

# Auditing Social controls

## Handvatten voor het meten van Entity level social controls



# **Auditing Social controls**

**Handvatten voor het meten  
van Entity level social controls**



**Instituut van  
Internal Auditors Nederland**

# Voorwoord

Geachte lezer,

Social controls zijn al zeker vijftien jaar een interessant gespreksonderwerp voor auditors. De groep internal auditors die erover spreekt is helaas nog altijd groter dan diegene die Social controls ook expliciet onderdeel laten uitmaken van hun audits. De redenen hiervoor zijn divers. Eén van de redenen is dat de kennis om deze onderwerpen goed te onderzoeken beperkt is. Uiteraard besteden diverse opleidingen en trainingen aandacht aan Social controls, maar de beschikbare kennis is, zeker in praktische zin, nog in beperkte mate bekend bij de auditgemeenschap als geheel.

Ik ben dan ook blij met de uitgave van het rapport dat voor u ligt. Het behandelt de thema's cultuur, leiderschap, competenties en motivatie. Daarbij geeft het inzicht in modellen die gebruikt kunnen worden om dimensies van Social controls te onderzoeken. Ik dank de leden van de werkgroep dan ook hartelijk voor het opstellen van deze handvatten voor het auditen van Social controls.

drs. Sander Weisz RO CIA CCSA  
Voorzitter IIA Nederland

## Werkgroepleden

W. Blok (Woonzorg Nederland)  
drs. P.W. Bos RO CIA (Salther)  
drs. E.J.A. Cornips (Rijksauditedienst)  
drs. P.A. Hartog CIA (ACS)  
S.G. de Jager (CTG Aesus)  
drs. R. Kalker (Rijksauditedienst)  
G. Loonen (ING)  
E. Piekaar RO EMIA (Pensioenfonds Horeca & Catering)  
drs. H. van der Wijk RA CIA (KLM)

Januari 2011

# Inhoud

Inleiding	8
Aanleiding en doel	9
Centrale vraag en afbakening	10
Leeswijzer	11
1. Entity level controls als geheel	16
1.1 Wat is het?	17
1.2 Overview steekkaarten	17
1.3 De steekkaarten	18
2. Cultuur	25
2.1 Wat is het?	26
2.2 Overview steekkaarten	28
2.3 De steekkaarten	29
3. Leiderschap	36
3.1 Wat is het?	37
3.2 Overview steekkaarten	40
3.3 De steekkaarten	41
4. Competentiemanagement	57
4.1 Wat is het?	58
4.2 Overview steekkaarten	60
4.3 De steekkaarten	60
5. Motivatie	66
5.1 Wat is het?	68
5.2 Overview motivatietheorieën	69
5.3 De steekkaarten	74
6. Overig	80

# Inleiding

## Aanleiding en doel

Het belang van Social controls in de beheersing van organisaties is inmiddels breed onderkend. Steeds vaker worden Social controls ook meegenomen bij de uitvoering van audits. Toch gebeurt dit nog relatief beperkt. Het Instituut van Internal Auditors (IIA) is van mening dat dit nog beter kan. Dit was voor de Commissie Vaktechniek aanleiding om een werkgroep samen te stellen met als doel om handvatten aan te reiken voor het meten van Social controls.

De werkgroep heeft zich gericht op één van de gebieden waar Social controls een belangrijke rol spelen, de zogenaamde 'Entity level controls' ofwel de beheersing van de organisatie als geheel. Daarbij is voortgeborduurd op de resultaten van de IIA-commissie<sup>1</sup> die, in het kader van Sarbanes Oxley (SOx), de Company level controls heeft onderzocht.

Het belang van Social controls en Entity level controls wordt naast SOx ook vanuit diverse andere toezichtregimes, ontwikkelingen en publicaties onderstreept. Voorbeelden hiervan zijn de regelgeving voor banken en verzekeraars en de resultaten van de Commissie Frijs die de toepassing van de Corporate Governance Code heeft onderzocht.

Ook vindt in veel organisaties een verschuiving plaats van taakgerichte naar meer doelgerichte sturing, van sturing met procedures naar meer professionele verantwoordelijkheid van medewerkers. Overmatige bureaucratie en regelzucht ('Paarse krokodillen') moeten teruggedrongen, of liever voorkomen worden. Deze andere manier van denken en doen maakt organisaties flexibeler en beter ingericht om onzekerheden en veranderingen in de omgeving het hoofd te bieden. Dit kan echter niet zonder de juiste beheerskaders en grenzen te formuleren.

Het doel van de werkgroep is het geven van handvatten waarmee de auditor Social controls, die relevant zijn op Entity level ofwel voor de organisatie als geheel, kan meten.

De werkgroep heeft zich gericht op het selecteren van zogenaamde 'Good Practices', modellen waarmee in de praktijk ervaring is opgedaan en/of die veelvuldig in de vakliteratuur worden aangehaald. De werkgroep heeft geen nieuwe theorieën of modellen ontwikkeld, maar stelt bestaande kennis en instrumenten beschikbaar.

Vanzelfsprekend heeft de lezer een eigen verantwoordelijkheid om te beoordelen of deze modellen in zijn of haar situatie bruikbaar zijn. Er is geen absolute waarheid over wat de door de werkgroep geselecteerde Social controls inhouden en hoe deze het beste te meten.

In deze uitgave worden de diverse modellen beschreven aan de hand van een zogenaamde steekkaart. Daarbij is een verwijzing opgenomen naar de betreffende vakliteratuur, indien voorhanden in de vorm van een link wanneer het model ook op het internet beschikbaar is. Een aantal niet-openbare, maar wel voor IIA-leden beschikbaar gestelde modellen, is te downloaden via de website van IIA, [www.ia.nl](http://www.ia.nl).

<sup>1</sup> Bouman/Gerkens/v.d.Werf/v.d.Wijk; Entity level controls, Internal Auditor, Oktober 2007

## Centrale vraag en afbakening

De centrale vraag voor de werkgroep is: 'Op welke wijze kunnen Social controls op Entity level praktisch en deugdelijk worden gemeten en beoordeeld?' De centrale vraag is pas te beantwoorden nadat is uitgelegd wat Entity level controls zijn, en vervolgens wat dan bij deze Entity level controls de belangrijkste Social controls zijn.

### Wat zijn Entity level controls?

Om het praktisch te houden en niet te verzeilen in theoretische beschouwingen, heeft de werkgroep geen definitie vastgesteld, maar wel de kenmerken van Entity level controls benoemd. Deze kenmerken zijn:

- strategisch of tactisch niveau en van invloed zijnd of betrekking hebbend op de gehele organisatie (in plaats van processpecifiek);
- kaderstellend voor het gedrag van de medewerkers en voor de kwaliteit van de (werking van de) meer operationele controls;
- voorwaardelijk van aard (zoals de Control environment van COSO).

### Wat zijn bij Entity level controls de belangrijkste Social controls?

Ook hier is bewust gekozen om geen definitie te geven voor het begrip Social controls, maar om te benoemen wat kan worden onderzocht.<sup>2</sup> De werkgroep heeft daarbij niet tot doel om volledig te zijn, maar wel om de belangrijkste Social controls te adresseren. Op basis van een inventarisatie uit de vakliteratuur zijn vier thema's als de belangrijkste Social controls geselecteerd:

- Cultuur;
- Leiderschap;
- Competenties;
- Motivatie.

### De keuze voor de vier thema's is gemaakt om de volgende redenen:

- In veel organisatiekundige vakliteratuur wordt, ook voor wat betreft ontwikkeling en inzet van onderzoeksinstrumenten, een soortgelijke onderverdeling gebruikt.
- De thema's hebben betrekking op het gedrag van een groep (managers of medewerkers) en gaan nadrukkelijk niet in op de (diepere) persoonlijkheid of overtuigingen van individuele medewerkers. Deze afbakening past bij de functie van de internal audit. Object van onderzoek is immers het management control systeem. Ook is het niet vanzelfsprekend dat de internal auditor voldoende kennis heeft om de persoonlijkheid of overtuigingen van een individu te meten. Daarvoor is aanvullend een stevige gedragswetenschappelijke achtergrond vereist.

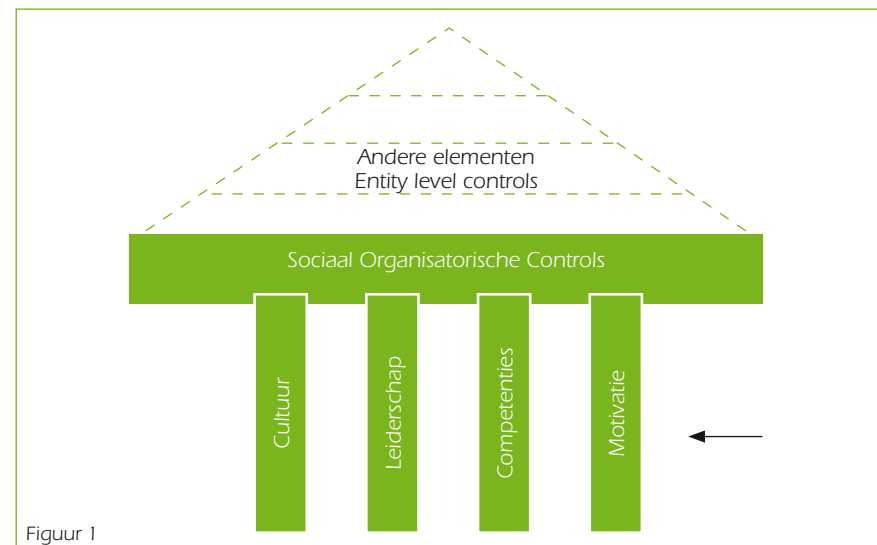
Naast de vier thema's is een aantal modellen geïnventariseerd waarvan de werkgroep van mening was dat die ook nuttig kunnen zijn voor de auditor bij het onderzoek van Social controls. Deze zijn opgenomen in twee extra categorieën:

- *Entity level controls* als geheel: dit zijn instrumenten die niet zozeer ingaan op één van de thema's, maar meer overkoepelend en minder diepgaand het geheel van Social controls meten;
- *Overige*: deze betreffen een aantal specifieke thema's, zoals de sociale netwerkanalyse, veiligheid of het ethisch klimaat.

## Resulterende afbakening

Met het voorgaande is de beantwoording van de centrale vraag afgebakend. De in deze uitgave gepresenteerde modellen zijn te gebruiken bij onderzoeken naar de beheerskaders of de beheersing van de organisatie als geheel, waaronder bijvoorbeeld SOx-achtige audits en een beoordeling van het 'ethical climate' van de organisatie.

Samenvattend kan de afbakening als volgt schematisch worden weergegeven.



Figuur 1

## Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken worden per thema en categorie de geselecteerde modellen toegelicht. Zoals eerder is aangegeven, benadrukt de werkgroep de praktijk, namelijk een selectie van modellen c.q. handvatten waarmee de auditor Social controls kan meten en beoordelen.

### Hoofdstukindeling

De modellen en instrumenten zijn in deze publicatie als volgt ingedeeld:

1. Entity level controls;
2. Cultuur;
3. Leiderschap;
4. Competenties;
5. Motivatie;
6. Overige.

<sup>2</sup> Overigens spreken we in deze notitie over Social controls i.p.v. over soft controls. Dit om te benadrukken dat deze controls niet 'Soft' zijn in termen van hun invloed of meetbaarheid, maar dat het meer gaat om de gedragsaspecten van beheersing.

De geselecteerde modellen in hoofdstuk 1 hebben betrekking op het totaal van waarborgen voor het goed functioneren van (een deel van) de organisatie. Dat zijn bijvoorbeeld vragenlijsten, gebaseerd op COSO, die de perceptie van de medewerkers meten op een groot aantal (ook) zachte, sociaal-organisatorische aspecten.

In de hoofdstukken 2 tot en met 5 staat steeds één van de vier genoemde thema's centraal. Per thema volgt:

- Een korte omschrijving van het thema (*Wat is het?*). Hierbij wordt opgemerkt dat bij het samenstellen hiervan veel gebruik is gemaakt van de website [www.123management.nl](http://www.123management.nl).
- Een verwijzing naar theorieën en modellen die nader invulling geven aan het thema en die ten grondslag kunnen liggen aan de gepresenteerde instrumenten.
- De meetinstrumenten zelf die elk volgens een steekkaart worden toegelicht.

In hoofdstuk 6 is een aantal modellen opgenomen die ingaan op de eerdergenoemde categorie overige met specifieke onderwerpen als sociale netwerkanalyse en veiligheid.

## Beschrijving van modellen door een zogenaamde steekkaart

<b>Naam model</b>	
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Wie zijn de oorspronkelijke auteurs? Wat is de oorspronkelijke publicatie?
<b>Doel van het model</b>	Met welk doel is het model door de auteurs ontwikkeld? Wat kun je met het model?
<b>Object van het model</b>	Wat onderzoek je met het model; wat is object van onderzoek?
<b>Korte omschrijving model</b>	Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd? Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model? Wat is de opzet/indeling van het model?
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	Toelichting van de inhoud van het model <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat kan de auditor met het model in de praktijk; wat kan wel of niet met het model worden onderzocht?</li> <li>▪ In welke situaties is het model bruikbaar?</li> <li>▪ Wat is de betekenis van de bevindingen; op welke risico's is het model gericht?</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Is het een procedureel of contingentiemodel? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een <b>procedureel model</b> is een algemene checklist met beoordelingscriteria, die los van elkaar kunnen worden beoordeeld. Als aan een criterium wordt voldaan is het adequaat.</li> <li>▪ Bij een <b>contingentiemodel</b> is de vraag of het adequaat is afhankelijk van bepaalde kenmerken en zegt het model zelf niet automatisch wat adequaat is. Zo onderscheiden veel cultuurmodellen diverse cultuurtypen, zonder erbij aan te geven welke de beste is. Dat dient de onderzoeker zelf te bepalen, bijvoorbeeld op basis van de strategie en besturingsprincipes van de organisatie.</li> </ul>
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Bevat het model een norm voor wat adequaat is (en dat dus door de auditor als norm zou kunnen worden gebruikt) of is het model slechts beschrijvend van aard?
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Verwijzingen of links naar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direct bruikbare instrumenten, die ook vrij toegankelijk zijn;</li> <li>▪ achtergrondinfo over het model en toepassing daarvan.</li> </ul>
<b>Instrumenten</b>	
<b>Toelichtingen</b>	

## Overview

Dit eerste hoofdstuk sluit af met een overzicht van de geïnventariseerde instrumenten. Per instrument is aangegeven of het te verkrijgen is via een link<sup>3</sup> naar een website dan wel wordt volstaan met een literatuurverwijzing.

### 1. Entity level controls

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Entity Level Controls, Sarbanes Oxley Platform IIA Nederland, J. Gerkes, e.a., 2007		X
▪ Internal Environment Indicator, P.W. Bos, 2004	X	X
▪ Methodiek Soft Controls Robeco, R. Mulders, 2008		X

### 2. Cultuur

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ OCAI, Cameron & Quinn, 1999	X	X
▪ Culturele dimensies, G. Hofstede, 1991	X	X
▪ Cultuurmodel Handy & Harrison, Handy & Harrison, 1993	X	X
▪ Culturele dimensies, Sanders & Neuijen, 1992		X

### 3. Leiderschap

*Leiderschap o.b.v. kenmerken van het uitvoeren van leiderschap*

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Baldrige Award Criteria, 2009	X	
▪ Clarkson principles stakeholdermanagement, 1995	X	
▪ Level 5 hierarchy leadership, Collins, 2001		X
▪ Charismatisch Leiderschap, Conger, 1989		X

*Leiderschap gerelateerd aan type medewerkers*

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Situationeel Leidinggeven, Hersey & Blanchard, 1996		X
▪ Doel-Pad Theorie, House, 1996		X
▪ Leiderschap Continuüm, Tannenbaum en Smidt, 1973		X
▪ Leidinggeven aan professionals, Weggeman, 2008		X

*Leiderschap gerelateerd aan type situatie*

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ INK managementmodel, 2008	X	
▪ MSAI: Leiderschapsrollen en het Concurrerende Waarden Model, Quinn, 1999		X

### 4. Competenties

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Investors in People (IIP)	X	
▪ Competentiemanagement, Dijkstra & Van der Lee, 2002		X

### 5. Motivatie

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Goal setting theory, Locke, 1980		X
▪ Checklist motivatie, Landsberg, 1996		X
▪ System for Identifying Motivated Abilities, Vinke, 1997		X

### 6. Overige

Instrument	Link	Vakliteratuur
▪ Veiligheid in Control, een 'balanced' MCF, ProRail, A. Ellebroek, 2005	X	
▪ Sociale Netwerkanalyse, referaat Erasmus Universiteit, H. Keleman, 2009	X	X
▪ Ethisch Kwaliteitenmodel, M. Kaptein, 1998		X

<sup>3</sup> De link zelf is vermeld in de steekkaart.



# 1. Entity level controls als geheel

## 1.1 Wat is het?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op zogenaamd generieke modellen die de Entity level controls als geheel meten, in plaats van zich te richten op één van de thema's cultuur, leiderschap, competenties of motivatie.

Ten aanzien van het object van onderzoek geldt dat de modellen zijn gericht op een organisatie of organisatie-eenheid in zijn geheel. Zoals ook in de inleiding is aangegeven hebben Entity level controls de volgende kenmerken:

- strategisch of tactisch niveau en van invloed zijnd of betrekking hebbend op de gehele organisatie (in plaats van processpecifiek);
- kaderstellend voor het gedrag van de medewerkers en voor de kwaliteit van de (werking van de) meer operationele controls;
- voorwaardelijk van aard (zoals de Control environment van COSO).

## 1.2 Overview steekkaarten

Er zijn veel modellen die iets zeggen over Entity level controls als geheel. In paragraaf 1.3 is een aantal veel gebruikte modellen beschreven:

- Entity Level Controls, Sarbanes Oxley Platform IIA Nederland;
- Internal Environment Indicator, P.W. Bos;
- Methodiek Soft Controls Robeco, R. Mulders.

Deze modellen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op het bekende COSO-model.

Veel modellen hebben al een keuze gemaakt in de relevante Social controls. Het model van Robeco geeft de auditor daarentegen juist een handvat om eerst de voor de organisatie meest relevante Social controls te bepalen en daarna hoe deze ook te meten.

Aanvullend wordt nog verwezen naar het nieuwe boek van James Roth, 'Best Practices: Evaluating the Corporate Culture (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2010). Daarin wordt een groot aantal in de praktijk gebruikte vragenlijsten (en andere tools) beschreven om de social controls van een organisatie in kaart te brengen.

### 1.3 De steekkaarten

Naam model	Entity level controls
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Sarbanes-Oxley-platform IIA Nederland; Jaap Gerkes; Wilbert Jan van der Werf; Heiko van der Wijk en Ronald Bouman, artikel verscheen in oktober 2007 in 'Internal Auditor'.
<b>Doel van het model</b>	Geven van best practices voor beoordeling Entity level controls in het kader van compliance met Sarbanes Oxley; nadere invulling geven aan de destijds nog ontbrekende handreikingen. Overigens ook in situaties waar geen SOx verplichting is, kan de gegeven handreiking helpen om het bestaan en werking van deze controls vast te stellen.
<b>Object van het model</b>	Het bestaan en fungeren van de set van Entity level controls.
<b>Korte omschrijving model</b>	Het artikel is sterk gebaseerd op COSO IC, maar kan ook bij COSO ERM gehanteerd worden. Per laag van COSO is een set van Entity level controls gedefinieerd en beschreven: 'a best-practice set of Entity level controls'. In de meeste organisatie van enige omvang zijn deze controls aanwezig. In het artikel wordt aangegeven hoe deze set getest kan worden
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<p><i>Wat kan de auditor met het model in de praktijk; wat kan wel of niet met het model worden onderzocht?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het artikel geeft een set van Entity level controls, die voor elke organisatie min of meer dekkend zijn. Wel zal elke organisatie dienen vast te stellen of er voor haar organisatie nog andere essentiële niet benoemde Entity level controls van belang zijn.</li> <li>▪ Het model is als start vrij snel direct toepasbaar, maar er moeten wel aanvullend controleprocedures opgesteld worden.</li> <li>▪ De auditor kan met deze set (al of niet gemodificeerd) vaststellen dat ze aanwezig zijn in de organisatie en de werking vaststellen (dit laatste afhankelijk van het aantal keren dat er getest wordt).</li> </ul> <p><i>In welke situaties is het model bruikbaar?</i></p> <p>Is toepasbaar in elke organisatie van enig omvang.</p> <p><i>Wat is de betekenis van de bevindingen; op welke risico's is het model gericht?</i></p> <p>De gehele set aan Entity level controls richt zich niet zozeer op een specifiek risico maar is veel meer voorwaardenscheppend voor andere controls, bijvoorbeeld die op Transaction level niveau.</p>

<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde framework is procedureel gericht. Het is een algemene checklist van beoordelingscriteria, die los van elkaar worden beoordeeld.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Model is beschrijvend; heeft geen norm in zich voor wat adequaat is (en de auditor dus als norm zou kunnen gebruiken).
<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zie artikel verschenen in oktober 2007 in 'Internal Auditor'.</li> <li>▪ Voor het model bestaan geen specifieke opleidingen. Wel worden over COSO vele trainingen aangeboden. Daarnaast komen COSO en ELC aan de orde in diverse opleidingen.</li> <li>▪ Inmiddels is vrij veel vakliteratuur op het gebied van (het gebruik van) COSO beschikbaar.</li> </ul>

Naam model	Internal environment indicator (IEx-indicator)
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	drs. Peter W. Bos RO CIA, 2004
<b>Doel van het model</b>	Toetsen van de sociaal-organisatorische context (COSO noemt dit de 'internal environment', de basis van het gehele controlsysteem van de organisatie).
<b>Object van het model</b>	Een set van controls die tezamen de sociaal-organisatorische context van een organisatie bepalen.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p><i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het model is ontworpen n.a.v. een soortgelijk, maar beperkter model op basis van COSO IC.</li> <li>▪ De reden van de ontwikkeling betreft de wens om als internal auditor beter de basiselementen van internal control te kunnen onderzoeken (zie uitgangspunten).</li> <li>▪ De keuze voor relatief bekende referenties (zie opzet) is gebaseerd op het idee dat: <ul style="list-style-type: none"> <li>- hiermee herkenbaar gecommuniceerd kan worden met belanghebbenden zoals externe toezichhouders (COSO is een bekend en gezaghebbend model);</li> <li>- tegelijkertijd veel breder en specifiekere op de diverse aspecten kan worden ingegaan dan bij externe toezichhouders gebruikelijk;</li> <li>- de toepassing desondanks voor veel onderzoekers relatief weinig extra investeringen vraagt.</li> </ul> </li> </ul>

	<p><i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De internal environment betreft de sociaal-organisatorische context waartegen de deelnemers van de organisatie hun gedrag en houding bepalen. De internal environment vormt de basis van het gehele verdere bouwwerk van internal control.</li> <li>De internal environment zoals door COSO bedoeld is veel breder en rijker dan uit de meeste -veelal door het betrouwbaarheidsaspect gedomineerde- toepassingen blijkt.</li> </ul> <p><i>Wat is de opzet/indeling van het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het model is opgesteld aan de hand van de volgende referenties: <ul style="list-style-type: none"> <li>- COSO IC, 1994;</li> <li>- ABIB, 1999;</li> <li>- COSO ERM, 2004.</li> </ul> </li> <li>Het model bestaat uit 50 vragen verdeeld over zes aspecten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicomanagementfilosofie en –houding;</li> <li>- Bestuur en toezicht;</li> <li>- Integriteit en ethische waarden;</li> <li>- Competenties;</li> <li>- Organisatie, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;</li> <li>- HRM-standaarden.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het model dient organisatiespecifiek te worden gemaakt. Allereerst kunnen benamingen en taalgebruik worden aangepast (voorbeeld: bij een departement is ambtelijke leiding wellicht herkenbaarder dan raad van bestuur). Voorts is het mogelijk de in de criteria besloten woorden als goed en passend nader te operationaliseren. Tot slot dienen criteria die niet van toepassing zijn te worden vervangen door andere (valide) criteria of te vervallen.</li> <li>Deze keuzes worden zoveel mogelijk in samenspraak met het opdrachtgevend management gemaakt. Het hiermee opgedane inzicht door het management vormt één belangrijk (neven)product van de audit.</li> <li>Bij toepassing in een enquête lijkt ca. 35 vragen een optimum te zijn. Bij minder vragen bestaat de kans dat een of meer van de zes aspecten onvoldoende worden onderbouwd, bij meer vragen neemt de response beduidend af. Tevens neemt de informatiewaarde toe wanneer in de vragenlijst (bijvoorbeeld per aspect) om een toelichting op de gegeven scores wordt gevraagd en/of de uitkomsten in een workshop worden besproken en geïnterpreteerd.</li> </ul>

<b>Aard model</b>	Het model is voornamelijk procedureel van aard, in de zin van het aanwezig zijn van een aantal vooraf gedefinieerde controls.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Model is in beperkte mate normatief, in de zin van het aanwezig zijn van een aantal vooraf gedefinieerde controls. Het onvoldoende aanwezig zijn van een control wordt geacht een afwijking van de norm te zijn. Belangrijke meerwaarde ontstaat wanneer in de audit ook de consistentie tussen de verschillende controls wordt onderzocht.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een beknopt model en een meer uitgebreid model. Het beknopte model is vrij verkrijgbaar via <a href="http://www.salthet.nl">www.salthet.nl</a>.</li> </ul>
<b>Instrumenten</b>	Voor het beknopte model bestaat geen specifieke toelichting; wel voor de onderliggende referentiemodellen: COSO IC, ABIB en COSO ERM.
<b>Toelichtingen</b>	Qua onderzoeksinstrumentarium wordt verwezen naar het 'reguliere' auditinstrumentarium van (groeps)interviews, CSA's, enquêtes, documentstudies, faciliteren van groepsdiscussies, etc. alsmede naar auditmethodologie als aanpak voor de specifieke toepassing van het model ( <a href="http://www.auditing.nl">www.auditing.nl</a> ).

<b>Naam model</b>	<b>Methodiek Soft Controls Robeco</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	drs. H.A. Mulders RA RC, 2008
<b>Doel van het model</b>	Het samen met de organisatieleiding identificeren van een voor de organisatie toereikend systeem van soft controls en het vervolgens vaststellen of een dergelijk systeem ook daadwerkelijk aanwezig is.
<b>Object van het model</b>	Aanwezigheid van een organisatiebreed systeem van soft controls.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p><i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Robeco Nederland heeft onderzocht welke elementen van soft controls voor haar belangrijk zijn, hoe een goed systeem er moet uitzien en hoe je de bestaande kwaliteit van het systeem kunt meten.</li> <li>De methode kent een aantal stappen waarbij elke stap theoretisch en/of praktisch is verantwoord.</li> </ul>

- De methode is ontwikkeld in het kader van een afstudeeronderzoek voor de EMFC (RC) opleiding aan de TIASNimbas Business School te Tilburg.

*Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?*

- Bij de inrichting van management control systemen moet rekening gehouden worden met informele aspecten als arbeidsethos en cultuur (Anthony en Govindarajan, 1998). Naast formele interne beheersingsmaatregelen kent ook vertrouwen belangrijke implicaties voor de inrichting van moderne management control systemen (Hartmann, 2007). Of te wel, het belang ligt in een balans tussen hard controls en soft controls.
- De (invloed van de) interne organisatorische omgeving is er altijd, ook als je er voor kiest om er 'niets' mee te doen. Je kunt er echter ook voor kiezen het inzichtelijk te maken en het zonnodig te verbeteren.
- De theoretische basis (zie opzet/indeling) is generiek. Deze dient d.m.v. selectie en vertaling naar passende stellingen/ beoordelingscriteria organisatiespecifiek te worden gemaakt.

*Wat is de opzet/indeling van het model?*

De methode bestaat uit de volgende stappen:

- Op basis van literatuurstudie is een **lijst van zestien sociaal-organisatorische elementen** opgesteld. Hiervoor zijn de volgende referenties gebruikt: Simons (2000), Merchant (1985), Roth (1997), Hopwood (1974), McGregor (1960), Velasquez (1992) en COSO (1992).
- Deze elementen zijn vervolgens praktisch herschreven tot een **lijst van 30 theoretische soft controls**, om aldus het gehele spectrum zo volledig mogelijk inzichtelijk te maken.
- De volgende stap is het selecteren van de elementen van soft controls, en de daaruit volgende theoretische soft controls, die tezamen het gewenste systeem voor de desbetreffende organisatie bepalen. Hiertoe zijn allereerst **selectiecriteria** nodig. Deze zijn in dit geval gebaseerd op de volgende referenties:
  - Outside-in model, Vlotman, 2007;
  - Centrale kaders van Robeco, zoals vastgelegd in 'corporate information';
  - Mening materiedeskundigen (veelal managers) van Robeco.
- Door confrontatie van de elementen van soft controls met de selectiecriteria worden, aan de hand van een vijfpuntsschaal,

de voor de organisatie **belangrijkste elementen van soft controls geselecteerd**.

- De bij de geselecteerde elementen behorende theoretische soft controls worden tot slot praktisch **vertaald in een lijst met stellingen** (beoordelingscriteria) waarbij het aantal stellingen niet evenredig is verdeeld over de soft controls, maar afhangt van het belang dat tijdens de vorige stap (selectie) is toegekend aan de betreffende soft control.

#### Toepassingsmogelijkheden voor de auditor

- Voor de gegevensverzameling is een enquête opgesteld. Door hierin ook te vragen naar de afdeling van de respondent en diens leidinggevende verantwoordelijkheden kunnen de uitkomsten daaraan worden gerelateerd.
- De enquête is in het geval van Robeco via een internetapplicatie onder de medewerkers verspreid, waardoor anonimiteit kon worden gegarandeerd, hetgeen naar verwachting van de onderzoeker bijdraagt aan een zo betrouwbaar mogelijk resultaat.
- Het verdient aanbeveling de stellingen te verdelen over een aantal thema's en per thema de mogelijkheid voor commentaar te bieden.
- Het management kan gevraagd worden de enquête te normeren. De antwoorden van het management worden dan als 'norm' geplaatst tegenover de uitkomsten van het onderzoek. Hierbij dient de onderzoeker bedacht te zijn op de kans dat managers een relatief hoge norm (in praktijk moeilijk te behalen) of relatief lage norm (in praktijk makkelijk te behalen) aangeven en op de beweegredenen daarbij.
- Het onderzoek leidt tot een onderbouwd inzicht in de kwaliteit van het systeem van soft controls. Volgens de onderzoeker is het eenmaal in de twee à drie jaar uitvoeren van dit onderzoek waarschijnlijk voldoende omdat culturele aspecten gewoonlijk niet snel veranderen.
- De elementen van soft controls worden in het geval van Robeco zoveel mogelijk geïntegreerd in de periodieke medewerkerstevredenheidsmeting, zodat ook langs die weg aandacht wordt besteed aan de voor de organisatie belangrijkste soft controls.

#### Aard model

Het model zelf is voornamelijk procedureel van aard, in de zin van het aanwezig zijn van een aantal vooraf gedefinieerde controls. Uiteraard vindt na het onderzoek discussie plaats waarin de organisatie zelf de uitkomsten interpreteert en verbanden (tussen controls en tussen problemen en oorzaken (causaliteit)) legt.

<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is normatief, in de zin van het aanwezig zijn van een aantal vooraf gedefinieerde controls. Het onvoldoende aanwezig zijn van een control wordt geacht een afwijking van de norm te zijn.
<b>Beschikbaarheid van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De theoretische basis wordt gevormd door een uit de theorie (ic literatuur) opgestelde lijst met zestien sociaal-organisatorische elementen, een daarvan afgeleide lijst van 30 theoretische soft controls en een model t.b.v. het bepalen van selectiecriteria (in dit geval het outside-in model). Qua verder onderzoeksinstrumentarium wordt verwezen naar het 'reguliere' auditinstrumentarium van onder meer (diepte) interviews, documentstudies en enquêtes.</li> <li>▪ Mulders, H.A., <i>Soft Control? Hard Nodig! Hoe onderzoek je de relevantie van Soft Controls?</i>, in: MCA, juni 2008, nummer 4.</li> </ul>

## 2. Cultuur

## 2.1 Wat is het? <sup>4</sup>

Een bedrijfscultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Cultuur is dus iets om serieus te nemen. Het aandachtsgebied cultuur gaat –net zoals structuur– over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de *zachte* of *informele kant* van de omgangsvormen. De werkgroep gebruikt de termen *cultuur*, *bedrijfscultuur* en *organisatiecultuur* als synoniemen.

In de jaren negentig is cultuur nadrukkelijker als een belangrijke social control opgekomen, toen auteurs als Peters en Waterman het bewijs leverden dat organisaties vooral het gewenste bedrijfsresultaat behaalden op basis van een bewust in stand gehouden cultuur. Deze organisaties werden ook al snel betiteld als organisaties met een sterke bedrijfscultuur. Vanaf dat moment zijn verschillende disciplines zoals de organisatiesociologie en -psychologie hun aandacht gaan richten op het fenomeen cultuur. Het hebben van een eigen identiteit of *corporate identity* –zoals cultuur ook genoemd wordt– is voor veel bedrijven van levensbelang. Bedrijfscultuur is de laatste jaren zelfs belangrijk geworden als een subjectief en niet direct tastbaar product- of dienstkenmerk waarmee een bedrijf zich onderscheidt van haar concurrenten.

Over cultuur zijn vandaag de dag boekenplanken vol geschreven. Een klassieker is het werk van Edgar H. Schein: *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change* (vertaald als 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering').

Volgens Schein is cultuur populair gezegd 'de manier waarop we hier met elkaar omgaan'. Een eenvoudige definitie voor een zeer complex en moeilijk grijpbaar begrip. Want deze eigen wijze van werken of eigen stijl wordt bepaald door wat hij noemt 'aangeleerde, impliciete en gemeenschappelijke veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren'. Deze veronderstellingen - of preciezer - normen en waarden, kunnen we beschouwen als een 'collectieve mentale programmering', *mindset* of *ziel* van de organisatie. Het gaat om de veronderstellingen die aan de basis liggen van het waarnemen, denken en handelen van mensen in een bedrijf. Zijn manier van kijken en begrijpen van organisaties is een begrip geworden.

In de vele honderden definities die er van cultuur bestaan, zien we de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld;
- Cultuur wordt gedragen door mensen;
- Cultuur is aangeleerd;
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar;
- Cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.

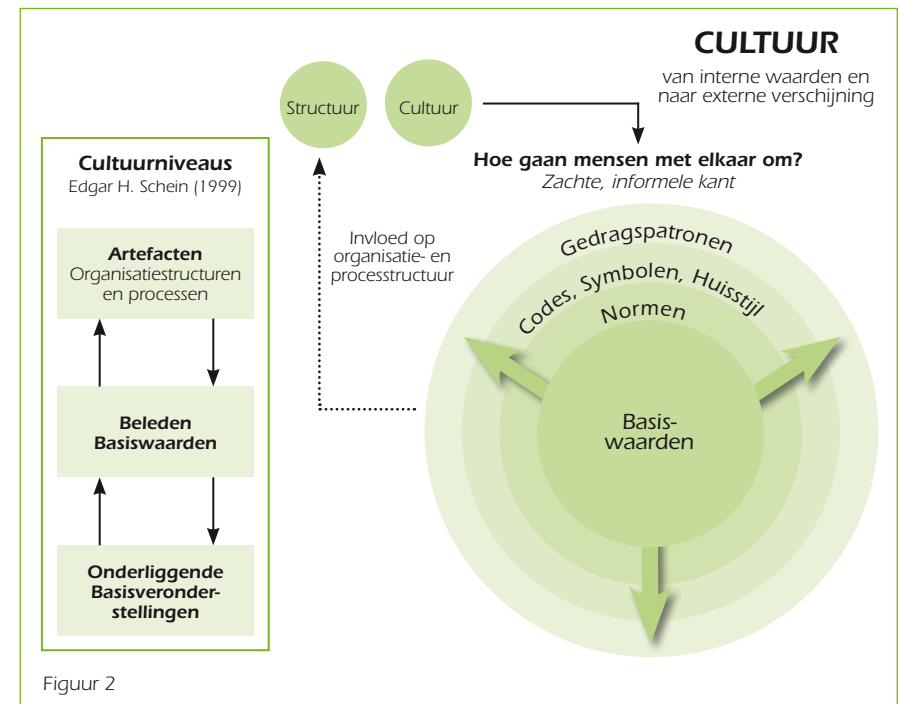
De werkgroep hanteert de volgende eenvoudige en pragmatische definitie van cultuur:

**'De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag.'** Bij gemeenschappelijke waarden kan men denken aan integriteit, respect of betrouwbaarheid.

Vaak blijft cultuur impliciet doordat waarden en normen niet als zodanig kunnen worden waargenomen. Ze worden zichtbaar in gedragspatronen, de wijze waarop omgegaan wordt met collega's, managers, klanten, aandeelhouders en maatschappelijke instellingen.

Ook rituelen als de wekelijkse borrel, bedrijfsuitjes, mail- en vergadergedrag zijn uitingen van bedrijfscultuur. De cultuur kan ook op andere wijze zichtbaar worden, bijvoorbeeld in:

- *Codes, voorschriften en dergelijke.* Sociale normen zijn bijvoorbeeld neergelegd in cao's en veiligheidsvoorschriften. Ethische en maatschappelijke normen kunnen worden gecodificeerd in een ethische code of een 'corporate manual'.
- *Sleutelpersonen* die de cultuur scheppen of in stand houden. In elk bedrijf zijn mensen naar wie wordt opgekeken, die worden bewonderd en een soort standaard vormen voor anderen.
- *Verhalen.* In elk bedrijf doen verhalen, roddels en geruchten de ronde. Maar ook verhalen over hoe is gehandeld en door wie, bij cruciale gebeurtenissen zoals de oprichting, fusies, crises. In die soms dramatische verhalen spelen vaak geprononceerde mensen die getuigen van moed, visie en solidariteit, een hoofdrol.
- *Symbolen.* Huisstijl, logo's, huisvesting, interieur en kleding (dresscode, casual friday) krijgen vaak aandacht als uitdrukkingvormen van een bedrijfscultuur. Ook de externe communicatie speelt hierin een belangrijke rol.



Figuur 2

<sup>4</sup> Onderstaande tekst en de figuren zijn (vrijwel geheel) overgenomen van [www.123management.nl](http://www.123management.nl).

In aanvulling hierop stelt Schein dat er drie cultuurniveaus zijn: cultuur als zichtbaar artefact, als verkondigde basiswaarden en als onbewust vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (die uiteindelijk de bronnen zijn van de basiswaarden en het handelen). In Nederland is een vergelijkbaar model ook wel bekend als het Ui-model van Sanders & Neuijen<sup>5</sup>. De ui als metafoor voor de bedrijfscultuur die in een aantal lagen afgepeld kan worden.

### Waarom cultuur? Integratieperspectief: cultuur als bindmiddel

De meeste vakliteratuur definieert het begrip organisatiecultuur vanuit het integratieperspectief van Joanne Martin. Dat wil zeggen dat het bij organisatiecultuur gaat om het streven naar een eenheidscultuur met gedeelde waarden en normen.

Quinn en Cameron (1999) beschrijven organisatiecultuur ook vanuit dit perspectief, waarbij ze aannemen dat cultuur datgene is wat mensen gemeenschappelijk hebben, het bindmiddel dat hen bijeenhoudt. Er is volgens het integratieperspectief consensus over het type cultuur dat in een organisatie bestaat, er heerst gemeenschappelijkheid. De kracht van cultuur schuilt er dan vooral in het vermogen mensen bij elkaar te brengen en in het vermogen de fragmentatie en ambiguïteit van de omgeving de baas te worden. De benadering van Quinn en Cameron kent daarmee, evenals Schein, een interne en externe factor. Een organisatiecultuur heeft naast een bindend, ook een standaardiserend effect. Een homogene, consistente en veel omvattende bedrijfscultuur optimaliseert immers de onderlinge communicatie. Men verstaat elkaar met een half woord en behoeft niet steeds weer tijd en energie te steken in het met elkaar tot overeenstemming komen over de definitie van de situatie waarin men gezamenlijk handelt.

### Referenties

Ten aanzien van de wijze van het onderzoeken van de cultuur verschillen de meningen. Sommige onderzoekers, zoals Van Reenen en Waisfisz (1995), Cameron en Quinn (1999), Gordon (1985), Kilmann en Saxton (1983) en Pumpin (1984), pleiten voor een kwantitatief onderzoek in de vorm van gestructureerde vragenlijsten. Anderen, zoals Schein (1992) en Alderfer en Smith (1982), geven de voorkeur aan interviews. En sommige onderzoekers, zoals Pollman (1995), geven de voorkeur aan een combinatie van beide. Gregory (1983) en Sapienza (1985) zien in participerende observatie de juiste benadering (Sackmann, 1991).

Kortom, er is veel interesse in organisatiecultuur, maar weinig consensus over hoe deze het beste is te meten.<sup>6</sup>

## 2.2 Overview steekkaarten

Hieronder wordt ingegaan op een aantal feitelijke meetinstrumenten, als een praktische handreiking voor het auditen van cultuur. Deze meetinstrumenten zijn:

<sup>5</sup>Zie: Sanders, G. & Neuijen, B., *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, 1992.

<sup>6</sup>Bron: Scriptie 'Meten van organisatiecultuur' kwantitatief en of kwalitatief?, Khalissa Moussa, 2007

- OCAI model (Cameron en Quinn) ;
- Culturele dimensies (Hofstede);
- Cultuurmodel Handy & Harrison;
- Culturele dimensies (Sanders & Neuijen).

Voor deze modellen is gekozen omdat juist deze de auditor een praktisch hulpmiddel bieden om de (gewenste) cultuur binnen organisaties te auditen. Elk model heeft zijn waarde al in de praktijk bewezen en is bovendien vrij en kosteloos beschikbaar.

Voor auditors die (in de toekomst) audits naar cultuur willen gaan uitvoeren, kan ook CCAM een interessant model zijn. CCAM is een geïntegreerd model, beschreven door Rotgert Mulder in *Auditing in de praktijk deel 17* (Kluwer, 2004) dat niet zozeer kijkt naar de cultuur van een organisatie, maar naar de relatie tussen het cultuurtype van de organisatie(-eenheid), de competenties die een auditor in een dergelijke cultuur zou moeten aanspreken, de rol van de auditor binnen de betreffende cultuur en de kenmerken waaraan een advies moet voldoen wil het geaccepteerd worden.

## 2.3 De steekkaarten

Naam model	OCAI model (Organizational Culture Assessment Instrument)
Auteurs(s), jaartal	Kim Cameron en Robert Quinn (1999)
Doel van het model	Doel van het model is het in kaart brengen van de organisatiecultuur en vast te stellen hoe een organisatie er voor staat in termen van zes dimensies van organisatiecultuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- de dominante kenmerken;</li> <li>- de leiding van de organisatie;</li> <li>- het personeelsmanagement;</li> <li>- het bindmiddel van de organisatie;</li> <li>- de strategische accenten;</li> <li>- de succescriteria.</li> </ul> Het instrument geeft volgens Cameron en Quinn een beeld van het functioneren van de organisatie en de waarden waardoor ze wordt gekenmerkt.
Object van het model	Concurrerende waarden binnen de organisatiecultuur.
Korte omschrijving model	<i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd?</i> Een model van vier concurrerende waarden, die corresponderen met vier typen organisatiecultuur (familie, adhocratie, hiërarchie en markt), op basis van twee dimensies: interne versus externe oriëntatie respectievelijk focus op flexibiliteit versus stabiliteit. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), ontwikkeld door de onderzoekers Cameron en Quinn (1999) en gebaseerd op het concurrerende waardenmodel, is volgens Cameron en Quinn (1999)

	<p>een bruikbaar en zuiver instrument gebleken voor het meten van de onderliggende cultuur; het OCAI is bij meer dan duizend organisaties bekend en bleek een goede voorspeller van de prestaties van organisaties.</p> <p><i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?</i></p> <p>In de OCAI-vragenlijst moeten respondenten telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken die met de vier cultuurtypen overeenkomen. Zo wordt gemeten in welke mate de huidige organisatie- of teamcultuur een mix is van de vier cultuurtypen of dat er bijvoorbeeld één cultuur domineert. Door dezelfde test af te nemen gericht op de gewenste of noodzakelijk geachte organisatiecultuur voor de toekomst, zijn belangrijke actiepunten tot verandering te identificeren.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	<p>De auditor kan met het model de cultuur in kaart brengen en vergelijken of deze past bij de gewenste cultuur, zoals die door het management is aangegeven.</p> <p>Een specifieke toepassing, gebaseerd op hetzelfde model, is het meten van leiderschapsstijl en dit afzetten tegen de gewenste leiderschapsstijl, waarbij deze laatste wordt afgeleid van de organisatiecultuur.</p> <p>De vragenlijst is zowel schriftelijk als online in ongeveer vijftien minuten in te vullen. De kracht van OCAI zit in de bewustwording van de cultuur en de handvatten tot verandering, zoals</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ het achterhalen van de dominante cultuur;</li> <li>▪ het achterhalen van de discrepanties tussen huidige en gewenste cultuur;</li> <li>▪ het achterhalen van de congruentie tussen gemeten aspecten en tussen verschillende afdelingen;</li> <li>▪ een vergelijking van het eigen profiel met dat van de sector;</li> <li>▪ de vergelijkbaarheid met algemene trends.</li> </ul> <p>Naast de enquêtevorm, kan OCAI ook worden gebruikt als gezamenlijke self-assessment, waarbij uitkomsten direct kunnen worden besproken met het management.</p>
<b>Aard model</b>	<p>OCAI is een (inhoudelijk) contingentiemodel, vanwege het feit dat niet van tevoren vaststaat wat goed of fout is. Er wordt een gewenste cultuur bepaald vanuit het management. De uitkomsten van het model geven aan wat de 'gap' is tussen de huidige en de gewenste cultuur zonder een oordeel te geven over de mate waarin de huidige cultuur goed of fout is.</p>
<b>Normatief of beschrijvend</b>	<p>OCAI is beschrijvend en heeft geen norm voor wat adequaat is.</p>

<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Via <a href="http://www.ocai-online.nl/ocai">www.ocai-online.nl/ocai</a> kan gratis een persoonlijk cultuurprofiel worden opgemaakt. Voor een profiel van een team of hele organisatie dient een bijdrage te worden betaald.</li> <li>▪ In het boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur' van Quinn en Cameron staat het instrument duidelijk uitgelegd.</li> <li>▪ Via bovengenoemde site worden in een videopresentatie van een half uur de belangrijkste vragen over het OCAI model besproken en beantwoord. Voor zover bekend zijn deze instructies gratis te zien</li> </ul>
▪ <b>Instrumenten</b>	
▪ <b>Toelichting</b>	

Naam model	Culturele dimensies
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	G. Hofstede (1991)
<b>Doel van het model</b>	<p>Het model is door Hofstede gebruikt om dimensies van de cultuur (op het niveau van landen (ofwel het nationaal bedrijfsklimaat) te typeren, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machtsafstand (van klein naar groot);</li> <li>▪ Individualisme tegenover collectivisme;</li> <li>▪ Masculiniteit tegenover femininiteit (vrouwelijkheid);</li> <li>▪ Onzekerheidsvermijding (van zwak naar sterk).</li> </ul> <p>En het model dient voor het inzicht krijgen in cultuurverschillen binnen organisaties.</p>
<b>Object van het model</b>	De landencultuur ofwel het nationale bedrijfsklimaat.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>In iedere cultuur bestaan groepen die een gemeenschappelijk doel hebben en waarvan verwacht wordt dat ze zich inzetten voor het gemeenschappelijk doel. Dit worden organisaties genoemd. In organisaties bepaalt de cultuur voor een grote mate de wijze waarop men met elkaar omgaat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen structurele aspecten en menselijke aspecten. Dit wordt in de het model weergegeven door de machtsafstand en de onzekerheidsvermijding.</p> <p>Deze aspecten bepalen de manier waarop we over organisaties denken. Twee vragen staan hierbij centraal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie heeft de macht om wát te beslissen?</li> <li>2. Welke regels en procedures moeten worden gevolgd om de gewenste doelen te bereiken?</li> </ol>



	De aanwezige machtafstand beantwoordt de eerste vraag, terwijl de mate van onzekerheidsvermijding het antwoord op de tweede vraag bepaalt. De wijze van functioneren van mensen in de organisatie wordt voornamelijk beïnvloed door de andere twee culturele dimensies individualisme en masculiniteit.
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	Door het toepassen van het model (de resultaten van het onderzoekproject bij IBM in 50 landen en 20 talen) en de statistische analyse van de resultaten) heeft Hofstede inzicht verkregen in de manier van denken over organisaties in verschillende culturen (door het tegen elkaar uitzetten van machtafstand en onzekerheidsvermijding. De auditor zal dus niet zelf de vragenlijst van Hofstede toepassen, maar aan de hand van de resultaten kunnen vaststellen wat de cultuur van het land is en of het control framework past bij die cultuur. Anders gezegd: de Chinese cultuur zal door de organisatie niet kunnen worden veranderd, maar als men daar een vestiging heeft, kun je wel kijken hoe men daarmee omgaat (en of de andere controls daarop zijn afgestemd). Met name voor auditors binnen multinationals kan het model nuttig zijn.
<b>Aard model</b>	Het model is een contingentiemodel. Door vergelijking van uitkomsten kunnen verschillen op basis van het model worden verklaard/aangetoond. De auditor dient zelf te bepalen in hoeverre deze uitkomsten doorwerken in de oordeelsvorming.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is een beschrijvend model zonder norm voor wat adequaat is.
<b>Beschikbaarheid van:</b> ▪ <b>Instrumenten</b> ▪ <b>Toelichtingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het werk van Geert Hofstede valt onder het publieke domein en is zonder kosten inzichtelijk. Via de link: <a href="http://www.geert-hofstede.com/hofstede_netherlands.shtml">www.geert-hofstede.com/hofstede_netherlands.shtml</a> is een overzicht verkrijgbaar met de scores van de 50 landen die in het onderzoek zijn meegenomen (Engelstalig).</li> <li>▪ Een andere interessante link is de volgende: <a href="http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2007-0620-200854/Masterscriptie%20Larissa%20Backx%20(0370673).doc">http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2007-0620-200854/Masterscriptie%20Larissa%20Backx%20(0370673).doc</a>. Hier beschrijft Larissa Backs in haar scriptie het model van Hofstede inclusief de onderzoeksmethode, de uitkomsten en de gebruikte vragenlijsten.</li> <li>▪ In het boek 'Allemaal andersdenkenden' van Geert Hofstede wordt het model volledig toegelicht.</li> <li>▪ De inhoud van het werk van Geert Hofstede is publiekelijk beschikbaar. Van de vele organisaties die zijn theorieën en bevindingen gebruiken voor consultancydoeleinden,</li> </ul>

	worden er slechts drie volledig ondersteund door Hofstede op basis van hun ervaringen, professionaliteit en extensieve inhoudelijk kennis. Dit zijn ITAP (VS), Itim international (Zweden) en Itim Focus, met locaties Nederland en Finland.
--	--

<b>Naam model</b>	<b>Cultuurmodel Handy - Harrison</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	C. Handy (1978) en M.I. Harrison (1972)
<b>Doel van het model</b>	Het typeren van de bedrijfscultuur
<b>Object van het model</b>	Ideaaltypen (dominante organisatiecultuur)
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Voormalig professor Charles B. Handy van de Graduate School of Business Studies heeft op basis van de cultuurtypologie van Harrison een organisatiecultuur ontwikkelingsmodel opgesteld. Het model onderscheidt ideaaltypen van een organisatiecultuur op basis van twee dimensies, te weten: de mate van delegatie en samenwerken</p> <p>Harrison onderscheidt vier soorten organisatieculturen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Machtscultuur</i> wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie.</li> <li>2. <i>Rolcultuur</i> kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels, normen en functiebeschrijvingen.</li> <li>3. <i>Taakcultuur</i> kent de hoogste waarde aan dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.</li> <li>4. <i>Persoonscultuur</i> kent de hoogste waarde toe aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften.</li> </ol>
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De cultuurtypologie van Harrison is een eenvoudig model om de dominante cultuur van een organisatie (onderdeel) vast te stellen en te vergelijken met de gewenste cultuur, zoals die door het management kan worden aangegeven m.b.v. dezelfde vragenlijst (respectievelijk de meting van de IST en SOLL).</li> <li>▪ Voor veranderingsprocessen is het vaststellen van de dominante organisatiecultuur van wezenlijk belang om harmonie met de organisatiestructuur te realiseren. De cultuurtypologie is tevens te gebruiken als input bij cultuurveranderingen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>De klok van Handy is te gebruiken als cultuurontwikkelingsmodel. De klok is een referentiekader voor hoe de dominante bedrijfscultuur in de loop van de tijd kan veranderen en in welke mate organisatiecultuur en -structuur samenhangen, in (dis-)harmonie met elkaar zijn. Bij een reorganisatie kan het verantwoordelijke management de fout maken om alleen de blauwdruk (organisatiestructuur) te hanteren zonder rekening te houden met veranderingen in de organisatiecultuur. De organisatiecultuur kan daardoor achterlopen op de 'moderne' organisatiestructuur.</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Het model is een procedureel model; er wordt een groot aantal aspecten gemeten, zonder onderlinge afhankelijkheden.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is een beschrijvend model zonder norm voor wat adequaat is. Het is aan de auditor om vast te stellen of de dominante cultuur al dan niet overeenkomt met de gewenste cultuur, zoals gedefinieerd door het management. Het model zelf bevat geen waardeoordeel.
<b>Beschikbaarheid van:</b> ▪ <b>Instrumenten</b> ▪ <b>Toelichtingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De matrix waarin je de vigerende cultuur van je eigen organisatie kunt plaatsen en de toelichting op de uitkomst is vrij benaderbaar.</li> <li>Via bijvoorbeeld <a href="http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Vragenlijsten/vragenlijst-cultuur.htm">www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Vragenlijsten/vragenlijst-cultuur.htm</a> en <a href="http://www.markensteijn.com/cultuurtest.htm">www.markensteijn.com/cultuurtest.htm</a> vind je de vragenlijsten en een voorbeeld van de matrix.</li> </ul>

Naam model	Culturele dimensies
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	G. Sanders & B. Neuijen (1992)
<b>Doel van het model</b>	Het typeren van de bedrijfscultuur
<b>Object van het model</b>	De bedrijfscultuur en de veranderbereidheid daarin
<b>Korte omschrijving model</b>	Sanders en Neuijen beschrijven bedrijfscultuur als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een bedrijf met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vormgeeft.

	<p>Zij typeren de bedrijfscultuur langs zes dimensies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>procesgericht – resultaatgericht;</li> <li>mensgericht – werkgericht;</li> <li>organisatiegebonden – professioneel;</li> <li>open – gesloten;</li> <li>strakke controle - losse controle;</li> <li>pragmatisch – normatief.</li> </ul> <p>Sanders en Neuijen geven aan dat zij geen waardeoordeel aan de cultuurdimensies willen verbinden, omdat dit per bedrijf kan verschillen.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	Voornaamste toepassing van het model is het in kaart brengen van de huidige cultuur en vergelijken of deze past bij de gewenste cultuur, zoals die door het management wordt aangegeven (respectievelijk de IST en SOLL). Om een diagnose van een organisatiecultuur te stellen kan men kijken naar de zich manifesterende opvattingen. Hoe gedragen de verschillende actoren in de organisatie zich, welke dynamiek valt erin te onderkennen? Een heel andere toepassing is het beoordelen of er ten aanzien van cultuurverandering sprake is van de mate van veranderingsbereidheid of weerstand. Dat valt echter buiten de scope van deze handreiking.
<b>Aard model</b>	Het model is een procedureel model; er wordt een groot aantal aspecten gemeten, zonder onderlinge afhankelijkheden.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is een beschrijvend model zonder norm voor wat adequaat is. De auteurs geven zelf aan dat er geen algemene norm is, maar dat deze verschilt per bedrijf.
<b>Beschikbaarheid van:</b> ▪ <b>Instrumenten</b> ▪ <b>Toelichtingen</b>	Het boek van Sanders & Neuijen 'Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding' is eenvoudig leesbaar en bevat alle toelichting bij het model, inclusief een checklist die je kunt invullen om zo te bepalen hoe je scoort binnen de zes dimensies.

# 3. Leiderschap

## 3.1 Wat is het?

In dit hoofdstuk worden diverse modellen over het thema leiderschap in steekkaarten uitgewerkt. Daartoe wordt eerst een inventarisatie gemaakt van het begrip leiderschap (3.1). Met het oog op de selectie en rubricering van verschillende modellen voor de steekkaarten, wordt vervolgens een afbakening gemaakt van het begrip leiderschap en worden de kenmerken van leiderschap benoemd. De benoeming van de kenmerken van leiderschap resulteert in een onderverdeling in een drietal categorieën van de steekkaarten (3.2). Ten slotte worden de verschillende relevante modellen in steekkaarten uitgewerkt (3.3).

### Definitie

Het definiëren van leiderschap is lastig. Het begrip leiderschap wordt verschillend gebruikt. Leiderschap, leiderschapsstijl, management en managementstijl zijn termen die wisselend in de managementliteratuur worden gebruikt. Er is veel gepubliceerd over de verschillen en overeenkomsten tussen leiderschap en management. Er bestaan veel definities van beide begrippen die soms lijnrecht tegenover elkaar staan. Ook in de dagelijkse praktijk is het definiëren van leiderschap en management vaak lastig. Leiders kunnen hun invloed ontleen aan een formele positie of bevoegdheid. Zij bekleden een rang en positie als manager in een organisatie. Een leider kan dus kennelijk een manager zijn en van managers wordt dikwijls gevraagd leiderschap te tonen.

Leiderschap wordt al een aantal decennia onderzocht en in de managementliteratuur beschreven. Veelal werd door diverse auteurs met leiderschap het leidinggevende gedrag bedoeld om anderen te beïnvloeden met een bepaald doel voor ogen, persoonlijk of beroepshalve. Aan het eind van de vorige eeuw is een duidelijke kentering waar te nemen in de managementliteratuur. Er wordt meer aandacht besteed aan het besturen en beheersen van organisaties in relatie tot de toenemende invloed van de omgeving op de onderneming en de toename in complexiteit en verandingsnelheid van die omgeving. Ook de innovatie van producten en diensten (mede als gevolg van automatisering) is een factor die aandacht krijgt in relatie tot het besturen en beheersen van organisaties. Naast deze veranderingen in de omgeving en het aanpassend vermogen dat van een organisatie wordt gevraagd, wordt in de managementliteratuur ook aangegeven dat de rol en invloed van stakeholders c.q. belanghebbenden van een organisatie veranderen. Dit maakt dat bijvoorbeeld ook het vertalen van de belangen van alle, interne en externe, stakeholders naar ondernemingsbeleid nog belangrijker wordt. Daarom wordt ook de relatie met de interne stakeholder personeel anders vormgegeven. Medewerkers hebben een belangrijke rol bij innovatie en het reageren op de veranderende omgeving. Medewerkers functioneren daardoor meer doelgericht dan taakgericht. Dit vraagt een andere manier van leidinggeven aan de organisatie. Naast de traditionele 'command and control' technieken die gehanteerd worden door leidinggevendenden, is er behoefte aan andere vormen van beïnvloeding van gedrag binnen de organisatie. Het inspireren en zoeken naar nieuwe wegen als ook het stimuleren van het leren in organisaties, wordt een belangrijk onderdeel van beïnvloeden van gedrag in een organisatie. Het aangaan van een dialoog met externe stakeholders, zoals maatschappij en klanten, en het omgaan met hun belangen in het ondernemingsbeleid wordt hiermee gecombineerd.

Door de hiervoor beschreven ontwikkeling, wordt in de managementliteratuur meer en meer onderscheid gemaakt tussen leiderschap en management waarbij leiderschap als een apart aandachtsgebied wordt gezien. Leiderschap houdt zich bezig met het benoemen en bewaken van de organisatiewaarden, ook in relatie tot de externe stakeholders. Leiderschap geeft richting aan de wijze waarop een organisatie waarde toevoegt en de rol van leiders met betrekking tot motivatie en communicatie.

Blanchard (2007) omschrijft leiderschap als: 'Het vermogen om mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang.' In deze definitie valt op dat er nadruk gelegd wordt op individuele capaciteiten van mensen en een algemeen belang in plaats van een concrete bedrijfsdoelstelling. In zijn toelichting geeft Blanchard aan, dat leiderschap gericht is op een hoger doel. De langetermijndoelen van stakeholders, financiële resultaten van het bedrijf voor instandhouding en ontplooiing van zowel klanten als medewerkers staan centraal.

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) omschrijft leiderschap als: 'De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met de stakeholders wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.' In deze definitie is ook de nadruk op inspirerend leidinggeven en betrokkenheid kenmerkend voor het onderscheid tussen management (van processen) en leiderschap. Die inspirerende wijze van richting geven ontstaat volgens het INK doordat de leiding een uitdagende koers bepaalt en deze uitdraagt. De leiding luistert, inspireert en mobiliseert. Leiders dagen iedereen uit het beste te geven. Leiders gaan de consequenties — ook voor zichzelf — niet uit de weg, zijn integer en houden vol. Met deze uiteenzetting wordt ook duidelijk waarom het thema leiderschap ook vaak wordt aangehaald in relatie tot het leidinggeven aan veranderingen en ten aanzien van persoonlijke effectiviteit van leidinggevendenden.

Kotter (1998) beschrijft in lijn met voorgaande theorieën het verschil in leiderschap en management op basis van de belangrijkste werkzaamheden van beide aandachtsgebieden. Hij typeert leiderschap met de volgende werkzaamheden:

- het vaststellen van richting;
- het op één lijn brengen van mensen;
- het motiveren en inspireren van organisatieleden.

Deze typering is onderscheidend van de definitie die Kotter gebruikt voor management, dat door hem wordt omschreven als: 'Het omgaan met complexiteit. Het zorgen voor orde en samenhang, door het genereren van formele plannen, het ontwerpen van organisatiestructuren en het bewaken van de voortgang van de plannen door op resultaten toe te zien.' Bij deze typering ligt de nadruk van leiderschap meer op richting zoeken en veranderen, terwijl de nadruk van management ligt op het structureren en zorgen voor samenhang.

Daar waar hiervoor leiderschap duidelijk wordt omschreven, los van management, maken sommige auteurs geen fundamenteel onderscheid tussen enerzijds leiderschap en anderzijds

management. Er wordt binnen de definitie van management, onderscheid gemaakt in managementstijl, waar leiderschap 'een onderdeel' is van de managementstijl. Een voorbeeld hiervan is de publicatie van Cameron & Quinn over de concurrerende waarden in cultuur en managementstijl (1999). Het tonen van leiderschap wordt daarbij geassocieerd met managementstijlen die passend zijn bij een zich aanpassende, organische organisatie. Als leidinggevendenden de nadruk leggen op orde en samenhang, door middel van formele plannen, organisatiestructuren en het bewaken van de voortgang, wordt dit geassocieerd met managementstijlen die passen bij een meer stabiele, voorspelbare en mechanistische organisatie.

### Afbakening leiderschap in deze notitie

Zoals eerder opgemerkt bestaan er veel definities van de begrippen leiderschap en management. In deze uitgave over Social controls wordt wel een onderscheid aangebracht tussen leiderschap en management. Met als doel het geven van handvatten, waarmee de auditor Social controls, die relevant zijn op Entity level c.q. de organisatie als geheel, kan meten. In de inleiding van deze notitie is aangegeven dat Entity level controls zich kenmerken doordat ze o.a. kaderstellend zijn voor het gedrag van de medewerkers en voor de kwaliteit van de (werking van de) meer operationele controls. Daarnaast zijn ze voorwaardelijk van aard. Deze afbakening van Entity level controls sluit beter aan op het begrip leiderschap in termen van motiveren, overtuigen en het beïnvloeden van waarden van de organisatieleden. Het sluit minder aan op het begrip management met werkzaamheden als het plannen, organiseren en controleren van de organisatie en de processen daarbinnen. Deze laatstgenoemde werkzaamheden hebben meer betrekking op de feitelijke operationele controls.

Om een selectie van de meest relevante modellen te kunnen maken uit de grote hoeveelheid modellen, is het van belang te vaststellen welke kenmerken van leiderschap het meest belangrijk zijn. Op grond van de hiervoor beschreven definities van leiderschap, zijn dat:

- het invullen van de dialoog met de stakeholders;
- het vaststellen van richting van de organisatie;
- het op één lijn brengen van mensen;
- het beïnvloeden van mensen (inspireren en mobiliseren) van organisatieleden.

De steekkaarten in paragraaf 3.2 geven modellen weer die een invulling van deze kenmerken vormen. Belangrijk bij deze modellen is het uitgangspunt dat ze 'Good Practices' vormen voor het meten van (de stijl van) leiderschap. Niet voor het meten van de effectiviteit van leiders.

### 3.2 Overview steekkaarten

In deze paragraaf worden tien modellen en bijbehorende instrumenten benoemd. Op grond van voorgaande kenmerken van leiderschap, zijn de modellen gerangschikt naar drie categorieën:

1. Leiderschapmodellen gerelateerd aan kenmerken van leiderschap zoals de dialoog met de stakeholders, het richten van de organisatie, het op één lijn brengen van mensen en beïnvloeden van mensen;
2. Leiderschapmodellen gerelateerd aan het type medewerkers gericht op het inhoudelijk op één lijn brengen en beïnvloeden van mensen;
3. Leiderschapmodellen gerelateerd aan de interne of externe situatie waarin een organisatie zich bevindt, gericht op het vaststellen van richting van de organisatie.

Daar waar een indeling gemaakt wordt, is altijd sprake van een overgang en bestaan grijze gebieden. Hoewel de afbakening gemaakt is naar leiderschap, bestaat er soms een relatie naar de persoon van leiders. Indien dit het geval is, is hier in de steekkaart expliciet aandacht aan besteed. Daarnaast bestaat, zeker daar waar de steekkaarten invulling geven aan het inhoudelijk op één lijn brengen en beïnvloeden van mensen, een overlap in theorieën en modellen die ook gebruikt kunnen worden in het analyseren van managementstijl. Deze overlap is zoveel mogelijk beperkt maar niet helemaal te voorkomen.

In 3.3 worden de volgende modellen, elk in een afzonderlijke steekkaart, beschreven.

	Model	Korte toelichting
<b>Categorie 1 Leiderschap gerelateerd aan kenmerken van het uitvoeren van leiderschap</b>	Baldrige Award criteria	Het analysemodel van de Baldrige Award kent een checklist voor de beoordeling van organisatorisch leiderschap en sociale verantwoordelijkheid.
	Clarcson principles	Beschrijven en analyseren van leiderschapsprincipes gericht op het invullen van corporate governance (externe afstemming en verbinding van de organisatie).
	Leven 5 hierarchy leadership Collins	Beschrijven en analyseren van de managementstijl en leiderschapstijl die als groeipad worden aangegeven om van 'good' naar 'great' te groeien als onderneming.
	Charismatisch Leiderschap Conger	Conger onderscheidt vier fasen voor charismatisch leiderschap.

<b>Categorie 2 Leiderschap gerelateerd aan het type medewerkers</b>	Situationeel leidinggeven Hersey/Blanchard	Het model kan gebruikt worden om een analyse te maken van de gehanteerde managementstijl en deze op consistentie te vergelijken met de doelstellingen van de organisatie, de aard van de processen, de communicatiestijl en de competenties van het personeel.
	Doel-Pad Theorie House	House kent vier leiderschapstijlen die zich baseren op de mate van ondersteuning van de medewerkers.
	Leiderschap Continuum Tannebaum en Smidt	Tannebaum en Smidt stellen dat een leider de juiste leiderschapstijl moet kiezen op basis van onder meer de medewerker en de situatie.
	Leidinggeven aan professionals Weggeman	Weggeman betoogt in zijn boek dat professionals - een bepaald type medewerker - dienend leiderschap nodig heeft en werkt dit uit.
<b>Categorie 3 Leiderschap gerelateerd aan interne of externe situatie waarin een organisatie zich bevindt</b>	INK managementmodel	Het INK kent 10 aandachtsgebieden die de hele organisatie en haar omgeving beslaat. Het kent een zelfevaluatiemethode voor leiderschap.
	Leiderschapsrollen en het Concurrerende Waarden Model Quinn	Quinn beargumenteert dat de stijl van leidinggeven overeen moet komen met de organisatiecultuur.

### 3.3 De steekkaarten

Naam model	Baldrige Award criteria
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Malcom Baldrige en the United States Department of Commerce's National Institute of Standards & Technology, 2009
<b>Doel van het model</b>	Beoordelen van de kwaliteit van organisaties. Het biedt een framework en kan als benchmark- en best practicemodel gehanteerd worden voor analyse en verbetering. De prestaties op onder andere het gebied van leiderschap worden beoordeeld.

<b>Object van het model</b>	In het Baldrige Award model wordt op zeven punten de performance van een organisatie beoordeeld. Specifiek ten behoeve van het thema Leiderschap kan er gebruik gemaakt worden van de criteria van het onderdeel 'Leiderschap' in het Baldrige model (onderdeel 1). Leiderschap wordt hierin gesplitst in de aspecten 'organisatorisch leiderschap' en 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'.
<b>Korte omschrijving model</b>	In het midden van de jaren 80 van de vorige eeuw realiseerden leiders in de USA zich dat het van groot belang was om zich meer te richten op de factor kwaliteit om een leidende rol te kunnen (blijven) spelen. In de 'Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act' van 1987 werd een bewustzijnsprogramma opgezet waarin organisaties als rolmodel benoemd konden worden (via een award) en best practices gedeeld konden worden. Naast het onderdeel leiderschap bestaat het model uit de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategische planning;</li> <li>▪ Klant- en marktfocus;</li> <li>▪ Meting, analyse en kennismanagement;</li> <li>▪ Human resource focus;</li> <li>▪ Procesmanagement;</li> <li>▪ Bedrijfsresultaten.</li> </ul> Het model maakt gebruik van het systeemdenken. In het model wordt ook het planmatig, systematisch inrichten en bijsturen van organisaties centraal gesteld.
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De auteurs van het model claimen dat het model te gebruiken is voor grote en kleine organisaties in zowel het private als publieke domein. Gezien de focus op systematische werkwijze en taakverdeling is het model het beste te gebruiken in organisaties van enige omvang.</li> <li>▪ Het model is goed te gebruiken als een evaluatiemodel. Op basis van vooraf gedefinieerde aandachtsgebieden en een scoretabel kunnen objecten en normen voor een onderzoek benoemd worden. Ten aanzien van het aspect leiderschap ligt de nadruk op de volgende onderzoeksggebieden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie/missie;</li> <li>- Governance en performance management;</li> <li>- Ethisch gedrag/voorbeeld gedrag;</li> <li>- Duurzaam verbeteren van bedrijfsvoering;</li> <li>- Informatie en communicatie;</li> <li>- Maatschappelijke verantwoordelijkheid.</li> </ul> </li> </ul>

<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde model is procedureel van aard. Op basis van de aandachtspunten in het model worden verschillende beoordelingscriteria onderzocht. Op basis van de scorerichtlijnen kan worden vastgesteld wat de kwaliteit van de beheersing is.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	In het model is een scorerichtlijn opgenomen. Daarmee heeft het model een norm opgenomen voor wat adequaat is. De auditor kan deze richtlijn als norm gebruiken. Zoals de term richtlijn al weergeeft, is de normering weinig expliciet en is het aan de auditor om de normering verder in te vullen.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Informatie over the United States Department of Commerce's National Institute of Standards & Technology en het model via <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.baldrigepe.org">www.baldrigepe.org</a>;</li> <li>▪ <a href="http://www.nist.gov/baldrige">www.nist.gov/baldrige</a>.</li> </ul>

<b>Naam model</b>	<b>Clarkson principles van stakeholdersmanagement</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	The Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness (CCBE) als onderdeel van the Rotman School of Management, 1995. Prof. M.B.E. Clarkson is verbonden aan de universiteit van Toronto.
<b>Doel van het model</b>	Het geven van principes voor het invullen van corporate governance (externe afstemming en verbinding van de organisatie met de maatschappij). Het model is ontstaan uit verschillende conferenties die in de periode 1993 – 1998 door het CCBE werden georganiseerd. De principes van stakeholdermanagement zijn ontwikkeld in antwoord op de behoefte om grote organisaties met een enorme schaal en reikwijdte effectief te kunnen controleren en de verscheidenheid van belangenvertegenwoordigers te vergroten.
<b>Object van het model</b>	Het model geeft zeven (leiderschap)principes die de interactie tussen onderneming en belangenvertegenwoordigers vormgeven.
<b>Korte omschrijving model</b>	De zeven principes zijn: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Managers moeten de belangen van alle legitieme belanghebbenden erkennen en er actief op toezien dat met die belangen rekening gehouden wordt in de besluitvorming en binnen de activiteiten.</li> </ol>

	<p>2 Managers moeten luisteren en open communiceren met belanghebbenden over relatie, bijdrage en risico's.</p> <p>3 Managers moeten processen en vormen van gedrag hanteren die rekening houden met de zorgen en de mogelijkheden van elke stakeholderachterban.</p> <p>4 Managers moeten de relatie tussen de inspanningen en beloningen van belanghebbenden onderkennen en moeten proberen een eerlijke verdeling van de lusten en lasten van de organisatieactiviteiten voor hen te bereiken. Daarbij houden zij rekening met de risico's en kwetsbaarheden van de achterban van elke stakeholder.</p> <p>5 Managers moeten samenwerken met andere entiteiten, zowel openbare als particuliere, om te verzekeren dat de risico's en schade die voortvloeien uit zakelijke activiteiten worden geminimaliseerd. Daar waar ze niet kunnen worden vermeden, moeten ze adequaat worden gecompenseerd.</p> <p>6 Managers moeten alle activiteiten vermijden die gevaar zouden kunnen vormen voor de onvervreembare rechten van de mens (bijv. het recht op leven) of aanleiding geven tot risico's die, indien goed begrepen, onaanvaardbaar zouden zijn voor relevante stakeholders.</p> <p>7 Managers moeten de potentiële conflicten tussen (a) hun eigen rol als corporate stakeholders, en (b) hun wettelijke en morele verantwoordelijkheden voor de belangen van stakeholders onderkennen. Zij moeten dergelijke conflicten oppakken door open communicatie, passende systemen voor informatieverstrekking en prestatiemeting. Waar nodig kan een beoordeling door een derde partij plaatsvinden.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De zeven principes kunnen worden gebruikt om een beoordeling te geven van de wijze waarop de relatie met stakeholders is vormgegeven. Dit als onderdeel van leiderschap, gericht op algemeen belang en dialoog met de relevante omgeving (stakeholders).</li> <li>Het model biedt meer inzicht in de uitgangspunten, dan dat er specifieke invulling gegeven wordt aan de onderdelen en de activiteiten van stakeholders management (criteria).</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde model is procedureel van aard. Op basis van de aandachtspunten in het model kunnen verschillende aspecten worden onderzocht. Het model bevat principes en geen concrete beoordelingscriteria.

<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is beschrijvend van aard. Het model heeft wel enige norm in zich, maar geeft in deze vorm nog geen toetsbare norm die aangeeft wat adequaat is (en de auditor dus als norm zou kunnen gebruiken).
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Informatie over The Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness (CCBE) en de 7 principes via <a href="http://www.rotman.utoronto.ca/ccbe">www.rotman.utoronto.ca/ccbe</a> .
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Instrumenten</b></li> <li><b>Toelichtingen</b></li> </ul>	

<b>Naam model</b>	<b>Level 5 hierarchy leadership</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	J. Collins in Harvard Business Review July–August 2001 en in het boek Good to great (2001)
<b>Doel van het model</b>	Het beschrijven en analyseren van leiderschap (binnen een breder kader van beschrijven en analyseren van groeifactoren).
<b>Object van het model</b>	Het model is ontwikkeld binnen een onderzoek naar groeifactoren van Fortune 500-bedrijven. Op basis van het onderzoek is een aantal principes geformuleerd om een groeipad te volgen van 'good' naar 'great'.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Het relevante deel van het onderzoek voor deze steekkaart is leiderschap op niveau 5. Het begrip niveau 5 slaat op het hoogste niveau van leiderschap dat in het onderzoek is vastgesteld. Niveau 5 van leiderschap is gebaseerd op het idee dat het beste in organisaties naar boven gebracht wordt door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>respect voor mensen;</li> <li>onbaatzuchtigheid van de leider;</li> <li>commitment om resultaten te bereiken.</li> </ul> <p>De andere stadia die worden onderkend zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau 1, Veelbelovend individu;</li> <li>Niveau 2, Goed presterend teamlid;</li> <li>Niveau 3, Competente manager;</li> <li>Niveau 4, Effectieve leider.</li> </ul> <p>De uitgangspunten die gelden voor het classificeren van niveau 5, zijn in het onderzoek vastgesteld aan de hand van casestudies van elf bedrijven die buitengewoon goed presteerden. Op grond van dat onderzoek zijn de volgende kenmerken/uitgangspunten vastgesteld voor leiders op niveau 5 ten aanzien van hun professionele wil en persoonlijke nederigheid.</p>

	<p><i>Professionele wil</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focus op sterke groei in resultaten;</li> <li>▪ Sterke vastberadenheid en overwinnen moeilijkheden;</li> <li>▪ Hoge ambitie in groei, geen genoegen nemen met minder;</li> <li>▪ Bij slechte resultaten zelfreflectie, geen uitvluchten.</li> </ul> <p><i>Persoonlijke nederigheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bescheidenheid, zich niet op een voetstuk plaatsen;</li> <li>▪ Vastberaden, inspireren door inspirerende normen/voorbeelden;</li> <li>▪ Ambitie richten op bedrijf en continuering succes;</li> <li>▪ Goede resultaten worden toegeschreven aan de mensen van de organisatie, externe factoren of geluk.</li> </ul>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het model is ontleend aan onderzoek onder grote (beursgenoteerde) bedrijven. Het is dan ook vooral voor deze categorie toe te passen.</li> <li>▪ Het model kan gebruikt worden om een analyse te maken van de mate waarin deze leiderschapskenmerken aanwezig zijn in de organisatie. Daartoe moeten de kenmerken eerst nog wel vertaald worden in beoordelingscriteria.</li> <li>▪ Belangrijk is om te onderkennen dat de kenmerken zowel vertaald kunnen worden naar het gedrag/de persoon van de leider(s) als naar de meer objectieve inrichting van de organisaties. De auditor moet een goede beslissing nemen over het object dat wordt beoordeeld. Het is goed om je als auditor af te vragen of je in de positie bent en de vaardigheden bezit om onderzoek te doen naar leiders en hun gedrag.</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde model is procedureel van aard. Op basis van de aandachtspunten in het model kunnen verschillende aspecten worden onderzocht. Het model bevat uitgangspunten/kenmerken en geen concrete beoordelingscriteria.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is beschrijvend van aard. Het model heeft in deze vorm geen norm in zich. Dit model bevat wel een inherente norm; de veronderstelling is dat niveau 5 het beste niveau van leiderschap is voor organisaties.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Voor de toepassing van dit model zijn diverse commerciële aanbieders van instrumenten en opleidingen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>	

<b>Naam model</b>	<b>Charismatisch Leiderschap</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Conger, in het boek 'The Charismatic Leader: behind the mystique of exceptional leadership' (1989)
<b>Doel van het model</b>	Beschrijven van Charismatisch Leiderschap
<b>Object van het model</b>	Leiders en de manier waarop zij een sociale machtsbasis creëren om doelen te bereiken.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Het charismatisch leiderschapsmodel kent zijn oorsprong in de jaren 20 van de vorige eeuw. Weber onderscheidde toen drie ideaaltypes van leiderschap, overheersing en autoriteit: charismatische overheersing, traditionele overheersing en wettelijke overheersing.</p> <p>Conger stelt het volgende vier-fasen model van charismatisch leiderschap voor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Voordurende beoordeling</b> van de omgeving en het <b>formuleren van een visie</b>.</li> <li>2 <b>Communicatie van de visie</b>, gebruikmakend van motiverende en overredende argumenten.</li> <li>3 <b>Het bouwen van vertrouwen en commitment</b>, de ondergeschikten moeten de doelstellingen van de leider wensen en steunen.</li> <li>4 <b>Het bereiken van de visie</b>, gebruikmakend van rolmodellering, autorisatie en onconventionele tactieken.</li> </ol>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	De auditor heeft met 'Charismatisch Leiderschap' criteria voor de activiteiten van een charismatische leider. Het model kan gebruikt worden om een analyse te maken van de gehanteerde leiderschapsstijl en deze op consistentie te vergelijken met de doelstellingen van de organisatie, de aard van de processen, de communicatiestijl en de competenties van het personeel.
<b>Aard model</b>	Een procedureel model met een algemene 'checklist van beoordelingscriteria', die los van elkaar worden beoordeeld. Als aan een criterium wordt voldaan is het 'goed'.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft een norm in zich.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	De beknopte beschrijving van dit model is gebaseerd op de beschrijving op <a href="http://www.12manage.com">www.12manage.com</a> . Op deze website is ook een uitgebreidere beschrijving van het model te vinden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>	



<b>Naam model</b>	<b>Situationeel leiderschap (Life cycle model)</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Hersey, P. & Blanchard, K. in het boek 'Revisiting the life-cycle theory of leadership' (1996)
<b>Doel van het model</b>	Bepalen van de stijl van leidinggeven manager
<b>Object van het model</b>	Het model onderzoekt de stijl van leidinggeven manager in relatie tot taakvolwassenheid en motivatie medewerkers.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard<sup>7</sup> is opgesteld in 1969 als de lifecycle theory of leadership. Het wordt tegenwoordig veelal omschreven als het situational leadership model.</p> <p>Het idee achter het model is dat leiders in verschillende specifieke situaties specifieke leiderschapsstijlen moeten toepassen. De taakvolwassenheid en motivatie van een medewerker bepalen welke stijl van leidinggeven passend is. De keuze voor de passende leiderschapsstijl wordt gemaakt op basis van de interactie tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de hoeveelheid aansturing (taakgericht) die een leider geeft;</li> <li>▪ de hoeveelheid sociaal-emotionele ondersteuning (relatiegericht) die een leider geeft;</li> <li>▪ de mate van taakvolwassenheid ('readiness') die medewerkers laten zien bij een specifieke taak, functie, activiteit of doel.</li> </ul>

<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	Het model kan gebruikt worden om een analyse te maken van de gehanteerde leiderschapsstijl en deze op consistentie te vergelijken met de doelstellingen van de organisatie, de aard van de processen, de communicatiestijl en de competenties van het personeel.
<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde model is procedureel van aard. Op basis van de aandachtspunten in het model kunnen de beoordelingscriteria worden benoemd.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is beschrijvend van aard. Dit model heeft een inherente norm in het model; de veronderstelling is dat een meer coachende stijl de voorkeur heeft. In dit model wordt echter, meer dan in het bekende en vergelijkbare model van Blake en Mouton, aangenomen dat de consistentie tussen de leiderschapsstijl en de taakvolwassenheid en motivatie van medewerkers de belangrijkste voorwaarde is voor effectief leiderschap.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Voor de toepassing van dit model zijn diverse commerciële aanbieders van instrumenten en opleidingen.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumenten</li> <li>▪ Toelichtingen</li> </ul>

<b>Naam model</b>	<b>Pad-Doel Theorie</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	House, R.J. in 'A path goal theory of leader effectiveness' in Administrative Science Quarterly 16 (1971) en in 'Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated Theory' in Leadership Quarterly, 7 (1996)
<b>Doel van het model</b>	Aangeven hoe leidinggevend effectief kunnen zijn
<b>Object van het model</b>	Het model onderzoekt hoe leidinggevend effectief kunnen zijn. Dit kan door hun gedrag aan te laten sluiten bij de omgeving waarin hun medewerkers functioneren. Effectiviteit van het gedrag van leidinggevend wordt beïnvloed door de kenmerken van de taak en de kenmerken van de medewerkers.
<b>Korte omschrijving model</b>	Effectief leiderschap is het resultaat van het op een juiste manier inspelen op de verwachtingen van de medewerkers. Het is de taak van de leidinggevende om de medewerkers te stimuleren om te komen tot prestaties.

<sup>7</sup> Opgemerkt wordt dat dit model grote gelijkenis vertoont met het model van Blake en Mouton.

	<p>Dit doet de leidinggevende door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de doelen duidelijk te maken;</li> <li>▪ de paden naar de doelen toegankelijk te maken (de leidinggevende effent het pad en zorgt ervoor dat niets in de weg staat voor de medewerker om zijn doel te bereiken);</li> <li>▪ het gewenste gedrag te belonen (beloningen te geven voor goede uitvoering van de taken).</li> </ul> <p>Deze theorie gaat uit van meerdere stijlen van leidinggeven, zoals resultaatgericht leiderschap, taakgericht leiderschap, mensgericht leiderschap en participatief leiderschap.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De auditor kan met de Pad-Doel-theorie van House (effectief) leiderschap normeren en analyseren op basis van de kenmerken van de taak en de kenmerken van de medewerkers.</li> <li>▪ Kanttekening bij de theorie is dat House geen rekening houdt met andere situationele factoren die de effectiviteit van het gedrag van leidinggevende beïnvloeden.</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Het model is een contingentie-model waarbij de 'goede' situatie afhankelijk is van bepaalde kenmerken, het model zegt niet automatisch zelf wat 'goed' is. Dat dient de onderzoeker zelf te bepalen.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft een norm in zich die samen met andere modellen voor leiderschapstijlen verder uitgewerkt kan worden.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	De beknopte beschrijving van dit model is gebaseerd op de beschrijving door Stoker en Kolk in: <i>Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten</i> (2003). In dit boek is ook een uitgebreidere beschrijving van het model te vinden.
<b>Instrumenten</b>	
<b>Toelichtingen</b>	

<b>Naam model</b>	<b>Leiderschap Continuüm</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Tannebaum en Schmidt 'How to choose a leadership pattern' in Harvard Business Review, Maart/April 1958 en update in 1973
<b>Doel van het model</b>	Vaststellen op welke wijze leidinggevend effectief kunnen zijn
<b>Object van het model</b>	Het Tannebaum en Schmidt Continuüm is een model dat de relatie laat zien tussen de mate van vrijheid die een manager geeft aan zijn team en de mate van macht die een manager gebruikt. Het uitgangspunt is dat leiders effectief zijn door hun gedrag te laten aansluiten bij zichzelf, de medewerkers, de situatie en de beschikbare tijd.

<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Tannebaum en Schmidt baseren zich op classificaties van leiders van Lewin en Lippitt (1938). Deze classificaties waren gebaseerd op hoeveel betrokkenheid leiders uitoefenden op taak- en relatiebehoeften. Tannebaum en Smidt drukken verschillende soorten leiderschapsgedrag uit langs een continuüm.</p> <p>Het continuüm strekt zich uit van baas als middelpunt tot ondergeschikte als middelpunt. Om de juiste stijl te kiezen moet een leider het volgende in overweging nemen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Krachten in de manager</i>. Geloof in de participatie van het teamlid en vertrouwen in de mogelijkheden van de leden;</li> <li>2. <i>Krachten in de ondergeschikte persoon</i>. Ondergeschikten zijn onafhankelijk, verdragen ambiguïteit, zijn bekwaam en identificeren zich met de organisatorische doelstellingen;</li> <li>3. <i>Krachten in de situatie</i>. Het team heeft de vereiste kennis, organisatorische waarden en tradities en het team werkt effectief;</li> <li>4. <i>Tijdsdruk</i>. De behoefte aan een direct besluit onder druk, verzacht ten opzichte van participatie.</li> </ol> <p><b>Leadership Continuüm - Tannebaum, Schmidt</b></p> <p>Autocratic manager ← Leadership Continuüm → Democratic manager</p> <p>Use of authority by manager (decreasing from left to right)</p> <p>Area of freedom by subordinates (increasing from left to right)</p> <p>Manager makes &amp; announces decisions</p> <p>Manager "sells" decision</p> <p>Manager presents ideas &amp; invites questions</p> <p>Manager presents tentative decision subject to change</p> <p>Manager presents problem, gets suggestions, makes decisions</p> <p>Manager defines limits; asks group for decision</p> <p>Manager permits subordinates to function within superior defined limits</p> <p>Manager allows full freedom</p>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	De auditor heeft met het Leiderschap continuüm criteria voor het onderzoeken van de mate van betrokkenheid van een delegatie door een manager.
<b>Aard model</b>	Een contingentie-model waarbij de 'goede' situatie afhankelijk is van bepaalde kenmerken, het model zegt niet automatisch zelf wat 'goed' is. Dat dient de onderzoeker zelf te bepalen.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is beschrijvend van aard. Het model heeft geen norm in zich.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	De beknopte beschrijving van dit model is gebaseerd op de beschrijving op <a href="http://www.12manage.com">www.12manage.com</a> . Op deze website is ook een uitgebreidere beschrijving van het model te vinden.
<b>Instrumenten</b>	
<b>Toelichtingen</b>	

Naam model	Leidinggeven aan Professionals? Niet doen
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Weggeman, 'Leidinggeven aan Professionals? Niet doen' (2008)
<b>Doel van het model</b>	Beschrijven hoe leiding te geven aan professionals. Weggeman pleit in zijn boek voor dienend leiderschap.
<b>Object van het model</b>	Stijl van leidinggeven aan professionals.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Weggeman betoogt in zijn boek dat een bepaalde stijl van management past bij professionals. Professionals hebben dienend leiderschap nodig. Coördinatie aan professionals dient geregeld te worden op basis van een collectieve ambitie.</p> <p>Volgens Weggeman zijn kennismedewerkers professionals. Voor kennismedewerkers maakt hij nog onderscheid tussen de improviserende en routinematig werkende professionals. Leidinggevendenden moeten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ samen met de mensen een collectieve ambitie ontwikkelen;</li> <li>▪ medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie;</li> <li>▪ op tijd en eerlijk communiceren; er zijn en luisteren;</li> <li>▪ outputduidelijkheid geven en feedback;</li> <li>▪ assertief optreden naar mensen die niet goed meer zijn in het vak;</li> <li>▪ functioneren als hitteschild voor de ruis van 'boven';</li> <li>▪ een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude hebben.</li> </ul> <p>De nadruk op planning en controle moet volgens Weggeman vervangen worden door sturen op gedeelde waarden en collectieve ambitie.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	De auditor heeft met 'Leidinggeven aan Professionals?' criteria voor het leidinggeven aan professionals.
<b>Aard model</b>	Het gedefinieerde model is procedureel van aard. Op basis van de aandachtspunten in het model kunnen verschillende aspecten worden onderzocht. Het model bevat principes en geen concrete beoordelingscriteria.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is beschrijvend van aard. Het model heeft wel enige norm in zich, maar geeft in deze vorm nog geen toetsbare norm die aangeeft wat adequaat is (en de auditor dus als norm zou kunnen gebruiken).
<b>Beschikbaarheid van:</b>	De beknopte beschrijving van dit model is gebaseerd op het boek van Weggeman, <i>Leidinggeven aan Professionals? Niet doen</i> (2008). In dit boek is ook een uitgebreidere beschrijving van het model te vinden.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>

Naam model	INK managementmodel
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), 2008
<b>Doel van het model</b>	De visie achter het INK managementmodel is het continu streven naar de balans tussen diverse stakeholders van de organisatie, de balans tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en het voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Dit, om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten.
<b>Object van het model</b>	De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de negen aandachtsgebieden (waaronder leiderschap) van het model en het bouwen aan vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Het INK-model onderscheidt vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'.</p> <p>In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. De organisatiegebieden zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leiderschap;</li> <li>2. Strategie en Beleid;</li> <li>3. Management van medewerkers;</li> <li>4. Management van middelen;</li> <li>5. Management van processen.</li> </ol> <p>In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. De resultaatgebieden zijn:</p>

	<p>6. Klanten en partners; 7. Medewerkers; 8. Maatschappij; 9. Bestuur en financiers.</p> <p>Het tiende 'aandachtsgebied' is de feedbackloop waarin centraal staat of en in hoeverre de organisatie leert van de ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Heel belangrijk is de samenhang tussen de tien aandachtsgebieden.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De auditor kan de aandachtsgebieden van het INK-model gebruiken als kapstok voor een audit. Specifiek voor het aandachtsgebied leiderschap heeft het INK een zelfevaluatie ontwikkeld waarmee bepaald kan worden hoe en op welk niveau in een organisatie wordt leidinggegeven. Het niveau van leidinggeven moet passen bij het (gewenste) niveau van de organisatie.</li> <li>Daarnaast kan voor het meten van 'leiderschap' gebruik worden gemaakt van het betreffende onderdeel in de Gids voor de zelfevaluatie en de Handleiding Positie- en Ambitiebepaling (een soort quick scan).</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Een procedureel model met een algemene 'checklist van beoordelingscriteria', die los van elkaar worden beoordeeld. Als aan een criterium wordt voldaan is het 'goed'.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft een norm in zich. Het gaat uit van de wens van een participatieve stijl leidinggeven.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Op <a href="http://www.ink.nl">www.ink.nl</a> zijn diverse publicaties te downloaden en te bestellen. Daarnaast organiseert INK trainingen en congressen.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Instrumenten</b></li> <li><b>Toelichtingen</b></li> </ul>	Op <a href="http://www.ink.nl">www.ink.nl</a> vind je ook vragenlijsten en meer informatie over INK audits.

<b>Naam model</b>	<b>Management Skills Assessment Instrument, Leiderschapsrollen en het Concurrerende Waarden Model</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Quinn (1999)
<b>Doel van het model</b>	Het vergroten van de effectiviteit van leidinggevendenden, door hun gedrag aan te laten sluiten bij de specifieke context van een organisatie.
<b>Object van het model</b>	De taken en activiteiten van managers zijn samen te vatten in acht verschillende rollen die een manager kan bekleden. Deze acht rollen zijn gekoppeld aan vier verschillende organisatie modellen. Per model gelden andere criteria voor effectief leidinggeven.

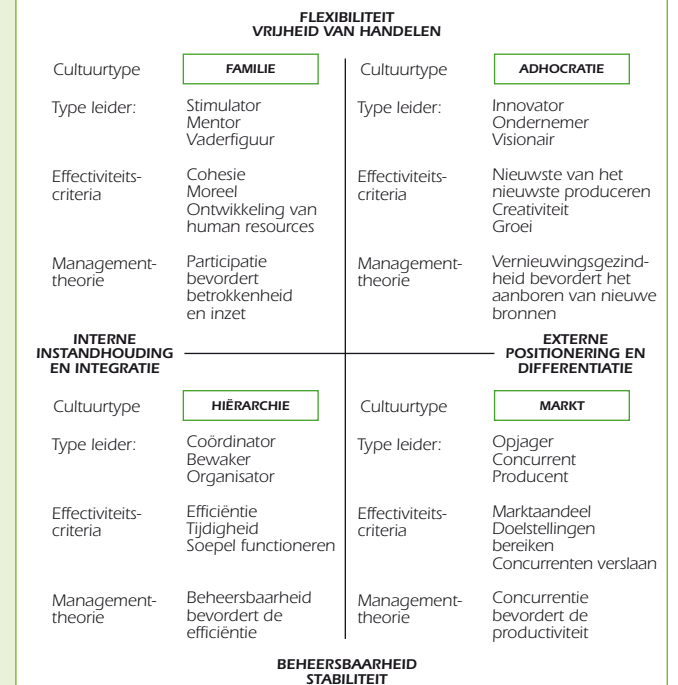
### Korte omschrijving model

Quinn maakt in zijn model een onderscheid tussen acht verschillende rollen van de manager. Dit onderscheid baseert hij op vier verschillende invalshoeken, die afkomstig zijn uit vier managementmodellen:

- Rationeel doel model;
  - Rol van bestuurder;
  - Rol van producent;
- Intern proces model;
  - Rol van controleur;
  - Rol van coördinator.
- Human relations model;
  - Rol van stimulator;
  - Rol van mentor.
- Open systeem model.
  - Rol van innovator;
  - Rol van bemiddelaar.

De vier modellen geven elk een andere visie weer op het (goed) functioneren van de organisatie. De modellen kunnen worden verdeeld over vier verschillende kwadranten, gebaseerd op

- de organisatiefocus (interne of externe focus)
- de organisatiestructuur (focus op beheersing resp. flexibiliteit).



<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De auditor kan met de Leiderschapsrollen en het Concurrente Waarden Model van Quinn (effectief) leiderschap normeren en vervolgens analyseren op basis van de aanwezige organisatiefocus en de organisatiestructuur.</li> <li>▪ Daarbij kan de auditor meten of de leiderschapsstijl consistent is met de cultuur, doordat hetzelfde model ook voor cultuurstijlen is uitgewerkt (zie het OCAI-model).</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Een contingentiemodel waarbij de 'goede' situatie afhankelijk is van bepaalde kenmerken. Het model zegt niet automatisch zelf wat 'goed' is. Dat dient de onderzoeker zelf te bepalen.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft geen norm in zich.
<b>Beschikbaarheid van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumenten</li> <li>▪ Toelichtingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De beknopte beschrijving van dit model is gebaseerd op de beschrijving door Stoker en Kolk in: <i>Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten</i> (2003). In dit boek is ook een uitgebreidere beschrijving van het model te vinden.</li> <li>▪ Voor het meten van de leiderschapsrollen van Quinn heeft Mulders in: <i>75 Managementmodellen</i> (2007) een vragenlijst ontwikkeld.</li> <li>▪ Het MSAI (Management Skills Assessment Instrument) is beschreven in Quinn, R.E., <i>Persoonlijk Meesterschap in management, voorbij rationeel management, academic service</i>, 2003 en Cameron, K.S. en Quinn, R.E., <i>Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, academic service</i>, 1999.</li> <li>▪ Voor het meten van de organisatiecultuur ontwikkelde Quinn met Cameron het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dit instrument is in het hoofdstuk cultuur van deze uitgave beschreven.</li> </ul>

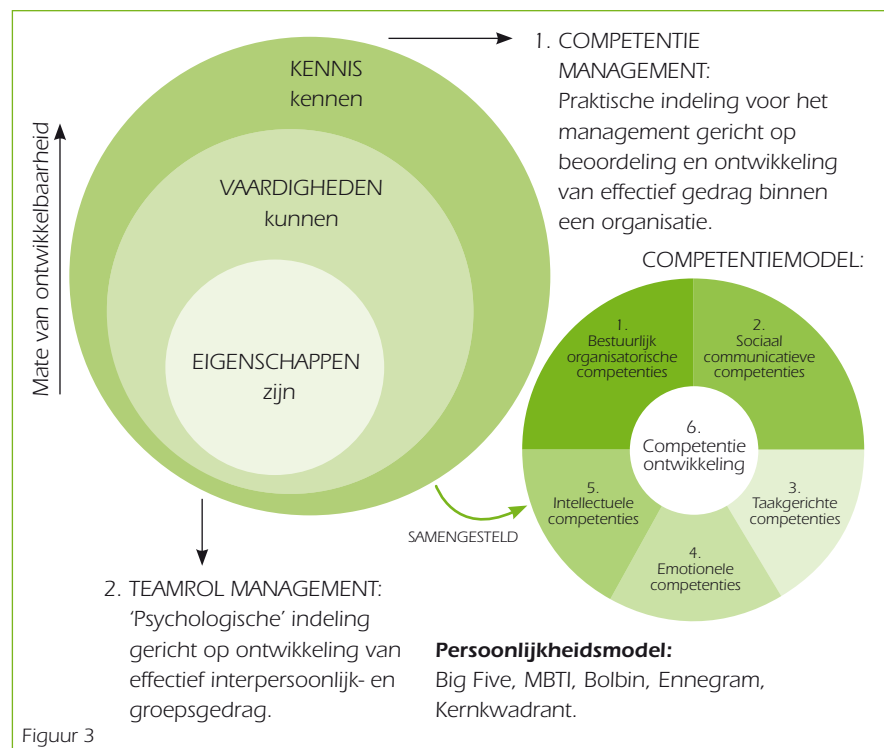
# 4. Competentie-management

## 4.1 Wat is het?<sup>8</sup>

Competentiemanagement vormt het hart van het HRM-beleid waarbij het permanent investeren in de ontwikkeling van medewerkers centraal staat.

### Competenties

Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen van mensen of organisaties. De onderstaande afbeelding laat zien, hoe competenties zijn opgebouwd. Zo is voor de competentie communicatieve vaardigheid de *eigenschap* extravertie nodig, *de vaardigheid* om een presentatie te houden en *kennis* van de inhoud voor de boodschap. De afbeelding laat ook zien dat de mate varieert, waarin de verschillende bouwstenen ontwikkeld kunnen worden: eigenschappen zijn niet goed te ontwikkelen, vaardigheden in iets mindere mate en kennis is goed te ontwikkelen.

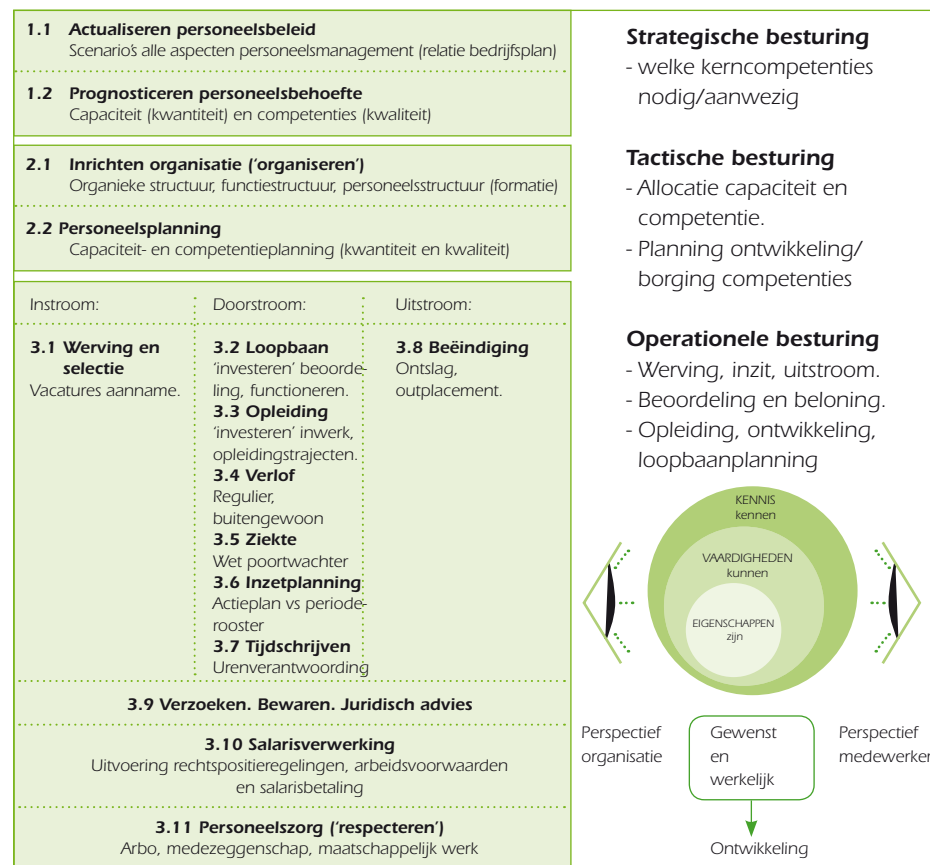


### Competentiemanagement

*Competentiemanagement* is het opbouwen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie, de afdeling of een team binnen de organisatie.

<sup>8</sup> Grote delen van onderstaande teksten en de figuren zijn overgenomen van [www.123management.nl](http://www.123management.nl).

Competentiemanagement moet dus vooral gezien worden als middel om de organisatie en de mensen in samenhang te ontwikkelen. De kracht van competentie management ligt in de mogelijkheid een brug te slaan tussen de doelstellingen van de organisatie en de medewerkers die binnen die organisatie functioneren. In de volgende figuur is deze verbinding tussen de besturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau, de mensen en het HR-instrumentarium weergegeven.



Figuur 4

Op *strategisch niveau* gaat het om de vraag welke (kern)competenties de organisatie de komende jaren nodig heeft, in het licht van de uitgestippelde strategie. Zo valt bijvoorbeeld te denken aan meer klantgerichtheid en ondernemerschap bij (overheids-)organisaties die de markt op gaan, of aan netwerken of omgevingsbewustzijn indien de onderneming meer ketengericht moet gaan opereren.

Op *tactisch niveau* gaat het in de eerste plaats om de planning en allocatie van capaciteit en competenties, bijvoorbeeld bij de meerjaren-personeelsplanning.

Competenties vormen de basis van het operationele selectieproces evenals van het proces 'ontwikkelen personeel' (via beoordelings-/functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen). Ook de operationele processen 'inzet' en 'uitstroom' werken op basis van competentieprofielen en inzetplanning.

## 4.2 Overview steekkaarten

Op het gebied van competentie management zijn vele modellen van commerciële bureaus beschikbaar. Die worden in deze notitie niet besproken. Ingegaan wordt op:

- Investors in People (IiP);
- het model van Dijkstra en Van der Lee.

## 4.3 De steekkaarten

Naam model	Investors in People (IiP <sup>9</sup> )
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	IiP is meer dan een model. Het is een organisatie die organisaties helpt om doelen en ambities van medewerkers en organisatie goed op elkaar af te stemmen: zie <a href="http://www.iipnl.nl">www.iipnl.nl</a> en <a href="http://www.investorsinpeople.com">www.investorsinpeople.com</a>
<b>Doel van het model</b>	Doel is het continu verbeteren van de bedrijfsvoering van organisaties door gericht te investeren in de medewerkers.
<b>Object van het model</b>	Object is de ontwikkeling van medewerkers. De mens staat centraal in het model.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Het IiP-Model stamt uit Groot-Brittannië en kent zijn oorsprong rond 1990. Tijdens deze periode werd Groot-Brittannië getroffen door een economische crisis die gepaard ging met grote sociale onrust. Om deze te beteugelen, zocht de Britse regering naar een oplossing waarbij de medewerkers meer betrokken werden bij het beleid van hun organisatie. De veronderstelling was, dat een hogere betrokkenheid (commitment) leidt tot groei en ontwikkeling van medewerkers en op deze manier bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie. Het creëren van commitment vormt het oorspronkelijke uitgangspunt voor het IiP.</p> <p>Centraal bij Investors in People staat het steeds verbeteren van resultaten. Het model bestaat uit drie facetten:</p> <p><b>a. Besturingscyclus</b></p> <p>De werkwijze van Investors in People is gebaseerd op de cyclus van <i>Plannen, Uitvoeren en Beoordelen</i> (Plan, do, check).</p>

### b. Indicatoren

Binnen de onderdelen van de cyclus zijn 10 indicatoren of resultaatgebieden benoemd. Zie onderstaande figuur.



Figuur: Het 'ontwikkeltiel'

### c. de standaard (norm)

De standaard, onderverdeeld naar de fasen van de cyclus en de indicatoren, benoemt een 40-tal bewijzen die in de organisatie aangetoond moeten worden.

Als voorbeeld een gedeelte van de standaard met een indicator en de bijbehorende bewijzen:

<b>Indicator 6.</b> De bijdrage van mensen aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.	<b>Bewijs</b> Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij individuele bijdragen van mensen aan de organisatie erkennen en waarderen.  Mensen kunnen beschrijven hoe zij bijdragen aan de organisatie en geloven dat zij een positief verschil maken in haar prestaties.  Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdrage aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd
---	--

De gedachte achter Investors in People is, dat wanneer organisaties willen werken aan het steeds verbeteren van hun resultaten, zij een 'lerende organisatie' moeten zijn. In een situatie van steeds weer evalueren en verder verbeteren zijn naast opleiden ook de meer elementaire zaken als communicatie en de stijl van leidinggeven aan de orde.

<sup>9</sup> Grote delen van onderstaande teksten en de figuren zijn overgenomen van [www.123management.nl](http://www.123management.nl)

	Het succes van een organisatie, ook bij Investors in People, is gelegen in het helder hebben van waar de organisatie heen wil. De missie en het doel moeten helder zijn om te voorkomen dat bij medewerkers een soort 'Alice in Wonderland' gevoel ontstaat: Het gevoel dat, zelfs wanneer iedereen hard werkt, de echt goede resultaten uitblijven bij gebrek aan focus en richting. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor de directie van een organisatie. Investors in People helpt die focus en richting waar nodig scherp te krijgen.
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	Het IIP Model is opgezet als een kwaliteitsborgingssysteem dat zich leent voor certificering. Na een assessment waarin een extern bureau toetst of de geauditeerde organisatie met bewijs voldoet aan de indicatoren, kan de organisatie een certificaat ontvangen. Zo'n certificaat geeft buitenstaanders, zoals bijvoorbeeld sollicitanten, zekerheid dat de organisatie gericht investeert in het ontwikkelen en opleiden van haar personeelsleden.
<b>Aard model</b>	Het model is een procedureel model. Het omvat een checklist van beoordelingscriteria die los van elkaar worden beoordeeld.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft een norm in zich.
<b>Beschikbaarheid van:</b> ▪ <b>Instrumenten</b> ▪ <b>Toelichtingen</b>	Op internet is veel informatie te vinden over het model: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.iipnl.nl">www.iipnl.nl</a></li> <li>▪ <a href="http://www.investorsinpeople.com">www.investorsinpeople.com</a></li> <li>▪ <a href="http://www.iipoverheid.nl">www.iipoverheid.nl</a></li> <li>▪ <a href="http://www.kennisportal.com">www.kennisportal.com</a></li> <li>▪ <a href="http://www.investorsinpeople.co.uk">www.investorsinpeople.co.uk</a></li> <li>▪ <a href="http://www.iipvooronderwijs.nl">www.iipvooronderwijs.nl</a></li> </ul> Zie ook het boek: <i>Investors in people, de sleutel tot talent in uw organisatie</i> , Prof. dr. Jeff B.R. Gaspersz, Drs. Norbert H.L. van den Hove, Samson, Alphen aan den Rijn, 2001

<b>Naam model</b>	<b>Competentiemanagement</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Jelle Dijkstra, Nieske van der Lee, 2002
<b>Doel van het model</b>	Inzicht geven in de opzet, de werking en het werkend houden van competentie management in organisaties.
<b>Object van het model</b>	Object is competentie management waarbij de volgende vragen van belang zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat zijn competenties en wat houdt competentie management in?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoe kunnen competenties en competentie management in de praktijk gebruikt worden?</li> <li>▪ Hoe ziet een traject van implementatie van competentie management eruit?</li> <li>▪ Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement, HRM en andere partijen?</li> <li>▪ Wat is van belang voor het beheer en onderhoud van het competentiesysteem?</li> </ul>
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Met competenties bedoelen de auteurs het geheel aan kennis, vaardigheden, houdings- en gedragsaspecten dat nodig is om bepaalde taken uit te kunnen voeren en zo de doelstellingen van de organisatie te realiseren.</p> <p>Competentiemanagement is het bepalen (plannen) van de benodigde competenties voor de toekomst als ook het verwerven, benutten en ontwikkelen van de competenties. Competenties kunnen op drie niveaus worden benoemd: organisatieniveau, afdelings- onderdeel- of groepsniveau en functieniveau.</p> <p>Het competentie model is als volgt opgebouwd. Kennis, vaardigheden en motivatie zijn 'input' voor gedrag. Het gedrag (of het handelen) is op zijn beurt 'throughput' voor de resultaten of de effecten die gezien worden als 'output'. Competenties worden meetbaar gemaakt met behulp van indicatoren op verschillende niveaus van moeilijkheidsgraad.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	<p>Het competentie model kan in de praktijk gebruikt worden voor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Het bereiken van een aantal doelstellingen.</li> <li>b. Zicht krijgen op de stappen die ondernomen moeten worden om competentie management succesvol in de organisatie te implementeren.</li> <li>c. Zicht krijgen op de taken en verantwoordelijkheden van de partijen die een rol spelen bij competentie management.</li> <li>d. Zicht krijgen op het beheer en onderhoud van het instrument van competentie management.</li> </ol> <p><i>Ad a.</i> Competentiemanagement is een middel voor het realiseren van een aantal mogelijke doelstellingen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beoordelen &amp; belonen;</li> <li>▪ werving &amp; selectie;</li> <li>▪ opleiding &amp; training;</li> <li>▪ personeelsplanning;</li> <li>▪ loopbaanontwikkeling.</li> </ul>



*Ad b.* De invoering van competentie management omvat 12 stappen:

1. Het vaststellen van de verschillende toekomstscenario's.
2. Het vaststellen van de gevolgen van de toekomstscenario's voor de organisatie.
3. Het vaststellen van het doel van competentie management.
4. Het 'optuigen' van de projectgroep.
5. Een eerste bijeenkomst van de projectgroep met de top van de organisatie om de organisatiecompetenties op te stellen aan de hand van de scenario's.
6. Workshops met managers en medewerkers om de competenties per afdeling en per functie(groep) vast te stellen.
7. Tweede bijeenkomst van de projectgroep met de top van de organisatie om een competentiestructuur op te stellen.
8. Opstellen van een competentie meetinstrument.
9. Overleg met de ondernemingsraad.
10. Experiment met één of meer pilotafdelingen
11. Besluitvorming over verdere invoering.
12. Verdere invoering: 'roll-out' in de totale organisatie, aanpassing van HR-instrumenten, borging van competentie management in de organisatie.

*Ad c.* Bij de uitvoering van competentie management worden de volgende mogelijke partijen onderscheiden:

- Topmanagement;
- Lijnmanager;
- P&O-[voorheen HRM] functionaris;
- Medewerker.

Deze partijen werken nauw met elkaar samen.

*Ad d.* Na de implementatie van competentie management in de organisatie is de fase van het gebruik en beheer van het competentiesysteem aangebroken. De volgende aspecten blijven continu aandacht vragen:

- het beheren van de competenties (de catalogus) en de competentieprofielen;
- het identificeren van competenties die bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie;
- het identificeren van nieuwe competenties;
- het ontwikkelen van competentieprofielen voor nieuwe functies;
- het continu actualiseren van de bestaande profielen;
- het (functioneel) beheren en onderhouden van de software-applicatie die voor het beheer en gebruik van competentiegegevens gehanteerd wordt;
- het matchen van persoons- en functiegebonden competentieprofielen.

<b>Aard model</b>	Het model is procedureel.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft geen norm in zich voor wat adequaat is (en de auditor dus als norm zou kunnen gebruiken).
<b>Beschikbaarheid van:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instrumenten</li><li>▪ Toelichtingen</li></ul>	Het model is beschreven in het boek: <i>Competentiemanagement in de praktijk</i> , Jelle Dijkstra, Nieske van der Lee, Scriptum, Schiedam, 2002 (ISBN: 90-5594-257-X)

# 5. Motivatie

Van alle uitdagingen waarmee managers te maken krijgen is het motiveren van medewerkers, psychologisch gezien, waarschijnlijk de meest complexe. Het vereist inzicht in de drijfveren van mensen en het vermogen om een omgeving te scheppen waarin die drijfveren tot hun recht komen.<sup>10</sup>

Om inzicht te verkrijgen in die drijfveren en uiteindelijk uit te komen bij praktische handvaten voor de auditor, wordt eerst in paragraaf 5.1 ingegaan op de vraag: 'Wat is motiveren?' In paragraaf 5.2 worden verschillende, oudere en recentere, theorieën in het kort omschreven. Tot slot zijn in paragraaf 5.3 drie modellen uitgewerkt in steekkaarten en toepassingen daarvan.

Bij de selectie van de modellen in paragraaf 5.3 is bewust gekozen deze te baseren op theorieën die **niet** aan de orde zijn geweest in paragraaf 5.2. De in paragraaf 5.2 vermelde theorieën kunnen als achtergrondinformatie dienen bij het onderwerp motivatie. Twee van de drie modellen zijn van Nederlandse auteurs, omdat deze naar verwachting beter aansluiten bij de gangbare situatie in Nederland. Bovendien is in de steekkaarten omschreven waar de onderliggende theoretische achtergrond te raadplegen is.

<sup>10</sup> Grote delen van onderstaande teksten zijn overgenomen van [www.123management.nl](http://www.123management.nl) en [www.managementstart.nl](http://www.managementstart.nl).

## 5.1 Wat is het?<sup>11</sup>

Om de motivatie bij medewerkers te kunnen stimuleren, is het belangrijk te weten waarom medewerkers voor een organisatie werken en wat hen enthousiast maakt of drijft. Een aantal voorbeelden zijn voor de hand liggende redenen zoals geld verdienen, maatschappelijke status of inhoudelijke voldoening.

De vakliteratuur maakt een onderscheid in factoren die ervoor zorgen dat mensen meer tevreden of meer gemotiveerd worden en factoren die ervoor zorgen dat mensen minder ontevreden worden.<sup>12</sup>

### Extrinsiek en intrinsiek?

Medewerkers kunnen extrinsiek of intrinsiek gemotiveerd zijn om een taak uit te voeren. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. Het gaat daarbij om motivatoren als salaris en beloningen die in het vooruitzicht zijn gesteld. Intrinsieke motivatie komen van binnenuit. Het gaat om inzet die de medewerker zelf wil plegen. De vakliteratuur en praktijkervaring leert dat intrinsieke motivatie intenser is en bovendien langer stand houdt. In eerste aanleg gaat het er vooral om mensen intrinsiek gemotiveerd te krijgen.

Intrinsieke motivatoren hebben meestal niet met geld of beloning te maken. Het gaat vaak om gevoelszaken als eergevoel, verantwoordelijk voelen, status, inhoudelijke voldoening, waardering, erkenning van kwaliteiten, het teamverband, sociale acceptatie en zichtbare resultaten van de inspanning. Zo kunnen de volgende zaken bijdragen aan intrinsieke motivatie van de medewerkers:

1. Het bewerkstelligen van een cultuur van kennisdeling en samenwerking in plaats van een cultuur van politiek en competitie.
2. Het blijik geven van waardering en respect voor prestaties in plaats van alleen signaleren van tekortkomingen of erger nog: het negeren van prestaties.
3. Het geven van support en tips in plaats van alleen maar kritiek geven op het functioneren.
4. Het geven van verantwoordelijkheid en bewegingsruimte in plaats van alleen starre opdrachten verstrekken.
5. Oog hebben voor wat medewerkers geven en nemen in plaats van vooral oog hebben voor wat zij nemen (bijvoorbeeld op het gebied van werktijden).
6. Het goede voorbeeld geven in plaats van alleen maar zeggen hoe goed de manager zelf is.
7. Het zoveel mogelijk communiceren over strategie en operatie in plaats van de medewerkers 'dom' houden.
8. Medewerkers mee laten denken in plaats van voor hen denken.
9. De talenten van medewerkers zoveel mogelijk benutten in plaats van hen 'af te kaderen'.
10. Het enthousiasmeren van medewerkers in plaats van motivatie eisen.
11. Het benadrukken van het teamgevoel, maar ook het belonen van individuele prestaties.

Samengevat kan men stellen dat medewerkers zich zullen gedragen zoals het management hen behandelt. Als management hen als kleine kinderen behandelt zullen zij zich ook zo gedragen. Inconsistentie of onduidelijkheid leidt in het algemeen tot onzekerheid en dat komt de productiviteit zelden ten goede.

Extrinsieke motivatoren zijn vaak niet echte satisfiers c.q. motivatoren, maar wel potentiële dissatisfiers c.q. demotivatoren. Meer salaris zal op langere termijn niet leiden tot meer motivatie en tevredenheid. Mensen die in hun ogen onderbetaald worden, zijn echter misschien wel ontevreden en ongemotiveerd. Extrinsieke motivatoren kunnen onderdeel zijn van een intrinsieke motiveringsstrategie. Uit een mooie bonus voor een goede verkoper kan bijvoorbeeld veel waardering spreken. Het gevoel gewaardeerd te worden is vaak een goede intrinsieke motivator.

### Positief en negatief mensbeeld

De stijl van leidinggeven en motiveren is sterk afhankelijk van het mensbeeld dat een manager hanteert. Managers met een positief mensbeeld gaan ervan uit dat hun medewerkers zich in principe zo goed mogelijk inzetten en dat mensen vooral op een positieve manier gemotiveerd moeten worden om tot optimale prestaties te komen. Managers met een negatief mensbeeld gaan ervan uit dat medewerkers in principe alleen maar voor het geld (of het eigen belang) werken en zo mogelijk misbruik zullen maken van vrijheid die hen gegund wordt.

Onderstaande tabel toont de impact van het mensbeeld op de wijze van aansturen en motiveren,:

Onderwerp:	Positief mensbeeld:	Negatief mensbeeld:
Werktijden	Flexibel. Geven en nemen.	Precies van negen tot vijf.
Autorisatie	Ruim, op basis van functie	Minimaal, voor iedereen
Communicatie	Zoveel mogelijk om mensen te betrekken	Beperkt, om gezeur en misbruik te voorkomen
Strategie en visie	Medewerkers mee laten denken	Dicteren (snappen het toch niet)
Kennis	Zoveel mogelijk delen	Ieder voor zich
Feedback	Belonen voor goede inzet	Afrekenen op fouten

## 5.2 Overview motivatietheorieën<sup>13</sup>

Een citaat dat zeer van toepassing is op de theorievorming rondom motivatie: **'For every problem there is a theory, that is simple, elegant and wrong.'**

### 5.2.1 Klassieke motivatietheorieën: McGregor, Maslow, Herzberg, Covey

Zoals al aangegeven, 'regeren' in het denken en doen van veel managers de theorieën van onder andere McGregor, Maslow, Herzberg en Covey. Deze ordeningsdenkers, zoals Vinke (2001) ze noemt, hebben een sterk humanistische voedingsbodem. In deze theorieën is veel aandacht voor ontplooiingsmogelijkheden, het verheffen van de mens, ruimte voor

<sup>11</sup> Deze tekst is samengesteld door Management Start, [www.managementstart.nl](http://www.managementstart.nl).

<sup>12</sup> Minder ontevreden is immers iets anders dan meer tevreden. Een salarisverhoging kan er voor zorgen dat iemand niet vertrekt, maar zorgt er zelden voor dat iemand harder gaat werken.

<sup>13</sup> Onderstaande tekst is vrijwel letterlijk overgenomen van [www.123management.nl](http://www.123management.nl).

eigenheid en zelfstandigheid. De waarde van deze theorieën is het aanbrengen van het relatieve belang in aspecten die mensen kunnen motiveren.

### 1. Mc GREGOR: Theorie X en Y

McGregor gaat in zijn klassieke theorie uit van twee visies op medewerkers:

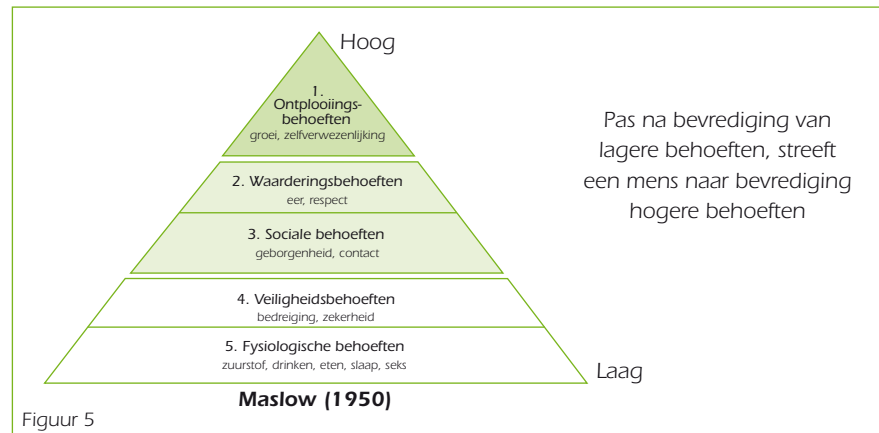
1. Theorie X - Medewerkers zijn lui, willen geen verantwoordelijkheid dragen, moet je precies instrueren en scherp controleren.
2. Theorie Y - Medewerkers werken graag, willen verantwoordelijkheid dragen, willen zich kunnen ontplooiën en willen autonomie in de werkkuitvoering.

Motiveren vindt in theorie X plaats via fysiologische en veiligheidsbehoeften. In theorie Y vindt motivatie plaats via sociale- en waarderingsbehoeften. Dus verantwoordelijkheid geven en stimuleren. McGregor is er van overtuigd dat theorie Y het beste model is. In termen van motiveren komt de benadering van McGregor overeen met die van Maslow.

### 2. MASLOW: Behoeftenhiërarchie

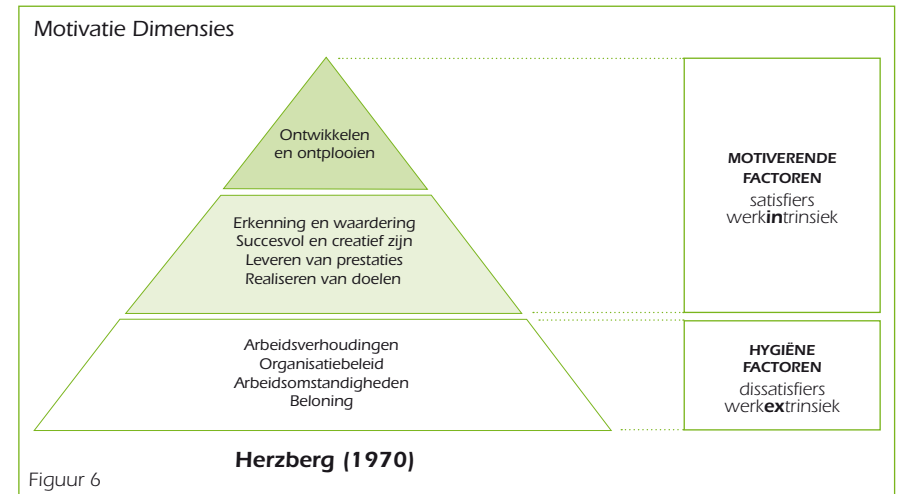
Het uitgangspunt bij Maslow is dat behoeften de motivatie tot handelen bepalen en dat tussen die behoeften een hiërarchisch verband bestaat. Eerst moet er aan de behoeften op een lager niveau voldaan zijn. Pas daarna kan motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen, er door gemotiveerd te raken.

Volgens Maslow komt de motivatie die mensen uit hun werk halen, pas aan de orde als aan alle andere vormen van motivatie voldaan is, zoals een dak boven je hoofd, voedsel, veiligheid en aandacht. Het heeft dan ook geen zin om aandacht te geven aan bijvoorbeeld ontplooiing als niet is voldaan aan veiligheidsbehoeften, bijvoorbeeld omdat er grote onrust in de organisatie heerst ten aanzien van de werkzekerheid.



### 3. HERZBERG

Herzberg onderscheidt twee groepen van factoren die een geheel verschillende rol spelen bij motivatie en werktevredenheid: satisfiers en dissatisfiers ook wel aangeduid als respectievelijk motiverende factoren en hygiënefactoren.

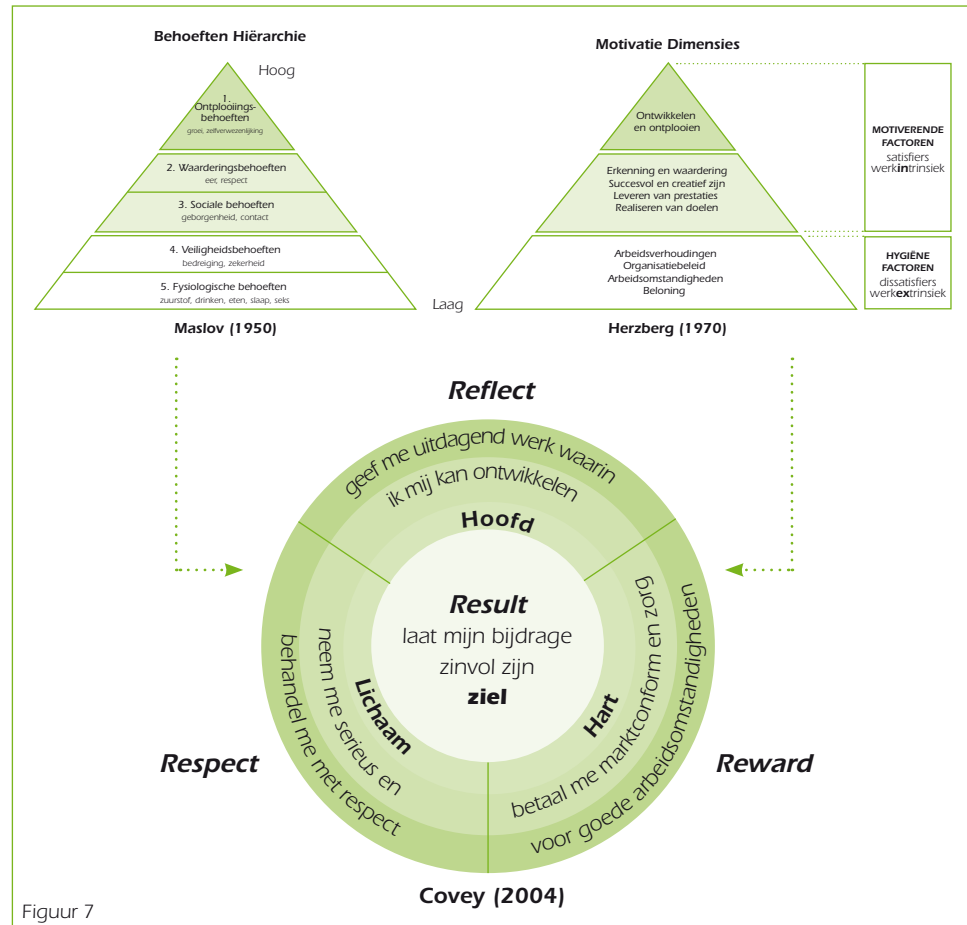


Satisfiers zijn motivatoren die direct kunnen bijdragen aan werktevredenheid. Als ze niet werkzaam zijn ontstaat een neutrale toestand (dus geen ontevredenheid). Tegen deze satisfiers staan de dissatisfiers oftewel demotivators. Deze kunnen bijdragen aan werkontevredenheid als ze niet vervuld worden. Als aan deze factoren wel is voldaan ontstaat een neutrale toestand (dus geen tevredenheid).

Opvallend is dat de satisfiers te maken hebben met de inhoud van het werk en dat de dissatisfiers een plaats hebben in werkomgeving. Tegen de benadering van Herzberg is vanuit wetenschappelijke optiek geregeld fundamenteel bezwaar gemaakt, het zou te kunstmatig zijn. Volgens Herzberg zijn medewerkers te motiveren door het aanboren van satisfiers zoals ontplooiing, waardering, succesvol zijn en het realiseren van doelen. Een extra beloning geven aan goed presterende medewerkers of het verbeteren van de arbeidsomstandigheden leiden niet tot een hogere motivatie en tevredenheid. Dergelijke ingrepen voorkomen ten hoogste onvrede met het werk.

#### 4. COVEY

Wanneer de theorieën van Maslow en Herzberg naast elkaar worden gezet zijn er opvallende overeenkomsten. In termen van Maslow zitten de satisfiers hoog, en de dissatisfiers laag in de hiërarchie van behoeften. Interessant is het om te kijken naar het recente en zeer populaire werk van Stephen R. Covey: *De achtste eigenschap van effectief leiderschap*.



Figuur 7

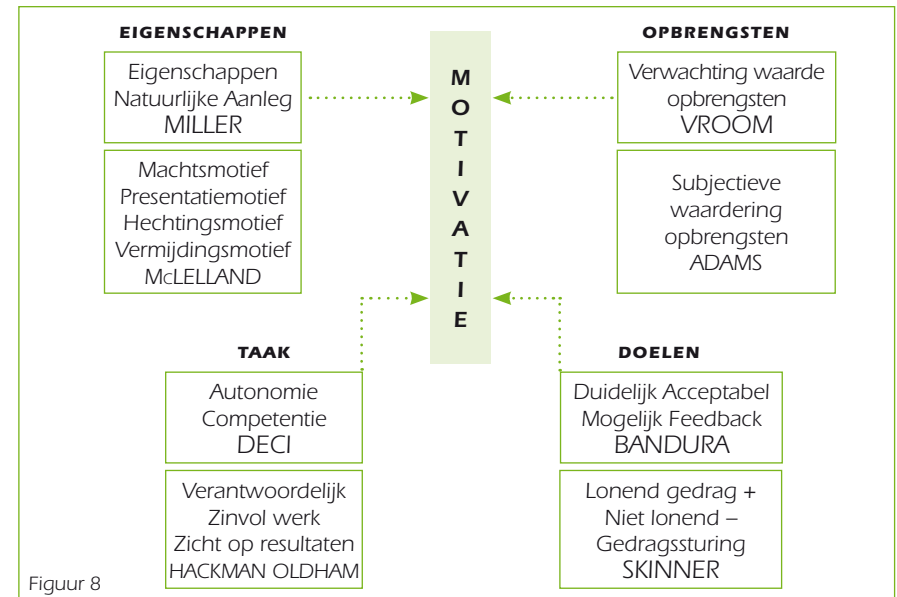
Goed beschouwd is zijn model voor 'een compleet mens met compleet werk' niet veel meer dan een voortzetting van de klassieke theorieën over motivatie van McGregor, Maslow en Herzberg. Het lichaam staat model voor de meest basale, fysieke behoeften, terwijl met het hart de hiërarchisch hogere behoeften van aandacht en respect bedoeld worden. Wanneer de behoeftehiërarchie van Maslow verder wordt gevolgd staat het hoofd voor ontplooiing en uitdagend werk. Als laatste staat de ziel voor zelfverwezenlijking, ook wel een zinvolle bijdrage leveren en er werkelijk toe doen.

#### 5.2.2. Moderne psychologische motivatietheorieën

##### De wereld is veranderd

De klassieke ordeningstheorieën van onder andere McGregor, Maslow en Herzberg passen in hun tijd. Maar de wereld van werk is veranderd. De min of meer stabiele situatie is overgegaan in een permanente verandering. Bij het motiveren van medewerkers gaat het daarom steeds meer om de algemene vraag, hoe we door middel van veranderingen gemotiveerd gedrag ontlokken, versterken, in stand houden, verminderen dan wel uitdoven. In de moderne psychologische theorieën heeft het klassieke denken plaatsgemaakt voor een meer integrale benadering waarin motivatie vanuit verschillende invalshoeken wordt onderzocht.

Allereerst is er de benadering van onder andere Miller en McClelland die uitgaat van de persoonlijkheid van de medewerker. Welke dieper liggende persoonlijke eigenschappen en motieven zijn het, die bepalend zijn voor het ontstaan en het continueren van motivatie? Een tweede invalshoek is die van onder andere Vroom en Adams, die kijken naar de verwachtingen over bijdragen en opbrengsten. Medewerkers zijn gemotiveerd werk te verrichten als zij verwachten dat dit werk tot de voor hen gewenste opbrengsten leidt. Het stellen van doelen is een derde invalshoek die onder andere is uitgewerkt door Bandura in zijn goalsetting theorie en door Skinner in de theorie van behavior modification. Een medewerker is te motiveren door doelen te stellen die duidelijk zijn, geaccepteerd, haalbaar en uitdagend. De laatste invalshoek van onder andere Deci, Hackman en Oldham legt de nadruk op de inhoudelijke kant van de taak van de medewerker. Deze is bepalend voor het wel of niet gemotiveerd zijn. Het onderzoek richt zich op zaken als autonomie, competentie en eigen verantwoordelijkheid.



Figuur 8

## 5.3 De steekkaarten

Naam model	Goal setting theory
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Locke, Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, 1968 Locke & Latham, A Theory of Goal Setting and Task Performance, 1990
<b>Doel van het model</b>	Het model biedt een techniek om de motivatie en daarmee de prestatie van mensen te beïnvloeden, door het stellen van doelen.
<b>Object van het model</b>	Vaststellen welke determinanten, op welke manier van invloed zijn om mensen positief te motiveren.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Goal setting theorie is gebaseerd op de finale oorzaak theorie van Aristoteles, die voorschrijft dat het einddoel de reden is dat iets bestaat of gedaan wordt.</p> <p>Volgens de Goal setting theorie worden werknemers gemotiveerd door duidelijke doelen en goede feedback. Het nastreven van het doel is de belangrijkste aanleiding voor de motivatie om het einddoel ook daadwerkelijk te bereiken, wat weer leidt tot een betere prestatie.</p> <p>Er is een relatie tussen de moeilijkheidsgraad, de mate van specificiteit en de uitvoering van een taak. Het blijkt dat specifieke en moeilijke taken tot betere prestaties leiden dan vage of makkelijke taken. Praktisch gezien werkt een doel 'Probeer 80% goede dossiers af te leveren' meer prestatieverhogend dan een doel 'Doe je best'. Ook een te eenvoudig doel veroorzaakt geen motiverende kracht. Moeilijke doelen zijn meer motiverend, omdat het meer waardering geeft iets te bereiken waar je hard voor hebt gewerkt.</p> <p>In het algemeen moet een doel, om te motiveren, de mate van de volgende vijf kenmerken in overweging nemen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. specificiteit: meetbaar, ondubbelzinnig, gedrag betreffend;</li> <li>2. uitdaging: voldoening als behaald;</li> <li>3. commitment: begrijpelijk en omarmd;</li> <li>4. feedback: mogelijkheid om verwachtingen te verduidelijken, moeilijkheidsgraad aan te passen, erkenning te geven;</li> <li>5. complexiteit: niet te moeilijk in verhouding tot beschikbare middelen.</li> </ol> <p>Uiteindelijk is het doel van goal setting om successen te boeken en ervoor te zorgen dat de condities daarvoor employees niet frustreren of hinderen daarin.</p>

MODEL 1	
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	Het geeft de auditor een handvat voor hoe doelen beschreven zouden moeten worden, namelijk op basis van SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden). Bruikbaar bij het beschrijven van persoonlijke, team- en organisatiebrede doelen.
<b>Aard model</b>	Procedureel model (een algemene 'checklist van beoordelingscriteria').
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model is normatief en heeft als norm dat doelen 'SMART' dienen te zijn.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SMART checklist</li> <li>▪ Zelfuitleggend model</li> </ul>
<b>Instrumenten</b>	
<b>Toelichtingen</b>	

MODEL 2	
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	Het geeft de auditor een handvat voor hoe doelen beschreven zouden moeten worden, namelijk op basis van MAGIE (Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend). Bruikbaar bij het beschrijven van persoonlijke, team- en organisatiebrede doelstellingen.
<b>Aard model</b>	Procedureel model (een algemene 'checklist van beoordelingscriteria').
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft als norm dat doelen 'MAGIE' dienen te zijn, hoewel inspirerend en engagerend van het individu kunnen afhangen.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MAGIE checklist</li> <li>▪ Formuleren van doelen, Twynstra Gudde, januari 2005</li> </ul>
<b>Instrumenten</b>	
<b>Toelichtingen</b>	

<b>Naam model</b>	Checklist Motivatie
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Max Landsberg, 1996
<b>Doel van het model</b>	Vaststellen waardoor organisatieleden het meest worden gemotiveerd en de mate waarin men tevreden is over de aanwezigheid van deze factoren.
<b>Object van het model</b>	De factoren die de motivatie van de organisatieleden bevorderen.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p><i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het model is afgeleid van diverse theorieën over motivatie. De referenties zijn (helaas) niet door Landsberg gespecificeerd. Dit is niet onoverkomelijk doordat het bij dit model de bedoeling is dat de respondent vooral zelf bepaalt wat belangrijke motiverende factoren zijn. Hij is, met andere woorden, zelf de belangrijkste referentie.</li> </ul> <p><i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De centrale veronderstelling die ten grondslag ligt aan het model is dat mensen het beste zelf kunnen aangeven door welke factoren ze gemotiveerd worden en in welke mate in deze motivatiebevorderende factoren wordt voorzien.</li> <li>▪ Discrepanties tussen door de respondenten van belang geachte motivatiebevorderende factoren en de mate waarin daarin volgens hen wordt voorzien, verschaft de organisatieleiding inzicht in risico's op het gebied van motivatie. Tevens bieden discrepanties concrete aangrijpingspunten voor verbetering.</li> </ul> <p><i>Wat is de opzet/indeling van het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De lijst bevat ruim 30 motivatiebevorderende factoren.</li> <li>▪ De bedoeling is om de lijst in zijn geheel voor te leggen aan een representatieve groep respondenten.</li> <li>▪ De respondenten dienen per factor aan te geven welk belang hij of zij aan deze factor hecht, en vervolgens in welke mate hij of zij tevreden is over deze factor in de werksituatie.</li> <li>▪ Beide genoemde waarderingen dienen te worden geclassificeerd en gecodeerd. Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belang: 1 = minst belangrijk, 4 = meest belangrijk</li> <li>- Tevredenheid: 1 = minst tevreden, 4 = meest tevreden</li> </ul> </li> <li>▪ De lijst is niet per se volledig. De respondenten mogen naar eigen inzicht factoren toevoegen.</li> </ul>

<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De lijst factoren kan qua factoren en/of woordkeus eventueel nog wat specifiek op de te onderzoeken organisatie worden afgestemd.</li> <li>▪ De auditor kan, in overleg met de opdrachtgever, besluiten om andere motivatiebevorderende factoren op te nemen. Er is een diversiteit aan theorieën over wat mensen motiveert in hun werksituatie. Deze invalshoeken zijn niet noodzakelijkerwijs allemaal in het model vertegenwoordigd (dit is mede de reden waarom de respondenten zelf factoren mogen toevoegen, zie boven).</li> <li>▪ De lijst is bedoeld als perceptiemeting. Wanneer in het onderzoek geen andere methoden zoals documentenstudie of (groeps-) interviews worden betrokken, dient de onderzoeker zich er van te vergewissen dat de gekozen respondenten inderdaad representatief zijn voor de te beoordelen populatie.</li> <li>▪ De kracht van het model is snelheid en eenvoud, terwijl de uitkomsten een duidelijk beeld opleveren van eventuele risicogebieden en concrete aangrijpingspunten voor verbetering, zowel wat betreft effectiviteit (aan welke factoren hecht men belang) als wat betreft efficiëntie (aan welke factoren hecht men geen of weinig belang en kunnen dus in meerdere of mindere mate achterwege blijven).</li> </ul>
<b>Aard model</b>	Het model heeft het meest de kenmerken van een contingentiemodel. Het staat niet op voorhand vast aan welke criteria (motiverende factoren) moet worden voldaan. De respondenten bepalen zelf wat in hun situatie belangrijke motiverende factoren zijn en vervolgens in hoeverre daaraan in praktijk wordt voldaan.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	De respondenten bepalen zelf wat voor hen belangrijke motiverende factoren zijn en vervolgens in hoeverre daaraan in praktijk wordt voldaan. Het model wordt, met andere woorden, door de respondenten zelf normatief gemaakt.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Max Landsberg, <i>de Tao van het coachen</i> , Schoonhoven, 1998. Het instrument staat in appendix 5. Qua onderzoeksinstrumentarium wordt verwezen naar het 'reguliere' auditinstrumentarium van CSA's en enquêtes.
<b>Instrumenten</b>	Onderzoeksmethodologie en inleidende module over motivatietheorieën, bijvoorbeeld in een gedragswetenschappelijke opleiding of in een toegepaste training soft/social controls.
<b>Toelichtingen</b>	

<b>Naam model</b>	<b>SIMA-methode: System for Identifying Motivated Abilities</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Motiveren van medewerkers, Kluwer Bedrijfsinformatie, onder redactie van Dr. Rob H.W. Vinke, 1997
<b>Doel van het model</b>	Het doel van het model is het begrijpen van het gedrag van de medewerkers en het gericht beïnvloeden daarvan.
<b>Object van het model</b>	Het model kijkt naar de motivatie van medewerkers en de achterliggende factoren daarvan.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p><i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het gebaseerd?</i></p> <p>Door middel van een systematische analyse van activiteiten en prestaties die iemand zelf als succesvol en bevredigend heeft ervaren, wordt het specifieke persoonlijke motivatiepatroon duidelijk. Met het verkregen inzicht in de talenten en vaardigheden kunnen passende functies worden vastgesteld, loopbaanontwikkelingen worden geïdentificeerd en kan het werkgedrag tot op zekere hoogte worden voorspeld en beïnvloed.</p> <p><i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?</i></p> <p>De persoonlijke kennis/vaardigheden/talenten van een individu behoeven elk op zich niet uniek te zijn, maar de combinatie ervan kan wel uniek zijn. Wat doet iemand graag en goed en onder welke arbeidsomstandigheden? Wat geeft een persoon uiteindelijk voldoening?</p> <p><i>Wat is de opzet/ indeling van het model?</i></p> <p>Het model kent de volgende, duidelijk in de tijd te onderscheiden fasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ voorbereiding;</li> <li>▪ ontwerpen van een interviewformulier voor een opsomming van de als succesvol en als bevredigend ervaren activiteiten;</li> <li>▪ interviewronde;</li> <li>▪ terugkoppeling;</li> <li>▪ rapportage;</li> <li>▪ follow-up.</li> </ul>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<p><i>Wat kan de auditor er mee in de praktijk, wat kan er (wel en niet) mee worden onderzocht?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vaststellen wat mensen motiveert;</li> <li>▪ Een indicatie geven van het motivatieniveau;</li> <li>▪ Indicatie(s) voor verbeteringsacties.</li> </ul> <p>In principe is het model in alle situaties bruikbaar.</p>

	<p><i>Wat is de betekenis van de bevindingen, op welke risico's is het model gericht?</i></p> <p>Het model geeft een momentopname weer. Eventuele externe en andere interne omstandigheden dienen nauwlettend mee afgewogen worden. Bijvoorbeeld een economische situatie, waardoor het moeilijk is om van baan te veranderen. Maar ook interne situaties kunnen spelen. Bijvoorbeeld slecht management.</p>
<b>Aard model</b>	Er is sprake van een contingentiemodel. Wat kan worden beoordeeld als een 'goede' situatie is afhankelijk van bepaalde kenmerken en het model geeft niet automatisch aan wat 'goed' is. De auditor dient zelf te bepalen wat goed is. Veelal dient daarbij top- en senior management ingeschakeld te worden.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Het model heeft geen norm die de auditor onverkort kan overnemen. De auditor zal dit zelf moeten ontwikkelen.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	In de vakliteratuur maar ook in gerelateerde websites staan voorbeelden van interviewlijsten gepresenteerd. Deze kunnen toegespitst worden op de 'eigen' onderzoekssituatie.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>



# 6. Overig

In voorgaande hoofdstukken is ingegaan op Entity level controls en de thema's cultuur, leiderschap, competentie management en motivatie. In dit laatste hoofdstuk is gekozen voor drie belangrijke actuele onderwerpen die een sterke relatie hebben met Social controls. Dit zijn veiligheid, het sociale netwerk en het ethisch klimaat.

<b>Naam model</b>	<b>Veiligheid 'in Control', een 'balanced' MCF</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Arnoud B.T. Ellenbroek RO, 2005
<b>Doel van het model</b>	Het kunnen toetsen van het Management Control Framework (MCF) van een organisatiebreed thema (in dit geval veiligheid), met in de beoordeling specifieke aandacht voor de balans tussen hard en soft controls.
<b>Object van het model</b>	Control in meest algemene zin van het woord. Het model kan toegepast worden voor zowel een specifiek thema (auteur heeft model uitgewerkt voor het thema veiligheid) als voor een proces.
<b>Korte omschrijving model</b>	<p><i>Wat is de achtergrond van het model, op welke modellen/referenties is het gebaseerd?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Het model is ontworpen in het kader van een referaat t.b.v. de EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam</li><li>▪ De achterliggende probleemstelling is: 'Hoe kan een referentiekader worden ontworpen, specifiek voor de control van veiligheid, op basis waarvan de ondernemingsleiding kan verklaren 'in control' te zijn m.b.t. veiligheid?'</li><li>▪ Het model is in eerste instantie toegepast bij Schiphol Group en later bij Prorail.</li><li>▪ Het model is getoetst aan de eisen die Anthony en Govindarajan stellen aan een MCS, Anthony, 2000.</li></ul> <p><i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Control is het doelgericht beïnvloeden van gedrag.</li><li>▪ COSO IC is de de facto standaard voor (het proces van) interne beheersing.</li><li>▪ Voor effectieve control is het noodzakelijk een balans te vinden tussen hard en soft controls; de Levers of control zoals Simons die beschreven heeft, bieden hiervoor houvast.</li><li>▪ De onderzoeker is bekend met het begrip in control en algemene controlmodellen zoals COSO en Simons (basis voor het model).</li></ul>

	<p><i>Wat de opzet/indeling van het model?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het model 'balanced MCF' is een matrix. De rijen bestaan uit de COSO-stappen, de kolommen zijn de 'levers of control' van Simons. De opzet is dat de onderzoeker zich voor iedere processtap (volgens COSO) afvraagt hoe de meest effectieve balans tussen de verschillende controlsoorten (volgens Simons) gevonden kan worden.</li> <li>▪ Het model is opgesteld aan de hand van de volgende referenties: <ul style="list-style-type: none"> <li>- COSO IC, 1994;</li> <li>- Levers of control, Simons, 1995.</li> </ul> </li> <li>▪ Specifiek voor het thema Veiligheid is het MCF gevuld met controls die zijn ontleend aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 critical HSE-elements, Patrick Hudson &amp; Dianne Parker, Leiden en Manchester Universities, info.ogp.org.uk;</li> <li>- Input van enkele operationeel verantwoordelijke managers in 'veiligheidskritische' sectoren.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b>	<p>Het referentiemodel is vooraf door de auditor ingevuld, aan de hand van COSO-IC, Simons en de hierboven genoemde referenties met betrekking tot het thema Veiligheid. Hiermee is het model themaspecifiek gemaakt.</p> <p>Daarnaast is het noodzakelijk om met het opdrachtgevend management het normenkader toe te spitsen op de specifieke situatie in de organisatie. Bij het op deze manier uitwerken en vaststellen van het definitieve normenkader gelden de volgende succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ga uit van de behoefte van het management zelf. Maak dit concreet en expliciet door het toelichten van het belang van balans in controls (de 4 'levers' van Simons) en het vragen naar het door het management gepercipieerde belang daarvan.</li> <li>▪ Reik het opdrachtgevend management een conceptmodel (zie eerste bullet) aan. Dit ondersteunt het begrip bij het management en de voortgang van het onderzoeksproces.</li> <li>▪ Plan twee tot drie sessies met het voltallige management zodat men de tijd krijgt de materie en de bedoeling daarvan tot zich te nemen en zich daadwerkelijk eigenaar van het normenkader te voelen.</li> <li>▪ Hanteer minimaal twee en maximaal vijf controls per cel, met oog op volledigheid respectievelijk doelmatigheid/uitvoerbaarheid. Een bewuste keuze voor geen control in een bepaalde cel is natuurlijk ook mogelijk.</li> </ul>

<b>Aard model</b>	Nadat het model is aangevuld met door het management wenselijk geachte controls is het model voornamelijk procedureel van aard. Dit omdat nu een aantal vooraf gedefinieerde controls aanwezig zijn.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	<p>Het model is in beperkte mate normatief omdat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het vereist dat alle velden zijn gevuld, hetgeen een bepaalde mate van volledigheid (MCF dient alle componenten van COSO-IC af te dekken) en een bepaalde mate van balans (vier type controls volgens de levers of controls van Simons) afdwingt.</li> <li>▪ In de velden de minimaal noodzakelijk geachte controls nader dienen te worden gespecificeerd aan de hand van</li> </ul>
	<p>andere referenties (zoals een specifiek op veiligheid gerichte referentie, zoals in het voorbeeld al is gebeurd) en input van het opdrachtgevend management.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het model geen normen kent in de zin van minimaal te behalen scores.</li> </ul>
<b>Beschikbaarheid van:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderliggende referentiemodellen: COSO IC en Simons. Qua onderzoeksinstrumenten wordt verwezen naar het 'reguliere' auditinstrumentarium (groeps)interviews, CSA's, documentstudies, etc.)</li> <li>▪ A.B.T. Ellenbroek, <i>Veiligheid 'in control', een referentiekader voor de control van veiligheid</i>, referaat EMIA-opleiding Universiteit van Amsterdam, www.auditing.nl, 2005</li> </ul>

<b>Naam model</b>	<b>Sociale Netwerkanalyse</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	Referaat Erasmus Universiteit, H. Keleman, 2009 Achterliggend: toonaangevend handboek met (basis)toepassingen: Wasserman, S. en K. Faust, <i>Social Network Analysis: Methods and Applications</i> , Cambridge University Press, Cambridge 1994/1999.
<b>Doel van het model</b>	Met behulp van sociale netwerkanalyse kan het sociale netwerk van actoren in beeld worden gebracht, als een patroon van sociale relaties tussen sociale eenheden. Hiermee worden verschijnselen verklaard vanuit de sociale relaties.
<b>Object van het model</b>	De eenheden van analyse zijn de relaties (interactie, communicatie) tussen sociale actoren. Aan deze eenheden worden kenmerken toegekend zoals aard, gerichtheid en sterkte.

<p><b>Korte omschrijving model</b></p>	<p><i>Wat is de achtergrond, op welke modellen/referenties is het model gebaseerd?</i>          J.L. Moreno gebruikte in 1934 als eerste grafentheoretische toepassingen, waarmee met behulp van punten en lijnen sociale relaties tussen personen worden weergegeven, en was hiermee een van de grondleggers van de sociale netwerkanalyse. Bij dergelijke (uit de wiskunde afkomstige) toepassingen geven de punten individuen of sociale actoren (bijvoorbeeld posities in organisaties) weer. De lijnen verbeelden de relaties tussen de sociale actoren. Elk soort sociale relatie (soort relatie = type uitwisseling = inhoud) wordt door een lijn weergegeven. Om een graaf (term toelichten?) te kunnen tekenen en ermee te rekenen, worden de gegevens geordend in een (socio)matrix. <i>Wat zijn de (expliciete of impliciete) uitgangspunten en veronderstellingen bij dit model?</i>          Met sociale netwerkanalyse worden gegevens over relaties meetbaar, zichtbaar en analyseerbaar gemaakt. Daartoe wordt naar feitelijk gedrag van mensen in een bepaalde situatie gevraagd. Het idee van sociale netwerken, de invloed ervan op het functioneren van mensen en organisaties die hier deel van uitmaken en het in kaart brengen daarvan behoort tot het structureel functionalistisch paradigma. Hieraan ligt de veronderstelling ten grondslag dat het handelen van individuen bepaald wordt door het grotere geheel van sociale structuren. Omgekeerd creëren actoren, om doelen te bereiken, tevens zodanige sociale netwerken dat de kans op doelrealisatie gemaximaliseerd wordt. Sociale netwerken zijn dus zowel gedrags- als handelingsbeperkend, maar bieden ook mogelijkheden om doelen te verwezenlijken.</p> <p><i>Wat is de opzet/indeling van het model?</i>          Een sociaal netwerk wordt in kaart gebracht via de algemene onderzoeksfases gegevensverzameling, gegevensverwerking en gegevensanalyse. Allereerst wordt de populatie bepaald van het sociale netwerk waarover een uitspraak wordt gedaan. Vervolgens wordt de specifieke binding tussen de actoren in de populatie onderzocht. Dit gebeurt meestal aan de hand van een vragenlijst. De gegevens van de actoren worden verwerkt in een sociomatrix. Aan de hand hiervan wordt het netwerk grafisch weergegeven (tegenwoordig doorgaans met behulp van een softwareprogramma). Tevens kunnen de voor het te onderzoeken verschijnsel relevante netwerkenmerken worden weergegeven. De betekenis van het beeld dat dit oplevert is afhankelijk van de context van het sociale netwerk en van het weergegeven netwerkenmerk in die context.</p>
--	--

<p><b>Toepassingsmogelijkheden voor de auditor</b></p>	<p>Verschillende vakgebieden hebben sociale netwerkanalyse toegepast. Zo zijn netwerken van politieke elites geanalyseerd en is netwerkanalyse gebruikt voor het verklaren van de verspreiding van besmettelijke ziektes onder scholieren. Toepassingsmogelijkheden binnen organisaties hebben vaak betrekking op kennismanagement, samenwerking en HRM-beleid. Zo kan het gebruikt worden voor het in kaart brengen van kennisdeling tussen personen en van communicatiepatronen tussen afdelingen. Aan de hand van netwerkenmerken kan een relatie worden gelegd met bijvoorbeeld de bijdrage van het sociale netwerk aan het innovatieve vermogen van de organisatie. Op persoonsniveau kunnen medewerkers worden geïdentificeerd die een centrale of verbindende rol spelen in het sociale netwerk, of die zich juist aan de rand van het netwerk bevinden.</p>
<p><b>Aard model</b></p>	<p>Sociale netwerkanalyse is een contingentiemodel. Naast het uitgangspunt dat sociale netwerken onderdeel zijn van de sociale werkelijkheid en dat ze (mede) een verklaring geven voor het gedrag van mensen, gaat het ook uit van samenhang tussen netwerken en andere factoren. In een organisatie betekent dit dat bij wijziging van strategie, structuur of taken ook aandacht moet worden besteed aan de sociale netwerken, omdat een en ander elkaar beïnvloedt.</p>
<p><b>Normatief of beschrijvend</b></p>	<p>Het is een beschrijvend model. Aangezien vooral gevalstudies zijn uitgevoerd met behulp van sociale netwerkanalyse, en de werking van het sociale netwerk context- en type-afhankelijk is, is geen algemene norm voor een sociaal netwerk te bepalen. Het verwachte sociale netwerk dient door de opdrachtgever en afhankelijk van de situatie te worden bepaald.</p>
<p><b>Beschikbaarheid van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Instrumenten</b></li> <li>▪ <b>Toelichtingen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referaat is verkrijgbaar via <a href="http://www.auditing.nl">www.auditing.nl</a>. Daarnaast is een artikel verschenen in Audit Magazine, nr. 3, 2010.</li> <li>▪ Theorie over de methode is vrij toegankelijk. Het softwareprogramma UCINET is het meest bekende en meest gebruikte pakket voor het analyseren van sociale netwerkdata en bevat een groot aantal analytische toepassingsmogelijkheden. Dit is een commercieel programma, maar een proefversie kan gedurende 60 dagen gratis worden gebruikt.</li> <li>▪ Het Gammasteunpunt van de Rijksuniversiteit Groningen heeft een aantal eenvoudige handleidingen voor het uitvoeren van een sociale netwerkanalyse.</li> <li>▪ Sociale netwerkanalyse wordt als vak gegeven bij universitaire opleidingen sociologie/sociale wetenschappen. Tegenwoordig worden steeds meer 'losse' cursussen gegeven in de methodologie.</li> </ul>

<b>Naam model</b>	<b>Ethisch kwaliteitenmodel</b>
<b>Auteurs(s), jaartal</b>	M. Kaptein (1998)
<b>Doel van het model</b>	Beoordelen van de ethische cultuur van organisaties en aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek optimaliseren van een integer organisatieklimaat.
<b>Object van het model</b>	De mate van ethisch handelen van een organisatie
<b>Korte omschrijving model</b>	<p>Kaptein onderscheid drie fundamentele dimensies waarvoor hij handenmetaforen gebruikt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De <i>'Verstrikte Handen'</i> dimensie (1e vraag bij criterium) heeft betrekking op het potentiële conflict tussen belangen van het individu en dat van de organisatie.</li> <li>▪ De <i>'Veel Handen'</i> dimensie (2e vraag bij criterium) heeft betrekking op de individuele en collectieve functionele verantwoordelijkheid.</li> <li>▪ De <i>'Vuile Handen'</i> dimensie (3e vraag bij criterium) heeft betrekking op de mate waarin werknemers een afweging maken tussen belangen van belanghebbenden en de belangen van de organisatie.</li> </ul> <p>Gecombineerd met zeven kwaliteitscriteria ontstaat er een checklist met 21 vragen die dienen te worden beantwoord. Deze criteria zijn duidelijkheid, consistentie, sanctioneerbaarheid, haalbaarheid, ondersteuning, zichtbaarheid en bespreekbaarheid.</p>
<b>Toepassingsmogelijkheid voor de auditor</b>	<p>Een tool om een ethische audit uit te voeren of organisatieadvies uit te brengen over de mate waarin ethisch handelen binnen een organisatie (on)mogelijk wordt gemaakt. Elk van de dimensies kan op zeven criteria beoordeeld worden zodat er 21 vragen zijn die, als het goed is, positief worden beantwoord.</p> <p>De uitkomsten van de checklist verwijzen naar mogelijke consequenties bij falende context zoals deze in de matrix is verwoord. Deze consequenties zullen moeten worden aangepakt.</p>
<b>Aard model</b>	<p>Dit is in beginsel een contingentiemodel; in de toepassing dient de auditor echter naar contingenties (afhankelijkheden) te kijken. Hoewel van tevoren duidelijk is, dat het gewenst is om op elk van de 21 vragen 'ja' te beantwoorden, is dit in de praktijk vaak maar de vraag. Het is aan de auditor om, mede op basis van de uitgangspunten zoals deze door de organisatie zijn gesteld, hier een oordeel over te geven. Wat vindt de betreffende organisatie belangrijk? Controle of vertrouwen, sturing op gedrag of op output, veel hard controls of hebben soft controls de voorkeur?</p>

	Deze vragen dienen door de auditor te worden meegenomen in de oordeelsvorming. Het met 'nee' beantwoorden van een vraag is dus niet altijd 'slecht'.
<b>Normatief of beschrijvend</b>	Zoals uit de bovenstaande toelichting kan worden afgeleid, is dit model in beginsel normatief, maar verdient het de voorkeur het vooral beschrijvend te gebruiken.
<b>Beschikbaarheid van:</b>	Het model wordt geïntroduceerd in de doctoraalthesis van Kaptein 'Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations'.
▪ <b>Instrumenten</b>	
▪ <b>Toelichtingen</b>	

# IIA Nederland

Internal Audit is een onafhankelijke, objectieve beoordelende en adviserende activiteit, ontworpen om waarde toe te voegen en de operationele processen van de organisatie te verbeteren. Het ondersteunt de organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen door een systematische en gedisciplineerde aanpak voor het beoordelen en verbeteren van de effectiviteit van de processen op het gebied van risicomanagement, beheersing en bestuur.

Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) is de grootste beroepsvereniging van internal auditors in Nederland. De missie van IIA is om het beroep internal audit in Nederland te ontwikkelen en te promoten en daarvoor internal auditors, management en andere belanghebbenden te ondersteunen bij een succesvolle invulling van de internal auditfunctie.

## Praktische handvatten voor het auditen van Social controls

Het belang van social controls in de beheersing van organisaties is inmiddels breed onderkend. Het is niet meer alleen een interessant gespreksonderwerp; meer en meer worden de Social controls ook meegenomen in audits, Toch gebeurt het auditen nog steeds relatief weinig. Het Instituut van Internal Auditors (IIA) is van mening dat dit beter kan.

Dit boekwerkje geeft een praktische toolkit. Het geeft inzicht in de betekenis van deze controls voor de beheersing van de organisatie (op entity level). Belangrijke Social controls worden nader beschouwd en een groot aantal praktische modellen voor het kunnen meten van de Social controls wordt beschreven dan wel geduid waar die elders in de literatuur te vinden zijn. De volgende thema's worden uitgebreid behandeld:

- Cultuur;
- Leiderschap;
- Competenties;
- Motivatie.

**IIA Nederland**  
**Postbus 5135**  
**1410 AC Naarden**  
**T: 088 - 003 71 00**  
**F: 088 - 003 71 01**  
**E: [iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl)**  
**W: [www.iia.nl](http://www.iia.nl)**

