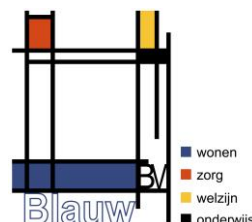


'Soft Controls in de bedrijfsvoering'

Seminar: 'Seminars op Maat', 24 november 2021
Bespreking seminar: Theo Stubbé, Blauw BV
Kernwoorden: Soft controls, Leiderschap, Richting-Ruimte-
Ruggensteun, risicomanagement



Inleiding

Het seminar is in november 2021 georganiseerd rondom het thema 'control en interne beheersing bij woningcorporaties' vanuit de volgende intentie: "Het is alom bekend dat een effectieve beheersing van risico's staat of valt met de cultuur, de houding en het gedrag van bestuur, management en medewerkers binnen een organisatie. Daarbij wordt vaak gewezen op het belang van gezonde 'soft controls', een term die als een schijnbare tegenhanger van 'hard controls' nog wel eens tot verwarring leidt. Leiden goede soft controls daadwerkelijk tot een betere risicobeheersing? En kun je dan met minder hard controls toe?"

Mijn bijdrage aan dit seminar was een verhaal over het bestuurlijke perspectief bij soft controls en over de rol van leiderschap hierbij. Ik heb enkele verhalen/anekdotes verteld over het sturen op gedrag en daarna mijn mantra van 'Richting, Ruimte en Ruggensteun' uitgewerkt. Hieronder beschrijf ik kort mijn bijdrage.

Kern van het verhaal

De andere vijf sprekers (en de meeste deelnemers) op het seminar waren hoogleraar control of bedrijfscontroller of accountant of manager Financiën. Als (interim) bestuurder van een corporatie was ik gevraagd een ander, in dit geval bestuurlijk, perspectief in te brengen. Mijn dubbele boodschap was:

- 1) De overeenkomst tussen risico management, veiligheid management en kwaliteit management is de menselijke factor en dat noemen controllers 'soft controls'. Wat kunnen we leren van die werkgebieden veiligheid en kwaliteit?
- 2) Het gaat dus om gedrag, als we vinden dat de menselijke factor zo belangrijk is. Hoe geef je leiding – sturing aan gedrag? Is dat niet de kern van het bestuurder zijn?

Analogie met veiligheid management

Iedereen kent de analyses van ernstige ongelukken (bijvoorbeeld met vliegtuigen of treinen): het ongeluk is meestal te wijten aan menselijke fouten en zelden aan de techniek. In de (chemische) industrie, waar een ongeluk met een fabriek direct een grote impact heeft, is men zich hier zeer bewust van. Natuurlijk moeten de systemen en de veiligheidsmiddelen tip top op orde zijn, maar hoe bereik je als bedrijf het niveau van 'nul ongelukken'?

Het zal ergens in 1996 zijn geweest dat ik als General Productmanager in een zaal zat met een man of 30 andere commerciële collega's van het DSM-kantoor in Sittard. Wij waren 'uitgenodigd' voor een tweedaagse training over veiligheid in het werken bij DSM. Menig collega vond dit toch echt zonde van de tijd en ik vond twee dagen ook een beetje teveel van het goede. Natuurlijk moesten de collega's op de fabrieken en in de opslagloodsen veilig werken. Ik kon mij ook prima vinden in het ondernemingsbeleid dat de normen over veiligheid wereldwijd van toepassing waren, dus ook in Amerika, India of Indonesië. Maar wij hoefden als commerciële jongens (en meisjes) toch niet te leren wat een tweetonig signaal betekende?

De training werd gegeven door twee Amerikanen die vroeger het veiligheidssysteem bij Dow Chemicals hadden ontwikkeld. Dow Chemicals werd beschouwd als het bedrijf met het meest

hoogwaardige veiligheidssysteem ter wereld. DSM wilde absoluut bij deze topgroep behoren. Voordat de training begon kwam Simon de Bree (toenmalige CEO van DSM) een introductie houden waarom DSM zoveel waarde hechtte aan veiligheid. De aanwezigen hoorden het verhaal aan en ik weet zeker dat iedereen dacht: ik ben het er helemaal mee eens, maar veiligheid is het werk van de techneuten op locatie. Ik moet de klant tevreden houden en nog een belangrijk telefoontje plegen.

Simon de Bree kende de strapatsen van dit soort commerciële medewerkers als de beste en schreef aan het einde van zijn verhaal zijn gsm-nummer (gsm was toen nog heel bijzonder) op een flapover met de woorden: "als iemand in deze zaal denkt dat hij of zij niet de gehele twee dagen training bij hoeft te wonen, dan kan hij/zij dat met mij bespreken op dit nummer." Zover ik weet heeft niemand hem gebeld en heeft iedereen de training afgerond.

Het moraal van het verhaal is dat de menselijke factor (het gedrag) door de hele organisatie beleiden moet worden (erkenning en herkenning) en voorgeleefd wordt door de top van de organisatie, die hier tijd, moeite en oprechte aandacht aan besteed.

Een organisatie die serieus omgaat met veiligheid (of integriteit of risicobeheersing) moet dus sturen op het gedrag van alle medewerkers. Filosofen in de deugd-ethiek beschrijven dat deugd een verworven (of aangeleerde) vaardigheid is, in tegenstelling tot normen en waarden (want dat zijn opvattingen). De leiding kan sturen op gewenst (deugdelijke) gedrag en hierbij moet de top van de organisatie dit gedrag *voorleven*; *Voorleven* door de bestuurder én het management (en óók de RvT).

Een concreet voorbeeld van voorleven op het aspect integriteit is het gebruik van 'moresprudentie'. Tijdens het seminar werkte ik als interim bestuurder van de corporatie GroenWest, die al enige jaren gebruik maakte van moresprudentie. Moresprudentie is de afspraak dat elk gedrag of besluit dat een (schijnbare) vorm van belangenverstengeling heeft wordt gemeld bij de bedrijfscontroller. Hij bespreekt de casus met de persoon in kwestie en hij legt elke casus vast, inclusief passende maatregelen. Deze lijst wordt jaarlijks besproken met de managers en met de RvC. Zo ontstaat transparant een gedeeld gevoel in de hele organisatie over het begrip integriteit. Het begrip integriteit is niet altijd zwart-wit (of objectief) te beschrijven en met de inzet van moresprudentie kwam het gesprek hierover op gang.

Richting, Ruimte, Ruggensteun

Mijn tweede boodschap ging over het sturen op gedrag met mijn mantra van Richting, Ruimte en Ruggensteun. Ik leg dit uit aan de hand van de definitie van soft controls:

'Niet tastbare gedragsbeïnvloedende factoren, die relevant zijn bij het realiseren van organisatiedoelstellingen'(bron: KPMG). De genoemde organisatiedoelstellingen vormen samen de *Richting* van de organisatie. Om deze doelstellingen te realiseren hebben de medewerkers *Ruimte* nodig en de *Ruggensteun* van de leiding. Ruggensteun is als het aanmoedigen langs de lijn van het sportveld. Dat doe je door positieve stimulans te geven en niet door 'fouten af te rekenen'.

Ook bij deze tweede boodschap begon ik met een verhaal, ditmaal over Napoleon die in 1812 optrok naar Moskou. Het leiderschap hierbij werd in de 19^e eeuw opgetekend door een Pruisische generaal Von Clausewitz. In het boek 'The Art of Action' (2011) beschrijft Stephen Bungay de lessen van dit

leiderschap in analogie naar organisaties in de 21^{ste} eeuw. Hij beschrijft dat deze visie op leiderschap tot op de dag van vandaag wordt onderwezen bij militaire academies onder de naam 'Mission Command'.

In essentie vertaalt Bungay goed leiderschap met de onderkenning dat er altijd 'frictie' is, dat wil zeggen verstoringen van het plan of van de planning. Zeker in een complexe omgeving (zoals in oorlog) is het de kunst om goed te reageren op frictie (niet geplande verstoringen). De stelling is dat een bedrijfsplan of een transitieplan in een complexe omgeving nooit volledig kan zijn. De 2^e stelling is dat de opstellers van het plan er vanuit gaan dat de bedoeling van het plan goed begrepen wordt en tenslotte zijn bijna alle plannen te optimistisch op het te behalen resultaat. Bungay beschrijft dat het geen oplossing is om betere plannen te maken, of beter te communiceren over het plan (zodat medewerkers weten wat ze moeten doen) en ook het strakker monitoren van de voortgang helpt niet tot een betere outcome. Het gaat volgens Bungay dat de medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en dat zij daarbij handelingsvrijheid krijgen.

De 200 jaar oude diagnose is dan ook dat frictie altijd en overal als versturende factor aanwezig is. De frictie heb je niet voorzien in je plan, bovendien zijn de medewerkers hier niet op voorbereid. En tenslotte: frictie beïnvloedt de resultaten. Wat doet een goede leider hiermee?

- 1) In plaats van meer detailplanning moet de leiding constant de Richting aangeven. De Richting is dus een leidraad voor alle medewerkers en moet uitblinken in houvast voor alle medewerkers. Bijvoorbeeld 'Simplicity' bij Philips en 'Glashelder' bij Nationale Nederlanden. Dat zijn geen reclame slogans, maar doorwrochte begrippen voor (bijvoorbeeld) de apparaten van Philips, die eenvoud en toegankelijkheid moeten uitstralen in plaats van technische wonderlijke dingen, die de consument niet aanspreken. Dat geldt ook voor de gebruiksaanwijzing, voor eenvoudige verkoop kanalen etc.

Ik zie vaak bedrijfsplannen van 20 of meer pagina's met wel met 7 speerpunten, zoals bijvoorbeeld: 'wij zijn klantgericht, duurzaam, zorgen voor goed onderhoud aan de woningen, die betaalbaar zijn, met extra aandacht voor bijzondere doelgroepen, in leefbare wijken en we zijn ook nog zuinig op de kosten'. Hoe kan de medewerker, die dagelijks met dilemma's te maken heeft, nu een keuze maken in lijn met de gekozen koers van de organisatie? In de analogie met Napoleon: Je zou willen dat een officier in het veld een besluit neemt bij een tegenvaller, vanuit de gedachte: 'Wat zou mijn Generaal doen als hij weet wat ik nu weet?' De medewerker moet (blindelings) de Richting van de organisatie kunnen gebruiken als leidraad in de dagelijkse dilemma's.

- 2) Ruimte moet je geven binnen de kaders die je hebt afgesproken met elk team of elke medewerker. Goede kaders zijn prettig voor een medewerker, want die geven hem de handelingsvrijheid om de HOE vraag van het werk in te vullen. 'De baas' stuurt op de resultaten (en niet op de hoe vraag) en geeft de medewerker Ruimte (en de verantwoordelijkheid) om zijn keuzes te maken. Dit levert trotse medewerkers, die met een goed gevoel hun werk doen binnen de kaders. Zij weten dan ook wanneer ze handelen buiten de kaders, die ze daarna bespreekbaar maken.
- 3) Ruggensteun is de afsluiting van de mantra. Elke medewerker moet zich gesteund voelen in zijn werk. Want er worden altijd fouten gemaakt en als die direct afgestraft worden dan verdwijnt elk zelf-acterend en eigen-verantwoordelijk gedrag. Voor de Ruggensteun is nodig dat leiding en medewerkers elkaar kennen. Een transparant en daarmee voorspelbaar gedrag is cruciaal voor het 'elkaar begrijpen en kunnen aanvullen', zodat je 'in het werk' op elkaar kunt vertrouwen.

Tot slot

Soft Controls zijn voor mij dus geen specifieke aandachtspunten voor financiële onderwerpen of voor risicomanagement, maar een permanent onderdeel van het leiderschap. Soft Controls zijn dan ook complementair aan hard controls, zoals goede systemen dat zijn bij veiligheid of bij kwaliteit. Het gaat zodoende om Soft én Hard Controls, waarbij ik vind dat de zachte kant (het sturen op gewenst gedrag) meer laat zien van het leiderschap en de harde kant hoort bij de goede hygiëne van de organisatie.

Op mijn website heb ik meer dan 100 artikelen, boekbesprekingen en rapporten verzameld, waarvan 17 gaan over risicomanagement en leiderschap. U kunt grasduinen bij het tabblad 'publicaties'.