

Controls als motor voor gedragsverandering en doelrealisatie

S. ten Have, W. ten Have en H. Haverhals zijn partners bij TEN HAVE Change Management. M. Koppenol en H. Versnel zijn ondernemer en beiden specialist op het gebied van drijfveer- en cultuurmetingen; zij zijn de bedenkers van Management Drives, RealDrives en SAY. De auteurs zijn de bedenkers van een methode voor het integraal meten van controls en gedrag (www.realcontrols.nl).¹

1. S. ten Have is tevens hoogleraar Strategie en Verandering en W. ten Have universitair docent Organisatie en Verandering, beiden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Correspondentie over dit artikel via S.tenHave@tenhavecm.com
2. E.H. Schein (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Schein, 1985; zie noot 2.
4. J.F. Bolweg (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Oratie. Deventer: Kluwer.

De aandacht voor 'controls' in organisaties blijft toenemen. Daarbij wordt momenteel veel nadruk gelegd op 'soft controls'. Begrippen als leiderschap, cultuur, 'tone at the top' en integriteit staan daarbij centraal. Dat gaat vaak ten koste van de invloed van structuren en systemen, die bij gedragsverandering even essentieel als vruchtbaar zijn. Zijn er manieren om wel integraal en volwaardig te denken en te doen als het gaat om 'controls'?

In theorie en praktijk is er, mede door schandalen en bestuurlijk falen, veel aandacht voor *soft controls* en gedrag. Het 'nieuwe' instrumentarium is vaak even eenzijdig als onderontwikkeld. Zoals vroeger 'harde' managers hun conventionele instrumentarium met begrippen als strategie en structuur weinig doordacht inwisselden voor cultuur, leiderschap en missie als ze 'het niet meer wisten', zo doen veel accountants, toezichhouders en managers dat nu. De traditioneel 'harde' spelers bekeren zich tot het 'zachte' geloof. Daarbij dreigt men door te schieten en te vergeten wat echt belangrijk en bepalend is als het gaat over gewenst en ongewenst gedrag in organisaties. Het gedragsperspectief vraagt echter juist om een integratie van 'hard' en 'zacht'. Dat perspectief en het bijbehorende instrumentarium moeten compleet en volwaardig zijn, en ook in balans. Voor een nieuw instrumentarium gelden daarom ontwerpcriteria of specificaties als systemisch, waardevol, dynamisch en patroon-herkennend. In dit artikel wordt een antwoord gegeven op de vraag hoe zo'n perspectief op 'controls' er uit kan zien, wat de essentiële vraagstukken en afwegingen zijn en welk instrumentarium daarbij kan helpen. Daartoe wordt eerst een alternatief en meer vruchtbaar perspectief op mens en organisatie geschetst. Daarbij wordt aandacht besteed aan drie vensters die in samenhang een volwaardig kader voor 'controls' bieden. Daarna worden de rol en het belang van

'controls' verder verkend. Dit gebeurt aan de hand van een aantal kritische kanttekeningen. Bijvoorbeeld inzake de tegenstelling tussen het grote aantal metingen dat voorhanden is in veel organisaties en de blijkbaar beperkte handvatten die ze bieden voor daadwerkelijke gedragsverandering en resultaatverbetering. Vervolgens wordt een andere manier van kijken naar 'controls' uiteengezet. Afgesloten wordt met een vijftal inzichten die gecombineerd schetsen hoe en waarom men van vensters en inzichten naar control en sturing van gedrag in organisaties komt.

Naar een meer vruchtbaar perspectief op mens en organisatie

Een sterke organisatiecultuur zou een voorwaarde zijn voor goed presteren. Een vergelijkbare relatie wordt ook vaak gelegd tussen leiderschap en presteren. Denk aan gelauwerde leiders en langdurig succesvolle ondernemingen als Jack Welch en General Electric, Percy Barnevik en ABB, en Jorma Ollila en Nokia.

Bij cultuur gaat het om het aangeleerde product van de collectieve groepservaring.² Drucker³ definieert leiderschap in termen van 'followership': degenen die (moeten) leren en ervaren, volgen en zich laten leiden zijn de individuen die de organisatie vormen. Samenwerking en gedeelde visies en doelen vormen dan ook vaak het uitgangspunt van het denken en doen van managers. Volgens

Bolweg⁴ zijn er drie soorten relaties tussen manager (als vertegenwoordiger van de organisatie) en medewerker. Naast de *samenwerkingsrelatie* zijn dat de *gezags- of machtsrelatie* en de *ruilrelatie*.

Dit onderscheid biedt een opmaat tot een meer realistisch en uiteindelijk ook vruchtbaarder perspectief op het functioneren van organisaties en individuen en groepen daarbinnen. Dat perspectief kan als volgt geschetst worden. Organisaties en medewerkers hebben van nature niet dezelfde doelen. De medewerker streeft bijvoorbeeld naar het optimaliseren van persoonlijk geluk en tevredenheid en daarmee verbonden doelen als vrijheid, status of persoonlijke ontwikkeling. De organisatie streeft naar economische waardecreatie, continuïteit, winst en reputatie en vraagt om inzet, betrokkenheid en prestaties van medewerkers. De uitdaging is te komen tot de juiste balans. Daartoe is het zaak dat die balans concreet en zichtbaar wordt, en bovendien te erkennen dat daaraan risico's zijn verbonden. Het gaat om het zo goed mogelijk omgaan met schaarse middelen, zoals geld, tijd, energie en aandacht.⁵ Als de beschikbare ruimte (budget, mankracht) vaststaat, is het zaak te prioriteren en in lijn daarmee te zorgen voor de juiste middelenallocatie.⁶

De te maken keuzen zijn ook onlosmakelijk verbonden met het concept van *soft controls*. Niet alleen de schaarste van middelen, ook de moraliteit maakt kiezen noodzakelijk. Hoe doe je zorgvuldig, verantwoord en in redelijkheid recht aan belangen die spelen? Hoe ga je respectvol om met belanghebbenden? In veel gevallen zijn compromissen onvermijdelijk. Kiezen is even belangrijk als de kwaliteit van het keuzeproces en de daarmee verbonden besluitvorming (en communicatie). Het draait dan om een 'fair proces' waarin een goede 'procedure' (procedurele rechtvaardigheid) zorgt voor een als fair ervaren 'verdeling' van lusten en lasten' (distributieve rechtvaardigheid).⁷ Dit soort vraagstukken vormt de essentie van datgene waarvoor leiderschap en management moeten staan: *de goede dingen goed doen*. Dat raakt de essentie van gedrag en gedragsverandering in organisaties; aan dat wat effectief en juist is, aan presteren op een 'passende' wijze met *gewenst* gedrag, conform de geldende moraliteit en normen. Deze onderwerpen vormen een domein dat de laatste tijd in theorie en praktijk wordt verbonden met het begrip 'soft controls'. Daarbij vallen termen als 'tone at the top', voorbeeldgedrag, integriteit, motivatie, normen en waarden. Vooral accountants spannen zich in om de stap te maken

van hun 'hardere' paradigma naar een 'zachter' paradigma. Accountants geven deze inspanning nu vorm door te tamboereren op 'hun' soft controls. Ze doen dat met in hun kielzog toezichhouders, compliance officers en controllers, gestimuleerd door excessen, (eigen) falen en het blijkbaar tekort schieten van het traditionele instrumentarium.

Waar het wezenlijk om draait, is doelrealisatie en gedragsbeïnvloeding. Dit hangt samen met trade-off's en risico's.⁸ Het vereist integraliteit en synthese. Want voor doelrealisatie en gedragsbeïnvloeding zijn zes begrippen of coördinaten van belang: strategie & 'purpose', structuren & werk en management & motivatie – in combinatie én in samenhang.

Voor het beïnvloeden van gedrag is het prioriteren van doelen door een strategie even cruciaal als het creëren van zingeving door *purpose*.⁹ Bij die beïnvloeding is het belemmerend of zelfs funest als die zes begrippen of coördinaten naar inhoud niet dezelfde boodschap of gedragsstimuli geven. Als bijvoorbeeld 'purpose', strategie en structuur gericht zijn op ondernemerschap maar de beloningssystemen daaraan tegengestelde signalen afgeven, dan gaat het op korte of langere termijn mis.

De zes begrippen of coördinaten kunnen als gecombineerde vensters worden vormgegeven. Het eerste venster met strategie & purpose heeft betrekking op de 'raison d'être' van de organisatie. Het tweede venster draait om de wijze waarop werk, interactie en samenwerking zijn georganiseerd. Het derde venster is gericht op de wijze van leidinggeven, mate van (zelf)sturing, waardering en beloning, normen en waarden. Per venster kan een aantal dualiteiten worden onderscheiden. Deze zijn verbonden met trade-off's en risico's in sturing en gedrag. In figuur 1 wordt een uitgebreid overzicht gegeven van deze dualiteiten per venster. Een aantal van die dualiteiten zal met de relevante trade-off's en risico's worden uitgewerkt om de drie genoemde vensters te illustreren en tot leven te brengen.

Waarom soft controls?

De belangstelling voor en de populariteit van 'soft controls'¹⁰ hangen samen met excessen in ondermeer de financiële sector en bij woningcorporaties, alsook met het verschijnsel dat door gerenommeerde adviesbureaus gelauwerde organisaties

Organisaties en medewerkers hebben van nature niet dezelfde doelen

5. T.W. Hardjono & S. ten Have (1996). 'Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering'. *Holland Management Review*, 48, pp. 35-43.

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

7. L. Millenaar, E. Graamaans & W.D. ten Have (2013). 'Rechtvaardigheid als bepalende factor bij organisatieverandering'. *Holland Belgium Management Review*, 149, pp. 44-52.

8. Deze notie wordt mede ontleend aan de ervaringen van een aantal auteurs met het meten en beoordelen van gedrag in organisaties en de verschillende stijlen, drijfveren en culturen die daarbij spelen. *Koppenol en Versnel hebben meer dan 100.000 mensen wereldwijd gemeten. De metingen richten zich op het inzichtelijk maken van drijfveren en culturen en de daarmee verbonden risico's en mogelijkheden*.

9. N. Mourkogiannis (2006). *Purpose: the starting point of great companies*. New York: Palgrave Macmillan.

Voor het beïnvloeden van gedrag is het stellen van prioriteiten in doelen even cruciaal als het creëren van zingeving door purpose

‘ineens’ van hun voetstuk vallen (Enron). Een en ander heeft geleid tot meer zelfreflectie bij betrokken organisaties, tot een andere houding bij interne en externe toezichthouders, en tot maatschappelijke druk en verontruste stakeholders. Daarbij passen discussies over ‘tone at the top’, integriteit en voorbeeldgedrag. Daarnaast is er een relatie tussen het blijkbaar falende traditionele sturingsinstrumentarium en het controleren van organisaties. Deze relatie wordt onder andere geïllustreerd door gevallen waarin accountants tekort schieten (Vestia) en waarin het eigen financieel management en de interne controle falen (Imtech). Iedereen lijkt tegenwoordig haast te hebben. Die haast lijkt soms gepaard te gaan met een gebrek aan visie op en kennis van vraagstukken die spelen. Bovendien is er sprake van een dringende noodzaak om te komen tot alternatieven voor besturen, controleren en verantwoorden. Men wil weer ‘in control’ komen. Dat er nieuwe perspectieven en nieuw ‘instrumentarium’ nodig zijn, spreekt inmiddels vanzelf. De ‘oplossingen’ draaien vrijwel zonder uitzondering rond het begrip

‘gedrag’. Dit wordt onder meer geïllustreerd door het aantrekken van gedragswetenschappers door toezichthouders, de sterk toegenomen aandacht voor ‘board room dynamics’ en de nadruk op onafhankelijkheid, kritische zin, beïnvloeding en beïnvloedbaarheid (bij de toetsing) van commissarissen.

Hier valt een aantal kritische kanttekeningen bij te maken. Allereerst: moet ‘gedrag’ het volgende, even populaire als slecht geoperationaliseerde en daardoor moeilijk meetbare, concept zijn dat soelaas biedt voor mogelijk even aanwezige als slecht geoperationaliseerde problemen en uitdagingen? En in het verlengde daarvan: geldt dan niet hetzelfde voor een begrip als communicatie (‘alles is communicatie’)?

Ten tweede: hoe zit het met metingen die zich richten op medewerkerstevredenheid, cultuur en de ‘mood’ van (stemming in) de organisatie en het organisatieklimaat? Die metingen zijn er in overmaat en worden bij veel organisaties al jaren toegepast, niet zelden als ‘speeltje’ van specifieke functionele disciplines of afdelingen – denk aan HRM, finance, compliance, audit en control. Dreigt er geen toename van deelinitiatieven en (nog) verdere fragmentatie?

Ten derde: is er geen sprake van verwarring over wat gedrag is en waardoor gedrag wordt beïnvloed?

Figuur 1. Drie vensters en hun dualiteiten als kader voor doelrealisatie en gedragsbeïnvloeding

Strategie & ‘Purpose’	Structuren & Werk	Management & Motivatie
Concreet versus abstract	Concreet versus abstract	‘Compliance’ versus ‘commitment’
Middellange versus lange termijn	Praktisch versus theoretisch	Resultaten versus ideeën
‘Volg de leider’ versus ‘luister naar de mensen’	Mensgericht versus resultaatgericht	Competitie versus teamwerk
‘Inside out’ versus ‘outside in’	Proces versus <i>outcome</i>	Hoe versus wat
Oriëntatie op kwantiteit versus oriëntatie op kwaliteit	Stabiel versus flexibel	Micro-management versus ‘management by objectives’
Oog voor detail versus <i>Big picture</i>	Instructie versus overtuiging	Plicht versus vrijheid
Top down versus communicatief	Taakgeoriënteerd versus mensgeoriënteerd	Instructie versus consultatie
Democratisch versus visionair	Groep versus individu	Relatie versus visie
Politiek versus rationeel	Politiek versus rationeel	Politiek versus rationeel

10. Zie bijvoorbeeld: R.S. de Heus, & M.T.L. Stremmelaar (2000). *Auditen van Soft Controls*. Serie: *Auditing in de praktijk*, nr. 8; M. Kaptein & P. Wallage (2010). *Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief*. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, Vol. 84, pp. 623-632.

vloed? Immers, alleen al het begrip 'soft controls' geeft aan dat het misschien wel uitsluitend moet gaan over zaken als waarden, leiderschap, integriteit, het 'moreel kompas'. Deze waarden worden dan gesteld tegenover 'hard controls' en onderwerpen als beleid, systemen en structuur. Vanuit het perspectief van gedragsbeïnvloeding is dit een valse en vooral contraproductieve tegenstelling. Het behaviorisme leert ons, aan de hand van het concept van het (operant) conditioneren, immers welke rol structuren en systemen kunnen spelen.¹¹ Specifiek de ontwikkelingspsychologie laat zien hoe belangrijk kaders zijn bij gedragsontwikkeling; deze zorgen voor vrijheid en veiligheid en kunnen evengoed fysiek of hard als emotioneel of zacht zijn.¹²

Ten vierde: diverse jaarverslagen illustreren dat organisaties nieuwe onderwerpen op een oude manier adresseren, wellicht daartoe aangezet door de manier waarop accountants 'van nature' kijken. Het traditionele instrumentarium wordt losgelaten op soft controls en gedrag. En dat terwijl gedrag van een geheel andere orde is dan de 'financiële huishouding'. Het meten, beoordelen en inzichtelijk maken van gedrag is een vak apart. Bovendien gaat het om gewenst en ongewenst gedrag. Dat vergt doorgaans keuzen en normatieve uitspraken die overwegend van een andere orde zijn dan in de wereld van de accountants. Verder is het bij soft controls en gedrag niet alleen essentieel om te kijken naar de specifieke (organisatie)context, maar ook en vooral om te onderkennen dat we te maken hebben met verschillende soorten mensen of medewerkers. Niet iedereen loopt voor hetzelfde warm. Door verschillen in achtergrond, ervaring, karakter en drijfveren reageren mensen uiteenlopend op dezelfde stimuli (zoals beloning en waardering, opdrachten en feedback).

Waar het gaat over het zichtbaar en inzichtelijk maken van (collectief) gedrag noemt Schein¹³ om te beginnen de meer oppervlakkige niveaus van de artefacten en 'espoused values'. Artefacten zijn bijvoorbeeld de zichtbare omgangsvormen in een organisatie, maar ook hoe een organisatie is gehuisvest en hoe medewerkers zich kleden. Met 'espoused values' verwijst Schein naar onder meer de formele strategie, het formele beleid en de vastgestelde regels; deze bieden soms ook handvatten voor gedragsbeïnvloeding. Een nieuwe fysieke werkomgeving kan ander gedrag stimuleren. Duidelijk beleid kan kaders bieden die helpen bij gedragsverandering (zeker als men consequenties verbindt aan het wel of niet vertonen van gewenst gedrag).

Schein stelt de niveaus van de artefacten en 'espoused values' tegenover de 'basic assumptions': de diepere veronderstellingen, overtuigingen, opvattingen en drijfveren in organisaties en van specifieke groepen en individuen.¹⁴ Krijgt men dáár de vinger achter, dan ontstaat diep(er) inzicht in wat gedrag maakt en beïnvloedt.

Een andere manier van kijken

Een verantwoorde en voor de praktijk effectieve wijze van kijken naar gedrag en dat wat men poogt aan te pakken met 'soft controls' vereist in ieder geval dat de zojuist genoemde punten aandacht krijgen. Om anders naar die controls te kijken, kan op verschillende 'ontwerpcriteria' worden gewezen. Een goede set controls is bij voorkeur integraal, systemisch, waardevol, patroon-herkendend, dynamisch, congruent en functioneel.

Integraal betekent dat alle aspecten die gedrag beïnvloeden en zichtbaar maken in ogenschouw worden genomen. Dus zacht én hard; het gaat immers om de 'controls' die van belang zijn voor het begrijpen en beïnvloeden van gedrag.

Bij *systemisch* gaat het om het 'zien' van de organisatie als een geheel van interacties, verbanden, relaties, afhankelijkheden en causale verbanden. Het gaat er om daadwerkelijk inzicht te verkrijgen in de wording en werking van het organisatiesysteem. Maar systemisch is ook verbonden met het derde en vierde ontwerpcriterium: *waardevol* resp. *patroon herkendend*. Veel diagnoses, metingen en doorlichtingen blijven beperkt tot het 'scoren' van een verzameling factoren, zoals de direct leidinggevende, ervaren steun, 'tone at the top', professionele autonomie en participatie. Deze factoren en hun scores zeggen (te) weinig. Ze zijn niet waardevol en doen geen recht aan de specifieke organisatiecontext en het soort medewerker. De 'back office' van een verzekeringsmaatschappij werkt anders dan die van een ambulancedienst of brandweer. Een organisatie in financiële nood functioneert anders dan een gezonde organisatie. Autonomie heeft voor een naar zekerheden en veiligheid zoekende medewerker letterlijk en figuurlijk een andere betekenis dan voor een avontuurlijke collega. Samenwerking en leidinggeven hebben voor een sociale professional een andere waarde dan voor een eigenwijze, eigenzinnige collega die maximale autonomie wenst.

In het streven naar soft controls wordt vaak onvoldoende rekening gehouden met het concrete menselijk gedrag

11. B.F. Skinner (1953), *Science and Human Behaviour*. New York: MacMillan.

12. M. Cole & S.R. Cole (2005). *The Development of Children*. New York: Worth Publishers.

13. Schein, 1985; zie noot 2.

14. Zie bijvoorbeeld: D.E. Beck & C. Cowan (1996). *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*. Oxford: Blackwell Business.

Integraal betekent dat alle aspecten die gedrag beïnvloeden en zichtbaar maken in ogenschouw worden genomen

Daarnaast volstaan conventionele rapportcijfers niet als men een organisatie echt wil leren kennen en wil kunnen beoordelen, of die nu ‘in control’ is of niet. Behalve dat factoren echt ‘gewaardeerd’ moeten worden, zullen ook samenhangen, patronen of syndromen (versus symptomen) zichtbaar en voelbaar

moeten worden gemaakt. Een factor die individueel laag scoort hoeft immers in het grotere geheel geen probleem te vormen. Daartegenover kunnen vijf redelijke tot hoge scores op individuele factoren in samenhang of als patroon juist alarmerend zijn. Soms liggen, net als bij topatleten, topconditie en topprestatie en fysiek en mentaal kwetsbaar zijn dicht bij elkaar. Individuele scores laten dan vooral de ‘top’ zien, echt waarderen en patroonherkenning illustreren iets heel anders – bijvoorbeeld dreigende overspannenheid of collectieve burn-out, een te hoog risicoprofiel of opereren ‘op het randje’. De ontwerpcriteria waardevol en patroonherkennend laten dus zien dat meten lang niet altijd weten betekent.

Het ontwerpcriterium *dynamisch* verwijst naar de voortdurende beweging van en binnen organisaties – een organisatie verandert waar je bij staat.¹⁵ Er zijn daardoor soms synergieën, of er is sprake van een neutraal evenwicht tussen factoren (zoals politiek en rationaliteit, autonomie en control). Maar vaak is er ook sprake van wisselwerkingen ofwel trade-off’s. Kiezen voor het een gaat ten koste van het ander. Vanuit het oogmerk van ‘control’ is het dan belangrijk om die trade-off’s zichtbaar te maken, zodat mensen zich zoveel mogelijk bewust zijn van de afwegingen die worden gemaakt bij een keuze, en van bijbehorende consequenties en eisen.

Het ontwerpcriterium ‘dynamisch’ kan bovendien samen met *congruentie* ook worden gerelateerd aan de tweede kanttekening: de in veel organisaties al uitgevoerde metingen gerelateerd aan gedrag en ‘zachte’ factoren/aspecten als medewerkerstevredenheid en cultuur. Dergelijke gemeten zachte aspecten zijn geïsoleerde ‘werkelijkheden’ op zich. Vaak wordt de gemeten stand van zaken ten aanzien van dat aspect – lees: de uitkomst van de meting (bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheid van gemiddeld 3 op een schaal van 1 tot en met 5) – niet in verband gebracht met het ‘echte werk’, de strategie en de keuzen van dat mo-

ment en het stadium van ontwikkeling waarin een organisatie zich bevindt. Op deelonderwerpen ontstaan soms inzichten, bijvoorbeeld dat de direct leidinggevenden te weinig emotionele ondersteuning bieden, maar de relatie met bewegingen op andere deelgebieden ontbreekt. Het meet- en managementperspectief blijft te beperkt: de scores voor het afzonderlijke aspect ‘x’ moeten gewoonweg ‘hoog’ blijven of worden, en daar laat men het bij. Daarmee wordt het begrip congruentie veel te beperkt geïnterpreteerd, namelijk dat allerlei afzonderlijke scores (voor, in dit geval, ‘zachte’ aspecten) boven een bepaald gewenst minimum uitvallen. Zo wordt meten geen weten, maar wordt tellen vooral kwellen. Deze invulling van meten is ook weinig dynamisch en doet geen recht aan de essentie van de specifieke organisatie, de prioriteiten en de daarmee verbonden verdeling van schaarse middelen, zoals tijd, geld en aandacht.

Het ontwerpcriterium *functioneel*, ten slotte, is verwant aan congruentie. Dit zesde criterium betreft ook het verband tussen wat de organisatie is en nastreeft en dat wat er in termen van gedrag en oriëntatie van (groepen) medewerkers speelt. Kijken naar gedrag vereist kijken naar de juiste dingen. Bruch en Ghoshal¹⁶ spreken van ‘purposive’ in plaats van ‘functioneel’. Volgens hen is een organisatie *purposive* als deze hoog ‘scoort’ op de combinatie van focus en energie. Zijn medewerkers in staat én bereid om hetgeen waarop men zich richt ook daadwerkelijk te realiseren?

Analoog hieraan kan het ontwerpcriterium ‘functioneel’ worden omschreven als de goede combinatie van ‘alignment’ en ‘engagement’. *Alignment* staat voor de mate van overeenstemming tussen visie, missie en strategie en cultuur, het klimaat en de opvattingen en ambities van groepen en individuen. Het draait om richting, consistentie en samenhang en wordt beïnvloed door factoren als vertrouwen, communicatie, de wijze van besluitvorming en de kwaliteit van planning en control. *Engagement* is iets anders dan medewerkerstevredenheid (de mate waarin medewerkers gelukkig of content zijn).¹⁷ Medewerkerstevredenheid draait niet om de motivatie of het commitment van de medewerkers, zeker niet in relatie tot de missie, strategie en specifieke kenmerken van de organisatie. Bij engagement gaat het daarentegen *juist* om motivatie en commitment in relatie tot de genoemde punten zoals de missie. Voor de sturing van (gewenst) gedrag is inzicht in engagement vele malen waardevoller dan het kennen van de mede-

15. K.E. Weick (1985). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

16. H. Bruch & S. Ghoshal (2002). ‘Beware the busy manager’. *Harvard Business Review*, feb. pp. 5-11.

17. Hier gaat het om: *employee engagement versus employee satisfaction*.

werkerstevredenheid. Bovendien wordt het meten van tevredenheid niet zelden gevolgd door initiatieven om die tevredenheid te vergroten; dat kan weer frustrerend zijn voor de 'high performers' in de organisatie. Dikwijls is het belangrijkste effect van die initiatieven en 'verbeteringen' dat doelrealisatie vooral duurder wordt in plaats van effectiever.

De drie vensters

Op basis van de hiervoor besproken criteria en overwegingen kunnen 'controls' worden geordend en gecategoriseerd aan de hand van drie 'vensters'. Deze vensters zijn: (1) strategie & 'purpose', (2) structuren & werk, en (3) management & motivatie. Deze drie venster worden nu beschreven, waarbij per venster voorbeelden van relevante dualiteiten en daarmee verbonden risico's en trade-off's worden gegeven.

'Venster' 1 – Strategie & 'purpose'

Het venster 'strategie & purpose' draait om de bestaansgrond van de organisatie: het waarom en het wat. Waar moet de organisatie voor staan? En: wat staat centraal in de sturing? Gaat het vooral om kwaliteit en betrouwbaarheid of om ontwikkeling en nieuwe inzichten? Richt men zich primair op groeien en resultaten boeken, of draait het om dienstbaarheid en mensenwerk? Hiermee verbonden zijn de eerder genoemde risico's en trade-off's, de onderliggende spanningen en dualiteiten én de in verband daarmee gemaakte of te maken keuzen. Managers moeten immers kiezen. We geven een aantal voorbeelden van met dit venster verbonden dualiteiten, keuzen, trade-off's en risico's.

Een eerste dualiteit is *concreet versus abstract*. De richting kan heel concreet gemaakt worden door precies te zeggen wat wel en niet de bedoeling is. Velen vinden dit intuïtief aantrekkelijk en 'juist'. Strategie en leiderschap zijn vaak synoniem met duidelijkheid, richting geven, ergens voor staan, insluiten, uitsluiten.¹⁸ Minder vaak worden ze verbonden met vaagheid, onuitgesproken zijn, iets ongedefinieerd laten. Maar zeer concreet zijn betekent óók dat er weinig ruimte is voor eigen inbreng van medewerkers (trade-off). Het risico is dan dat medewerkers kunnen afhaken, niet meewerken en hun kennis en inzichten aan de organisatie onthouden. Evenzeer kan gelden dat organisaties 'bijziend' worden en geen oog meer hebben voor ontwikkelingen in de omgeving en alternatieve richtingen.¹⁹ Leerzaam in dit verband

zijn ook inzichten die voordelen schetsen van de 'afwezigheid' van een concrete strategie.²⁰ Hierdoor ontstaat ruimte, activiteit, openheid, reflectie, alertheid: men 'ziet' de omgeving (weer) en kan onbelemmerd reageren en leren.

Dit hangt samen met een andere dualiteit: *'volg de leider' versus 'luister naar de mensen'*. Sterke leiders bieden comfort en veiligheid, 'volgen' heeft voordelen. Maar dat volgen kan ook leiden tot gebrek aan initiatief en eigen verantwoordelijkheid, passiviteit. *'Luister naar de mensen'* biedt op dat punt tegenwicht en een alternatief dat kan leiden tot bijvoorbeeld acceptatie, 'ownership', (zelf)respect en ervaren vrijheid. Niet voor niets geldt 'intellectuele stimulatie' van medewerkers als een belangrijk element van transformationeel leiderschap.²¹

'Venster 2' – Structuren & werk

Bij dit tweede venster gaat het om de vraag *hoe* dingen zijn georganiseerd. Welke condities en stimuli helpen medewerkers om de bestaansgrond van de organisatie te vertalen in een beweegrichting of focus? Wat is belangrijk bij de uitvoering van de werkzaamheden? Draait het om (het correct volgen van) regels en procedures, om de combinatie van doelen stellen en eigen verantwoordelijkheden, om samenwerking? Of staat professionele autonomie voorop?

Een tweede kwestie draait om de concrete sturing. Hoe worden mensen ten behoeve van de uitvoering gestuurd? Ook hier gaat het om de vraag of men zich daarbij bijvoorbeeld primair richt op de professionele autonomie van betrokkenen of stuurt via regels en procedures. Een hiermee verbonden dualiteit is *mensgericht versus resultaatgericht*. Organisaties draaien om zowel mensen als resultaten. Het eerste (de mensgerichte invalshoek) wordt vaak ervaren als een intuïtief aantrekkelijk perspectief, het tweede (de resultaatgerichte invalshoek) wordt doorgaans gezien als vanzelfsprekend.

Maar ook hier duiken er weer trade-off's en risico's op. Hoe dan ook resultaten willen boeken leidt er ook vaak toe dat het individu ondergeschikt wordt gemaakt aan dat doel. 'Niemand is groter dan het team.' Of: 'Je moet je ondergeschikt maken aan het teambelang of het na te streven resultaat' en 'Voor jou tien anderen'. Dit kan iets fairs hebben ('zonder aanzien des persoons'),

Engagement moet niet zorgen voor tevredenheid, maar voor condities die mensen beter laten presteren

18. P. Ghemawat (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: The Free Press.
19. T. Levitt (1960). 'Marketing Myopia'. *Harvard Business Review*, 38(4), pp. 45-56.
20. A. Inkpen & N. Choudhury (1995). 'The seeking of strategie where it is not: Towards a theory of strategie absence'. *Strategic Management Journal*, 16(4), pp. 313-323.
21. P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie & W.H. Bommer (1996). 'Transformational leader behaviour and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours'. *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.

Bij een sterke nadruk op het resultaat wordt het individu vaak 'mond dood' gemaakt

maar het brengt óók het risico met zich mee dat de 'menselijke maat' uit beeld verdwijnt. En nog belangrijker vanuit organisatieperspectief: talenten en specifieke kwaliteiten blijven op korte of lange termijn onderbenut. Omgekeerd geldt

dat te veel oog voor de mens en te weinig voor het resultaat kan leiden tot het 'om mensen heen organiseren', tot slappe evaluatie en feedback en het verliezen van een gezamenlijk doel en resultaat.

'Venster 3' – Management & motivatie

Bij dit derde en laatste venster draait het om drijfveren van betrokkenen en de stimuli die zij ervaren in hun dagelijks werk. Worden mensen gedreven door waardering van en beloning door anderen (bijvoorbeeld hun direct leidinggevende)? Zijn ze hun 'eigen maat' en draait het om hun vakmanschap? Willen ze vooral ruimte krijgen om zich persoonlijk te ontwikkelen? Of zoeken ze juist naar veiligheid en geborgenheid?

Bij de stimuli spelen onder meer de volgende vragen: vaart men wel bij het persoonlijk waarderen en belonen van resultaten – of wil men vooral ruimte en 'volstaat' het ondersteunen van de eigen ontwikkeling? En: baseert men gedrag op duidelijke kaders ('afpraak is afspraak') en voorbeeldgedrag van 'belangrijke anderen'? Of wil men in gesprek gaan over wat goed is en wat werkt, om in interactie gedragskaders te ontwikkelen?

Hiermee verbonden dualiteiten zijn *instructie versus consultatie* en *compliance versus commitment*. Bij de eerste dualiteit gaat het over aangeven hoe het moet tegenover bespreken hoe het (ook) kan. Commitment kan leiden tot benutting van kennis, inzichten en ervaring van medewerkers in combinatie met acceptatie en commitment. Dit tegenover compliance, waarbij men zich 'gewoonweg' aanpast aan het gevraagde of opgelegde, leuk of niet. Het risico is dat het proces van consultatie niet werkt of te veel tijd en emotie vergt. Een ander risico is dat de mensen met overzicht (vaak de leider of leiding) of die het echt weten (een visionair in de groep, een 'wijze ervaringsdeskundige') worden vermorzeld of 'doodgeknuffeld' in het 'proces'.

Van vensters naar controls, van (in)zicht naar sturing

De drie vensters bieden samen een brede blik op organisaties. Maar waar moet je nu naar kijken? Hoe kom je tot een afgewogen oordeel? Dat vergt

enig begrip van de onderlinge verhouding tussen cultuurvariabelen en hoe deze kunnen worden gestuurd. We geven daartoe nu tot besluit een vijftal inzichten die duidelijk maken waarom de drie vensters helpen en hoe je komt tot een effectieve vorm van het meten en sturen van gedrag in organisaties.

1. Cultuurvariabelen hangen met elkaar samen

Allereerst is van belang in te zien dat cultuurvariabelen altijd onderling afhankelijk zijn en met elkaar een 'culturele balans' vormen.²² We kunnen proberen cultuurvariabelen als 'ondernemerschap' en 'risk awareness' los van elkaar te meten, maar daarmee verliezen we het voor duiding en sturing onontbeerlijke zicht op de logica van hun onderlinge relatie. Voor veel cultuurvariabelen geldt: als de een sterker is, zal de ander vaak zwakker zijn. Bijvoorbeeld: een toename van autonomie leidt dikwijls tot een vermindering van de mogelijkheden om te controleren en direct te sturen. En: sturing op de ene variabele beïnvloedt altijd de andere variabele. Het toekennen van absolute getallen aan geïsoleerde cultuurvariabelen is dan ook eerder verhullend dan verlichtend, en biedt dus hooguit schijnexactheid. Het gaat er niet om dat een organisatie op iedere variabele een voldoende scoort. Het gaat erom dat de cultuurvariabelen met elkaar een passende balans vormen.

2. 'De' balans bestaat niet

Dat brengt ons tot het tweede inzicht: er bestaat niet zoiets als een universeel goede culturele balans. Graves, een vroege pionier op dit gebied, stelde: 'appropriateness is the key'.²³ En wat 'appropriate' is, hangt af van de doelen van een organisatie en de context waarin deze zich beweegt. Er is geen universele maatstaf voor succes of overleving; telkens gaat het erom een passende balans te vinden in de geldende omstandigheden. De taak van bestuurders en toezichthouders is dus niet om ervoor te zorgen dat alle variabelen een zo hoog mogelijke score op een numerieke schaal hebben. Hun taak is om zich telkens af te vragen of de balans tussen de culturele variabelen past bij de omgeving waarin hun organisatie functioneert. Vanuit deze visie moeten blauwdrukken en benchmarks voor excellente organisaties dan ook altijd met enige reserve worden bekeken. Succesfactoren van gisteren bieden immers geen garantie voor de toekomst. Ook moet worden bedacht dat achter de kracht van succes onvermijdelijk zwakte schuil gaat die misschien niet in de benchmarks is opgenomen.

22. H. Versnel & H. Koppenol (2004).

De Waardenmatrix. Amsterdam: Prentice Hall.

23. Zie: C.W. Graves (2002). *Levels of Human Existence*. (Transcription of W.R. Lee.) Santa Barbara (Calif.): ECLET Publishing.

3. Culturen zijn 'onverzadigbaar'

Het derde inzicht is misschien wel het meest vitale, en betreft het 'onverzadigbaarheidsprincipe': organisatieculturen neigen ertoe zichzelf te overdrijven.²⁴ Wanneer we culturen begrijpen als de balans tussen waarden, dan wordt in veel culturen zichtbaar dat een beperkt aantal waarden domineert over andere. Zo zal in een ondernemerscultuur de waarde 'vooruitgang' domineren over de waarde 'zekerheid'; in een zorgcultuur zal de waarde 'menschelijkheid' domineren over de waarde 'competitie'. Vanuit bestuurlijk perspectief is het dus belangrijk in te zien dat culturele waarden onverzadigbaar zijn: de organisatie zal desgevraagd altijd meer van hetzelfde willen. Voor de ondernemers is het allemaal niet ondernemend genoeg, voor de zekerheidszoeker zijn de zekerheden (te) ver te zoeken, voor de 'mensenmens' blijft het allemaal te koel en te formeel. Hoe sterker de dominante waarde in een organisatie, des te groter de kracht van dat onverzadigbaarheidsprincipe, en des te groter vervolgens ook de risico's, want de overdrijving van cultuuraspecten is één van de grootste risico's van een organisatie. Overdreven competitieve culturen, overdreven bureaucratische culturen, overdreven democratische culturen: iedereen begrijpt de risico's, blinde vlekken en schandalen die er uit voortkwamen. Er moet dus tegenwicht worden geboden.

4. Sturing dient afgestemd te zijn op heersende waarden

Het vierde inzicht is dat sturing op cultuur alleen effectief kan zijn als wordt aangesloten op de dominante waarden in die cultuur. Wie in een cultuur van avonturiers voortdurend hamert op zekerheden, zal weinig impact hebben. Bij sturing gaat het er steeds om de centrale waarden te begrijpen, de bijpassende taal te spreken en deze te combineren met waarden die enige balans terugbrengen. Voor de dominante waarden geldt derhalve dat er in de sturing zowel bij aangesloten moet worden (inzicht 4) als dat er tegenwicht aan moet worden geboden (inzicht 3). Effectief besturen vraagt dus om een combinatie van meebuigen en 'tegenhangen'.

5. Culturele spanning tussen taakgebieden/disciplines is wenselijk

Een vijfde inzicht betreft het gegeven dat iedere organisatie noodzakelijkerwijs bestaat uit functionele subculturen met een inherente onderlinge spanning. Als de boekhouders lijken op de verko-

pers van dezelfde organisatie, is er een probleem. Verschillende functies in organisaties vragen om verschillende menstypen die in hún territorium een eigen subcultuur creëren. En voor iedere subcultuur geldt een eigen 'appropriateness'. In het beschouwen van cultuur en het sturen op een passende balans kan dus

niet steeds worden gewerkt met de gegevens van 'opgetelde' subculturen. Vooral voor die organisatieonderdelen waarin zich potentiële risico's bevinden, is specifieke aandacht nodig.

Tot slot

Controls staan voor de hendels die collectief en individueel gedrag in organisaties beïnvloeden. Om deze te kunnen verklaren, begrijpen, beheersen en voorspellen, helpt het om anders te kijken. De noodzakelijke metingen en diagnoses moeten meer waarden-gebaseerd en context-gerelateerd worden.

Juist als het gaat over zoiets wezenlijks, menselijks en waardevols als individueel en collectief gedrag, is precies en zorgvuldig kijken een vereiste. Dat impliceert voor het management dat 'in control' wil zijn een zienswijze die niet alleen integraal, systemisch en dynamisch is, maar vooral waarderend en contextueel – dus met oog voor datgene wat mensen zijn en wat hen motiveert, en datgene wat organisaties willen of (zouden) moeten zijn of doen. ■

Een organisatie hoeft niet in elk aspect een voldoende te scoren, als de cultuurvariabelen maar in balans zijn

24. H. Versnel &

M. Koppenol (2013).

Drijfveren, willen = doen?

Amsterdam: Prentice Hall.