Soft Controls - webinar

2021

Kenniscentrum
Business Innovation

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Agenda

1. Introductie begrip Soft Controls
2. Vijf dimensies Soft Controls
3. Soft Control Scan
4. Soft Control Toolkit
5. Conclusies Soft Controls

1. Introductie begrip Soft Controls

- Soft controls zijn beheersingsmaatregelen die ingrijpen c.q. appelleren aan het persoonlijk functioneren van medewerkers. Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers (De Heus & Stremmelaar, 2000)
- Soft controls betreffen informele beheersmaatregelen die gedrag beïnvloeden van betrokkenen (Vink & Kaptein, 2008)

1. Introductie begrip Soft Controls

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hard Controls	Soft Controls
Rationeel handelen	Intuïtief handelen
Rapporteren en meten	Leren en vertrouwen
Handboeken en procedures	Eigen verantwoordelijkheid
Organisatiestructuur	Organisatiecultuur
Opstellen regels, taken en bevoegdheden	Aanspreken op gedrag, voorbeeldgedrag
Korte termijn	Lange termijn
Concreet en meetbaar	Abstract en moeilijk meetbaar

2. Vijf dimensies Soft Controls

1. Vertrouwen
2. Ethisch handelen & integriteit
3. Betrokkenheid
4. Motivatie
5. Zelfsturend handelen

2.1 Vijf dimensies - vertrouwen

Vertrouwen: in hoeverre heeft u vertrouwen in de deskundigheid van uw medewerkers bij de uitvoering van hun werk?

Bij vertrouwen gaat het enerzijds om het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in zijn medewerkers. Anderzijds gaat het om het vertrouwen binnen teams. Het geven van aandacht en de dialoog opzoeken zijn keuzes voor een bepaald gedrag in organisaties. En gedrag is bepalend voor vertrouwen. Leiderschap speelt daarbij een belangrijke rol zodat zaken niet alleen worden gepredikt maar ook echt worden besproken en verbeterd. De mate van vertrouwen in elkaar is hierin essentieel.

2.2 Vijf dimensies - ethisch handelen & integriteit

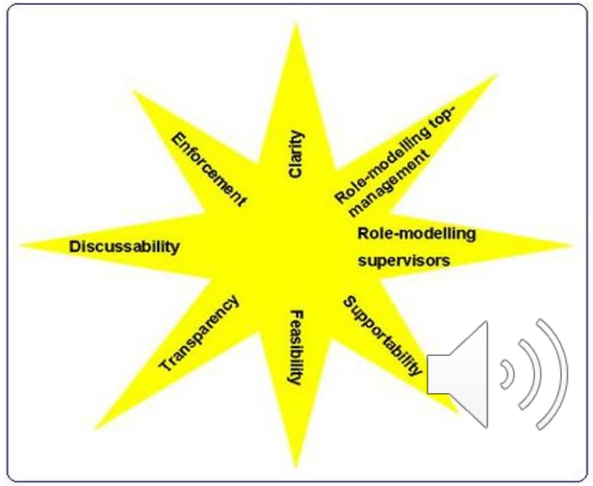
BUSINESS SCHOOL

Ethisch handelen & integriteit: in welke mate handelen uw medewerkers fatsoenlijk, juist, moreel en gepast?

Bij ethisch handelen & integriteit gaat het om fatsoenlijk, juist, moreel en deugdelijk handelen. Ook gaat het erom of je met een zuiver geweten dingen kunt doen en de ruimte hebt om fouten te melden en te bespreken

In de literatuur worden 7 belangrijke organisatorische deugden genoemd:

1. Duidelijkheid van normen en waarden
2. Voorbeeldgedrag van managers
3. Ondersteuning en betrokkenheid bij ethische verwachtingen
4. Uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken
5. Transparantie van gedrag
6. Bespreekbaarheid van ethische dilemma's
7. Handhaving bij onethisch gedrag



2.3 Vijf dimensies - betrokkenheid

Betrokkenheid: Hoezeer is het werk zinvol voor uw medewerkers?

Betrokken werknemers voelen zich zo betrokken en energiek dat zij uit zichzelf extra presteren zonder dat het management daarnaar hoeft te vragen. Factoren die hierop van invloed zijn:

- de mate waarin het werk betekenis heeft voor de medewerkers
- de veiligheid/beschikbaarheid van faciliteiten om de werkzaamheden uit te kunnen voeren

2 dimensies:

- Work engagement: betrokkenheid van de medewerker bij zijn/haar werkzaamh[illegible]den
- Employee engagement: betrokkenheid bij de organisatie

2.4 Vijf dimensies - motivatie

Motivatie: In welke mate zijn uw medewerkers gemotiveerd om een taak te starten of af te maken?

Motivatie is een drijfveer, een gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag. Het gaat om de bereidheid om je in te spannen om het werk goed te doen en om vooropgestelde doelstellingen te realiseren.

Extrinsieke motivatie

Het bereiken van werkdoelen door externe prikkels zoals een passend beloningsbeleid

Intrinsieke motivatie

Het bereiken van werkdoelen door aandacht voor menselijke behoeften zoals verbondenheid, autonomie en competentie

2.5 Vijf dimensies - zelfsturend handelen

Zelfsturend handelen: In hoeverre nemen uw medewerkers initiatief bij het invullen van hun werk?

Zelfsturend handelen gaat om de eigen inbreng van medewerkers en het nemen van initiatief bij het invullen van de werkzaamheden. Zelfsturing is een verantwoordelijkheid en een bekwaamheid bij medewerkers om het eigen handelen zodanig te sturen en in te richten dat dit tot efficiënte en effectieve prestaties leidt. Het gaat bij zelfsturing en leren om de continue cirkel van:

- Doelen stellen
- Handelen
- Hierop reflecteren
- Bepalen wat je hebt geleerd
- En weer opnieuw doelen stellen

3. Soft Control Scan

BUSINESS SCHOOL

Zijn er signalen en/of veranderingen die van invloed kunnen zijn op de mate waarin de organisatie in soft control is? Denk aan o.a. veranderingen van:

- IT-systemen
- Wet- en regelgeving
- Marktomstandigheden
- Privéomstandigheden van de klant
- Levensfase van de onderneming

Maak gebruik van de Soft Control Scan!

3. Soft Control Scan

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Invullen van de Soft Control Scan kost weinig tijd en levert veel informatie op

- De scan is digitaal beschikbaar en vrij toegankelijk
- Het invullen van de scan duurt ca 15-20 minuten
- De scan heeft twee versies: een managers versie en een medewerkers versie
- De scores worden nooit herleidbaar teruggekoppeld aan de werkgever
- De data kunnen enkel na toestemming en anoniem gebruikt worden voor verder onderzoek
- Iedere deelnemer ontvangt een directe terugkoppeling van persoonlijke scores op een zelf gekozen e-mailadres
- Bij voldoende deelnemers (N>10 i.v.m. privacy waarborging) komt een geaggregeerd groepsrapport beschikbaar

3. Soft Control Scan

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Drie rapportages:

1. Individuele rapportage medewerker
2. Individuele rapportage manager
3. Groepsrapportage (indien N>10)

3.1 Individuele rapportage medewerker

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Matig. U ervaart dat het matig gaat met Soft Controls in het bedrijf waar u werkt. Benieuwd hoe u kunt helpen om hier verbetering in aan te brengen? Kijk bij de scores per dimensie. Bespreek uw ideeën en zorgen ook met uw leidinggevende.

VERTROUWEN	3,8	Uw score laat een lage mate van vertrouwen zien. Bespreek met uw leidinggevende waar u verantwoordelijk voor bent, waarover u zelf beslissingen kunt nemen en vraag of u mee mag denken over uw werkzaamheden.
ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT	8,5	Uw score laat een hoge mate van ethisch handelen & integriteit zien. Normen en waarden, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid staan hoog bij uw bedrijf in het vaandel. Ga zo door.
BETROKKENHEID	6,1	Uw score laat zien dat u vindt dat er voldoende betrokkenheid is binnen uw organisatie. Toch is er ruimte voor verbetering. Op welke manier kunt u uw werk nog waardevoller en uitdagender maken zodat u met meer plezier naar uw werk gaat?
MOTIVATIE	5,0	Uw score laat een lage mate van motivatie zien. Hoe komt dit en hoe kan dit verbeterd worden? Passen uw werkzaamheden niet goed bij uw bekwaamheden? Ga het gesprek met uw leidinggevende aan om te inventariseren hoe uw takenpakket aangepast kan worden om het werk interessanter en uitdagender te maken.
ZELFSTUREND HANDELEN	2,4	Uw score laat zien dat uw eigen inbreng en het nemen van initiatief bij het invullen van uw werkzaamheden onvoldoende zijn. Weet u in welke mate u bevoegd bent om besluiten te nemen? Wanneer u zich gesteund voelt om zelfstandig besluiten te nemen, zal dat uw zelfsturend handelen vergroten.

3.2 Individuele rapportage manager

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

TOTAAL	huidig:	5,0
	gewenst:	5,1

Het verschil tussen uw huidige en gewenste totaalscore is minimaal. Dat wil zeggen dat het beeld van nu overeenstemt met uw gewenste beeld. Bekijk ook de verschillen per dimensie en de toolkit met adviezen!

VERTROUWEN	huidig:	3,2	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score voor vertrouwen geeft aan dat u graag een verbetering wenst. Bekijk de toolkit om ideeën op te doen wat uw eerste stappen kunnen zijn.
	gewenst:	4,4	
ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT	huidig:	5,0	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score is minimaal. Dat wil zeggen dat het beeld van nu overeenstemt met uw gewenste beeld van ethisch handelen & integriteit. Ga na of uw score overeenkomt met het beeld van uw medewerkers.
	gewenst:	5,1	
BETROKKENHEID	huidig:	5,0	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score is minimaal. Dat wil zeggen dat het beeld van nu overeenstemt met uw gewenste beeld van betrokkenheid. Ga na of uw score overeenkomt met het beeld van uw medewerkers.
	gewenst:	5,2	
MOTIVATIE	huidig:	5,5	Het verschil tussen uw huidige en gewenste score voor motivatie geeft aan dat u graag een verbetering wenst. Bekijk de toolkit om ideeën op te doen wat uw eerste stappen kunnen zijn.
	gewenst:	6,0	
ZELFSTUREND HANDELEN	huidig:	6,0	U wenst een lagere mate van zelfsturend handelen dan u nu ervaart. Waarom ligt uw ambitie (tijdelijk) lager dan uw huidige situatie; zijn er bijzondere omstandigheden, kan uw ambitieniveau omhoog of is uw beeld van nu misschien te positief?
	gewenst:	4,7	

3.3 Groepsrapportage

BUSINESS SCHOOL

	Score	Huidige situatie		Gewenste situatie managers	
TOTAAL	6,4	managers:	5,2	gewenste situatie:	7,6
		medewerkers:	6,8		

Uw bedrijf is voldoende 'in soft control'. Benieuwd hoe u op alle vijf de verschillende dimensies scoort? Kijk op de volgende pagina's bij de scores per dimensie. En benieuwd waar het verschil tussen uw gewenste en huidige situatie het grootst is? Dan kunt u daar werk van maken.

Het verschil tussen de score van de managers en medewerkers laat zien dat de medewerkers de mate van 'in soft control zijn' positiever ervaren dan de managers. Interessant is te bekijken bij welke dimensie het verschil het grootst is. Bekijk ook de toolkit voor hulp bij het aanpakken van de verschillen.

Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat uw bedrijf op 1 of meerdere dimensies een verbetering behoeft. Uw gewenste mate van 'in soft control zijn', ligt iets hoger dan de mate waarin u nu 'in soft control bent'. Het is interessant voor u om op de volgende pagina's te bekijken bij welke dimensie het grootste verbeterpotentieel ligt.

3.3 Groepsrapportage

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

VERTROUWEN	6,2	managers: 4,6 medewerkers: 6,6	gewenste situatie: 7,6
ETHISCH HANDELEN & INTEGRITEIT	6,3	managers: 5,3 medewerkers: 6,6	gewenste situatie: 7,7
BETROKKENHEID	6,7	managers: 5,2 medewerkers: 7,1	gewenste situatie: 7,5
MOTIVATIE	6,5	managers: 5,4 medewerkers: 6,8	gewenste situatie: 8,0
ZELFSTUREND HANDELEN	6,2	managers: 5,4 medewerkers: 6,5	gewenste situatie: 7,4

3.3 Groepsrapportage

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

	Score	Huidige situatie		Gewenste situatie managers	
MOTIVATIE	6,5	managers:	5,4	gewenste situatie:	8,0
		medewerkers:	6,8		

Uw totaalscore voor de dimensie motivatie is ruim voldoende! Maar wat goed gaat, kan misschien nog beter. Hoe fijn is het als uw medewerkers een takenpakket hebben, dat bij hen past, dat zij interessant en uitdagend vinden en waar het bedrijf gemotiveerde medewerkers aan over houdt. Praat met elkaar om daar een optimum in te vinden. Wie weet wat voor originele en haalbare ideeën medewerkers zelf bedenken. Sta open voor hun mening en geef hen opbouwende feedback.

Het verschil tussen de score van de managers en de medewerkers laat zien dat de medewerkers hun mate van motivatie hoger achten dan de mate waarin managers motivatie ervaren van medewerkers. Hoe komt dit denkt u? Als medewerkers zich gemotiveerd voelen, maar managers dat zo niet ervaren, ga dan samen om de tafel. Wat heeft u nodig om de mate van motivatie in uw organisatie in balans te brengen? Bruikbare tips vindt u in de toolkit waarin praktijkgerichte oplossingen zijn opgenomen.

Het verschil tussen uw gewenste en uw huidige situatie geeft aan dat u op de dimensie motivatie graag een forse verbetering wenst. Uw gewenste mate van motivatie ligt beduidend hoger dan de mate van motivatie op dit moment. Het is interessant voor u om de toolkit te bekijken om ideeën op te doen wat uw stappen kunnen zijn om te komen tot een hogere mate van motivatie in uw organisatie. Maar overweeg ook het volgende: een groot verschil tussen wat u wil e[illegible] wat u waarneemt, kan er ook op duiden dat uw wensen niet realistisch zijn. Onrealistische verwachtingen roepen eerder frustratie op dan stimulatie.

Mogelijke oplossingsrichtingen in toolkit

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Mogelijke oplossingsrichtingen:

- Zorg voor uitdagend werk
- Stel duidelijke en haalbare doelen op voor de medewerkers
- Geef medewerkers regelmatig feedback en beloon hen op een juiste manier
- Zorg voor een goede relatie met uw medewerkers
- Geef medewerkers inspraak in het uitoefenen van de taken
- Geef de medewerkers erkenning voor behaalde cursussen of trajecten
- Wees transparant
- Creëer verbondenheid met de missie en de identiteit van het bedrijf

4. Soft Control Toolkit

BUSINESS SCHOOL

hr.nl/softcontrols

Themakaarten

Kenniscentrum
Business Innovation

4.1 Toolkit vertrouwen

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hard Controls	Soft Controls
❑ Je zorgt voor heldere taak- en werkinstructies, individueel en per team ❑ Je stelt een formele gedragscode op ❑ Je draagt zorg voor een lange termijn visie van de onderneming ❑ Je delegeert werkzaamheden ❑ Je voert regelmatig evaluatiegesprekken	❑ Je geeft elkaar feedback en durft daarom te vragen ❑ Je durft je medewerkers aan te spreken ❑ Je complimenteert iemand als hij/zij iets goed heeft gedaan ❑ Je toont interesse in je medewerkers (ook privé) ❑ Je speelt in op de kwaliteiten van je medewerkers en je weet wat hun valkuilen zijn ❑ Je stimuleert je medewerkers, luistert echt naar hun wensen ❑ Je laat zien dat je de adviezen van je medewerkers serieus neemt ❑ Je durft fouten met elkaar te delen (veiligheid)

4.2 Toolkit ethisch handelen & integriteit

BUSINESS SCHOOL

Hard Controls	Soft Controls
❑ Je zorgt voor het opstellen van een gedragscode ❑ Je zorgt voor duidelijke taak- en werkinstructies ❑ Je stelt voldoende tijd, budgetten, apparatuur, informatie en bevoegdheden beschikbaar aan management en medewerkers om hun verantwoordelijkheden te vervullen ❑ Je draagt zorg voor een veilige speak-up procedure of klokkenluidersregeling ❑ Je stelt een vertrouwenspersoon aan	❑ Je geeft zelf het goede voorbeeld. Goed voorbeeld doet goed volgen ❑ Je geeft aandacht aan normen en waarden, eerlijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid om een deugdelijke cultuur te behouden en verstevigen ❑ Je bespreekt ethische kwesties regelmatig met medewerkers, zowel ethische dilemma's als vermeend onethisch gedrag ❑ Je faciliteert medewerkers om ethische dilemma's met elkaar te bespreken ❑ Je handhaaft bij onethisch gedrag en beloont ethisch gedrag

4.3 Toolkit betrokkenheid

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hard Controls	Soft Controls
❑ Je zorgt voor een lange termijn visie van de onderneming ❑ Je zorgt een gemeenschappelijk doel ❑ Je zorgt voor duidelijke taak- en werkinstructies ❑ Je voert regelmatig functioneringsgesprekken ❑ Je zorgt dat afspraken met het management worden nagekomen	❑ Je zorgt voor samenwerking met anderen om onderlinge verbondenheid te stimuleren ❑ Je zorgt voor een goede sfeer ❑ Je toont zelf betrokkenheid ❑ Je zorgt dat medewerkers zelfstandig en naar eigen inzicht hun werk kunnen verrichten om zich autonoom te voelen (m.a.w. je geeft regelruimte en handelingsvrijheid) ❑ Je zorgt voor het vergroten van de competentie door het geven van feedback en het aanmoedigen te leren

4.4 Toolkit motivatie

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hard Controls	Soft Controls
❑ Je zorgt voor duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies om werkdoelen te bereiken (extrinsieke motivatie) ❑ Je zorgt voor een passend beloningsbeleid (extrinsieke motivatie) ❑ Je voert regelmatig evaluatiegesprekken om opbouwende feedback te geven	❑ Je zorgt ervoor dat taken goed passen bij de medewerker ❑ Je staat open voor het aanpassen van het takenpakket bij medewerkers ❑ Je geeft (ongevraagd) opbouwende feedback om het leergedrag te bevorderen en daarmee de competentie van je medewerker te vergroten ❑ Je geeft medewerkers regelruimte en vergroot daarmee de behoefte aan autonomie ❑ Je geeft sociale steun en vergroot daarmee de behoefte aan verbondenheid ❑ Je deelt positieve en minder positieve ervaringen

4.5 Toolkit zelfsturend handelen

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Hard Controls	Soft Controls
❑ Je zorgt voor duidelijke doelstellingen, taak- en werkinstructies om werkdoelen te bereiken ❑ Je zorgt voor een passend scholingsplan of maakt anderszins afspraken over ontwikkelingsmogelijkheden ❑ Je voert regelmatig evaluatiegesprekken	❑ Je geeft autonomie aan je medewerkers: door ze inhoudelijk de ruimte te geven, zullen zij eigenaarschap ervaren en verantwoordelijkheid nemen voor inhoudelijke keuzes ❑ Je moedigt medewerkers aan bij het nemen van eigen initiatief ❑ Je helpt medewerkers hun bewustzijn te vergroten door te bedenken wat zij nu kunnen en willen kunnen. Op deze manier creëren zij zelf hun leerproces ❑ Je creëert bruikbare onenigheid (constructieve frictie) door net iets minder sturing te geven dan gewenst. Hierdoor worden medewerkers uitgedaagd om zelfsturend te handelen ❑ Je leert je medewerkers te leren door ze bijvoorbeeld zelf doelstellingen en een stappenplan te laten formuleren ❑ Je creëert ontwikkelingsmogelijkheden en wisselende werkzaamheden (taakvariatie)

5. Conclusies Soft Controls

BUSINESS SCHOOL

HOGESCHOOL ROTTERDAM

- De essentie van soft controls ligt in het stimuleren van gedrag dat in mensen zelf zit
- Soft controls zijn en blijven lastig meetbaar
- Inzicht in de huidige mate van ‘in soft control zijn’ kan worden verkregen door het uitzetten van de Soft Control Scan
- Inzicht in oplossingsrichtingen voor verbetering van ‘in soft control zijn’ kan worden verkregen door het raadplegen van de Soft Control Toolkit
- Voor het sturen op soft controls is het belangrijk dat verwachtingen helder zijn, dat er voldoende draagvlak is, dat er enige vorm van evaluatie plaatsvindt en dat ongewenst gedrag consequenties heeft

VERTROUWEN

ETHISCH HANDELEN
& INTEGRITEIT

BETROKKENHEID

MOTIVATIE

ZELFSTUREND
HANDELEN

drs. Saskia Ludwig-de Bruijn MA

Hogeschool Rotterdam
Kenniscentrum Business Innovation
Onderzoeksteam Soft Controls
hr.nl/softcontrols
softcontrols@hr.nl

HOGESCHOOL ROTTERDAM

BUSINESS SCHOOL

dr. Maaike Lycklama a Nijeholt

Desiree Meurs MSc

Vertrouwen

Ik vertrouw jullie net zoveel als dat jullie mij vertrouwen
Wat
UHH !
Zo weinig maar?
Dat is een belediging

Ethisch handelen & integriteit

Betrokkenheid

Motivatie

MOTIVEREN?
IS 2'N SALARIS NIET GENOEG REDEN OM 2'N WERK GOED TE DOEN?

Zelfsturend handelen