

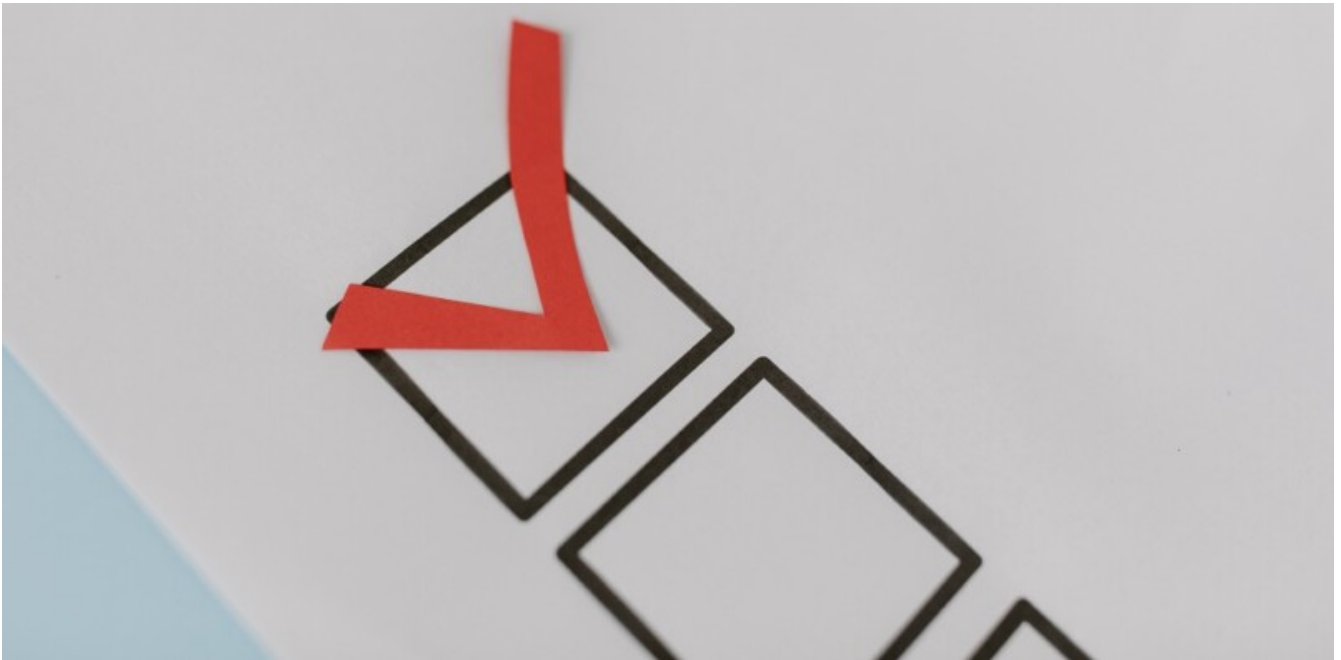
RUBRIEKEN | 17 APRIL 2023

SOFT CONTROLS INZETTEN OM GEWENST GEDRAG TE STIMULEREN

Auteur: Jacqueline Dinjens-van Hoove MSc

Beeld: Tara Winstead

Leestijd: 5 min



De politie is er voor iedereen. De politie staat gelijk aan veiligheid. Borgen van een veilige en vreedzame samenleving. Vanuit anticiperen, reageren en/of adviseren. De basis is op zoek gaan naar de verbinding, intern en extern. Van mens tot mens.

Vraagstukken over bijvoorbeeld de aanpak van discriminatie en het creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving staan hoog op de agenda bij de politie. Maar hoe stuur je van een grote, directieve 'klassieke' organisatie naar een 'verbindende' organisatie zonder het gezag te verliezen? Wat te doen in een cultuur waarbij gedrag de 'knop' is?

Doelstelling en scope

Mijn onderzoek ter afronding van de post-masteropleiding Internal Auditing and Advisory aan Erasmus Universiteit Rotterdam richtte zich op het opstellen van een model en stimuleringskader soft controls, specifiek geënt op de basisteams binnen de politieorganisatie, om daarmee gewenst gedrag te kunnen stimuleren. De basisteams maken ongeveer een derde van de totale politiecapaciteit uit en voeren de kerntaak van de politie uit: de basispolitiezorg.

Theorie

Management controls zijn beheersmaatregelen met als doel het gedrag van mensen te beïnvloeden (Anthony, 1965). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen hard en soft controls. Hard controls zijn volgens het Instituut van Interne Auditors (IIA) maatregelen die direct zichtbaar een ander gedrag tot gevolg hebben. Het gedrag van medewerkers wordt door hard controls op een directe manier beïnvloed. Soft controls daarentegen dragen juist op een indirecte wijze bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, doordat ze gedrag op een minder direct zichtbare manier beïnvloeden (IIA, 2015).

Voor de validatie is het model en het kader voorgelegd aan tien verschillende basisteams uit diverse eenheden

Aanpak

Als eerste stap is bepaald welke modellen van soft controls aansluiten op de cultuur van de basisteams binnen de politieorganisatie. Op basis van een analyse is ervoor gekozen om de acht dimensies uit het model van Kaptein (KPMG, 2016) aan te vullen met twee aspecten uit het Cultuurhuis (De Nederlandsche Bank, 2009). Dit heeft geleid tot een theoretisch model met tien geformuleerde soft controls waarvan de definities specifiek zijn aangepast voor de basisteams. Daarnaast leidde bestudering van relevante politiedocumenten vervolgens tot de identificatie van één aanvullende soft control voor de basisteams, namelijk: samenwerken. Naast deze elf dimensies zijn er op basis van interviews ook twee randvoorwaarden geïdentificeerd die essentieel zijn voor het stimuleren van gedrag op basis van soft controls binnen de basisteams, namelijk intrinsieke congruentie en psychologische veiligheid.

De volgende stap in het onderzoek was het operationaliseren van de soft controls in concrete gedragsaspecten en bijbehorende gedragsvoorbeelden. Vanuit politiedocumentatie en bestaande toolboxes is een longlist aan gedragsaspecten en bijbehorende gedragsvoorbeelden opgesteld. De longlist is in een aantal sessies bediscussieerd met collega-auditors. Dit resulteerde in een theoretisch beheersingskader soft controls waarbij per soft control de relevante gedragsaspecten en de bijbehorende gedragsvoorbeelden zijn bepaald. Hierbij zijn de omschrijving van zowel de gedragsaspecten als gedragsvoorbeelden aangescherpt en vertaald naar de basisteams.

Validatie

Voor de validatie is het model en het kader voorgelegd aan tien verschillende basisteams uit diverse eenheden. Aan deze (groeps)sessies is door teamchefs, operationeel experts, operationeel specialisten en enkele overige medewerkers uit de basisteams deelgenomen. De deelnemers kregen de mogelijkheid om feedback te geven op het model en het kader. Tijdens de sessies zijn de definities van de soft controls, de volledigheid ervan, de verschillende gedragsaspecten en de gedragsvoorbeelden besproken. Dit leidde tot aanpassingen in de beschrijving van definities, gedragsaspecten en gedragsvoorbeelden. Tevens zijn enkele gedragsaspecten en gedragsvoorbeelden geschrapt, samengevoegd en nieuw toegevoegd.

Resultaten

Uit eerdere interviews en de sessies met de diverse basisteams komt het volgende naar voren: hoe meer aan de randvoorwaarden 'intrinsieke congruentie' en 'psychologische veiligheid' wordt voldaan binnen een basisteam, hoe effectiever de verschillende soft controls ingezet kunnen worden om gewenst gedrag te stimuleren. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de inzet van soft controls ook weer een positieve invloed kan hebben op de (randvoorwaarde) psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid is absoluut essentieel om soft controls effectief te kunnen inzetten. Zie figuur 1 voor het gevalideerde model voor soft controls.



Figuur 1. Gevalideerde model voor soft controls

De soft controls en randvoorwaarden worden als volgt gedefinieerd:

Gedragsbeïnvloedende factoren

Preventieve controls

1. *Weloverwogen handelen* – Voorafgaand aan een handeling door de leidinggevende of medewerker van een basisteam worden de verschillende belangen en voors en tegens meegewogen, en daarbij is uitlegbaar (desnoods achteraf) op grond van welke overwegingen een gedragskeuze is gemaakt.
2. *Consistent handelen* – Leidinggevend en medewerkers van het basisteam handelen consistent in lijn met de gedragscode, richtlijnen omtrent gewenst gedrag en de normen en waarden van de politie.
3. *Helderheid* – De gedragsnormen dienen helder te zijn zodat leidinggevend en medewerkers van het basisteam begrijpen wat gewenst gedrag is.
4. *Voorbeeldgedrag* – Leidinggevend en medewerkers tonen voorbeeldgedrag conform de gedragscode, richtlijnen omtrent gewenst gedrag, normen en waarden van de politie.
5. *Betrokkenheid* – Leidinggevend en medewerkers betrekken de medewerkers van het basisteam bij richtlijnen en bewustwording van gewenst gedrag.
6. *Uitvoerbaarheid* – Leidinggevend en medewerkers zijn toegerust om het werk volgens de gedragscode, de richtlijnen omtrent gewenst gedrag en de normen en waarden van de politie uit te voeren.
7. *Samenwerken* – Door samenwerking en verbinding meer bereiken.

Detectieve controls

8. *Transparantie* – Leidinggevend en medewerkers zijn naar elkaar open en eerlijk over acties, keuzen en dilemma's omtrent gedrag en de consequenties daarvan.

9. *Bespreekbaarheid* – Leidinggevend en medewerkers van het basisteam ervaren openheid om (on)gewenst gedrag en morele dilemma's gezamenlijk te bespreken en te evalueren om van elkaar te leren.

Responsieve controls

10. *Aanspreekbaarheid* – Het direct kunnen aanspreken van leidinggevend en medewerkers en het zelf aanspreekbaar zijn in het basisteam op ongewenst gedrag, zodat zij van deze situaties leren en niet in herhaling vallen.

11. *Bekrachtigen en begrenzen* – Het bekrachtigen en begrenzen van gedrag door middel van het waarderen of belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag.

Randvoorwaarden

Intrinsieke congruentie – Alle leidinggevend en medewerkers van het basisteam hebben een intrinsieke motivatie om aan te sluiten bij het door de organisatie gewenste gedrag. De eigen normen en waarden sluiten aan bij de normen en (kern)waarden van de organisatie.

Psychologische veiligheid – Alle leidinggevend en medewerkers van het basisteam voelen zich veilig genoeg om zich uit te spreken, vergissingen toe te geven, om feedback te geven en/of elkaar aan te spreken.

In het gevalideerde stimuleringskader is elke soft control vervolgens geoperationaliseerd in verschillende gedragsaspecten. De gedragsaspecten zijn ten slotte vertaald in gedragsvoorbeelden. Dit biedt de organisatie concrete handvatten hoe gewenst gedrag binnen de organisatie kan worden gestimuleerd.

Bij meerdere basisteams wordt onderkend dat het beheersingskader een leemte opvult in het huidige managementcontrolsysteem

Bewuster sturen

Vanuit alle betrokken basisteam is tijdens de validatie expliciet aangegeven dat het kader kan bijdragen aan het bevorderen van gewenst gedrag binnen de basisteams. Bij meerdere basisteams wordt onderkend dat het beheersingskader een leemte opvult in het huidige managementcontrolsysteem. Met dit beheersingskader kan bewuster gestuurd worden op gewenst gedrag. Op deze wijze kan het beheersingskader op praktische wijze bijdragen aan een betere bewustwording van gedrag, een effectievere stimulering van gewenst gedrag en daarmee de beheersing van gedrag binnen de basisteams van de politieorganisatie. Binnen de politieorganisatie zijn verschillende onderdelen geïnteresseerd in het onderzoek en concreet stappen aan het ondernemen om het stimuleringskader in te voeren.

Over

Jacqueline Dinjens-van Hoove MSc is operational auditor op de afdeling Concernaudit bij de Nationale Politie. In 2006 rondde zij haar officiersopleiding aan de Koninklijke Militaire Academie af, waarna zij tien jaar werkte bij Defensie. In het kader van de afronding van de post-masteropleiding Internal Auditing and Advisory aan Erasmus Universiteit Rotterdam stelde ze een model en stimuleringskader voor soft controls op.

Tags: De afgestudeerde, Gedrag

AUDIT

MAGAZINE

Bron url: <https://auditmagazine.nl/rubrieken/soft-controls-inzetten-om-gewenst-gedrag-te-stimuleren/>