk contact (zie blz. 2) samenvoegen;
- de scan meer bedrijfsgericht maken;
- de mogelijkheid bieden om de digitale scan te onderbreken.

Literatuurlijst

- Alblas, G., en E. Wijsman (2013), Gedrag in organisaties 6^e druk, Groningen / Houten, Noordhoff Uitgevers
- Animatie/film over hoofdlijnen van de visie en het beleid van de hogeschool ten aanzien van praktijkgericht onderzoek, geraadpleegd op 30 januari 2017, <http://www.hint.hro.nl/nl/HR/Over-de-HR/koers/Praktijkgericht-onderzoek/>
- Arnaud, A. (2006), A new theory and measure of ethical climate: the psychological process model (PPM) and the ethical climate index (ECI)
- Auteur onbekend, Mkb, geraadpleegd op 6 februari 2017, <https://www.bedrijfspan.com/vastgoed-begrip/mkb/>
- Breevoort, B. van (2008), Soft controls is een kwestie van vertrouwen, Audit magazine, nr. 4, september, p. 6-8
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (2006), Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige 2^e geheel herziene editie, Kluwer
- Caluwé, de (2008) Denken over veranderen in vijf kleuren, geraadpleegd op 28 maart 2017, <http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>
- Cameron, K., en R. Quinn (2011), Onderzoeken en veranderen, Den Haag Sdu Uitgevers
- Chtoui, Thiéry-Dubuisson (2011), Hard and soft Controls: Mind the Gap!, International Journal of Business, 16.3 Summer, p. 289-303
- Cullen, D. (1997), Afscheid van Maslov's motivatietheorie 1^e druk, Schoonhoven, Acedamic Service Coutinho
- Dascalu, D.E., External Assessment of internal/managerial control, Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 7 Issue 1, p15-22. 8p.
- Gallatly, I.R., "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", Journal of Organizational Behavior, September 1995, p.469-485
- Jansen, P. (2016), De piramide van Maslow 2.0, geraadpleegd op 24 maart 2017, <http://pauljansen.eu/de-piramide-van-maslow-2-0/>
- McKay, P. F., Avery, D. R. and Morris, M. A. (2008), MEAN RACIAL-ETHNIC DIFFERENCES IN EMPLOYEE SALES PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF DIVERSITY CLIMATE. Personnel Psychology, 61: 349–374.
- Merchant, K.A. en W.A. van der Stede (2007), Management Control Systems, Pearson Education
- Mulders, R. (2008) "Management Control: Soft control? Hard nodig!", MCA (Management Control & Accounting) juni nr. p26-34
- Oostdijk, J. (2014), De controller van nu & straks. Tijdschrift Controlling oktober, p. 14-17
- Oudenhoven, J.P. van (2012), Crossculturele psychologie, 3^e herziene druk, Bussum, Uitgeverij
- Pascale, R. en A. Athos, McKenzie-mederwerkers (1981), 7S model, geraadpleegd op 13 april 2017, <http://7smodel.nl/>
- Pfister, J.A., Managing Organizational Culture for Effective Internal Control, Part of the series Contributions to Mangement Science p.45-69
- Quinn, R.E. (1995), Concurrerende waardemodel van Robert E. Quinn, geraadpleegd op 20 april 2017, http://www.quinnassociation.com/nl/concurrerende_waardemodel_van_robert_e_quinn
- Quinn, R.E. en K.S. Cameron (1999), Cultuurtypologie Robert, E. Quinn en Kim S. Cameron, geraadpleegd op 20 april 2017, <http://www.quinnassociation.com/nl/cultuurtypologie>
- Robbins, S.P. en T.A. Judge (2015), Gedrag in organisaties 12^e ed, Amsterdam / Pearson Education
- Simons (2000), Managementcontrol levers of Simons, geraadpleegd op 23 maart 2017, <http://www.house-of-control.nl/managementcontrol-levers-of-control-simon.html>

Société Générale invokes special accounting rule to absorb Kerviel, geraadpleegd op 3 april 2017, <http://www.nytimes.com/2008/03/06/business/worldbusiness/06iht-norris07.1.10762430.html>

Strampel, G. (2015), Soft controls in Internal Audit, Audit Magazine, nummer 4, p. 26-28

Vasileiadis, G. (2017), 11 Fastest growing cities in europe, geraadpleegd op 6 februari 2017, <http://www.insidermonkey.com/blog/11-fastest-growing-cities-in-europe-372893/12/>

Weber, A. en A. Doelen (2010), Organiseren & managen: het 7S-model toegepast, 2^e druk, Groningen / Houten, Noordhoff Uitgevers

Wengrzyn, R. (2017), Locus of control: definition and examples of internal and external, geraadpleegd op 10 april 2017, <https://study.com/academy/lesson/locus-of-control-definition-and-examples-of-internal-and-external.html>

Widener (2007), Simons (2000), Levers of controls, geraadpleegd op 4 april 2017, <http://wetenschap.infonu.nl/economie/81073-levers-of-control-door-simons.html>

Zwinkels RO, W.H.A., (2008), Tone at the top anno 2008: nog steeds de ontbrekende schakel?, Audit Magazine, nr. 4, september, p.14-17

Bijlage A1: Interviewschema werkbaarheid softcontrolscan

Inleiding

Naam:	Martijn van der Heijden scriptant aan de Hogeschool Rotterdam
Doel:	Feedback op de toepasbaarheid / werkbaarheid van de softcontrolscan voor mkb
Structuur:	vragen over de toepasbaarheid van de softcontrolscan daarna een aantal vragen over de werkbaarheid van de softcontrolscan vervolgens vragen ter afsluiting van de softcontrolscan
Duur:	ongeveer 10 minuten
Afspraak:	intern verslag ter goedkeuring per mail; daarna gegevens in eindrapport

U heeft zojuist de softcontrolscan ingevuld. Graag stellen we u een aantal vragen over de toepasbaarheid en werkbaarheid van de scan.

Topic: Werkbaarheid soft-control scan

We starten met een aantal vragen over de werkbaarheid van de soft-control scan.

1. In hoeverre vindt u de scan werkbaar om een diagnose te kunnen stellen m.b.t. de heersende cultuur (houdingen en gedragingen) in de onderneming?
2. Wat kan er verbeterd worden aan de werkbaarheid van de soft-control scan? (bijv. invulgemak, duidelijke formulering, voor één uitleg vatbaar, lengte van de scan (tijd), zelfstandig invulbaarheid, professionele uitstraling scan, routing, kwantitatieve benadering etc).
3. Wat zijn positieve punten van de scan?

Topic: Toepasbaarheid soft-control scan

Nu volgen een aantal vragen over de toepasbaarheid van de soft-control scan.

4. In hoeverre vindt u de scan toepasbaar om een diagnose te kunnen stellen m.b.t. de heersende cultuur(houdingen en gedragingen) in de onderneming?
5. Wat kan er verbeterd worden aan de toepasbaarheid van de soft-control scan? (bijv. herkenbaarheid, praktijkgerichtheid, volledigheid, meenemen van belang).
6. Wat zijn positieve punten van de scan?

Topic: Afsluiting

Tot slot nog een aantal afsluitende vragen.

7. In hoeverre denkt u dat deze scan effectief is om knelpunten in de organisatie te kunnen identificeren?
8. Onder welke omstandigheden werkt de scan wel en niet?
9. Welke mechanismen worden getriggerd tijdens het invullen?
10. Heeft u nog iets toe te voegen waar wij tot nu toe niet op in zijn gegaan?

Nogmaals: dank voor u tijd en medewerking aan het onderzoek naar soft controls.

Bijlage A2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker Logistiek Planning Houweling Holding Klappolder, Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 9:40 tot 10:30 uur
Plaats: Klappolder, Bleiswijk

Opvallende punten in de scan

'Er is een verandering/wisseling van de macht (Marc Houweling). Eigen inbreng wordt beloond. Echt hard werken maakt dat je kunt doorgroeien.'

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

Aan de hand van de scans die zijn afgenomen in alle lagen van de organisatie kan een diagnose worden gesteld.

Verbeterpunten

De scan zou eerder ter inzage opgestuurd kunnen worden, zodat er alvast over nagedacht kan worden.

Positieve punten

De scan zet aan tot zelfreflectie. Waar sta je en waar staat het bedrijf nu?

Overige onderwerpen

Er wordt in een andere zinsopbouw hetzelfde gevraagd.

Het is niet altijd duidelijk over wie (de manager of de werknemer) je een oordeel aan het vellen bent.

Bijlage A3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker afdeling Magazijn Houweling Holding, Klappolder Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Klappolder, Bleiswijk

Diagnose

Aan de hand van de uitkomsten van de scan kan er worden gediagnosticeerd waar het bedrijf en zijn medewerkers staan. Bovendien geeft de scan verbeterpunten aan.

Verbeterpunten

De scan mag wat korter wat mij betreft, maar is wel volledig.

Positieve punten

De respondent kan (anoniem) zijn mening geven.

Overige onderwerpen

Knelpunten kunnen zeker worden geïdentificeerd, mits de medewerker de knelpunten aangeeft. In alle opzichten zou de scan wel moeten werken. Iedere medewerker werkt mee aan het behalen van de doelstelling.

Bijlage A4: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker afdeling inkoop Houweling Holding, Klappolder Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Klappolder, Bleiswijk

Opvallende punten in de scan

'Inzet wordt niet gemeten, maar mijn manager wéét dat ik mij inzet. Mijn baas geeft mij makkelijk werk; hier, kan jij dit even doen.'

De missie, visie en organisatiedoelen zijn zeer belangrijk en de doelen worden vaker gecommuniceerd. Verandering is wel belangrijk.

Opmerking: de medewerker las machtsmisbruik in plaats van machtsgebruik.

Diagnose

Er kan een scherpe diagnose gesteld worden, mits er genoeg mensen zijn die de scan invullen.

Er moet echt de tijd voor genomen worden om de scan in te vullen.

Verbeterpunten

De huidige schaal van 1 tot 5 zou ik willen verruimen om ergens meer de nadruk op te leggen.

Positieve punten

Alle onderwerpen van soft-control worden meegenomen in de scan; er ontbreekt niets.

Overige onderwerpen

Onder omstandigheden als een hoge werkdruk, is het beter dat de scan niet wordt afgenomen.

Bijlage A5: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker afdeling Finance Houweling Holding, Klappolder Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Klappolder, BleiswijkFinancieel manager

Opvallende punten in de scan

'Ik vind motivatie en persoonlijk contact allebei belangrijk. Wat zijn resultaten? Als financieel manager kijk ik naar resultaten (winst en verlies).' Jans reactie op de constatering dat hij tussen de medewerkers zit als manager: *'een persoonlijke keuze'*.

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

De scan is goed werkbaar, omdat zowel medewerkers als leidinggevenden de scan invullen.

Verbeterpunten

Er kunnen meer tegengesteldheden in de scan voorkomen. Op sommige vragen wordt dan laag gescoord op belang en bij andere vragen hoog. Een cultuur kan worden gedianosticeerd als er dingen wel van belang zijn of juist niet. Nu is bijna alles van belang.

Positieve punten

De lengte van de scan is goed. Dit is nodig om er beter/dieper op in te gaan.

De scan is gedetailleerd.

De scan is breed georiënteerd.

De elementen als motivatie worden goed getoetst aan de hand van de vragen.

Alle punten die in de scan voorkomen, maakt dat deze compleet is.

Bijlage A6: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker afdeling inkoop verpakkingen Houweling Holding, Klappolder Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Klappolder, Bleiswijk

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

De scan bevat veel vragen waarin persoonlijke sferen met managers en collega's centraal staan. Wanneer de verkregen informatie op de juiste manier verwerkt en geanalyseerd wordt, kan er een diagnose worden gesteld met betrekking tot de heersende cultuur.

Verbeterpunten

Sommige vragen zijn lastig te beantwoorden. Het gaat om de vragen die betrekking hebben op collega's. Sommige collega's wil je een 1 geven, andere een 5. Het meeste wordt wel gedekt.

Positieve punten

De scan is volledig. Je komt heel ver met wat je nu hebt. Ook al komen vragen op verschillende plaatsen terug, je wordt gedwongen om deze vanuit een ander perspectief te benaderen. Je denkt er op een andere manier over na, en dat is wel goed.

Overige onderwerpen

Knelpunten kun je zien door het verschil op te merken tussen aanwezigheid en belang. Maar ook vragen die door veel medewerkers laag worden ingevuld, duiden op knelpunten.

Om een vertekend beeld te voorkomen, moet de scan organisatiebreed worden ingevuld.

Vertrouwen en zelfsturend vermogen en leiderschap kunnen worden samengevoegd. Vertrouwen kan gedekt worden door te vragen of er vertrouwen is in het leiderschap. Op die manier kan een heel kopje geschrapt worden door een andere formulering of door één vraag toe te voegen bij een ander onderdeel.

Bijlage A7: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Houweling

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: medewerker afdeling inkoop verpakkingen Houweling, Klappolder Bleiswijk
Datum: 17 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Klappolder, Bleiswijk

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

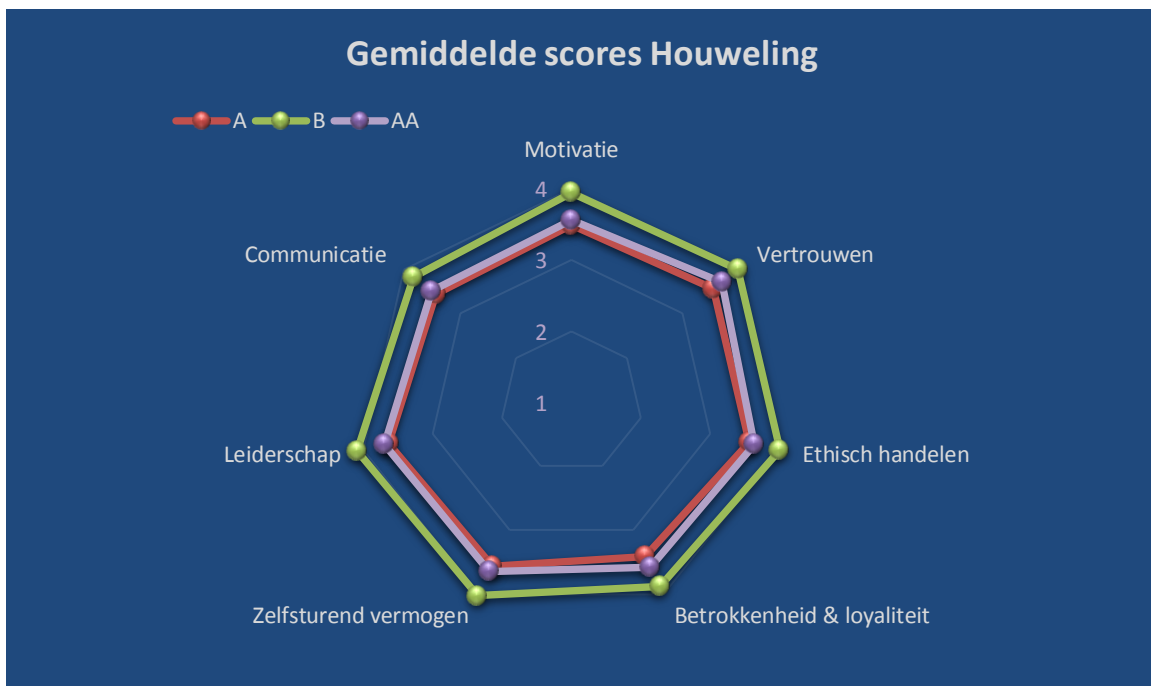
De scan is vrij goed werkbaar om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming.

De scan is toepasbaar om een diagnose te kunnen stellen, omdat er enerzijds gevraagd wordt hoe de bedrijfscultuur ervaren wordt, en anderzijds hoe de medewerker daarin wordt meegenomen

Verbeterpunten

De scan kan dieper ingaan op de cultuur die er heerst in de organisatie.

De vragen met betrekking tot de leidinggevende en de manager kunnen anders worden geformuleerd om de lengte van de scan in te korten.



Figuur 25: Gemiddelde scores bij Houweling op de zeven elementen van de softcontrolscaan.

Positieve punten

Het is goed om je af te vragen wat je ervaringen zijn.

Daarnaast is het goed hoe je jezelf op persoonlijk vlak ziet en kan verbeteren.

Overige onderwerpen

Knelpunten zijn te identificeren. De pijnpunten kunnen worden aangewezen. Het signaal is er, al zal er wel tijd nodig zijn om het gedrag te kunnen aanpassen.

Transparantie is nu een algemeen iets, terwijl transparantie op verschillende gebieden voorkomt. Nu zijn er dingen op het gebied van transparantie die de medewerkers niet aangaan.

Alle elementen van de huidige soft-control scan dekken wel de lading.

Bijlage B1: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Ultimoo

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: algemeen directeur Ultimoo Pompmolenlaan 10, Woerden
Datum: 18 mei 2017
Tijd: 9:30 tot 10:30 uur
Plaats: Pompmolenlaan 10, Woerden

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen m.b.t. de heersende cultuur in de onderneming:
De methode is wel werkbaar.

Verbeterpunten

De verbeterpunten aan de scan zijn:
Tegenwoordig kun je dit gratis met Survey Monkey digitaal overzetten.
Dubbele vragen kunnen fungeren als controlevragen. Maar vragen die twee, drie keer voorkomen kun er uit worden gehaald.

Postieve punten

De positieve punten van de scan zijn:
Alle punten komen terug in de scan.

Overige onderwerpen

De scan zou niet werken als twee mensen van mijn afdeling het laat invullen. Het resultaat zou niet alleen gekleurd zijn, maar ook niet juist.
Bij een lage score weet het management niet de diepe oorzaak achter de score. Dat kan niet uit de scan worden opgemaakt.
Transparantie is op zich goed. Echter, transparantie is misschien niet verkeerd als het er niet is. Bij de overname zijn de mensen op de werkvloer niet erbij betrokken. Immers zou dit de uitkomst hebben beïnvloed. Ook het mt (management team) is er niet bij betrokken tot op een zeker punt.

Bijlage B2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Ultimoo

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: Supervisor Unisolve Ultimoo Pompmolenlaan, Woerden
Datum: 18 mei 2017
Tijd: 11:00 tot 12:00 uur
Plaats: Pompmolenlaan, Woerden

Opvallende punten in de scan:

'Als er iets moet gebeuren, werk ik net zo hard als een medewerker die net een maand hier werkt. Ook al benut ik niet mijn kernkwaliteiten.'

'Bedrijfsuitjes zijn wel aanwezig, maar zijn niet belangrijk. Ik werk liever. Zelfredzaamheid wordt als vanzelfsprekend ervaren.'

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

Er kan absoluut iets met de uitslag worden gedaan, want de vragen in de scan waren goed.

Verbeterpunten

Het aantal vragen in de scan vind ik een beetje veel.

Er moet vaak gekeken worden om te zien over welk onderdeel de vraag gaat.

De scan kan voor de praktijk wat bedrijfsgerichter worden gemaakt. Het kan mogelijk worden gepersonaliseerd.

Postieve punten

Het zet aan tot denken over doelstellingen en richtlijnen.

Het leidt tot bewustwording van bepaalde dingen.

Overige onderwerpen

De scan zou altijd wel kunnen werken, als het belang van zo'n scan goed duidelijk gemaakt kan worden aan de medewerkers. Medewerkers hebben altijd verbeterpunten.

Bijlage B3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan Ultimoo

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: Collector Ultimoo Pompmolenlaan, Woerden
Datum: 18 mei 2017
Tijd: 15:00 tot 16:10 uur
Plaats: Pompmolenlaan, Woerden

Opvallende punten in de scan:

'Persoonlijke steuntjes gebeuren nog weleens, in de verschijning van het geven van complimenten. Dit vind ik niet zo belangrijk; iedereen is daar verschillend in. Naar de manager toestappen om incidenten te melden gebeurt meestal niet. Ik heb er geen moeite mee; ik stap op iedereen af.'

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

Voor een algemeen beeld (organisatiebreed) is er voldoende uit de scan te halen. De scan heeft echter te weinig persoonlijke aspecten.

Verbeterpunten

Er zijn terugkerende vragen die eruit kunnen; de scan is nu wat lang.

Postieve punten

Het is werkzaam om een score van 1 tot 5 in te vullen.

Dat er naast aanwezigheid ook belang kan worden aangegeven, maakt het makkelijker knelpunten te signaleren.

Overige onderwerpen

Op spitsmomenten zou de scan anders kunnen uitpakken dan op een rustig moment.

Als er dieper zou worden ingegaan op het individu, zou deze scan meer informatie moeten leveren.

Bijlage B4: Verslag 'hard-op-denk-protocol' Ultimoo

Afnemer scan: Martijn van der Heijden
Functie respondent: Group Controller Pompmolenlaan, Woerden
Datum: 18 mei 2017
Tijd: 16:05 tot 16:50 uur
Plaats: Pompmolenlaan, Woerden

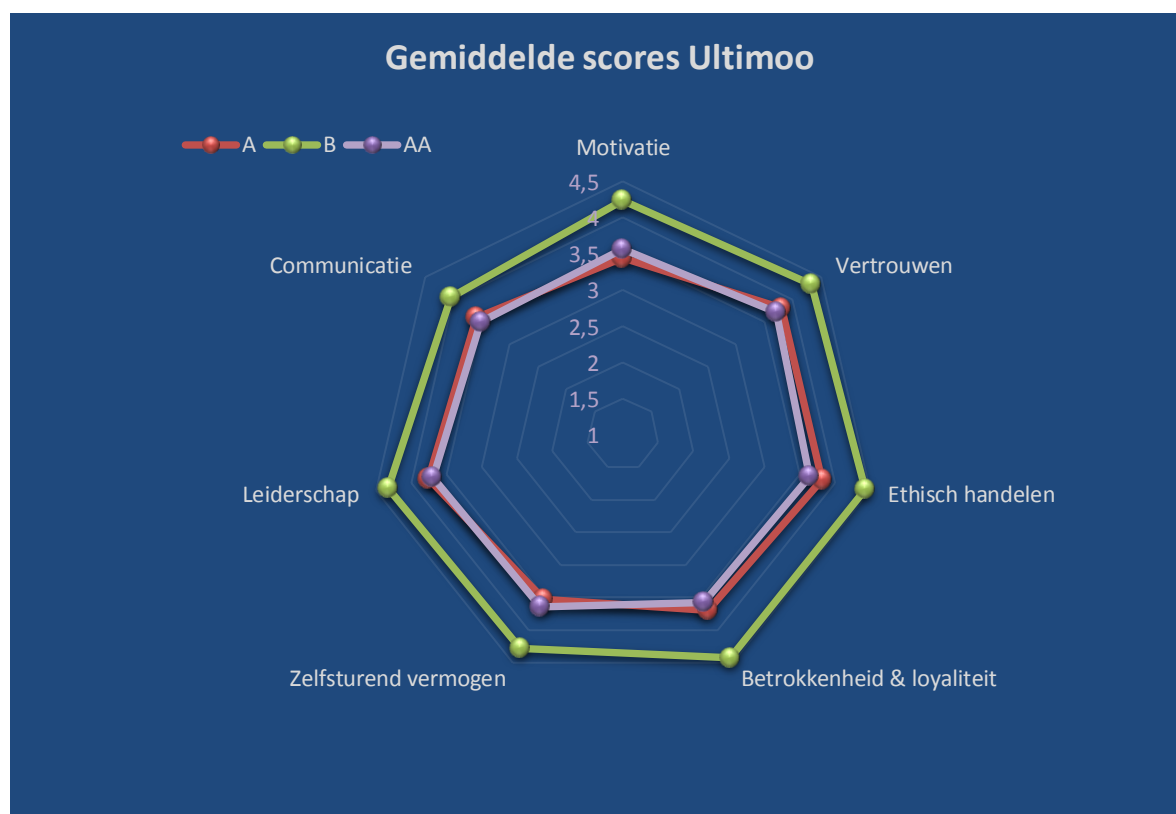
Opvallende punten in de scan

'We hebben hier in het kader van bonussen (prestatie op basis van hun individuele prestatie) een 80/150 regel. Dat betekent dat wanneer je op 80% zit van de target, er bonussen worden uitgedeeld.'

'Er heerst hier een cultuur waar gedrag (incidenten) dat niet door de beugel kan echt gemeld wordt. (...) Ik geloof niet zo in de werking van een code of conduct, maar dat kan nog een advies zijn (...)
'Incidenten in de zin van belangrijke zaken, dan denk ik dat ze dat wel degelijk doen, belang een 4 (...)
Periodieke beoordelingsgesprekken houden, die hebben we toch al gehad? Bedrijfsdagen, als dat de q-meetings zijn, dan ergens in het midden. Managers medewerkers meenemen in de beslissingen die genomen worden. De mensen kun je niet altijd meenemen in de besluitvorming. De taakcomplexiteit is niet zo belangrijk en ik denk dat de medewerkers dat ook niet vinden.'

'De missie en visie is niet dusdanig aanwezig dat we die delen met onze medewerkers. De doelstellingen worden wel gecommuniceerd. De verwachtingen en doelstellingen kenbaar maken aan de medewerkers doen we regelmatig.' (Aanwezigheid 3, Belang 3)

Opmerking: René Smits geeft aan het lastig te vinden een score toe te wijzen aan het adequate belonen van medewerkers. Er is eerder sprake van teamprestatie, dus een score van 3 is dan het beste.



Figuur 26: Gemiddelde scores Ultimoo op de zeven elementen van de softcontrolscan.

Bijlage C1: Interviewverslag werkbaarheid softcontrols VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden

Functie: algemeen directeur VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer

Datum: 31 mei 2017

Tijd: 9:30 tot 10:15 uur

Plaats: Dordtmundstraat, Deventer

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

De scan is met zorg samengesteld en is toepasbaar.

Verbeterpunten

Begrippen als veel zijn niet voor één uitleg vatbaar; het is subjectief.

Sommige vragen missen een stukje context.

Positieve punten

De lengte van de scan is prima.

Het invulgemak is prima.

De komst van een tool om soft controls te kunnen meten is goed.

Overige onderwerpen

De switch van manager naar de organisatie maakt het lastig in te vullen.

Bijlage C2: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscan VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie respondent: Projectengineer VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer
Datum: 31 mei 2017
Tijd: 10:40 tot 11:50 uur
Plaats: Dordtmundstraat 30, Deventer

Opvallende punten in de scan:

'Er heerst hier een familiecultuur. Je plaatst niet iemand op een voetstuk.'

De vraag: Geef aan in welke mate managers sturen op creativiteit... *'Er is een beperking.'*

'Mensen zitten vastgeroest en veranderen kan dan beter.'

'Als je iedereen controleert, ben je niet meer als onderdeel van de familie.'

'Wanneer je mensen meeneemt in de besluitvorming, kweek je goodwill bij de mensen.'

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

De scan is vrij werkbaar en de cultuur kan worden bepaald aan de hand van de scan.

Verbeterpunten

Naast het analyseren van de ingevulde scan alleen, zou er informatie beschikbaar moeten zijn over de persoon die hem invult.

Positieve punten

Het is goed dat de scan je tot denken aanzet. Je gaat je spiegelen: hoe is de organisatie en hoe sta je er zelf in.

De situaties die worden geschetst zijn herkenbaar.

De scan is zowel werkbaar als toepasbaar.

De lengte is goed; hij is niet te lang.

Overige onderwerpen

Het controlemechanisme is terug te zien in de vorm van controlevragen.

Transparantie komt wel een aantal keer naar voren in de scan, maar nog niet duidelijk genoeg. Met zes slimme vragen hierover kun je heel ver komen.

Bijlage C3: Interviewverslag werkbaarheid softcontrols VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie: bouwkostendeskundige VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer
Datum: 31 mei 2017
Tijd: 14:30 tot 15:15 uur
Plaats: Dordtmundstraat, Deventer

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

Aan de hand van scan is af te lezen wat minder goed scoort. Dit geldt voor zowel de medewerkers onderling, als de managers naar de medewerkers toe.

Het geeft een aardig beeld van hoe het bedrijf in elkaar steekt.

Verbeterpunten

De scan bevat veel vragen doordat vragen dubbel voorkomen.

Positieve punten

De hoofdpunten zijn aan de orde geweest, en dit moet leiden tot een goed beeld.

De scan is praktijkgericht en de vraag over de missie en visie is herkenbaar. Ik fungeer in een stuurgroep van een man of tien. Daar maken we het beleid ten aanzien van de missie en visie, wat we terugkoppelen naar de medewerkers op de werkvloer.

De scan zet je aan tot denken en maakt je bewust dat dingen beter kunnen.

Overige onderwerpen

Een lange scan brengt het voordeel met zich mee knelpunten te signaleren.

Als de scan wordt afgenomen in een kleine kring van bijvoorbeeld een man of vier, wordt het lastig om te beoordelen hoe het in de hele organisatie gesteld is met een topic.

Aan de belangrijke elementen, zoals motivatie, betrokkenheid, ethisch handelen en loyaliteit, kom je genoeg te weten hoe het gesteld is met soft controls.

Bijlage C4: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie: magazijnbeheerder VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer
Datum: 31 mei 2017
Tijd: 14:30 tot 15:15 uur
Plaats: Dordtmundstraat, Deventer

Opvallende punten in de scan

'Het is lastig om het voorbeeldgedrag van managers te bepalen in het navolgen van regels en procedures. We hebben pas nog een giftje gehad; dat wordt bij je loon opgeteld. Stimuleren is positief coachend. Heel vaak is het hier van: het moet.'

Diagnose

Het is werkbaar om in grote lijnen een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming. Dit is mogelijk door mensen uit meerdere lagen (buitenpersoneel) in de organisatie de scan te laten invullen.

Verbeterpunten

Niet alle vragen zijn relevant voor mij.

De scan kan iets korter. Vragen die op elkaar lijken, kunnen bijvoorbeeld samengevoegd worden.

Positieve punten

Het invullen van de scan is een verheldering.

De formulering is wel goed.

De professionele uitstraling van de scan is goed.

De scan is zelfstandig in te vullen.

Overige onderwerpen

De scan wijst uit op welk gebied er naar een betere situatie gegaan kan worden dan de huidige.

Het is lastig om door twee brillen te kijken.

De vorm van controle is sociale controle. Er wordt gestreefd naar verbondenheid en eenheid in de organisatie.

Bijlage C5: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscan VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie: medewerker finance VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer
Datum: 31 mei 2017
Tijd: 14:30 tot 15:15 uur
Plaats: Dordtmundstraat, Deventer

Diagnose

Argument om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:
De cultuur in de onderneming is goed meetbaar als de scan in een brede laag van de organisatie wordt afgenomen.

Verbeterpunten

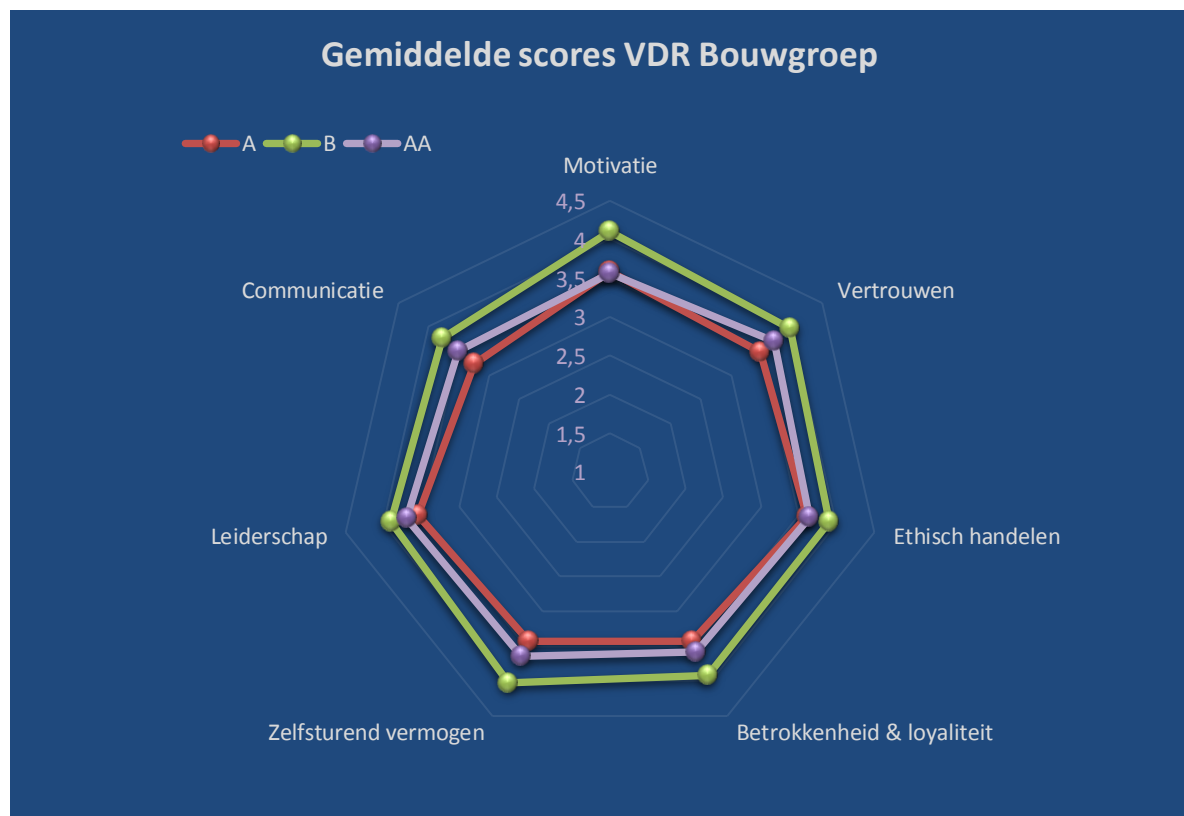
De scores visueel maken door hokjes te plaatsen.
Vragen positief formuleren in plaats van negatief. Op die manier is de schaling van de scores niet gespiegeld.

Positieve punten

Een duidelijke vraagstelling.
De scan brengt de pijnpunten naar voren.

Overige onderwerpen

Het afnemen van de scan zou niet werken als het management de geënquêteerden laat uitkiezen.
De huidige scan dekt de lading van soft controls wel.



Figuur 27: Gemiddelde scores van VDR Bouwgroep op de zeven elementen van de softcontrolscan.

Bijlage C6: Interviewverslag werkbaarheid softcontrolscaan VDR Bouwgroep

Interviewer: Martijn van der Heijden
Functie: Controller VDR Bouwgroep Dordtmundstraat, Deventer
Datum: 31 mei 2017
Tijd: 14:30 tot 15:15 uur
Plaats: Dordtmundstraat, Deventer

Diagnose

Argumenten om een diagnose te kunnen stellen met betrekking tot de heersende cultuur in de onderneming:

Je kunt wel wat met het beeld dat de scan geeft.

Verbeterpunten

De scan is niet te lang en niet te kort.

Ik denk dat de scan wel zelfstandig is in te vullen.

Positieve punten

Het ondervragen van leidinggevenden en medewerkers geeft een goed beeld van het bedrijf.

De scan is representatief en bevindt zich dicht bij de praktijk.

Op toepasbaarheid kun je, aan de hand van de uitkomst van een vraag, minder relevante vragen eruit halen. Van de vijftig vragen zijn er bijvoorbeeld dertig goed en vijf tot tien minder goed. Ik denk dat de scan zich op die manier verder ontwikkelt.

Het delen van informatie gebeurt bij ons via het intranet. Als je een transparante organisatie hebt en je hebt alles op het intranet staan, dan kan het nog een vraag zijn of medewerkers de voor hen relevante informatie tijdig ontvangen.

Overige onderwerpen

Waarom zou je transparantie niet uitdiepen? Het levert geen schade op.

Geef een medewerker de ruimte om de scan in te vullen. Laat iemand kunnen zeggen: 'Ik onderbreek hem om hem later weer af te maken.'

Bijlage D1: Interviewschema frequente thema's en deelaspecten

Inleiding

Naam: Martijn van der Heijden scriptant aan de Hogeschool Rotterdam
Doel: samenstelling van de onderdelen van de softcontrolscan voor mkb onder de loep nemen
Structuur: voorafgaand wat algemene vragen over uw taken / werkzaamheden en de medewerkers
daarna een aantal vragen over de samenstelling van de onderdelen van de softcontrolscan
vervolgens vragen over de deelaspecten van de softcontrolscan
Duur: ongeveer 40 minuten
Afspraken: intern verslag ter goedkeuring per mail; daarna gegevens in eindrapport
ondertekende interviewverslag met naam in bijlage rapport en in het middendeel

Middendeel

- beginnen met aantal vragen over **uw taken / werkzaamheden**
 1. Hoe lang bent u werkzaam bij deze vestiging?
 2. Hoe lang bent u al manager bij Centric?
 3. Welke taken voert u uit als manager compliance, audit and security?
 4. Hoe was de switch van consultant naar manager compliance, audit and security?
- nu een vraag over uw **medewerkers**
 1. Hoeveel mensen werken er op uw afdeling en hoeveel in totaal bij Centric?
- dan een aantal vragen over de **samenstelling van de softcontrolscan**
 1. Er is vanuit Hogeschool Rotterdam, door de samenwerking van onderzoekers en studenten, een prototype soft-control scan ontwikkeld. Wat denkt u van de samenstelling van de scan?
 2. Denkt u dat het een optie is om *transparantie* toe te voegen als hoofdcomponent?
 - Hoort veranderingsmanagement in de scan? Zo ja, als hoofdcomponent of als indicator?
 - En solidariteit?
 - Zou u nog een component willen voorstellen?
 3. We hebben het gehad over de hoofdcomponenten. Onder bijvoorbeeld de hoofdcomponent leiderschap valt het deelaspect voorbeeldgedrag.
 - U vindt de voorbeeldaspecten allemaal belangrijk. Ontbreken er nog deelaspecten? Met andere woorden; ontbreken volgens u nog stukken uit de wetenschappelijke literatuur?
- Vervolgens nog een aantal praktijkgerichte vragen
 1. Centric levert een service aan zijn klanten. Het komt voor dat een bedrijf iets wil uitbesteden. Er worden afspraken gemaakt. Deze komen in een contract te staan. De klant geeft in dit geval iets uit handen. Hoe treden hier de soft controls in werking?
 2. In één van uw blogs, 'soft controls is een kwestie van vertrouwen', schrijft u over normkaders die niet voorhanden zijn om cultuur en gedrag te meten. Kunt u dit toelichten?
 3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen doet zich deze tijd meer gelden. Er is al iets als een duurzame jaarrekening. Heeft MVO volgens u raakvlakken met soft controls?

Slot

- Samengevat ziet de samenstelling van de verbeterde scan er ... uit. Het onderdeel ... zou een toevoeging zijn.
- Heeft u zelf nog niets toe te voegen of te vragen?

Bijlage D2: Interviewverslag frequente thema's en deelaspecten

Interviewer: Martijn van der Heijden, scriptant Hogeschool Rotterdam
Respondent: P. Overbeeke, Manager Compliance, Audit & Security Centric Financial Solutions and Services, Louis Braillelaan Zoetermeer
Datum: 12 juni 2017
Tijd: 13:00 tot 14:30 uur
Plaats: Centric Financial Solutions and Services, Louis Braillelaan Zoetermeer

Werkzaamheden van de heer Overbeeke

Pieter werkt zes jaar bij Centric FSS. Sinds 2017 werkt hij voor de hele groep Centric. Centric FSS is het dochterbedrijf van Centric Netherlands. De switch van consultant naar manager compliance, audit & security, is niet echt groot geweest. De heer Overbeeke is eerst bij één van de grote accountantskantoren aan de slag gegaan. Vervolgens is Pieter tien jaar consultant geweest. Daar heeft Pieter te maken gehad met verandermanagement. In deze periode heeft Pieter als projectmanager vooral nieuwe ERP-systemen ingericht voor klanten. Dit betreft de harde kant (van control). Met die ervaring is Pieter gevraagd manager te worden bij Centric FSS.

Als manager compliance, audit & security heeft hij de volgende taken:

- de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen van een Risk and Control Framework,
- de verantwoordelijkheid om per kwartaal/jaar te rapporteren aan de klanten. Deze rapporten bevatten de uitkomsten van de interne testwerkzaamheden;
- zekerheid bieden in de werking van de beheersmaatregelen over de afgelopen periode en
- communiceren en afstemmen van het Risk and Control Framework met de klanten, zodat dit aansluit op hetgeen waarover de klanten zekerheid willen hebben.

Medewerkers

- Er werken 120 medewerkers bij Centric FSS.
- Bij Centric werken in totaal 4300 medewerkers, van wie 3000 in Nederland.

Samenstelling van de softcontrolscaan

Over de samenstelling van de elementen van de softcontrolscaan valt het volgende op te merken:

1. het element motivatie is belangrijk, ook al wordt dit bij Centric niet gemeten;
2. het element ethisch handelen is heel belangrijk; er is een gedragscode op papier beschikbaar voor net aangenomen mensen;
3. het element betrokkenheid en loyaliteit is belangrijk, de medewerkers horen loyaal te zijn;
4. het element zelfsturend vermogen is terug te zien in pro-actief handelen;
5. het element vertrouwen is belangrijk;
6. het element leiderschap is terug te zien in de leidinggevende die de gedragscode 'communiqueert aan de medewerker';
7. het element communicatie is terug te zien in het contact dat er is tussen de klantmanager en het contactpersoon van Centric;
8. er hoeft niet een component aan de zeven elementen van de softcontrolscaan te worden toegevoegd;
9. 'risicohouding' zou kunnen worden aangepast in 'risicobereidheid'.

Overige zaken

- In de dienst die Centric levert wordt de harde kant van control in contracten vastgelegd d.m.v. KPI's. Centric hecht ook waarde aan de cultuur. Het is belangrijk dat er een cultural fit is met de klanten die business processen en IT uitbesteden. Wat hoort er aan soft controls aanwezig te zijn? De klanten die bijvoorbeeld IT uitbesteden, geven ook de beheersing hiervan uit handen.

In de twaalf jaar vóór zijn tijd bij Centric, heeft de heer Overbeeke het volgende geleerd:

- Zorg dat je draagvlak creëert, zorg dat je mensen activeert en meekrijgt. Dat geeft een veel grotere toegevoegde waarde voor een project, dan dat je alleen maar een plan maakt en uitvoert.
- Bij Centric heeft Pieter zich ontwikkeld door meer klantgericht te worden.

Normkaders zijn niet voorhanden zijn om cultuur en gedrag te meten. Dit lost men op door:

- een nulmeting te doen. (Kaptein, 2012). Na de nulmeting krijg je t+1, t+2 en zo verder. Wanneer je verbeteringen wilt zien, zullen acties worden ondernomen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) heeft geen raakvlakken met soft controls, want:

- MVO bekijkt people vanuit het oogpunt: hoe goed zorg je voor je medewerkers.
- Centric is ISO 14001 gecertificeerd en in het kader van MVO komen nergens soft controls voor.

Slot

- De respondent heeft geen vragen.
- Er wordt afgesproken dat er nog contact is over de digitale softcontrolscaan.
- Het interviewverslag wordt binnen 5 werkdagen ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport.

Bijlage D3: Interviewschema frequente thema's en deelaspecten

Inleiding

Naam: Martijn van der Heijden scriptant aan de Hogeschool Rotterdam
Doel: samenstelling van de onderdelen van de softcontrolscan voor mkb onder de loep nemen
Structuur: voorafgaand wat algemene vragen over uw taken / werkzaamheden en de medewerkers
daarna een aantal vragen over de samenstelling van de onderdelen van de softcontrolscan
vervolgens vragen over de deelaspecten van de softcontrolscan
Duur: ongeveer 40 minuten
Afspraken: intern verslag ter goedkeuring per mail; daarna gegevens in eindrapport
ondertekende interviewverslag met naam in bijlage rapport en in het middendeel

Middendeel

- beginnen een met aantal vragen over **uw taken / werkzaamheden** en de medewerkers
 1. Hoe lang bent u al Director Governance Risk Compliance?
 2. Welke taken voert u uit als Director Governance Risk Compliance?
 3. Hoeveel mensen werken op uw afdeling en hoeveel in totaal bij BAM?
- Dan een aantal vragen over de **samenstelling van de softcontrolscan**
 1. Er is vanuit Hogeschool Rotterdam door de samenwerking van onderzoekers en studenten een prototype softcontrolscan ontwikkeld. Wat denkt u van de samenstelling van de scan?
 2. Is het een optie om *transparantie* toe te voegen als hoofdcomponent denkt u?
 - Hoort veranderingsmanagement in de scan? Zo ja, als hoofdcomponent of als indicator?
 - En solidariteit?
 - Zou u nog een component willen voorstellen?
 3. We hebben het gehad over de hoofdcomponenten. Onder bijvoorbeeld de hoofdcomponent 'leiderschap' valt het deelaspect 'voorbeeldgedrag'.
 4. U vindt de deelaspecten ... Ontbreken er nog deelaspecten? Met andere woorden, ontbreken er volgens u stukken uit de wetenschappelijke literatuur?
- Vervolgens nog een aantal praktijkgerichte vragen
 1. Soft controls in organisaties zijn steeds meer een rol gaan spelen in de afgelopen tien jaar. In het artikel 'Tone at the top anno 2008: nog steeds de ontbrekende schakel?', voert voorbeeldgedrag de boventoon. Hoe is het denkt u gesteld met 'tone at the top' in 2017?
 2. Vertrouwen is een ander belangrijk thema als het aankomt op soft controls. Muel Kaptein beweert het volgende: 'controleren is goed, vertrouwen is beter.' Is vertrouwen op de werkvloer nog aanwezig zonder controle? Zo ja, in hoeverre?
 3. Tijdens één van de bedrijfsbezoeken kwam naar voren dat een manager niet geloofde in een code of conduct. Is de aanwezigheid van een code of conduct in de organisatie een noodzaak of kan een organisatie goed zonder?
 4. Onder 'ethisch handelen' worden ook wel de deugden van Aristoteles verstaan. De vier kardinale deugden zijn: Prudentia, Justitia, Fortitudo en Temperantia. Hieraan voegt de theologie er nog drie toe: geloof, hoop en liefde. Wat verstaat u in uw functie onder ethisch handelen?

Slot

- Samengevat ziet de samenstelling van de verbeterde scan er ... uit. Het onderdeel ... zou een toevoeging zijn.
- Heeft u zelf nog iets toe te voegen of te vragen?

Bijlage D4: Interviewverslag elementen op de softcontrolscaan voor mkb

Interviewer: Martijn van der Heijden scriptant Hogeschool Rotterdam
Respondent: W. Swinkels, Director Governance Risk Compliance BAM Runnenburg te Bunnik
Datum: 12 juni 2017
Tijd: 11:15 tot 11:40 uur
Plaats: Bunnik

Werkzaamheden van de heer Swinkels

Walter werkt sinds zes maanden bij BAM als Director Governance Risk Compliance. Hiervoor is heer Swinkels 18 jaar consultant geweest in hetzelfde vakgebied.

Zijn taken zijn:

- verantwoordelijkheid voor uitvoering en periodieke bijstelling van de governancestructuur van de bouwer.
- ontwikkelen van een nieuwe strategie 'om een voorspelbare onderneming te zijn en te blijven.'

Medewerkers

Walter werkt met twee collega's direct samen (1,5 fte). Daarnaast werkt hij met twintig personen binnen de werkmaatschappijen. In totaal werken er 21.000 mensen bij BAM.

Samenstelling van de softcontrolscaan

Over de samenstelling van de elementen van de softcontrolscaan is het volgende op te merken:

- er zit een overlap in de elementen van de softcontrolscaan, 'transparantie' valt namelijk onder leiderschap en vertrouwen;
- zelfsturend vermogen is volgens heer Swinkels geen afzonderlijk onderdeel;
- 'motivatie' bevat beslist niet de meest actuele bronnen, er wordt verwezen naar Den Hartog;
- leiderschap mist nog authenticiteit en empathisch vermogen
- de indicator 'beloning' (zelfsturend vermogen) is een onderdeel van motivatie;
- de indicatoren als respect en risicohouding zijn juist voorbeelden van attitude;
- de indicator 'integriteit' komt bij zowel ethisch handelen als vertrouwen voor en
- transparantie valt onder leiderschap en vertrouwen.

Overige zaken

- 'Tone at the top' is anno 2017 geen ontbrekende schakel meer; het wordt steeds evidentier. Dit is terug te zien in jaarverslagen en interviews van CEO's,
- vertrouwen en controles zijn beide nodig,
- kernwaarden en grenzen stellen is wel nodig als kader, dat geeft richting ook als de medewerkers de normen en waarden al kennen,
- in het kader van helderheid is 'code of conduct' zeer noodzakelijk tezamen met bespreekbaarheid en
- onder ethisch handelen verstaat BAM, het goede doen, gebaseerd op de westerse waarden en maatschappelijke verwachtingen.

Slot

De respondent geeft aan psychologische literatuur te missen, maar geeft hiervan geen voorbeelden. Er wordt wel gewezen op de laatste inzichten van Den Hartog. Er worden geen afspraken gemaakt. Het interviewverslag wordt binnen 5 werkdagen ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Het goedgekeurde interviewverslag wordt opgenomen in de bijlagen van het rapport.

Bijlage E: Elementen c.q. doelstellingen van *soft controls* Robeco

Het management van een organisatie dient periodiek vast te stellen dat medewerkers:

- 1 op de hoogte zijn van de doelen van de organisatie en deze onderschrijven;
- 2 weten wat de concrete organisatiedoelen betekenen voor de door hen uit te voeren werkzaamheden;
- 3 gemotiveerd zijn om ideeën naar voren te brengen die bijdragen aan het welslagen van de organisatiedoelen;
- 4 de ruimte krijgen om opleidingen te volgen die bijdragen aan hun verdere ontwikkeling;
- 5 op de hoogte zijn van de gedragscode en deze naar eer en geweten naleven;
- 6 de groepsgebaseerde beloning daadwerkelijk ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- 7 gestimuleerd worden om horizontaal of verticaal in de organisatie door te stromen;
- 8 zien dat hun leidinggevers zowel binnen als buiten de organisatie de kernwaarden van de organisatie verkondigen;
- 9 integer en in lijn met de kernwaarden van de organisatie handelen;
- 10 zich inzetten om de door hen uit te voeren activiteiten zo goed mogelijk te doen;
- 11 de visie van hun leidinggevers erkennen en hun stijl van leidinggeven als constructief ervaren;
- 12 op de hoogte zijn van interne (personeels)richtlijnen en deze naar eer en geweten naleven;
- 13 op een constructieve manier met elkaar samenwerken;
- 14 zich thuis voelen in de cultuur van de organisatie;
- 15 op de hoogte gehouden worden van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;
- 16 hun verantwoordelijkheden kennen en hierop worden afgerekend;
- 17 betrokken zijn bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie;
- 18 veranderingen in de organisatie zien als kansen in plaats van bedreigingen;
- 19 zien dat het management een weloverwogen risicohouding heeft;
- 20 elkaar als gelijken accepteren;
- 21 de ruimte krijgen om zich binnen en buiten de organisatie persoonlijk te ontwikkelen;
- 22 tevreden zijn met hun baan;
- 23 doelen hebben die aansluiten bij de doelen van de organisatie;
- 24 erkenning krijgen van hun leidinggevers voor de door hen geleverde prestaties;
- 25 van zichzelf gemotiveerd zijn om zich in te spannen voor de organisatie;
- 26 taken uitvoeren die aansluiten bij hun vaardigheden;
- 27 taken uitvoeren die op zich staan, van begin tot het eind door dezelfde persoon worden uitgevoerd en leiden tot een zichtbaar resultaat;
- 28 taken uitvoeren die binnen of buiten de organisatie impact hebben op anderen;
- 29 de vrijheid hebben om taken onafhankelijk en volgens eigen planning en inzicht uit te voeren; en 30 terugkoppeling van hun leidinggevers krijgen ten aanzien van de effectiviteit van de door hen geleverde inspanning.

Bron: www.executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/MCA200804031.pdf

Bijlage F: Softcontrolscan Prototype V0.3 spiegelen met V0.4

Motivatie

[]Persoonlijk contact - Geef aan in welke mate de managers hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Enthousiasmeren

Feedback geven

Complimenteren

Persoonlijke steuntjes in de rug geven

[]Persoonlijk contact - Houden de managers minimaal 1 x per jaar voortgangsgesprekken met hun medewerkers? *

Aanwezigheid Belang

Voortgangsgesprek

[]Transparantie - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

Informatie met hun medewerkers delen

Hun medewerkers inspraak geven in het team

[]Opstellen functieprofiel - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Managers hun verwachtingen aan hun medewerkers duidelijk communiceren

Managers bij een functie realistische/haalbare doelen formuleren

Medewerkers de ruimte krijgen om afwisselende werkzaamheden uit te voeren

[]Adequaat belonen - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Het salaris van medewerkers conform werklust, functie en prestatie wordt bepaald

Medewerkers worden beloond op basis van hun individuele prestaties

Medewerkers worden beloond via passende secundaire arbeidsvoorwaarden

[]Kansen bieden - Geef aan in welke mate de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Mogelijkheden tot scholing hebben

Groeimogelijkheden in hun persoonlijke ontwikkeling hebben

Groeimogelijkheden in functie en schaal hebben

Motivatie

[]Persoonlijk contact - Geef aan in welke mate de managers hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Enthousiasmeren

Feedback geven

Complimenteren

Persoonlijke steuntjes in de rug geven

[]Opstellen functieprofiel - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Managers hun verwachtingen aan hun medewerkers duidelijk communiceren

Managers bij een functie realistische/haalbare doelen formuleren

Medewerkers de ruimte krijgen om afwisselende werkzaamheden uit te voeren

[]Adequaat belonen - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Het salaris van medewerkers conform werklast, functie en prestatie wordt bepaald

Medewerkers worden beloond op basis van hun individuele prestaties

Medewerkers worden beloond via passende secundaire arbeidsvoorwaarden

Medewerkers worden beloond voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief

Medewerkers worden gewaardeerd voor hun zelfredzaamheid

[]Kansen bieden - Geef aan in welke mate de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Mogelijkheden tot scholing hebben

Groeimogelijkheden in hun persoonlijke ontwikkeling hebben

Groeimogelijkheden in functie en schaal hebben

Vertrouwen

[]Transparantie - Geef aan in welke mate er in de organisatie: *

Aanwezigheid Belang

Sprake is van een cultuur waarin medewerkers elkaar durven aan te spreken

Sprake is van een cultuur waarin medewerkers helder met elkaar communiceren

Mogelijkheden zijn om problemen bespreekbaar te maken

[]Transparantie - Geef aan in welke mate managers: *

Aanwezigheid Belang

De missie, visie en organisatiedoelstelling met hun medewerkers delen

De resultaten met hun medewerkers bespreken

Verwachtingen en doelstellingen kenbaar maken aan de medewerkers

[]Persoonlijk contact - Geef aan in welke mate er in de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Sprake is van informeel persoonlijk contact

Mogelijkheden zijn om elkaar persoonlijk te leren kennen

[]Stimuleren van samenwerking - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Er groepsessies worden gehouden om de samenwerking te verbeteren

Er sessies worden gehouden om teambuilding te bevorderen

Medewerkers bereid zijn om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen over een bepaalde taak

Er in de organisatie sprake is van collegialiteit tussen medewerkers en managers

[]Stimuleren zelfredzaamheid en verantwoordelijkheidsbesef - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Medewerkers de vrijheid hebben om hun taken zelf in te delen

Managers sturen op creativiteit en zelfcorrigerend vermogen van hun medewerkers

Managers de ambitie en het initiatief van hun medewerkers belonen

[]Voorbeeldgedrag leiding en collega's - Geef aan in hoeverre managers het goede voorbeeld geven aan hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Op het gebied van hard controls: het naleven van opgelegde targets, regels en procedures

Op het gebied van soft controls: houding en gedrag in de organisatie

Vertrouwen

[]Transparantie - Geef aan in welke mate er in de organisatie: *

Aanwezigheid Belang

Sprake is van een cultuur waarin medewerkers elkaar durven aan te spreken

Sprake is van een cultuur waarin medewerkers helder met elkaar communiceren

Mogelijkheden zijn om problemen bespreekbaar te maken

[]Transparantie - Geef aan in welke mate managers: *

Aanwezigheid Belang

De missie, visie en organisatiedoelstelling met hun medewerkers delen

De resultaten met hun medewerkers bespreken

Verwachtingen en doelstellingen kenbaar maken aan de medewerkers

Informatie met hun medewerkers delen

Hun medewerkers inspraak geven in het team

[]Persoonlijk contact - Geef aan in welke mate er in de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Sprake is van informeel persoonlijk contact

Mogelijkheden zijn om elkaar persoonlijk te leren kennen

[]Stimuleren van samenwerking - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Er groepsessies worden gehouden om de samenwerking te verbeteren

Er sessies worden gehouden om teambuilding te bevorderen

Medewerkers bereid zijn om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen over een bepaalde taak

Er in de organisatie sprake is van collegialiteit tussen medewerkers en managers

[]Stimuleren zelfredzaamheid en verantwoordelijkheidsbesef - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Medewerkers de vrijheid hebben om hun taken zelf in te delen

Managers sturen op creativiteit en zelfcorrigerend vermogen van hun medewerkers

Managers de ambitie en het initiatief van hun medewerkers belonen

[]Voorbeeldgedrag leiding en collega's - Geef aan in hoeverre managers het goede voorbeeld geven aan hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Op het gebied van hard controls: het naleven van opgelegde targets, regels en procedures

Op het gebied van soft controls: houding en gedrag in de organisatie

Ethisch handelen

[]Signalering - Geef aan in welke mate het in de onderneming voor de medewerkers mogelijk is om: *

Aanwezigheid Belang

Ongewenst gedrag bij collega's te signaleren
Ongewenst gedrag bij managers te signaleren
Incidenten te melden

[]Signalering *

Aanwezigheid Belang

Kunnen medewerkers bij vragen of opmerkingen makkelijk bij hun managers terecht/zijn zij makkelijk benaderbaar?
Stimuleren managers medewerkers om zich aan de voorgeschreven normen te houden?

[]Helderheid - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

De normen en waarden in de onderneming kenbaar maken aan hun werknemers
De gedragscode in de onderneming kenbaar maken aan hun werknemers

[]Bespreekbaarheid - Geef aan in welke mate er voor de medewerkers in de organisatie mogelijkheden zijn om: *

Aanwezigheid Belang

Dilemma's te bespreken met collega's
Incidenten te bespreken met collega's
Dilemma's te bespreken met leidinggevenden
Incidenten te bespreken met leidinggevenden

[]Bewustwording *

Aanwezigheid Belang

In welke mate biedt de onderneming mogelijkheden om integriteitstrainingen of –opleidingen te volgen

[]Handhaving - Geef aan in welke mate de managers hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers belonen op gewenst gedrag
Hun medewerkers bestraffen op ongewenst gedrag
Gemaakte overtredingen van hun medewerkers registreren

Ethisch handelen

[]Signalering - Geef aan in welke mate het in de onderneming voor de medewerkers mogelijk is om: *

Aanwezigheid Belang

Ongewenst gedrag bij collega's te signaleren
Ongewenst gedrag bij managers te signaleren
Incidenten te melden

[]Signalering *

Aanwezigheid Belang

Kunnen medewerkers bij vragen of opmerkingen makkelijk bij hun managers terecht/zijn zij makkelijk benaderbaar?
Stimuleren managers medewerkers om zich aan de voorgeschreven normen te houden?

[]Helderheid - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

De normen en waarden in de onderneming kenbaar maken aan hun werknemers
De gedragscode in de onderneming kenbaar maken aan hun werknemers

[]Bespreekbaarheid - Geef aan in welke mate er voor de medewerkers in de organisatie mogelijkheden zijn om: *

Aanwezigheid Belang

Dilemma's te bespreken met collega's
Incidenten te bespreken met collega's
Dilemma's te bespreken met leidinggevenden
Incidenten te bespreken met leidinggevenden

[]Handhaving - Geef aan in welke mate de managers hun medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers belonen op gewenst gedrag
Hun medewerkers bestraffen op ongewenst gedrag
Gemaakte overtredingen van hun medewerkers registreren

Betrokkenheid en loyaliteit

[]Opinie medewerkers - Geef aan in welke mate de managers in de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Periodieke beoordelingsgesprekken houden met hun medewerkers
Exitgesprekken houden met hun medewerkers
Ziekteverzuim van hun medewerkers meten
Gemaakte overuren van hun medewerkers meten
Inzet van hun medewerkers meten

[]Waardering medewerkers - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers respecteren
Hun medewerkers motiveren
Hun medewerkers erkenning geven voor hun prestaties

[]Waardering medewerkers - Wordt er in de onderneming voldoende aandacht besteed aan: *

Aanwezigheid Belang

Teamuitjes
Bedrijfsdagen

[]Verantwoordelijkheid - Geef aan in welke mate managers: *

Aanwezigheid Belang

Medewerkers meenemen in de beslissingen die genomen worden
Zaken oppakken die medewerkers inbrengen
Medewerkers voldoende taakcomplexiteit geven
De medewerkers inzetten op de kwaliteiten die ze hebben

[]Binding organisatie - Geef aan in welke de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Zich verbonden voelen aan de missie en visie van de onderneming
Zich verbonden voelen met de doelen van de onderneming
Zich geïnspireerd voelen door de missie, visie en doelen van de onderneming

Betrokkenheid en loyaliteit

[]Opinie medewerkers - Geef aan in welke mate de managers in de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Periodieke beoordelingsgesprekken houden met hun medewerkers
Exitgesprekken houden met hun medewerkers
Ziekteverzuim van hun medewerkers meten
Gemaakte overuren van hun medewerkers meten
Inzet van hun medewerkers meten

[]Waardering medewerkers - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers respecteren
Hun medewerkers motiveren
Hun medewerkers erkenning geven voor hun prestaties

[]Waardering medewerkers - Wordt er in de onderneming voldoende aandacht besteed aan: *

Aanwezigheid Belang

Teamuitjes
Bedrijfsdagen

[]Verantwoordelijkheid - Geef aan in welke mate managers: *

Aanwezigheid Belang

Medewerkers meenemen in de beslissingen die genomen worden
Zaken oppakken die medewerkers inbrengen
Medewerkers voldoende taakcomplexiteit geven
De medewerkers inzetten op de kwaliteiten die ze hebben

[]Binding organisatie - Geef aan in welke de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

Zich verbonden voelen aan de missie en visie van de onderneming
Zich verbonden voelen met de doelen van de onderneming
Zich geïnspireerd voelen door de missie, visie en doelen van de onderneming

Zelfsturend vermogen

[]Leiderschap - Geef aan in welke mate de managers in de onderneming *

Aanwezigheid Belang

De persoonlijke verantwoordelijkheden van hun medewerkers vergroten
Hun medewerkers stimuleren om eigen verantwoordelijkheid te nemen
Hun medewerkers ervaring laten opdoen met besluitvorming
Hun medewerkers aanspreken op eigen verantwoordelijkheid en initiatief
Hun medewerkers een effectieve en veilige leeromgeving bieden
Vertrouwen hebben in hun medewerkers
Met hun medewerkers communiceren

[]Beloning en waardering - Geef aan in welke mate de managers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers belonen voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief
Hun medewerkers waarderen voor hun zelfredzaamheid

[]Persoonlijk - Geef aan in welke mate managers: *

Aanwezigheid Belang

Hun medewerkers schouderklopjes geven
Hun medewerkers opbouwende kritiek geven
Hun medewerkers aanmoedigen
Informeel gesprekken met hun medewerkers voeren
Aandacht aan hun medewerkers schenken

Zelfsturend vermogen is uit de scan geschrapd.

Leiderschap

[]Communicatie - Geef aan in hoeverre: *

Aanwezigheid Belang

De leidinggevende aan zijn medewerkers duidelijk maakt welk gedrag hij van hen verwacht
De leidinggevende open staat voor informele niet ingeplande gesprekken met zijn medewerkers

[]Motivatie - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zijn medewerkers ruimte geeft voor hun professionele ontwikkeling
Zijn medewerkers motiveert wanneer zij slecht hebben gepresteerd
Realistische prestatiebeloningen geeft
Zijn medewerkers zowel positieve als negatieve feedback geeft
Zijn medewerkers zelf laat ontdekken hoe zij beter kunnen presteren

[]Coachen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zorgt voor optimale randvoorwaarden waarbinnen zijn medewerkers werken
Zijn medewerkers stimuleert om de organisatiedoelstellingen te behalen
Vertrouwen heeft in zijn medewerkers

[]Coachen - Geef aan: *

Aanwezigheid Belang

Worden er regelmatig voortgangsgesprekken met de medewerkers gehouden?
In hoeverre is er sprake van een goed teamverband tussen de leidinggevende en medewerkers?

[]Inspireren - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zijn werk met passie doet
Zijn medewerkers stimuleert om een uitdagend doel te volgen
Zijn ideeën overbrengt op een manier waarin zijn medewerkers zich herkennen
Workshops organiseert rondom een aantal thema's om zijn medewerkers te inspireren

Leiderschap

[]Communicatie - Geef aan in hoeverre: *

Aanwezigheid Belang

De leidinggevende aan zijn medewerkers duidelijk maakt welk gedrag hij van hen verwacht
De leidinggevende open staat voor informele niet ingeplande gesprekken met zijn medewerkers

[]Motivatie - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zijn medewerkers ruimte geeft voor hun professionele ontwikkeling
Zijn medewerkers motiveert wanneer zij slecht hebben gepresteerd
Realistische prestatiebeloningen geeft
Zijn medewerkers zowel positieve als negatieve feedback geeft
Zijn medewerkers zelf laat ontdekken hoe zij beter kunnen presteren

[]Coachen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zorgt voor optimale randvoorwaarden waarbinnen zijn medewerkers werken
Zijn medewerkers stimuleert om de organisatiedoelstellingen te behalen
Vertrouwen heeft in zijn medewerkers

[]Coachen - Geef aan: *

Aanwezigheid Belang

Worden er regelmatig voortgangsgesprekken met de medewerkers gehouden?
In hoeverre is er sprake van een goed teamverband tussen de leidinggevende en medewerkers?

[]Inspireren - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Zijn werk met passie doet
Zijn medewerkers stimuleert om een uitdagend doel te volgen
Zijn ideeën overbrengt op een manier waarin zijn medewerkers zich herkennen
Workshops organiseert rondom een aantal thema's om zijn medewerkers te inspireren

[]Missie en visie overdragen - Geef aan in welke mate de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

De missie en visie van de organisatie kennen

Begrijpen wat de organisatie wil bereiken

[]Missie en visie overdragen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

De missie en visie communiceert aan zijn medewerkers

Zijn medewerkers motiveert om naar de missie en visie van de organisatie te handelen

[]Pro-actief handelen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Tijdig beslissingen neemt om ongewenste situaties te voorkomen

Adequaat handelt/besluit wanneer een medewerker een fout maakt

Actie onderneemt om problemen op te lossen

De opgestelde planning volgt

Zijn verantwoordelijkheid neemt als dat nodig is

Alert is op nieuwe kansen en mogelijkheden voor de onderneming

Initiatief van medewerkers onderkent en aanmoedigt

[]Voorbeeldgedrag en transparantie - Geef aan in welke mate de leidinggevende van de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Transparant is

Voorbeeldgedrag toont

Open staat voor kritiek

Zelf handelt naar wat hij uitdraagt naar de rest van de organisatie

Zijn medewerkers steunt door op kritische punten een duidelijk standpunt in te nemen

Zijn medewerkers betreft bij het nemen van bepaalde beslissingen

Bereid is het werk van een medewerker over te nemen

Verantwoordelijkheid geeft aan zijn medewerkers

Zelfstandigheid geeft aan zijn medewerkers bij het uitvoeren van opdrachten

[]Voorbeeldgedrag en transparantie - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Het bestuur van de onderneming zich uitsluitend richt op succes

Medewerkers en managers elkaar kunnen aanspreken op gedrag

Medewerkers voorbeeldgedrag van het management ervaren

Er ruimte is tussen het management en de medewerkers om ethische en morele dilemma's aan orde te stellen

Aanwezigheid Belang

Er sprake is van machtsgebruik van de top

[]Missie en visie overdragen - Geef aan in welke mate de medewerkers: *

Aanwezigheid Belang

De missie en visie van de organisatie kennen

Begrijpen wat de organisatie wil bereiken

[]Missie en visie overdragen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

De missie en visie communiceert aan zijn medewerkers

Zijn medewerkers motiveert om naar de missie en visie van de organisatie te handelen

[]Pro-actief handelen - Geef aan in welke mate de leidinggevende: *

Aanwezigheid Belang

Tijdig beslissingen neemt om ongewenste situaties te voorkomen

Adequaat handelt/besluit wanneer een medewerker een fout maakt

Actie onderneemt om problemen op te lossen

De opgestelde planning volgt

Zijn verantwoordelijkheid neemt als dat nodig is

Alert is op nieuwe kansen en mogelijkheden voor de onderneming

Initiatief van medewerkers onderkent en aanmoedigt

[]Voorbeeldgedrag en transparantie - Geef aan in welke mate de leidinggevende van de onderneming: *

Aanwezigheid Belang

Transparant is

Voorbeeldgedrag toont

Open staat voor kritiek

Zelf handelt naar wat hij uitdraagt naar de rest van de organisatie

Zijn medewerkers steunt door op kritische punten een duidelijk standpunt in te nemen

Zijn medewerkers betreft bij het nemen van bepaalde beslissingen

Bereid is het werk van een medewerker over te nemen

Verantwoordelijkheid geeft aan zijn medewerkers

Zelfstandigheid geeft aan zijn medewerkers bij het uitvoeren van opdrachten

[]Voorbeeldgedrag en transparantie - Geef aan in welke mate: *

Aanwezigheid Belang

Het bestuur van de onderneming zich uitsluitend richt op succes

Medewerkers en managers elkaar kunnen aanspreken op gedrag

Medewerkers voorbeeldgedrag van het management ervaren

Er ruimte is tussen het management en de medewerkers om ethische en morele dilemma's aan orde te stellen

Aanwezigheid Belang

Er sprake is van machtsgebruik van de top