



SOFT CONTROLS AAN HET WERK

EBBEN PARTNERS

Gedrag maakt het verschil

Gedrag maakt ambities waar. Met gedrag worden risico's beheerst en onregelmatigheden voorkomen en opgemerkt. Organisaties geven richting aan gedrag met beleid, procedures, afspraken en verantwoordelijkheden. Maar de werking ervan wordt pas zichtbaar in wat mensen doen: hoe leidinggevendenden reageren, of medewerkers zich uitspreken en hoe collega's met elkaar samenwerken. Juist in zulke dagelijkse momenten wordt zichtbaar wat gedrag bevordert. En wat het soms in de weg staat.

Dit klinkt mogelijk wat abstract, maar het goede nieuws is: soft controls bieden een praktisch kader om hier grip op te krijgen. Ze maken gedrag concreet en geven taal aan patronen. Dat kan gaan over integriteit, maar net zo goed over samenwerking, sociale veiligheid, leiderschap of de manier waarop een organisatie met verandering omgaat.

Vanuit EBBEN gebruiken we soft controls om organisaties in staat te stellen gedrag concreet en bespreekbaar te maken. Daarmee krijgen zij inzicht in wat er in de dagelijkse praktijk gebeurt en welke patronen daarin ontstaan, zodat zij gericht kunnen bijsturen.

"Soft controls maken gedrag tastbaar: wat zie ik gebeuren en wat kan ik morgen anders doen?"

Wat zijn soft controls?

Soft controls zijn alle niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's. Het model, ontwikkeld door prof. Muel Kaptein, wordt al jarenlang toegepast om de invloed van organisatiecontext en gedrag concreet en bespreekbaar te maken. De acht factoren maken zichtbaar welke omstandigheden gewenst gedrag bevorderen en waar mogelijke belemmeringen liggen.

HELDERHEID Weten wat wordt verwacht	VOORBEELDGEDRAG De norm zichtbaar voorleven	BETROKKENHEID Verbonden zijn met doel en waarden	UITVOERBAARHEID Tijd en middelen hebben
TRANSPARANTIE Gedrag en gevolgen kunnen zien	BESPREEKBAARHEID Twijfels en dilemma's delen	AANSPREEKBAARHEID Elkaar op gedrag aanspreken	HANDHAVING Consequent reageren op gedrag

De factoren hangen samen. Onduidelijke verwachtingen kunnen bijvoorbeeld extra druk zetten op bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid. Een analyse kijkt daarom niet alleen naar afzonderlijke scores, maar vooral naar patronen en hun betekenis voor de organisatie.

Wanneer aan de slag met soft controls?

Eigenlijk is het altijd een goed idee om aandacht te hebben voor soft controls. Soft controls vormen een belangrijke preventieve beheersingsmaatregel: ze dragen bij aan goede samenwerking, een integere en veilige werkomgeving en het realiseren van organisatiedoelstellingen. Ook als daar op dat moment geen directe aanleiding voor is.

Tegelijkertijd zien we in de praktijk een aantal aanleidingen om soft controls aandacht te geven: bijvoorbeeld wanneer samenwerking stroef verloopt of als onregelmatigheden eerder aan het licht hadden kunnen komen. Soms is er een concrete melding of incident, maar dat hoeft niet. Een greep uit de aanleidingen:

Vage signalen over ongewenst gedrag en onrust

Er zijn signalen van bijvoorbeeld onveiligheid, maar er is geen concreet incident of duidelijke oorzaak aan te wijzen. Toch voelt de organisatie dat er iets speelt en wil zij daar niet op wachten. Soft controls bieden een laagdrempelig vertrekpunt om direct het gesprek aan te gaan, bewustwording te vergroten en samen te duiden wat er in de dagelijkse praktijk gebeurt. Zo ontstaat inzicht en handelingsperspectief, zonder dat daar direct een zwaar of langdurig cultuuronderzoek voor nodig is.

Doorpakken na een onderzoek

Een concreet voorval of onderzoek is vaak aanleiding om verder te kijken dan de individuele casus. Welke omstandigheden maakten het gedrag mogelijk, welke patronen zijn breder herkenbaar en wat kan de organisatie daarvan leren om herhaling te voorkomen?

Signalen uit medewerkersonderzoek

Een medewerkersonderzoek laat een toename zien van ervaren ongewenst gedrag, terwijl formele meldingen uitblijven. Soft controls helpen om te onderzoeken welke patronen in de dagelijkse praktijk hierachter liggen en welke ruimte medewerkers ervaren om zich uit te spreken.

Roep om cultuuronderzoek

Oornst binnen of buiten de organisatie kan leiden tot druk om een cultuuronderzoek te doen. Zo'n onderzoek is vaak omvangrijk en tijdrovend, terwijl cultuur niet één geheel is, maar zich verschillend uit in teams en situaties en voortdurend verandert. Soft controls bieden een alternatief: ze maken zichtbaar wat er speelt én brengen het gesprek over gedrag binnen de organisatie, zodat teams, leidinggevend en medewerkers er zelf mee aan de slag kunnen.

Verandering van bestuur, leiderschap of strategie

Een nieuw bestuur, een reorganisatie of een andere strategische koers kan aanleiding zijn om te bezien hoe gedrag en bestaande organisatienormen in de praktijk werken en waar versterking wenselijk is.

Ontwikkeling van kernwaarden of gedragscode

De ontwikkeling van kernwaarden of een gedragscode geldt vaak als een goed moment om soft controls te onderzoeken. Het maakt concreet welk gedrag gewenst is en welke omstandigheden dat gedrag bevorderen of juist belemmeren. Door deze inzichten meteen mee te nemen in de uitwerking van de kernwaarden of gedragscode, worden deze concreter en beter toepasbaar in de dagelijkse praktijk.

Klachten over samenwerking

Teams met vergelijkbaar werk kunnen sterk verschillen in samenwerking, ervaren veiligheid, klachten of resultaten. Met soft controls onderzoeken we welke verschillen in bijvoorbeeld leiderschap, bespreekbaarheid, voorbeeldgedrag en aanspreekbaarheid daaraan bijdragen.

Leren van wat goed gaat

Soft controls helpen ook om succesvolle praktijken zichtbaar te maken. Wanneer een team bijvoorbeeld positief opvalt in samenwerking, resultaten of het omgaan met dilemma's, onderzoeken we welke omstandigheden daaraan bijdragen en wat andere delen van de organisatie daarvan kunnen leren.

De EBBEN-aanpak

Geen twee organisaties zijn hetzelfde. Daarom werken we met een vaste methodische basis, maar zonder vaste route. We starten met het begrijpen van de aanleiding, het doel en de context van de organisatie. Op basis daarvan bepalen we welke combinatie van onderzoek, dialoog en ontwikkeling het beste past.

Daarbij kunnen we gebruikmaken van een generieke meting van soft controls. Vaak is dat een passend vertrekpunt. Als het organisatievraagstuk daarom vraagt, verdiepen of specificeren we de aanpak met vragen en werkvormen die aansluiten bij concrete en herkenbare situaties in de dagelijkse praktijk.

Onze aanpak bestaat uit vier fasen en is modulair. Afhankelijk van de vraag, context en gewenste opbrengst kunnen fasen afzonderlijk worden ingezet of met elkaar worden gecombineerd.



De fasen kunnen afzonderlijk of in combinatie worden ingezet, passend bij uw vraag, context en gewenste opbrengst.

Verkennen

We beginnen met het scherpstellen van de vraag. Wat wil de organisatie bereiken, welk gedrag past daar bij en welke organisatie-doelen en kernwaarden staan centraal? We nemen kennis van relevante informatie en spreken met sleutelfiguren en waar passend met medewerkers uit de organisatie. Zo krijgen we zicht op de context, de dagelijkse praktijk en de thema's die binnen de organisatie spelen. Op basis daarvan bepalen we samen met de organisatie welke soft controls relevant zijn en brengen we in kaart welke daarvan, gegeven de doelen en context van de organisatie, de meeste aandacht verdienen. Dit vormt het uitgangspunt voor de verdere aanpak en voor de keuze welke soft controls nader worden onderzocht.

Onderzoeken

We maken zichtbaar hoe gedrag en soft controls in de dagelijkse praktijk worden ervaren en werken. Een generieke soft controls-meting kan daarbij als basis dienen. Waar het organisatievraagstuk daarom vraagt, vullen we deze aan met vragen over concrete en herkenbare situaties binnen de organisatie. Afhankelijk van de vraag combineren we bijvoorbeeld een vragenlijst met interviews, focusgroepsgesprekken of observaties. We kijken niet alleen naar afzonderlijke uitkomsten, maar juist naar samenhang: welke patronen zien we, waar versterken factoren elkaar en waar ontstaan kwetsbaarheden of belemmeringen? De bevindingen worden vastgelegd en geduid in een onderzoeksrapport.

Ontwikkelen

Inzicht krijgt waarde wanneer mensen ermee aan de slag kunnen. Op basis van de bevindingen bepalen we samen met de organisatie waar ontwikkeling nodig is en welke interventies daarbij passen. Denk aan trainingen, dialogen, het verdiepen van dilemma's en praktijksituaties of interventies gericht op teams, leidinggevend en bestuurders. In de uitvoering toetsen we samen wat werkt, leren we van de reacties en kunnen we de aanpak verder aanscherpen. Het doel is niet alleen meer bewustwording, maar vooral het vergroten van het handelingsvermogen om gedrag en soft controls in de dagelijkse praktijk te beïnvloeden.

Borgen

Soft controls zijn geen check-the-box-oefening. Gedrag is te belangrijk om eens in de zoveel tijd alleen door een externe partij te laten toetsen. Daarom helpen we organisaties om zelf ontwikkelingen in soft controls te blijven volgen, bespreken en waar nodig bij te sturen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij bestaande structuren en processen, zoals leiderschap, HR, governance en de risico- en controlcyclus. Een periodiek self-assessment kan helpen om ontwikkelingen te volgen en hierover het gesprek te voeren. EBBEN kan desgewenst blijven ondersteunen met monitoring, periodieke metingen of reflectie. Het uitgangspunt is dat de organisatie er uiteindelijk zelf mee verder kan.

"De vraag bepaalt de aanpak. Gericht op inzichten die de organisatie daadwerkelijk verder helpen."

Wat heeft u na afloop in handen?

Inzicht in wat werkt en aandacht vraagt

We maken zichtbaar welke soft controls sterk aanwezig zijn en waar ruimte voor versterking ligt. Daarbij kijken we niet alleen naar gemiddelden of afzonderlijke factoren, maar juist naar hun onderlinge samenhang.

Duiding van patronen achter signalen en risico's

Een signaal staat zelden op zichzelf. We onderzoeken welke omstandigheden eraan bijdragen en welke patronen breder in de organisatie herkenbaar zijn. Zo ontstaat betekenis achter de uitkomsten.

Gerichte prioriteiten en handelingsperspectief

Niet ieder aandachtspunt vraagt om een nieuw beleid of programma. We helpen bepalen waar interventies daadwerkelijk impact kunnen maken en wat bestuur, leidinggevend en teams concreet kunnen doen.

Taal voor het gesprek over gedrag

Soft controls zoals aanspreekbaarheid en uitvoerbaarheid geven woorden aan onderwerpen die gemakkelijk abstract blijven. Daarmee ontstaat een gemeenschappelijk kader om dilemma's, samenwerking, leiderschap en gewenst gedrag te bespreken.

Een basis om zelf verder te leren en bij te sturen

De organisatie heeft niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar ook handvatten om zelf met soft controls aan de slag te blijven. Bijvoorbeeld door periodiek zelf te meten, uitkomsten te bespreken en gericht bij te sturen. Zo groeit het vermogen om gedrag blijvend te beïnvloeden en soft controls te verankeren in de bedrijfsvoering.

Waarom EBBEN?

Integriteit als kern

EBBEN is een onafhankelijk integriteitsbureau. We werken dagelijks aan complexe vraagstukken rond integriteit, governance, fraude, beheersing en normoverschrijdend gedrag. Daardoor benaderen we soft controls niet als los cultuurinstrument, maar altijd in relatie tot de doelen, risico's en verantwoordelijkheden van een organisatie.

Meervoudige blik

Gedrag laat zich niet vanuit één discipline begrijpen. Ons team combineert expertise in accountancy, organisatiekunde, sociale veiligheid en organisatie-antropologie. Daardoor kunnen we formele inrichting, risico's én de informele dynamiek in de dagelijkse praktijk met elkaar verbinden.

Onafhankelijk en zorgvuldig

Werken aan gedrag raakt mensen. Daarom combineren we een onafhankelijke en kritische analyse met aandacht voor context, proportionaliteit en de impact van een traject op medewerkers en de organisatie. Bevindingen worden voorzien van duiding, zodat ze niet alleen scherp zijn, maar ook bestuurlijk en praktisch hanteerbaar.

Praktisch en ontwikkelgericht

We willen gedrag concreet maken en organisaties helpen er zelf beter mee te leren werken. Daarom verbinden we onderzoek waar passend aan dialoog, ontwikkeling en borging, zodat inzichten ook daadwerkelijk iets veranderen in de dagelijkse praktijk.



We brengen scherpste in de analyse, zorgvuldigheid in het gesprek en richting in de ontwikkeling.

**EBBEN Partners houdt kantoor in Nederland en
kan een breed scala aan deskundigen uit het eigen
internationale netwerk inzetten.**



www.ebbenpartners.nl

EBBEN Partners BV
Nassaulaan 25
1213 BA Hilversum
Nederland
+31 (0)35 2057575

EBBEN
ACADEMY

EBBEN
PARTNERS

FRAUD
storytelling