



- soft controls
- hard controls
- verbindend leiderschap

# De harde werking van 'soft controls'

## Is een organisatie te beheersen met de CV-thermostaat?

'Soft controls' in de zin van pogingen van bovenaf om het gedrag van medewerkers te beheersen, garanderen evenmin als veel andere vormen van top-down control het beoogde effect. Maar soft controls in de zin van zien en respecteren van wat er op de werkvloer gebeurt en tegelijk meedenken en waar nodig knopen doorhakken, brengt bestuurders en leidinggevenden in de positie om effectief (bij) te sturen. In zulk 'verbindend leiderschap' schuilt de harde werking van soft controls.

Harrie Aardema en Harry Puts

**A**ls een aanpak 'soft' wordt genoemd, is dat zelden een positieve kwalificatie. Soft staat in het spraakgebruik immers voor gebrek aan doortastendheid en voor onvermogen: onvermogen om streng te zijn, om eisen aan mensen te stellen, om de koers te bepalen,

de geringe effectiviteit van veel zogenaamde 'hard controls' steeds meer wordt onderkend (Aardema, 2007).

### Soft kan niet goed zijn?

Bij soft controls denken wij vooral aan het gebruiken van een aanpak die rekening houdt met mensen 'zoals ze zijn en doen', dus met hun sterke en zwakke kanten en hun eigen waarden (het 'Ist'), die kunnen afwijken van de dikwijls expliciet geformuleerde kernwaarden van een organisatie (het 'Soll'). Soms worden ook bijvoorbeeld wel communicatie- en beloningssystemen tot de soft controls gerekend, maar dat is niet waar wij in dit artikel het oog op hebben. Wij zijn geneigd om zulke systeemelementen te beschouwen als 'hard' c.q. randvoorwaardelijk en hoe dan ook als van een andere orde dan de feitelijke communicatie tussen mensen.

Het verschil tussen hard controls en soft controls komt tot op zekere hoogte overeen met het veel gehanteerde onderscheid tussen *tight controls* en *loose controls*, dat veelal wordt omschreven in termen van relatief weinig respectievelijk meer ruimte latend voor eigen bewegingsvrijheid, interpretaties en handelingsalternatieven van degenen die aan de controls zijn onderworpen. De overeenkomst laat zich goed begrijpen in het besef dat een paard beter gaat lopen door minder hard aan de teugels te trekken. Maar soft controls veronderstellen wel een actiever optreden van bestuurders, managers en controllers dan alleen maar ruimte geven. Het gaat ook hier om iets van een andere orde, zoals het besturen van een paard ook met een subtielere verbinding tussen ruiter en dier te ma-

## Soft controls kunnen in de praktijk een hardere werking hebben dan veel zogenaamde hard controls

om de leiding te nemen. Toch krijgen soft controls de laatste tijd steeds meer aandacht in allerlei geschriften en reflectieve ontmoetingen over de geheimen van effectief sturen (zie bijv. Ministerie van Financiën, 2007 en de website [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl)). Waarschijnlijk omdat

### Samenvatting

Het begrip 'soft controls' lijkt de laatste jaren aan populariteit te winnen. Toch gaan velen daar nog op een 'harde' manier mee om, bijvoorbeeld in termen van communicatiesystemen en meetbaarheid van de naleving van gedragscodes. Dat is volgens de auteurs niet het wezen van soft controls en ook niet de aangewezen weg om tot een effectievere sturing te komen. In menig geval bestaat beter sturen volgens hen uit juist niet proberen te sturen of hoogstens uit bijsturen, omdat veel organisatorische processen een min of meer autonome, niet lineair-causale dynamiek kennen. Dáár oog voor hebben en verbinding maken met onderliggende drijfveren en belangen van mensen brengt leidinggevenden en managers in een effectievere sturingspositie dan het van bovenaf instellen van een gewenste streefwaarde, alsof een organisatie te beheersen zou zijn met de CV-thermostaat. Controllers-nieuwe-stijl kunnen daarbij een belangrijke ondersteunende rol spelen.

ken heeft. We werken deze gedachte verderop nader uit voor de organisatorische context (het paard laten we verder buiten beschouwing).

Ook al zijn soft controls kennelijk wat minder taboe geworden, onze ervaring is dat veel bestuurders, managers en controllers het in de praktijk toch moeilijk blijven vinden om een softe aanpak voor vol aan te zien, laat staan die zelf toe te passen. De gedachte zit kennelijk diep dat alleen het vooruitsteken van de wijsvinger en het geven van opdrachten echt sturen is. Hoe kunnen organisaties functioneren als er geen krachtige leiding is? Zonder duidelijke sturing loopt toch alles in het honderd?

Onze stelling is daarentegen dat soft controls in de praktijk een hardere werking kunnen hebben dan veel zogenaamde hard controls en dat het niet slecht hoeft te zijn voor bestuurders en managers om af en toe eens soft te zijn, in de zin van minder prominent aanwezig te zijn met een sturende wijsvinger en eens een alternatieve aanpak te beproeven.

### **Opvattingen over soft controls**

In de theorie is het al langere tijd vrij gebruikelijk om control niet alleen of niet zozeer te zien als een boekhoudkundige en/of financieel-administratieve aangelegenheid, maar veeleer als een managementvraagstuk, waarbij de inzet is om het handelen van individuen in het belang van de organisatie als geheel te doen zijn, kortom: gedragsbeïnvloeding (zie de bekende handboeken van Anthony & Young, Merchant & Van der Stede, enz.). Mensen centraal stellen en control als een breed verschijnsel zien, dat is kenmerkend voor hoe er de laatste tijd over control wordt gedacht. Gebruik een mix van instrumenten, is een veel gehoorde aanbeveling.

Enerzijds moeten we volgens deze aanbeveling gebruik blijven maken van wat we al een tijd kennen, dus met name de harde instrumenten: harde stuurinformatie over middelen, producten en effecten, ondersteund door een cultuur van resultaatgerichtheid; sturing door middel van procesbeheersing en formele structuren, ondersteund door een cultuur van handelen conform protocollen en formele hiërarchische lijnen. Anderzijds moeten we volgens deze aanbeveling ook in substantiële mate gebruik maken van soft controls. Want het lijkt wel alsof de zojuist genoemde instrumenten onvoldoende zijn om een organisatie te beheersen, in de praktijk blijken ze flink tekort te schieten en worden aanvullende, andersoortige instrumenten onmisbaar geacht.

Waar gaat het bij soft controls meer concreet om? In veel benaderingen van soft controls lijkt vooral het

meetbaar maken van aspecten die te maken hebben met de stijl van leidinggeven, cultuur en HRM centraal te staan. Vooral auditors werpen zich op deze materie (zie website [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl)). Een bijzonder deelt-thema op het gebied van de soft controls is dat van de integriteit (zie o.m. Ministerie van Financiën, 2007). Soft controls in de zin van nagaan of mensen zich aan geldende gedragscodes houden is doorgedrongen tot menig standaardonderzoek naar de bedrijfsvoering. De kern van soft controls betreft in deze benaderingen vooral het proces om het gedrag van individuen in overeenstemming met – veelal expliciet geformuleerde – ideaalbeelden van bestuurders en leidinggevendenden te doen zijn en zichtbaar te maken in welke mate dat al dan niet lukt. Het gaat dus om pogingen van bovenaf om het gedrag van medewerkers te beheersen. In feite komt deze bedoeling op hetzelfde neer als de systemen van ‘competentiemanagement’ die de laatste jaren in veel organisaties zijn ingevoerd, als pogingen om de mankerende werking van harde P&C-systemen te verbeteren met een aanpak die meer op de menskant is gericht. Zulk competentiemanagement bestaat dan veelal uit a) het expliciet formuleren wat mensen in een bepaalde functie allemaal moeten kunnen en beheersen, b) in het kader van werving & selectie (o.a. assessments!) en door middel van een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken vaststellen in hoeverre zij aan de vereiste competenties voldoen en mogelijk c) het in gang zetten van activiteiten waarvan verondersteld wordt dat deze de eventuele verschillen tussen a) en b) kunnen overbruggen (zoals cursussen, trainingen, enz.).

**Het gedrag van medewerkers is er ‘van nature’ op gericht om de eigen professionele vrijheidssfeer veilig te stellen en aan de beïnvloeding van bovenaf te ontsnappen**

### **Sturen of bijsturen?**

Intussen zijn er steeds meer – op empirisch onderzoek gefundeerde – aanwijzingen dat toepassing van dergelijke ‘mensgerichte’ benaderingen evenmin als veel andere vormen van top-down control de gewenste effecten doen ontstaan (o.a. Janssens & Steyaert, 2001). Oftewel: de kans is groot dat ook langs deze weg géén betere beheersing van een organisatie ontstaat in de zin van een effectieve gedragsbeïnvloeding in overeenstemming met organisatiedoelinden. Dat komt doordat het gedrag van medewerkers er ‘van nature’ op is gericht om de eigen professionele vrijheidssfeer veilig te stellen en dus aan de beïnvloeding van bovenaf te ontsnappen. De paradox is dat dit des te beter lukt

naarmate er van bovenaf méér normatieve abstracties worden geformuleerd. Deze abstracties hebben niet direct met het eigen werk van doen. Het volstaat dan meestal wel om een loyale indruk te wekken en intussen gewoon te blijven doen wat men zelf belangrijk vindt ('ja zeggen, nee doen').

Volgens recente inzichten doen bestuurders en leidinggevendenden er verstandig aan om niet 'op afstand met abstracte normen' te sturen, maar een zodanig contact met de werkvloer te organiseren dat men in de gaten krijgt wat daar precies gebeurt (Aardema, 2007). Daarvoor is het nodig om de strategie van de organisatie te kunnen communiceren op het behoeft- en belevingsniveau van de medewerkers, oftewel 'dezelfde taal te spreken'. Een valkuil in dat verband is de verleiding om de medewerkers te overtuigen van het eigen gelijk. Dan wordt alsnog, in figuurlijke zin, 'de deur dichtgeslagen'. Effectiever is het om te zien en te respecteren wat al goed gaat en wat zich op de werkvloer feitelijk aan leer- en veranderprocessen voltrekt. Daarin meedenken en waar mogelijk te complimenteren dan wel te voorzien in de behoefte om houvast en richting te geven, bijvoorbeeld door in lastige situaties knopen door te hakken, kan bestuurders en leidinggevendenden in de positie brengen om effectief te sturen. In zulk 'verbindend leiderschap' schuilt de harde werking van soft controls. Controllers kunnen bestuurders en leidinggevendenden daarbij helpen, namelijk door hen te stimuleren het 'echte spel' te doorgronden, relevante spelers bij elkaar te brengen en te experimenteren met effectieve interventiemogelijkheden.

### Sturen is niet het draaien aan de thermostaat van de CV, simpelweg een streefwaarde instellen en denken dat het beoogde resultaat vanzelf tot stand komt

In het verlengde van het aandacht schenken aan dit soort aspecten, ontstaat een andere invulling aan de verschijnselen sturen en control zelf. In steeds bredere kring wordt afstand genomen van wat wel de 'CV-obsessie' wordt genoemd. Sturen is niet het draaien aan de thermostaat van de CV, je kunt niet simpelweg een streefwaarde instellen en denken dat het beoogde resultaat vanzelf tot stand komt, als betrof het de gewenste kamertemperatuur. Noch een organisatie, noch de samenleving is zo eenvoudig stuurbaar. Het is van belang dat de bestuurder inziet dat organisatorische processen een eigen dynamiek hebben en dat zijn rol dikwijls meer bestaat uit bijsturen dan uit het volledig in de hand hebben en kunnen bepalen van zaken.

### Is bijsturen soft?

Is bijsturen soft? Menigeen zal denken van wel. Bijsturen, dat kan gevoeld worden als langs de zijlijn staan en af en toe iets roepen. Maar misschien kun je in een aantal situaties wel niet zoveel meer en zou je ook niet meer moeten willen, omdat werkelijk willen sturen in situaties die uit zichzelf bevredigend verlopen eerder een verstorende dan een positief beïnvloedende werking kan hebben. De vraag is hoeveel beïnvloedingsmogelijkheden bestuurders en managers eigenlijk hebben. Wat kunnen ze plaatsen tegenover de prikkels die bijvoorbeeld uitgaan van loopbaanambities en professionele opvattingen van medewerkers? Hoe kunnen ze hen laten doen waarvan ze denken dat het goed is om te bereiken? Ze kunnen SMART verwoorde opdrachten geven, ze kunnen protocollen en formele besluitvormingsprocessen laten vaststellen waaraan de medewerkers zich moeten houden, ze kunnen proberen een inhoudelijke discussie aan te gaan om de professionals te overtuigen, ze kunnen proberen hen tegemoet te komen in hun persoonlijke wensen. Dat is veel en dat is weinig. Er zijn veel mogelijkheden voor de leiding om invloed uit te oefenen. Maar in hoeverre werken ze, hebben ze effect op de gang van zaken? Dat kan per situatie verschillend liggen. In een aantal gevallen heeft de leiding betrekkelijk veel in eigen hand, kan ze het handelen van mensen mogelijk in vergaande mate bepalen. Maar er zijn ook situaties waarbij zelfs een heel scala aan middelen weinig sturende werking heeft. Het maximaal haalbare voor een bestuurder of manager is dan alleen maar bijsturen.

Het voorgaande lijkt in een pessimistische visie op sturen en control uit te monden, maar zo ver zal het niet komen. Dat komt omdat er nog een belangrijke vraag aan bod komt. Die luidt: Is het wel zo erg als bestuurders en managers in veel gevallen niet meer kunnen doen dan bijsturen? Wat gaat er wellicht al vanzelf goed, dat wil zeggen zonder dat er sprake is van sturen? Wat dragen de medewerkers uit zichzelf al bij aan het realiseren van de organisatiedoelen? Hoe groot is de discrepantie tussen persoonlijke belangen en organisatiedoelen?

### De goede kant uit

Sommigen menen dat het verschil tussen de persoonlijke belangen van individuele medewerkers en de belangen van de organisatie als geheel per definitie groot is, dat de belangen zelfs haaks op elkaar staan. Het klassieke principaalagent dilemma heeft als uitgangspunt dat de belangen van principaal en agent tegengesteld zijn. De agent is in principe niet te ver-

trouwen, wat om een gedegen controlinstrumentarium vraagt. Overigens heeft de principaalagenttheorie veel te bieden aan controltheorieën, onder andere door de centrale plaats die gegeven wordt aan de communicatie tussen hiërarchische lagen. In de analyse worden parallellen getrokken met marktverhoudingen. De verhouding principaal - agent is te beschouwen als een marktsituatie. Diversiteit van invloed en standpunten ('biodiversiteit') wordt daarbij tegenwoordig zeer gewenst geacht (Anderson, 2007). Dit gezichtspunt is naar het ons voorkomt prima te verenigen met de lijn die in het voorgaande is ingezet. Wij lichten dit toe.

Laten we een voorbeeld geven over hoe effectieve soft controls in de door ons beoogde zin in de praktijk zou kunnen werken. Wij denken dan bijvoorbeeld aan een manager die zou durven experimenteren met een aanpak als de volgende. Hij begint ermee na te gaan in hoeverre medewerkers al uit zichzelf 'de goede kant' uitgaan (*appreciative inquiry*). Als dat in belangrijke mate het geval is, hoeft hij geen hard stuurinstrument in te zetten en doet hij dus 'niets' als het om control gaat, althans niet meer dan zien dat het goed gaat en daarvan getuigen, bijvoorbeeld door complimenten te geven. Gaan de medewerkers een andere kant uit dan hij in het belang van de organisatie acht, dan is het verstandig dat hij eerst een inschatting maakt of hij in staat zal zijn het handelen een andere richting te geven en welke mogelijke interventie daarvoor het beste werkt. Op basis daarvan bepaalt hij zijn persoonlijke handelingsstrategie. Die kan er bijvoorbeeld uit bestaan om zich bilateraal informeel door de betrokken medewerkers zelf dan wel mede door zijn controllers-nieuwe-stijl goed te laten informeren over wat er werkelijk aan de hand is en waarom die medewerkers doen wat zij doen of niet doen. Vervolgens kan hij alle relevante spelers als groep bij elkaar roepen en ze hun verhaal laten vertellen, zonder daarbij zijn eigen wensen en idealen voorop te stellen (laat staan ze daarvan te overtuigen!). Door zich hierin in te leven en oprecht begrip te tonen ontstaat een situatie waarin een diversiteit van inzichten en standpunten op tafel komt. Vanuit die diversiteit wordt het mogelijk om in gezamenlijkheid te verkennen wat in concreto het beste handelingsperspectief zou kunnen zijn. Dat perspectief kan ook bestaan uit 'bewust niets doen'. Er wordt als het ware een 'psychologisch contract' gesloten, een randvoorwaarde voor dialoog gecreëerd, tegemoetkomend aan wat Schein het 'aanvankelijk gebrek aan statusevenwicht' noemt (Schein, 2005, p. 32 e.v.). Door in deze dialoog zijn eigen visie in te brengen creëert de manager een grotere kans op een gewenste gedragswijziging van de medewerkers dan wanneer hij dat op de klassieke, verordonnerende wijze zou doen.

## Harde gesprekken

Een manager die op een dergelijke manier handelt, zal in de ogen van collega's mogelijk doorgaan voor een softe manager. Hij 'laat het gaan', functioneert regelmatig op de achtergrond. Hij is niet de zichzelf centraal stellende manager, die uitstraalt dat de doelen door hem worden geformuleerd, dat men hem erop kan aanspreken de mijlpalen aan te geven en de marsroute te bepalen. Paradoxaal genoeg kan juist deze softe manager effectief hard zijn. De softe mana-

## Het doel van control is niet om de organisatie het beste resultaat, maar om het best mogelijke resultaat te laten halen

ger is namelijk geneigd om aandacht te besteden aan datgene wat mensen persoonlijk belangrijk vinden en ontdekt daarbij de vaak onuitgesproken drives achter hun handelen of nalaten. Hij onderkent het belang daarvan beter dan de 'sterke' leider en vindt ook dat het een 'normaal' onderwerp van gesprek is. Dat brengt hem in de positie om gelegitimeerd harde maatregelen te nemen, bijvoorbeeld over 'doorziende toestanden' op de werkvloer die iedereen ziet, behalve de sterke leider. Die komt er dus niet aan toe om hard te sturen. De sterke leider heeft eerder de neiging om persoonlijke kwesties als 'niet zakelijk' te vermijden. Hij bedrijft vaak wel machtspolitiek en speelt soms op de man, maar ziet niet wat de ander bezighoudt. De softe manager heeft het er wel over. Hij loopt niet weg voor een gesprek over een tegenstelling tussen een persoonlijk en organisatiebelang. Het zal duidelijk zijn dat het er pittig aan toe kan gaan in dat soort gesprekken (Puts, 2007). Dat is soms keihard!

## Soft durven zijn

Zodra we afstand doen van de 'CV-obsessie' aanvaarden we dat bijsturen soms effectiever kan zijn dan de schijn van sturen op te houden. Anders geformuleerd, we accepteren dat we de zaak van bovenaf niet helemaal in de hand hebben. Dat we sommige zaken mogelijk niet ideaal vinden, maar dat we er simpelweg niets aan kunnen veranderen. De organisatie volledig in de greep hebben kan niet. Het doel van control is niet om alles volgens planning te laten lopen. Ook niet om de organisatie het beste resultaat, maar om het best mogelijke resultaat te laten halen. We moeten ons niet blindstaren op ideale situaties. Het betere is vaak de vijand van het goede.

Ook controllers zouden eens kunnen proberen om soft te zijn. De controller als 'businesspartner' betekent niet alleen het op strategisch niveau met gezag kunnen meepraten met de directie en in allerlei ter besluitvorming voorliggende kwesties steeds de benodigde informatie paraat hebben. Natuurlijk blijven controllers verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van harde controlinformatie, maar waarom zouden ze niet ook een rol bij de softe sturing kunnen hebben? Ook in de literatuur zijn hiervoor wel interessante aanknopingspunten te bespeuren (zie bijv. reeds de beschouwingen van Kaplan, Johnson en Cooper in *Tijdschrift voor Financieel Management*, 1995/1996). Evenmin als in organisaties gaat het in directies om eendimensionaal rationele besluitvormingsprocessen. Een softe controller in de positieve zin des woords ziet bijvoorbeeld niet alleen dat het budget wordt over-

## Ondersteuning en sturing sluiten elkaar niet uit, maar hebben elkaar in de actuele overheidscontext 'hard' nodig

onderschreden, maar ook welke 'spelletjes' daaraan ten grondslag liggen. Ook heeft hij in de gaten waar bestuurders en managers te veel invloed denken te hebben, waar ze een onrealistisch ambitieniveau willen doordrukken en/of zich onvoldoende rekenschap geven van persoonlijke belangen en drijfveren van mensen. Ze zouden een 'psychologisch contract' met bestuurders en managers kunnen afsluiten, hen een spiegel kunnen voorhouden en in dialoog een alternatieve interventie kunnen verkennen.

Menige controller moet mogelijk nog wennen aan de gedachte dat het nuttig kan zijn om je ook soft te stellen, om niet alleen het rationeel calculerende 'onafhankelijk geweten' van de organisatie te zijn, maar ook de meedenker en meehelper in procesmatige en sociaal-psychologische zin. Maar het zou wel eens kunnen zijn dat aldus opererende controllers minder het gevoel hebben dat zij 'aan een dood paard trekken' – een metafoor die in controllerskringen nog dikwijls gebezigd wordt als uitdrukking van het vergeefs opleggen van het eenzijdige bedrijfseconomische wereldbeeld dat in veel organisaties tot verkokering en miscommunicatie leidt. Oftewel: ondersteuning en sturing sluiten elkaar niet uit (Anderson, 2007), maar hebben elkaar in de actuele overheidscontext 'hard' nodig.

### Auteurs

Prof. dr. Harrie Aardema is bijzonder hoogleraar publiek management, in het bijzonder in relatie tot 'vernieuwingen in organisatie en bedrijfsvoering' aan de Open Universiteit Nederland en procesdirecteur kennisontwikkeling bij BMC.

Dr. Harry Puts is senior adviseur bij BMC.

Beiden zijn gepromoveerd op een wetenschappelijk onderzoek op het terrein van planning & control.

### Literatuur

- Aardema, H., *Control voor leiders – Wat doet ú aan 'het systeem'?*, Den Haag: Reed Business, 2007.
- Anderson, R., 'Het gevaar van samenwerken', In: *Overheidsmanagement*, november, 2007, pag. 8 e.v.
- Janssens, M., Steyaert, C., *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*, Assen: Van Gorcum, 2001.
- Ministerie van Financiën, Projectbureau Forensische Accountancy Rijksoverheid, *Integriteit en het beoordelen van soft controls – Een kwestie van cultuur en management*, congresverslag, 17 april 2007.
- Puts, H., *Planning en control – gesprekken*, Den Haag: Reed Business, 2007.
- Schein, E.H., *Procesadvisering – Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Den Haag: Sdu / Academic Service, 2005.
- *Tijdschrift Financieel Management*, 1995, nr. 3, pag. 11 e.v. (R.S. Kaplan, 'De nieuwe rol van de controller'), nr. 6, pag. 16 e.v. (Johnson, H.T., 'Management Accounting in de 21ste eeuw') en 1996, nr. 3, pag. 9 e.v. en nr. 4, pag. 10 e.v. (R. Cooper, R., 'De veranderende praktijk van management accounting').
- *Website www.auditing.nl*: Baan, R.E., 'Geen beheersing zonder soft controls' (referaat Erasmus Universiteit Rotterdam, 2001; Lodewick, A., 'De Auditor onder de Loep', referaat Erasmus Universiteit Rotterdam, 2003.