

Hard en soft controls: essentieel instrumentarium voor compliance officers en controllers

prof. dr. mr. S. ten Have, drs. H.J.K. Haverhals en dr. W.D. ten Have*

Trefwoorden: *compliance, management control, purposive controls, gedragsverandering, organisatie*

Inleiding: de behoefte aan een nieuw soort controls

Excessen in het bedrijfsleven en misstanden in bijvoorbeeld de zorgsector en bij woningcorporaties hebben ons met de neus op de feiten gedrukt: de wal keert het schip. Van de onderneming wordt verwacht dat zij een veelheid aan waarden nastreeft. Evenwicht, duurzaamheid, moraliteit, de *license to operate* en maatschappelijke verantwoordelijkheid worden als essentieel gezien. Nadrukkelijke aandacht voor burger en klant geven contour aan het gerevitaliseerde stakeholder-denken. 'Last but not least' is er het besef dat het begint en eindigt met *gedrag*, ten positieve of ten negatieve. Daarom is het vanzelfsprekend dat er veel aandacht uitgaat naar het definiëren, 'meten', beoordelen, veranderen en beïnvloeden van dat gedrag. Aangrijpingspunt zijn de 'controls': factoren of hendels die dat gedrag (kunnen) beïnvloeden of bepalen. Daarbij gaat het zowel om 'hard controls' als 'soft controls'. In dit artikel worden verschillende *controls* die gericht zijn op het beïnvloeden van gedrag in samenhang beschreven. Daarbij wordt stilgestaan bij de rol van de compliance officer. Deze rol is wellicht minder exclusief geworden (beheersingsvraagstukken liggen op vele plekken binnen de onderneming), maar wel *essentiëler* en *relevanter*. Van de compliance officer wordt verwacht dat hij op strategisch, tactisch en operationeel niveau 'meedoet' – met steeds de juiste mix van betrokkenheid en distantie, stimuleren en disciplineren. Hij wordt geacht een kritisch oog te hebben voor de wijze van waardecreatie, stakeholders en het scheppen van de juiste voorwaarden voor gedrag en de daarmee verbonden dilemma's en worstelingen (zie: Van Beusekom & Raaijmakers, 2010). Om zijn rol goed te vervullen zijn de *soft* en *hard controls* in samenhang voor de compliance officer essentieel gereedschap.

Voor veel psychologen is het begrip 'compliance' verbonden met het onderwerp 'sociale invloed'.¹ Daarbij gaat het om de wijze waarop mensen de overtuigingen, gevoelens en het gedrag van anderen beïnvloeden. Sociale invloed kent verschillende vormen: conformiteit, compliance, gehoorzaamheid. De basis voor beïnvloeding varieert. Bij conformiteit gaat het om aanpassing aan een groepsnorm. Bij compliance gaat het om een reactie op een expliciet of impliciet

verzoek van anderen. Bij gehoorzaamheid gaat het om een reactie op een bevel of opdracht van een hiërarchisch of anderszins hoger gestelde (Fabrigar & Norris, 2012). Een vierde vorm is *persuasion* waarbij men zich bewust richt op het beïnvloeden van overtuigingen en gevoelens van anderen. Als het gaat om het stimuleren of waarborgen van gewenst gedrag zijn alle vier, al dan niet gecombineerd, nuttig. Voorbeeldgedrag, socialisatie, psychologische contracten, organisatiestructuren, campagnes zijn stuk voor stuk nuttig gereedschap. Ze zijn (vaak) een noodzakelijke-maar-niet-voldoende-voorwaarde voor het realiseren van gewenst gedrag. Niet meer, niet minder. Het ontbrekende deel wordt gevormd door het antwoord op de vraag wat gewenst gedrag is.²

Met deze vraag als basis wordt hierna ingegaan op *controls* in relatie tot effectiviteit van organisaties en gedrag. *Controls* zijn de hendels of factoren die gedrag veroorzaken en beïnvloeden. Met behulp van *controls* kan gewenst gedrag en het maken van de juiste afwegingen en keuzes worden gestimuleerd en het ongewenste gedrag en verkeerde 'afslagen' worden voorkomen. Aansluitend wordt in dit artikel het begrip '*purposive controls*' geïntroduceerd en een model geschetst. Aansluitend worden vijf kernfuncties voor het besturen van organisaties beschreven. Het gaat om: richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Per functie worden illustraties gegeven van relevante *purposive controls*. Afgesloten wordt met een beschouwing van de mens als factor. Deze onderwerpen worden bezien vanuit professies die zich bij uitstek of van nature bezighouden met de juistheid en effectiviteit van gedrag in organisatieverband: management, compliance en control.

* Steven ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, toezichthouder en partner van adviesbureau TEN HAVE Change Management. Huub Haverhals en Wouter Ten Have zijn ook partner van dat bureau. Wouter ten Have is de managing partner en als universitair docent verbonden aan de Vrije Universiteit, post-graduate opleiding Verandermanagement. De drie auteurs zijn medeoprichters van Soft Controls Enterprise.

1. Zie Cialdini & Trost (1998).

2. Deze introductietekst is onderdeel van een eerdere column.

Controls: effectieve organisatie en effectief gedrag

Het antwoord op de vraag wat gewenst gedrag is, is zowel het domein van bijvoorbeeld het strategisch management als management control. Deze vakgebieden houden zich bezig met respectievelijk het 'waarom' en 'wat' en het 'hoe' en 'wanneer'. De combinatie is zichtbaar in het begrip '*purposeful change*' (Bower, 2000) dat draait om de vragen: '*What it should be and how it should be accomplished*'. Wat gewenst gedrag is wordt om te beginnen gedefinieerd door de *purpose* of het bestaansrecht van de organisatie. De *purpose* vormt het hart van de missie van een organisatie. Deze omschrijving van wat de organisatie wil zijn, bereiken en betekenen, is gekoppeld aan de visie. De wijze waarop de organisatie haar omgeving 'ziet'. De visie en missie vormen de basis voor de strategische of veranderdoelen en daarvan afgeleide doelstellingen voor bijvoorbeeld bedrijfsonderdelen en targets voor specifieke groepen en individuen. Deze omschrijven samen de richting van de organisatie ('*What it should be*').

Onderzoek (Ten Have, 2002) leert dat een effectieve realisatie van strategische en veranderdoelen naast richting ook vereist dat deze consistent vertaald wordt (*vertical fit*), dat betrokken onderdelen, groepen en mensen gecoördineerd opereren (*horizontal fit*) en dat het realisatieproces lerend en dynamisch is en ondersteund wordt door feedback. Deze laatste drie factoren naast richting – consistentie, samenhang en feedback – vormen een belangrijk deel van het antwoord op de vraag '*how it should be accomplished*'. Het ontbrekende deel, vanuit het oogpunt van realisatie of implementatie, noemt Bower (2000) *resource allocation*. De mensen en middelen die nodig zijn om het nagestreefde te (kunnen) realiseren. Het verandermanagement gebruikt hier het begrip energie waarmee ook meer psychologische begrippen als motivatie, inspiratie en *commitment* verbonden kunnen worden. Energie kan ook nader geduid worden met de driedeling tussen affectieve, cognitieve en processuele energie (Cole, Vogel en Bruch, 2012). Affectieve energie stelt mensen in staat om hun aandachtsgebied te ontwikkelen en hun gedragsrepertoire te verbreden. Cognitieve energie draait om het activeren van kennis en vaardigheden. Processuele energie gaat over het, in interactie, leveren van betekenisvolle bijdragen en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en inzichten.

Strategievorming of het bepalen van de richting is vaak geen sinecure. Maar het blijkt dat vooral de stap van het 'waarom' en 'wat' ('*what it should be*') naar het 'hoe' ('*how it should be accomplished*') moeilijk is. Mankins en Steele (2005) spreken over het '*strategy-to-performance-gap*'. Bijna 40% van het nagestreefde wordt niet gerealiseerd als gevolg van bijvoorbeeld ontoereikende of niet beschikbare middelen, niet goed vastgelegde acties, onvoldoende monitoring van prestaties, slechte leiding, een blokkerende cultuur, verzuijing en een slecht gecommuniceerde strategie. Voorbeelden van een gebrek aan of gebrekkige richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Verandermanagement en management control zijn bij uitstek de vakgebieden die zich, al dan niet in combinatie, richten op dit vraagstuk van realisatie en het daarvoor vereiste gedrag. De twee vakgebieden kunnen een bijdrage aan elkaar leveren. Management control kan omschreven worden als: '*The process of guiding organizations into viable patterns of activity in a changing*

environment' (Berry, Broadbent en Otley, 1995, p. 3). Onderzoek van Ford en Greer (2005) laat zien dat management control een belangrijke bijdrage kan leveren aan organisaties in verandering. Management control worstelt met begrippen en factoren als cultuur, gedrag, commitment, leiderschap, bewustzijn, vertrouwen en loyaliteit. Dit zijn bij uitstek de onderwerpen verbonden met verandermanagement en psychologie. Deze worsteling wordt ook geïllustreerd door enerzijds de aandacht voor *soft controls* en anderzijds de beperkte ontwikkeling van het onderwerp in theorie en praktijk. De wijze waarop accountants hiermee omgaan spreekt in veel gevallen voor zich.

Als we kijken naar de huidige stand van zaken, kan een aantal observaties gedaan worden. De eerste is dat de huidige ontwikkeling – waarbij de gangbare (overwegend) 'hard' controls worden aangevuld met een opsomming van onderwerpen als cultuur en 'tone-at-the-top' – meer lijkt op een orgaantransplantatie dan een synthese tussen relevante perspectieven. Dit inclusief de nodige afstotingsverschijnselen. De tweede is dat de aandacht voor *soft controls* vanuit het gedrags- en realisatieperspectief een kunstmatige en onwenselijke scheiding tussen *hard* en *soft controls* teweegbrengt. De combinatie wordt wel gezien, maar er wordt vooral gepleit voor een juiste balans, omdat de twee soorten *controls* niet los van elkaar gezien kunnen worden (De Heus en Stremmelaar, 2000). Het is ook vooral de kopgroep van de accountants en andere met management control verbonden mensen die de discussie voeren en onderzoek doen (zie bijvoorbeeld Vink en Kaptein, 2008; Kaptein en Wallage, 2010). Dat zij dit doen is uiteraard positief. Een observatie is ook dat de 'eigen ideeën' uit de management control literatuur onderbenut worden. Het werk van Simons (1995) met het onderscheid tussen het overtuigingsstelsel, het grenssysteem, het diagnostische feedbackstelsel en het interactieve feedbackstelsel bijvoorbeeld. Maar ook en vooral het onderscheid in *controls* dat Merchant en Van der Stede (2007) maken tussen *action controls*, *result controls*, *personnel controls* en *cultural controls*. Discussies met studenten en collega's leren dat het intuïtief voor de hand ligt om de genoemde systemen en *controls* op te delen in 'harde' en 'zachte'. Het diagnostisch feedbackstelsel en de *result controls* bijvoorbeeld zijn dan hard, het overtuigingsstelsel en de *cultural controls* zacht. Maar *hard controls* en *soft controls* zijn niet altijd zo makkelijk te scheiden. Bijvoorbeeld, *result controls* en *action controls* stimuleren en controleren respectievelijk gewenste resultaten en activiteiten door systemen, maar ook door voorbeeldgedrag. Het kan met behulp van targets en procesbeschrijvingen, maar ook met betekenisgeving en reflectie op het eigen gedrag. Bij *cultural controls* gaat het vooral om sociale beïnvloeding en gedragsontwikkeling in groepsverband. Dit kan vorm krijgen door de hardere gedragscodes, beloningssystemen en de fysieke omgeving, maar ook zachter informeel leiderschap, voorbeeldgedrag en emotionele verbindingen. Een alternatieve manier om dergelijke *controls* te categoriseren, te verklaren, te begrijpen, toe te passen en te evalueren kan worden ontleend aan *General Electric*. Hier wordt bij evaluaties zowel naar *performance* als *style* gekeken en aandacht besteed aan vijf functies: richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Deze moeten individueel en in combinatie bijdragen aan gewenst gedrag ten behoeve van doelrealisatie in de juiste, gewenste stijl. Twee para-

digma's van Ghoshal en Bartlett (1995), *strategy-structure-systems* en *purpose-process-people*, helpen bij het selecteren van harde en zachte instrumenten voor het concretiseren van deze vijf functies. Om gewenst en ongewenst gedrag op de juiste manier te beïnvloeden kunnen de elementen van deze twee paradigma's individueel en in combinatie worden ingezet. Daarbij geldt de eis dat ze elkaar zoveel mogelijk moeten versterken en ondersteunen en zo min mogelijk tegen moeten spreken of ondergraven. In dit artikel wordt op basis van het voorgaande een model ontwikkeld dat management control en verandermanagement integreert. De in het model vervatte combinatie van *hard* en *soft controls* leidt tot een nieuwe categorie: de *purposive controls*. Deze *controls* zijn gerelateerd aan de vijf bovengenoemde functies (richting, consistentie, samenhang, feedback en energie). Gecombineerd met de paradigma's van Ghoshal en Bartlett vormen deze een integraal model voor gedragsbeïnvloeding ten behoeve van een juiste (of integere) doelrealisatie.

Model: *purposive control* ontwikkeld en geijkt

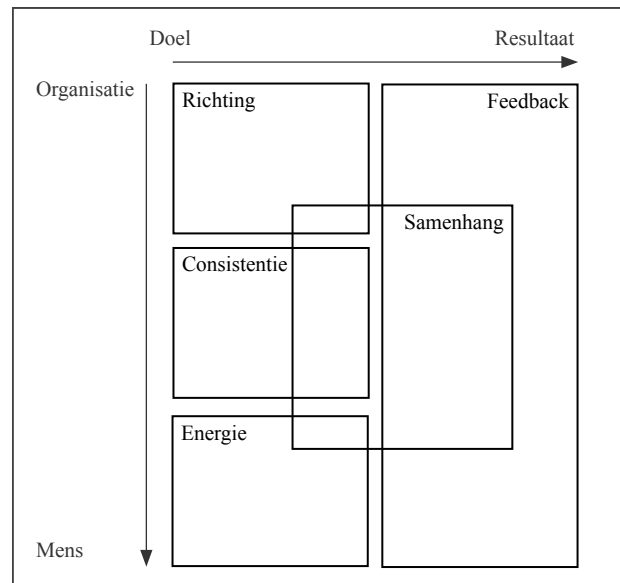
Uitgangspunt van ons model is dat *purposive change* (Bower, 2000) gerealiseerd kan worden met behulp van *purposive controls*. *Purposive controls* zijn een combinatie van *hard* en *soft controls*, gericht op het stimuleren van het juiste gedrag en het tegengaan van ongewenst gedrag, met het doel te komen tot een verantwoorde en evenwichtige realisatie van de juiste doelen. Binnen *purposive controls* moeten de vijf functies uit de vorige paragraaf vormkrijgen: richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Consistentie bijvoorbeeld kan gestimuleerd worden door duidelijke structuren, maar ook door voorbeeldgedrag.

Ter verdieping, voor het model worden de volgende bouwstenen gebruikt: Ter verdieping, voor het model worden de volgende bouwstenen gebruikt:

- De combinatie van en synthese tussen *hard* en *soft controls*. Deze *controls* worden gezien vanuit twee paradigma's: *strategy-structure-systems* en *purpose-process-people* (Ghoshal en Bartlett, 1995). Deze worden als complementair en integraal beschouwd (Ten Have, 2002).
- Het onderscheid tussen *action controls* en *result controls* (Merchant en Van der Stede, 2007). Dit onderscheid uit de *management control* correspondeert met het organisatiekundige onderscheid tussen *action planning* en *performance control* (Mintzberg, 1979). In beide gevallen gaat het om organisatie, sturing en gedragsbeïnvloeding vanuit respectievelijk het hoe en het wat. Terzijde, naast de twee genoemde *controls* worden *personnel* en *cultural controls* onderscheiden door Merchant en Van der Stede. Deze worden hier als onderdeel van de eerste twee gezien. Het doel van *cultural controls* is het bereiken van 'mutual monitoring' door medewerkers. Dit kan met een hoe-variant door duidelijke werkafspraken of gedragsregels en in de wat-variant door een collectief doel of psychologisch contract.
- *Action controls* en *result controls* worden gerelateerd aan twee bij organisatie en verandering essentiële dimensies, respectievelijk: Organisatie-Mens en Doel-Resultaat.

- Vijf functies die vervuld moeten worden om tot gedragsbeïnvloeding ten behoeve van een juiste doelrealisatie te komen: richting, consistentie, samenhang, feedback en energie (Ten Have, 2002; Bower 2000). Op basis van onderzoek (W. ten Have, 2011) zijn de eerste vier functies eerder vertaald in een integraal model voor 'in control'.
- Het model is getoetst aan een integraal veranderkundig model dat bij de verandering van organisaties en gedrag vergelijkbare functies vervuld (Ten Have, Ten Have en Van der Eng, 2011).

Het model laat zich als volgt schetsen:



Purposive controls geijkt en geschematiseerd

De vijf functies en *purposive controls*

De vijf functies zijn richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Hierna wordt iedere functie beschreven en worden voorbeelden van daarmee verbonden *purposive controls* gegeven. Daarnaast wordt ingegaan op in relatie tot die *controls* relevante leiderschapsrollen zoals die van de strateeg en *storyteller*, *controller* en coach (Ten Have, Ten Have en Van der Eng, 2011).

Richting

Bij richting gaat het om de visie, missie, strategie en organisatiewaarden. De leiders van de organisatie moeten verschillende rollen vervullen om te zorgen voor een richting die 'klopt' en 'aanspreekt'. Ze moeten beschikken over de juiste informatie en in staat zijn om een visie te formuleren die staat. Maar ze moeten deze ook vertalen in een strategische logica, *business models*, een missie. Het daarin vervatte verhaal moeten ze ook tot leven brengen. De rollen van strateeg en *story teller* moeten beide goed vervuld worden. Gebeurt dat goed dan is het waarom, de beweegredenen voor de organisatie, begrepen en gedeeld.

Voorbeelden van *purposive controls* zijn: een duidelijke gearticuleerde toekomstvisie, een duidelijk en logische strategie, een *sense of mission* en een *sense of identity*. Maar ook de mate waarin medewerkers bekend zijn met de missie en organisatie doelen. En de mate waarin ze deze wel of niet onderschrijven. Drucker stelt dat leiderschap gedefini-

eerd of bepaald wordt door *followership*. Vandaar dat waar het gaat om richting vertrouwen een belangrijke control is. Hetzelfde geldt voor de *tone at the top*. Met het vertrouwen is ook verbonden de risicohouding van het management. Is deze weloverwogen, wordt die gezien als 'juist'. Dit vertaalt zich voor de compliance officer in het meedenken over de waarde die de organisatie wil creëren voor haar stakeholders (Van Beusekom & Raaijmakers, 2010) en het ondersteunen in het maken van de juiste afwegingen door te stimuleren en te disciplineren.

Consistentie

Consistentie draait om de vertaling van de richting in organisatie en gedrag. Een daarmee nauw verbonden begrip is *policy deployment*. Het gaat om het vertalen of 'cascaderen' van de missie, strategie en doelen in concrete doelen en activiteiten en gewenst gedrag op de verschillende niveaus en plekken in de organisaties. Richting en operatie moeten met elkaar in overeenstemming zijn, er moet sprake zijn van *vertical fit*. Daarbij spelen taakbeschrijvingen, projecten, targets een rol. Maar ook voorbeeldgedrag, operant conditioneren (gericht belonen en straffen) en (geprioriteerde) organisatiewaarden. Het gaat om het aanreiken van disciplinerende en stimulerende gedragskaders. En ook het structureren en faciliteren van het leer- en ontwikkelingsproces dat op de verschillende niveaus nodig is om te komen tot een goede doelrealisatie.

Voorbeelden van *purposive controls* zijn hier verbonden met de duidelijkheid van de prioriteiten en *accountability* op groeps- en individueel niveau. De juiste *frames*, structuren en systemen. De vraag of deze een goede combinatie van vrijheid (autonomie) en veiligheid in zich dragen. Maar ook met voorbeeldgedrag en informeel leiderschap, de *significant others*. Verder met ondersteunend leiderschapsgedrag, rolmodellen en modellen. Bij consistentie hebben *controls* ook te maken met toewijding aan de organisatiedoelen, taakidentificatie en de regels en (gedrags)codes die gelden. Voelt men zich verantwoordelijk voor de gestelde doelen en wordt men er ook op afgerekend. De compliance officer draagt aan het voorgaande bij door te borgen dat binnen de organisatie de juiste voorwaarden, kaders en stimuli voorhanden zijn.

Energie

Bij energie draait het om de brandstof die nodig is om de doelen te realiseren. Daarbij gaat het om inspiratie, commitment en betrokkenheid. Maar ook om hardere resources zoals tijd, bevoegdheden, budget, kennis, ervaring en vaardigheden. De leiderschapsrol is die van *resource allocator*. Het tekortschieten van die hardere elementen staat dikwijls hoog in de rijtjes met faalfactoren. De organisatie en medewerkers worden dan overvraagd. Het kan niet uit, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen te ver uit elkaar, er is geen tijd en geld, het verandervermogen schiet tekort.

Bij energie zijn de voorbeelden van *controls* gerelateerd aan opleiding, vaardigheden, de beschikbare middelen. Maar ook met persoonlijke ontwikkeling, ruimte en intellectuele stimulatie. Staan de medewerkers goed opgesteld, komen mensen in het grotere geheel tot hun recht? De daarmee verbonden leiderschapsrol is die van de coach. De houding van medewerkers: is er engagement, ziet men verandering en ontwikkeling als kans of bedreiging? De leiding: is er aandacht voor emoties, inspireert men, wat is de stijl van leidinggeven, past die? Hierbij kijkt de compliance officer naar

het daarmee verbonden gedrag en ziet die toe op een correcte, bewuste inzet van mensen en middelen.

Feedback

Feedback ziet op de resultaten, maar nog meer op de effecten die het proces van realisatie heeft of oproept. Wordt de richting vertaald in doelen en doelstellingen ook gerealiseerd? Wat zijn de bijwerkingen van het realisatieproces en de daarmee verbonden veranderingen? Is er *collateral damage* en zo ja, is die acceptabel, te verantwoorden? Welke percepties en gevoelens zijn er, bij aanvang als de richting wordt bepaald en in het proces van realisatie? Zijn die percepties en gevoelens verwacht of onverwacht, vruchtbaar of blokkerend, positief of negatief? De leiderschapsrol die daarbij hoort is die van de 'herder'. Weten wat er in de kudde speelt, het temperament en het klimaat aanvoelen, Vinger aan de pols. Maar ook: boeken we de nagestreefde resultaten, zitten we op schema? De leider als *controller*. In de woorden van Geneen, de voormalige baas van IT&T: '*If you know the numbers, you know the company. If you know the company, you know the numbers*'. Ook: wat leert het realisatieproces ons, zitten we op het goede spoor, waar moeten we het tempo aanpassen, wat leren we van onze ervaringen? Daarbij gaat het om feedback op het hoogste niveau, de totale organisatie en strategie. Om individuele feedback, formeel en informeel. En alles wat daar bijvoorbeeld op groeps- of afdelingsniveau tussen ligt. Gegeven door leidinggevend, collega's, ondergeschikten, impliciet en expliciet, in formele en informele *settings*.

Purposive controls zijn verbonden met prestatie metingen, met waardering, beloning en erkenning en de opbrengsten van het realisatieproces, voor de organisatie en de individuele medewerker (*yield*). Andere *controls* hebben betrekking op de mate waarin mensen zich verplicht of geroepen voelen bij te dragen (*obligation*). Maar ook op het proces en de betrokkenheid: worden mensen op de hoogte gehouden van de voortgang, hebben ze zicht op hun eigen prestaties? Daarbij draait het om concreet gedrag op individueel, groeps- en organisatieniveau. De compliance officer heeft een controlerende en stimulerende rol bij het aan de orde stellen van dilemma's, afwegingen en keuzes.

Samenhang

Samenhang is de vijfde factor en functie. Van een andere orde, want zorgt voor de verbinding, afstemming en congruentie tussen en het gezamenlijke rendement van de andere vier functies. Daarbij gaat het om het sociaal weefsel, maar ook over de hardere sturing en coördinatie, de verkeerstoren. Het eerste is verbonden met de leiderschapsrol van de *integrator*, het tweede met die van de *translator*.

Hiermee verbonden *controls* hebben te maken met het stimuleren en accepteren van groepsdoelen en het voorkomen van conflicterende inspanningen. Regie en coördinatie ten behoeve van het realisatieproces. *Alignment*, afstemming en *horizontal fit* om reguliere activiteiten, projecten en programma's, bedrijfsprocessen, lijn en staf in samenhang optimaal te laten renderen. Maar ook: betrokkenheid, participatie bij belangrijke beslissingen en wendingen, iedereen in de juiste rol op de juiste plek in bijvoorbeeld het besluitvormingsproces. Andere *controls* zien in relatie tot samenhang, integratie en sociaal weefsel op het organisatieklimaat, het gedeelde, de cultuur, de wijze van samenwerken. Waar consistentie zich bij de *controls* vertaalt in *gepriori-*

teerde waarden en doelen, draait het bij samenhang om gedeelde waarden en doelen. Bij de eerste is de duidelijkheid, het kader leidend. Bij de tweede draait het primair om de gemeenschappelijkheid, acceptatie en het psychologisch contract. Bij samenhang gaat het ook om breed en diep inzicht met betrekking tot de processen van strategievorming, realisatie en besluitvorming. Welke patronen tekenen zich af? Dreigt *groupthink*, is er voldoende ruimte om te komen tot andere inzichten en de consequenties daarvan te aanvaarden. Waar liggen de risico's voor het geheel, waar dreigen conflicten, verstaan mensen elkaar wel of nog, letterlijk en figuurlijk? Vanuit deze functie voorziet de compliance officer in overzicht en bemant hij de verkeerstoren. De verschillende niveaus waarop compliance speelt – strategisch, tactisch en operationeel (Van Beusekom en Raaijmakers, 2010) – en de perspectieven die men kan hanteren – hard, zacht – komen daarbij samen.

Slotbeschouwing: de mens als factor

Purposive controls, de onderliggende *hard* en *soft controls* en de perspectieven van *action* en *result controls* draaien om gedrag. En om doel en resultaat, organisatie en mens. Ook en zeker het domein van de compliance officer. Het beoordelen van en met *purposive controls* draait om mensen en hun gedrag, hun feitelijk handelen, wat ze denken en doen, hun emoties en percepties. Processen van plannen, veranderen en realiseren beginnen en eindigen met de stijlen, voorkeuren, ervaringen en geneigdheden van die mensen. Wat is hun achtergrond, welke overtuigingen hebben ze, wat is hun oriëntatie, welke waarden hebben ze, wat zijn hun basisassumpties? Wie kent de bloemrijke beschrijvingen van de verschillen tussen een Deen en een Italiaan, een Brabander en een Fries, een ambtenaar en een ondernemer niet? De een is de ander niet. Het blijven mensen. Je moet weten wat voor vlees je in de kuip hebt. Zo deelt Zaleznik (1965) volgers in vanuit het psychoanalytische perspectief: impulsief, compulsief, masochistisch en teruggetrokken. Kellerman (2007) maakt een onderscheid naar de mate van betrokkenheid van medewerkers: geïsoleerden, omstanders, deelnemers, activisten en diehards. Clare Graves (1966), later gevolgd door Cowen en Beck (1996), deelde vanuit de humanistische psychologie, mensen in een achttal verschillende waardesystemen in: fysiek overleven, geborgenheid, snelheid/kracht, orde/zekerheid, competitie/winnen, groepsidealisme, intellectuele vrijheid en holistisch. Deze waarden bleken te functioneren als mentale categorieën waarmee menselijk gedrag kon worden verklaard.

Om de 'uitslagen' op de *purposive controls* te kunnen vertalen naar inzicht en acties is het niet alleen nodig om ze integraal, in samenhang te beschouwen. Ze moeten ook teruggeleid kunnen worden naar degene die heeft 'gescoord'. En minstens zo belangrijk: consequenties en acties moeten worden bepaald en uitgevoerd met een scherp oog voor de aard en kenmerken van degenen waar deze zich op richten. Dat is een nieuw en complex, maar ook rijk en vruchtbaar werkveld voor de 'compliance officer'. Het is ook het veld waarop de compliance officer zich zal moeten bewijzen en waar hij niet de enige is die anderen de nieren proeft.

Literatuur

D.E. Beck en C. Cowan, *Spiral Dynamics-Mastering values, leadership and change*, Blackwell Business 1996.

A.J. Berry, J. Broadbent en D. Otley, 'The domain of organisational control', in: A.J. Berry, J. Broadbent en D. Otley (eds.), *Management Control: Theories, issues and practices*, London: MacMillan 1995.

H. van Beusekom en K. Raaijmakers, 'Waarom iedereen in 2015 compliance officer wil zijn', *TvCo* 2010, nr. 5, p. 230-233.

J.L. Bower, 'The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer en N. Nohria, *Breaking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press 2000.

R.B. Cialdini en M.R. Trost, 'Social influence: Social norms, conformity, and compliance', in: *The handbook of social psychology*, 4th ed. Vol. 2, Edited by D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G. Lindzey, p. 151-192, New York: McGraw-Hill 1998.

M.S. Cole, H. Bruch en B. Vogel, 'Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness', *Journal of Organizational Behavior* 2012, 33, 445-467.

L.R. Fabrigar en M.E. Norris, 'Conformity, Compliance, and Obedience', in: *Psychology* 2012, ISBN: 9780199828340, published online July 2012.

M.W. Ford en B.M. Greer, 'The relationship between management control system usage and planned change achievement: An exploratory study', *Journal of Change Management* 2005, 5(1), p. 29-46.

S. Ghoshal en A.C. Bartlett, 'Changing the role of top management: beyond structure to process', *Harvard Business Review* 1995, January, p. 86-96.

C.W. Graves, 'Deterioration of Work Standards', *Harvard Business Review* 1966, article, sept-oct.

S. ten Have, *Voorbeeldig Veranderen. Een Kwestie van Organiseren*, Amsterdam: Nieuwezijds 2002.

W.D. ten Have, *Weg van verandering. Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen en toepassingen van het in control concept*, Amsterdam: Mediawerf 2011.

S. ten Have, W.D. ten Have en N. van der En, 'Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering', *Holland Management Review* 2011, 135, p. 16-24.

S. ten Have, W.D. ten Have en N. van der Eng, 'Leiderschap op spanning', in: J. van Muijen, J. Rupert en H. Tours (red.), *Spanning in en rond organisaties*, Deventer: Kluwer 2012, p. 203-227.

R.S. de Heus en M.T.L. Stremmelaar, *Auditen van Soft Controls* 2000, Serie: Auditing in de praktijk, nr. 8.

M. Kaptein en P. Wallage, 'Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief', *MAB* 2010, Vol. 84, p. 623-632.

B. Kellerman, 'What Every Leader Needs to Know About Followers', *Harvard Business Review* 2007, December 2007, p. 84-91.

M.C. Mankins en R. Steele, *Closing the strategy-to-performance gap*, Research report, Marakon Associates 2005.

K. Merchant en W. van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd ed., Essex, England: Pearson Education Limited 2007.

H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall 1979.

R. Simons, *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive corporate renewal*, Boston: Harvard Business School Press 1995.

H.J. Vink en M. Kaptein, 'Soft controls bij de rijksoverheid', *MAB* 2008, Vol. 80, p. 256-263.

A. Zaleznik, 'The dynamics of subordinacy', *Harvard Business Review*, May-June 1965.