

SYSTEMATISCH EN IN SAMENHANG WERKEN AAN COMPLIANCE, CULTUUR EN CONTROLS

Wouter ten Have*

■ Compliance kan in de context van onze maatschappij en organisaties, ondernemingen en instellingen, gezien worden als een kind van het afgelopen decennium. Zoals bijvoorbeeld 'emancipatie', 'participatie' en 'professionalisering' dat in respectievelijk de jaren zestig, zeventig en negentig waren. Het resultaat van de tijdsgeest en verbonden met collectieve ambities, idealen, veranderingen en soms ook trauma's. Deze toenmalige 'bewegingen' vervulden stuk voor stuk een maatschappelijke en organisatorische functie. Ze droegen bij aan gelijkheid, 'voice' en vakmanschap. Evenzo heeft compliance zijn functie. Huiselijk omschreven het stimuleren, borgen of zelfs garanderen van gewenst gedrag en het zoveel mogelijk voorkomen van ongewenst, verkeerd of wangedrag. Dit in de context van onze maatschappij, ondernemingen en instellingen en degenen die daar als bijvoorbeeld werknemer, klant of burger mee verbonden en afhankelijk van zijn. Maar compliance lijkt meer met begrippen als emancipatie en participatie gemeen te hebben. Ze worden vaak als 'vanzelfsprekend' gezien en niet zelden gebruikt als 'Haarlemmerolie'. Dat is risicovol en wordt nog risicovoller als bedacht wordt dat ze als begrip niet duidelijk gedefinieerd zijn, niet als zodanig en ook niet in relatie tot de functie die ze moeten vervullen en de verwachtingen die ze moeten waarmaken.



■ Vanuit het professionele perspectief (van bestuurders, interne en externe toezichthouders en professionals zoals risk en compliance officers en accountants) is dat wat hierboven omschreven is onlosmakelijk verbonden met het begrip *(in) control*. Dit heeft in meer algemene zin te maken met de vraag of een organisatie binnen de grenzen van een gestelde risicotolerantie weet te blijven en eventuele afwijkingen tijdig kan constateren en herstellen.¹ Daarnaast wordt, niet in de laatste plaats door externe toezichthouders zoals DNB en AFM, in relatie tot het voorkomen van ongewenst gedrag en de daaruit voortkomende misstanden,

gewezen op de rol van cultuur en gedrag. Daarvoor geldt, net als voor compliance en in zekere zin ook 'in control', dat het gaat over begrippen waaraan veel waarde wordt gehecht en waarvan veel wordt verwacht, terwijl ze in de praktijk niet duidelijk of niet adequaat zijn gedefinieerd. En het is niet onwaarschijnlijk dat een goede toepassing alleen al door een niet adequate (werk)definitie onmogelijk of in ieder geval sterk bemoeilijkt wordt. Ter illustratie: in verschillende professionaliseringstrajecten voor functionarissen die intern of extern verantwoordelijkheid dragen voor compliance, (in) control en cultuur(verandering) bleek

* **Wouter (W.D.) ten Have** is managing partner van TEN HAVE Change Management en als universitair docent (en kerndocent) verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam, *post-graduate* opleiding Verandermanagement Inleiding

¹ Paape, L. (2008). 'In control' verklaringen: gebakken lucht of een te koesteren fenomeen?, Inaugurele rede, Nyenrode, Breukelen.

het merendeel niet in staat om een of meer van deze begrippen duidelijk te definiëren en zeker niet in relatie tot het eigen werkveld en de daarmee verbonden doelstellingen. In de definities was sprake van incomplete of eenzijdige invullingen, was er een grote variatie tussen de omschrijvingen van professionals die in hetzelfde veld met een vergelijkbare opdracht acteren en was er een sterke dominantie van invullingen en interpretaties vanuit het ‘harde’ of systeemperspectief waarin wet- en regelgeving, formele kaders, beleid en procedures centraal staan. Opgemerkt wordt dat het bij de betrokken functionarissen gaat om professionals met verantwoordelijkheidsbesef die vaak bewust onbekwaam zijn en daaraan wat doen. Dat is goed nieuws, maar geeft geen antwoord op de vraag hoe het zit met de professionals die onbewust onbekwaam zijn.

Hoewel compliance, control en cultuur net als bijvoorbeeld emancipatie en participatie geconfronteerd worden met zulke hoge verwachtingen dat deze moeilijk waar te maken zijn, is er onmiskenbaar sprake van een relevant potentieel en zijn er wegen om dat te benutten. Daarvoor zijn om te beginnen duidelijkere en rijkere definities nodig dan degene die nu gebruikt worden. Daarnaast moet de ‘zachte’ kant van het vraagstuk in balans gebracht worden met de ‘harde’ kant. De situatie is nu dat men zich noodgedwongen eenzijdig op de harde kant verlaat met regels en procedures. De zachte kant, met het begrip cultuur als paraplu, wordt wel gezien, maar slecht geoperationaliseerd en beperkt aangevat. Het gaat om meer dan ‘tone at the top’, een gedragscode en een set ‘corporate values’. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het begrip cultuur vaak eerder fungeert als een soort rookgordijn dan dat het iets verklaart. Het begrip cultuur wordt dan (on-eigenlijk) gebruikt als etiket, metafoor of excuus. Het begrip cultuur is te breed, of te vaag, om als verklaring te kunnen dienen voor gedrag. Het verwijst naar een constructie van mensen en niet naar een oorzakelijke kracht. In plaats daarvan moet de notie cultuur zelf nader verklaard worden.² Verder wordt vaak te weinig aandacht besteed aan het feit dat het gaat om een inte-

graal of systemisch vraagstuk. Het draait om factoren en doelen, zoals innovatie en efficiency, die met elkaar verbonden zijn en waarbij er sprake kan zijn van synergieën, maar ook van ‘trade-offs’, en afhankelijkheden en volgordeelijkheid. Dit betekent dat managen vanuit het perspectief van compliance en control vaak meer het optimaliseren van factoren in samenhang is dan het maximaliseren van individuele dimensies of onderwerpen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat er aandacht is voor een vorm van verandermanagement die doelen en daden weet te verbinden. Met andere woorden, verandermanagement dat er op gericht is verandercapaciteit te ontwikkelen en in te zetten om de verandervisie en daarmee de functie en het bestaansrecht van de organisatie te realiseren. Daarbij draait het om de veranderkracht als functioneel instrumentarium.

In dit artikel wordt daarom met het oog op cultuur, compliance en control, vanuit het perspectief van verandermanagement, aandacht besteed aan (1) definitie en duiding van kernbegrippen, (2) een volwaardig en gebalanceerd perspectief op cultuur en gedrag waarin het begrip ‘purposive controls’ (als rijker alternatief voor ‘soft controls’) centraal staat en (3) een systemische manier van kijken naar gedrag, compliance en control.

Definitie en duiding van kernbegrippen

Gedrag en gedragsbeïnvloeding zijn de verbindende schakel tussen de begrippen compliance, control en cultuur. Compliance heeft betrekking op de mate waarin een persoon of organisatie zich gedraagt conform de geldende wet- of regelgeving. Een technische, maar ook in termen van gedrag en gedragsbeïnvloeding bredere omschrijving van compliance is ‘to act in accordance with another’s command, request, rule, or wish’. Ook psychologen kiezen voor een ruimere beschrijving. Voor hen is het begrip ‘compliance’ verbonden met het onderwerp ‘sociale invloed’.³ Daarbij gaat het om de wijze waarop mensen de overtuigingen, gevoelens en het gedrag van anderen beïnvloeden. Sociale invloed kent verschillende vormen: conformiteit, *compliance*,

² Voestermans, P., & Verheggen, T. (2007). *Cultuur en lichaam*. Oxford, UK: Blackwell.

³ Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske and G. Lindzey (Eds), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1 and 2, pp. 151-192). New York, NY: McGraw-Hill.

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.⁴ 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 en 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 dat gewenste gedrag is.⁵ Socioloog Amitai Etzioni onderscheidt organisaties naar de wijze waarop, met welke type ‘macht’ zij hun leden beïnvloeden. Hij koppelt dit aan het soort ‘involvement’ (betrokkenheid) dat die leden kenmerkt. De drie soorten beïnvloeding zijn: *coercive, utilitarian en normative* (dwingende, utilitaire, normatieve). De ‘corresponderende’ vormen van involvement zijn: *alienative, calculative en moral* (vervreemdende, berekenende, morele).⁶ ‘Corresponderend’ omdat de drie combinaties weliswaar logisch zijn, maar ook simplificeren. Bij *coercive* draait het om gedragsbeïnvloeding door macht, dwang, angst, repressie en dergelijke. Deze vorm is in onversneden vorm zichtbaar in menig gevangenis en tijdens militaire basistraining. Bij *utilitarian* draait het om extrinsieke beloningen in de vorm van bijvoorbeeld salaris, baanzekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden. Waar de eerste vorm vaak leidt tot vervreemding, wordt hier calculerend gedrag opgeroepen. De derde vorm is de normatieve. Daarbij speelt intrinsieke motivatie of ‘beloning’ een hoofdrol. Deze kan bestaan in of door prestige, symbo-

lische beloningen, rituelen en acceptatie. Voorbeelden van organisaties waar dit bovengemiddeld belangrijk is zijn kerken, politieke partijen, universiteiten en ziekenhuizen. Alle drie de vormen van beïnvloeding en ‘involvement’ kunnen de basis vormen voor organisatie, samenwerking en collectieve en individuele prestaties. In de praktijk gaat het dikwijls om een dominante vorm en vaak om een combinatie of configuratie van de drie. Om gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag tegen te gaan moet bedacht worden in welke context en (organisatie)cultuur men werkt, welke mensen men daarvoor nodig heeft en aantrekt en op welke gedragsstimuli die wel en niet reageren. In termen van compliance kan het dan net zo goed gaan over het stellen van regels, als om beloningsmechanismen of een beroep op iemands persoonlijke overtuiging, loyaliteit of professionele gedrevenheid.

Daar komt ook cultuur om de hoek kijken. Er zijn tal van definities en scholen waar het gaat over organisatiecultuur.⁷ Een in dit verband vruchtbare is de definitie van organisatiepsycholoog Edgar Schein,⁸ die cultuur vanuit het cognitieve perspectief definieert als ‘het aangeleerde product van de groepservaring’. Daarbij gaat het over gedrag dat zich (eens) bewezen heeft, waarvan mensen collectief hebben geleerd dat het heeft gewerkt (wat iets anders is dan ‘dat het deugt’). Dat gedrag wordt versterkt en overgedragen aan nieuwe mensen door socialisatie, voorbeeldgedrag en modelleren (afkijken). Als het niet (langer) gewenst is, moet gedragsbeïnvloeding zich richten op afdalen (en het aanleren van nieuw gedrag). Is het wel gewenst, functioneel, effectief, acceptabel, dan moet het aangeleerd, overgedragen, versterkt en onderhouden worden. Daarvoor zijn tal van instrumenten en een aantal perspectieven beschikbaar. Etzioni kan hierbij een eerste referentie zijn, gedrag kan beïnvloed worden door belonen en straffen, vormen van intrinsieke motivatie, gedeelde normen en

4 Norris, M. E., & Fabrigar, L. R. (2012). Conformity, Compliance, and Obedience. In Dana D. Dunn (Ed.), *Oxford Bibliographies Online: Psychology*. New York, NY: Oxford University Press.

5 Deze introductietekst is onderdeel van een eerdere column.

6 Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.). New York, NY: Free Press. Etzioni, A. (1997). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

7 Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.

8 Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

waarden, loyaliteit en voorbeeldgedrag. Waar het gaat over perspectieven kan er een onderscheid gemaakt worden tussen ‘hard’ en ‘zacht’, de benaderingen ‘systems first’ en ‘values first’,⁹ tussen de ‘paradigma’s ‘strategie-structure-systems’ en ‘purpose-process-people’ en de aanpakken ‘task alignment’ (taken en systeem) en ‘programmatic change’ (waarden en individu). De keuze en mix is conform Etzioni’s inzicht afhankelijk van de situatie in termen soort organisatie en soort medewerker. Daarnaast kunnen praktische overwegingen een rol spelen, bijvoorbeeld verbonden met de hoeveelheid tijd of de beschikbare competentie en ervaring van betrokkenen.

De instrumenten en perspectieven doen hun werk in de praktijk als ‘interventies’ en ‘aanpakken’. Het gaat dan om de hendels of ‘controls’ die bediend en gebruikt worden om gedrag te beïnvloeden. Gestimuleerd door de aandacht voor gedrag en cultuur worden de gangbare (overwegend ‘hard’) controls aangevuld met een opsomming van onderwerpen als cultuur en ‘tone-at-the-top’. Dit gebeurt vaak onder de noemer ‘soft controls’. Maar de beschreven aanvulling lijkt meer op een orgaantransplantatie, inclusief de nodige afstotingsverschijnselen, dan op een synthese tussen relevante perspectieven. Daarnaast leidt de aandacht voor *soft controls* vanuit het gedrags- en realisatieperspectief ook tot een kunstmatige en onwenselijke scheiding tussen *hard* en *soft controls*. Het gaat echter vooral om een juiste balans omdat de twee soorten *controls* niet los van elkaar gezien kunnen worden.¹⁰ Het is ook vooral de kopgroep van de accountants en andere met management control verbonden mensen die de discussie voeren

en onderzoek doen.¹¹ 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 met het onderscheid tussen het overtuigingsysteem, het grenssysteem, het diagnostisch feedbacksysteem en het interactief feedbacksysteem bijvoorbeeld.¹² Maar ook en vooral het onderscheid tussen *action controls*, *result controls*, *personnel controls* en *cultural controls*.¹³

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 feedbacksysteem en de *result controls* bijvoorbeeld zijn dan hard, het overtuigingsysteem en de *cultural controls* zacht. Maar *result controls* en *action controls* stimuleren en controleren respectievelijk gewenste resultaten en activiteiten. Dat kan in beide gevallen 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. Kortom, als we beter definiëren wordt duidelijk hoe belangrijk en relevant begrippen als cultuur en compliance inderdaad zijn als het gaat over gedragsbeïnvloeding en verandering. Evenzeer wordt dan duidelijk dat er nog geen sprake is van een volwaardig en gebalanceerd perspectief op deze onderwerpen.

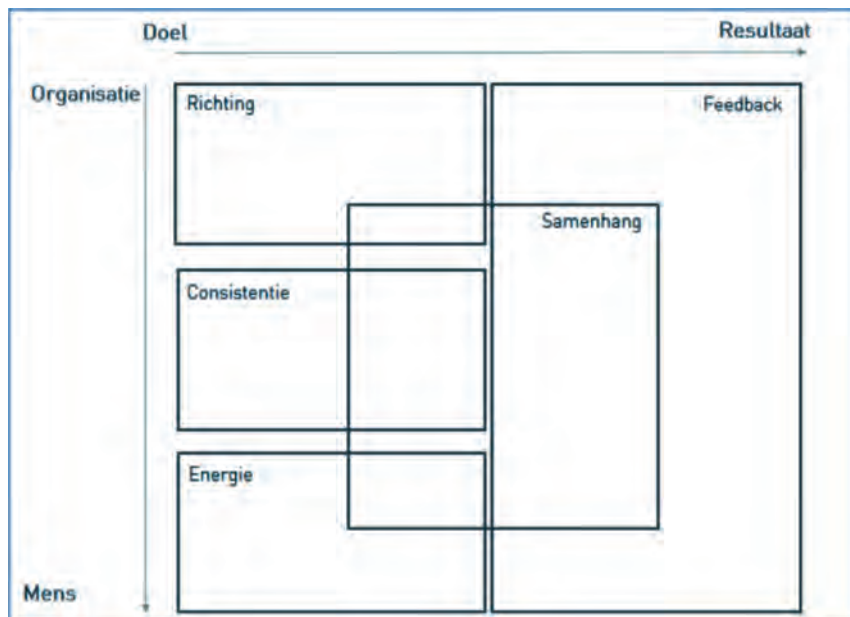
9 Hardjono, T. W., Have, S. ten, & Have, W. D. ten (1996). *The European way to excellence. How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management*. UK: European Quality Publications Ltd.

10 Heus, R. S. de, & Stremmelaar, M.T.L (2000). *Auditen van soft controls*. Deventer, NL: Kluwer.

11 Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: Een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84, 623-632. Vink, H. J., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80, 256-263.

12 Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

13 Merchant, K. & Stede, W. van der (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Essex, UK: Pearson Education Ltd.



Figuur 1:
Purposive controls geijkt
en geschematiseerd

Een volwaardig en gebalanceerd perspectief op cultuur en gedrag

Purposive change,¹⁴ het doelbewust, doelgericht en doelmatig werken aan verandering kan gerealiseerd worden met *purposive controls*.¹⁵ Een combinatie van ‘hard’ en ‘soft controls’ gericht op het stimuleren van het juiste gedrag en het tegengaan van ongewenst gedrag, een verantwoorde en evenwichtige realisatie van de juiste doelen. Daarbij moeten vijf functies als systeem vormkrijgen: richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Consistentie bijvoorbeeld kan gestimuleerd worden door duidelijke structuren, maar ook door voorbeeldgedrag. Wanneer deze functies worden samengebracht ontstaat het volgende Figuur 1.¹⁶

De vijf functies en purposive controls

De vijf functies zijn dus richting, consistentie, samenhang, feedback en energie. Hierna wordt iedere functie beschreven en worden voorbeelden van daarmee verbonden *purposive controls* gegeven.

RICHTING

Bij richting gaat het om de visie, missie, strategie en organisatiewaarden. Er moet worden gezorgd voor een richting die ‘klopt’ en ‘aanspreekt’. Deze moet gebaseerd op de juiste informatie en vertaald worden in een strategische logica, *business models* en een missie. Het daarin vervatte verhaal moet tot leven worden ge-

bracht. Gebeurt dat goed dan is het waarom, de bevestigingen 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 organisatiedoelen. En de mate waarin ze deze wel of niet onderschrijven. Managementauteur Peter F. Drucker stelt dat leiderschap gedefinieerd 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’.

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 (geprioriteer-

14 Bower, J. L. (2000). The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge. In M. Beer en N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83-96). Boston, MA: Harvard Business School Press.

15 Have, S. ten, Haverhals, H. J. K., & Have, W. D. ten (2013). Hard en soft controls: Essentieel instrumentarium voor compliance officers and controllers. *Tijdschrift voor Compliance*, 2, 138-143.

16 “Het begrip ‘purposive controls’ is geïntroduceerd in een eerder(genoemd) artikel (Ten Have, Haverhals en Ten Have, 2013), delen en omschrijvingen uit dat artikel zijn verwerkt in dit artikel, het gaat dan met name over de paragraaf over een volwaardig en gebalanceerd perspectief op cultuur en gedrag in dit artikel”.

de) 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 modelleren. 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.

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. Het tekort schieten 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 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?

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

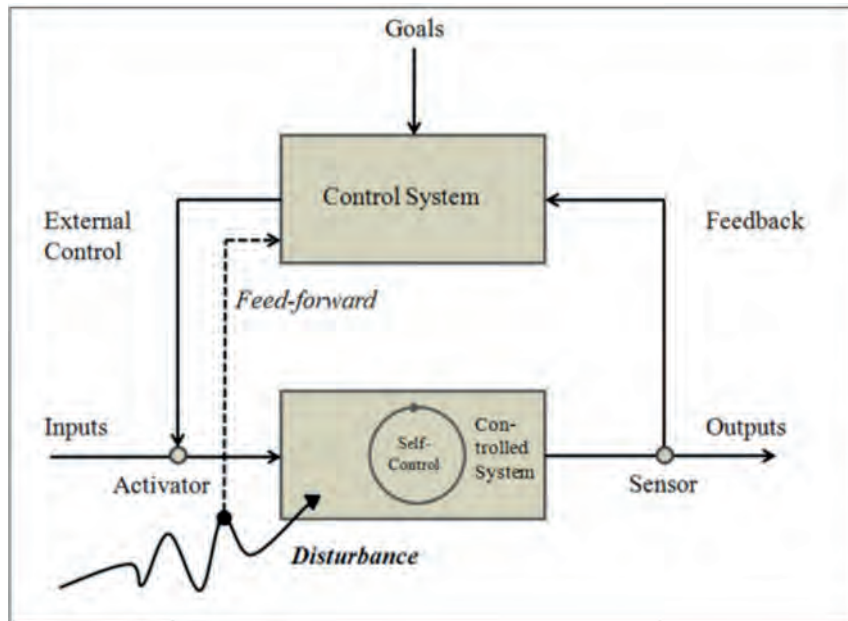
ook gerealiseerd? Wat zijn de bijwerkingen van het realisatieproces en de daarmee verbonden veranderingen? Is er *collateral damage* en zo ja, is die acceptabel, te verantwoorden? Welke percepties en gevoelens zijn er, bij aanvang als de richting wordt bepaald en in het proces van realisatie? Zijn die percepties en gevoelens verwacht of onverwacht, vruchtbaar of blokkerend, positief of negatief? Weten wat er 'speelt'. Vinger aan de pols. Maar ook: boeken we de nagestreefde resultaten, zitten we op schema? In de woorden van Harold S. 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 leidinggevenden, collega's, ondergeschikten, impliciet en expliciet, in formele en informele *settings*.

Purposive controls zijn verbonden met prestatieметingen, waardering, beloning, 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.

SAMENHANG

Samenhang is de vijfde factor en functie. Deze factor is van een andere orde, want deze 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.

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. *Alig-*



Figuur 2:
Control process: internal en external control (Schwaninger, Ambroz en Olaya, 2005)²⁰

ment, 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 toe op het organisatieklimaat, het gedeelde, de cultuur, de wijze van samenwerken. Waar consistentie zich bij de *controls* vertaalt in *geprioriteerde* 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? De verschillende niveaus waarop je compliance kunt hanteren – strategisch, tactisch en operationeel – en de perspectieven die men kan hanteren – hard, zacht – komen daarbij samen.

In control komen en blijven

Er zijn vijf functies geschetst waarbinnen *purposive*

controls vorm en inhoud kunnen krijgen. Cultuur en gedrag kunnen alleen beïnvloed worden als integraal gekeken wordt naar de organisaties en systemen waarbinnen mensen moeten functioneren en het gewenste gedrag moeten vertonen. Voor medewerkers is steeds de centrale vraag: is duidelijk wat er van mij gevraagd wordt en hoe wordt dit (consistent) bekrachtigd? Voor managers is de centrale vraag heb ik de organisatie zo (effectief) georganiseerd dat de gewenste doelen (en het daarbij behorende gedrag) gerealiseerd worden. In mijn eigen proefschrift heb ik aangetoond dat organisaties die er in slagen de geschetste functies systematisch (of (geïntegreerd) vorm weten te geven er beter in slagen om (organisatorisch) in control te zijn dan organisaties die minder systematisch doen. In control zijn vereist dat de verschillende bouwstenen in samenhang functioneren, een systeem vormen. Het systematisch werken aan het in control komen van de organisatie vraagt om invulling te geven aan vier specifieke functies: implementatie, coördinatie, control en *intelligence*.¹⁷ Deze vier functies zijn verbijzonderd naar tien managementprocessen die in samenhang organisaties in staat stellen de fase van in control zijn te bereiken.¹⁸ Systematisch besturen is daarmee een manier van werken in lijn met wat Joseph Bower¹⁹ systematisch en methodisch werken noemt.

Het resultaat dat bereikt wordt door langs deze lijn te werken in organisaties kan omschreven worden

17 Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.

18 Voor een uitgebreide beschrijving van de 10 managementprocessen en de wijze waarop die bij kunnen dragen aan in control komen en blijven wordt verwezen naar het proefschrift Have, W.D. ten (2011), *Weg van verandering: Systematisch besturen: organisatiekundige en veranderkundige verkenningen van het in control concept*. Amsterdam: Mediawerf.

19 Bower, J. (2000). *The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge*. In M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press, Boston.

als *systemic control*. Niet zozeer *management control* in zijn meest brede vorm, maar *management control* in de vorm die vereist is om systematisch te (kunnen) sturen (op gewenst gedrag). *Systemic* gaat hierbij om het (kunnen) toepassen van de ‘totale filosofie’ van systematisch werken en besturen.

Systemic control in relatie tot organisaties gaat dan om een combinatie van verschillende vormen van ‘control’.²⁰ Het gaat allereerst om (vormen van) *internal control* of *self control* en (of versus) *external control*. De eerste vorm zorgt voor autonome sturing o.a. geïnternaliseerde (gemeenschappelijke) waarden, de tweede voor de noodzakelijke samenhang tussen verschillende onderdelen van de organisatie door bijvoorbeeld het managen van uitzonderingen door gebruik te maken van een vorm van *external control*. Beide vormen van sturing zijn nodig in complexe systemen en complementeren elkaar (zie figuur 2 op pagina 10).

Het tweede onderscheid is dat tussen control en pre-control. De eerste is gebaseerd op feedback, de tweede op *feedforward*. De eerste richt zich op het optimaliseren van het bestaande, de tweede om het signaleren, aanbieden en verwerken van verstoringen of nieuwe ontwikkelingen die (kunnen) maken dat het bestaande systeem aangepast of vervangen moet worden. Bij *systemic control* is daarnaast tegelijkertijd aandacht voor verschillende niveaus, in organisatiekundige termen, zijn hierbij het strategische, tactische en operationele, een vereiste. Het gaat om *multilevel control*.

Bij systemic management control gaat het om:

- 1** Tegengestelde of tegenstrijdige vormen tegelijk of in combinatie te laten werken. Bijvoorbeeld het combineren van het handhaven van de huidige strategie (via *strategic monitoring*) en het zoeken naar een nieuwe strategie (via *strategic learning*);
- 2** Relatief autonome sturing op een eigen onderdeel of proces (via *process control*) te combineren met een gemeenschappelijk referentiekader in de vorm van een (*corporate*) strategie en een bijdrage aan die strategie (via *strategic goal setting*);
- 3** Het vernieuwen te combineren met het optimaliseren en laten renderen van het bestaande. Voor ondernemingen wordt dan gesproken over *dual strategies, running and changing the business*.²¹ Het gaat dan bijvoorbeeld om de combinatie van het leren over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe technologieën en markten (*strategic learning*) en het optimaliseren van de bestaande productie- of serviceprocessen (*process improvement*);
- 4** Het strategische (*strategic goal setting*) te combineren met het operationele (*interface management*) en waar nodig verbanden tussen deze te leggen, te beoordelen en te beïnvloeden;
- 5** Het complete veld van benodigde managementprocessen te kennen, te overzien en te hanteren.

Tot slot

Door systematisch te besturen (en *in control* te komen en te blijven), kan niet elk probleem worden opgelost of voorkomen. Maar door inzicht te hebben in de eigen organisatie, het gedrag daarbinnen en in verbinding te zijn met de omgeving kan wel effectiever invulling worden gegeven aan de taak van de manager. Ontwikkelingen worden eerder waargenomen, afwijkingen eerder gesignaleerd, bijsturen kan gericht plaatsvinden. Dit kan niet alleen het ontsporen van organisaties voorkomen, het moet vooral kunnen leiden tot effectievere doelrealisatie. Hierbij gaan gewenst gedrag, compliance en control hand in hand en worden veranderingen en daarmee verbonden interventies daar ingezet waar dit het meeste effect heeft op de gewenste cultuur en beoogde resultaten. ■

20 Schwabinger, M., Ambroz, K., & Olaya, C. (2006). A model for systemic control: Computing anticipatory systems. *AIP Conference Proceedings* (Vol. 839, pp.549-559). Melville, NY: American Institute of Physics.

21 Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.