

Whitepaper

# Behoud het goede

Mkb op zoek naar evenwicht tussen hard en soft controls



D.N.D. Meurs  
G.P. de Jong  
M.P. Lycklama à Nijeholt  
F.J. de Graaf

praktijkgericht **onderzoek**

Kenniscentrum  
Business Innovation



Veel groeiende midden- en kleinbedrijven (mkb) professionaliseren gedurende hun ontwikkeling verder op het gebied van control. Deze bedrijven hebben van oudsher een eigen karakter en cultuur, die maken dat zij aanvankelijk op informele wijze in control zijn. Professionalisering op het gebied van control kan dan spanning opleveren, vooral wanneer deze gepaard gaat met het invoeren van targets, protocollen, regels en procedures, de zogenoemde hard controls. Juist dan zijn aanvullend soft controls en de bewustwording ervan van belang om het eigen karakter en de cultuur te behouden. Daarnaast zorgen soft controls voor motivatie, betrokkenheid, vertrouwen en zelfsturend vermogen bij de medewerkers, wat in het bijzonder van grote waarde is als de organisatie in transitie is naar verdere professionalisering van de bedrijfsactiviteiten. In dit artikel beschrijven we hoe het mkb soft controls in verschillende situaties kan inzetten en betogen we dat het vinden van de juiste balans tussen hard en soft controls de sleutel is tot succes.

Een strategie uitdenken is één ding, een organisatie op koers houden en wel zo dat de strategie wordt gevolgd en de doelen worden behaald, is wat anders. Veel bedrijven kennen die problematiek, maar binnen het mkb heeft dit probleem zijn eigen karakter. Het mkb heeft vaak niet de mogelijkheid om uitgebreid strategieën uit te zetten of om te monitoren in welke mate het in control is. Dat is niet alleen een kwestie van schaalgrootte. Het is niet per se zo dat mkb-bedrijven daar te klein voor zijn: ze hebben een ander karakter. Net als kinderen geen volwassenen in het klein zijn, zijn mkb-bedrijven geen grote bedrijven in het klein (zoals Dandridge in een artikel uit 1979 opmerkt). Het gaat bij het mkb vaak om familiebedrijven, waarbij de eigenaar ook de directeur is, of om situaties waarin werknemers meerdere rollen vervullen en verschillende verantwoordelijkheden hebben. Daarnaast zijn deze bedrijven ook relatief kwetsbaar voor veranderingen; denk hierbij aan het toetreden van nieuwe spelers op de markt of veranderingen in de wensen en behoeften van klanten. Om in te kunnen blijven spelen op veranderingen en voor het behoud van flexibiliteit en veerkracht zijn controls, meer dan bij grote ondernemingen, van groot belang.

De uitdagingen om in control te blijven, zonder het informele karakter en de flexibiliteit te verliezen, vragen binnen het mkb dus hun eigen aanpak. Over deze aanpak gaat het onderzoek dat Hogeschool Rotterdam in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam binnen een gesubsidieerd project met een aantal partners in het mkb uitvoert. Het onderzoek heeft als doel een scan te ontwikkelen die mkb-ondernemingen inzicht geeft op de mate waarin zij in control zijn, de soft controls<sup>1</sup> die zij toepassen en waar de mogelijkheden voor verbetering liggen. Daarnaast heeft het onderzoek als doel om het in control zijn van de mkb-ondernemingen te verbeteren door handreikingen te ontwikkelen die erop gericht zijn om de gewenste organisatiecultuur, normen en waarden en bijbehorende houdingen en gedragingen in het bedrijf te bewerkstelligen.

---

1 De Heus en Stremmelaar (2000 p. 22) definiëren soft controls als "een (beheersings)maatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid). Soft controls zijn op te vatten als informele beheersmaatregelen die gericht zijn op het creëren van zelfsturend vermogen, motivatie, integer handelen, loyaliteit en betrokkenheid en vertrouwen van medewerkers."



## Gehoorzaam of verantwoordelijk

Voor het onderzoek zijn 43 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij een aantal mkb-bedrijven. Zij geven een goed beeld van de problemen van mkb-ondernemingen met betrekking tot het in (soft) control zijn. Uit één van deze interviews komt de grote behoefte aan soft controls duidelijk naar voren. Deze ondernemer bemerkt dat hij regelmatig regels moet aanpassen en aanscherpen, omdat zich voortdurend nieuwe situaties voordoen – zijn bedrijf verandert en krijgt nieuwe klanten. Maar hij ziet dat er soms toch nog dingen mis gaan. Dan moeten daar heldere afspraken over worden gemaakt, om te voorkomen dat zoiets in de toekomst weer gebeurt. Hij geeft aan dat hij zelfs wel eens een klant is kwijtgeraakt omdat een van zijn medewerkers een grote fout had gemaakt. *“Had ik hem nu maar beter geïnstrueerd”, verzucht hij.*

Op de vraag of hij liever wil dat zijn medewerkers gehoorzaam zijn of dat ze zich verantwoordelijk voelen, antwoordt hij: *“Dat laatste, natuurlijk”*. Tegelijk blijkt dat hij met het aanscherpen van regels eerder gehoorzaamheid dan verantwoordelijkheid van zijn medewerkers vraagt. Immers, regels, procedures, voorschriften, protocollen en targets zijn allemaal zaken die opgevolgd of nagevolgd moeten worden. Ten diepste gaat het erom dat mensen hier gehoor geven aan de voorschriften; en dat is uiteindelijk gehoorzaamheid.

*“Ik zou wel willen dat ze zich meer verantwoordelijk voelen”, geeft hij aan, “maar ik weet niet hoe ik ze daar moet krijgen.”* Hij geeft aan dat hij soms het idee heeft dat zijn medewerkers niet begrijpen wat precies de bedoeling was. *“Soms gaan de dingen niet optimaal”,* zo zegt hij, *“maar ik krijg er niet goed de vinger achter of het nu onwil of onkunde is. Is er een tekort aan motivatie? Laat ik mensen misschien te weinig los of geef ik juist te veel vrijheid? Hoe communiceren we in dit bedrijf eigenlijk? Ik stuur vaak mails als er belangrijke zaken staan te gebeuren, maar dan bemerk ik later dat mensen die mail niet eens hebben gelezen.”* Hij is heel eerlijk en vraagt zichzelf af of zijn stijl van leidinggeven wel de meest passende is. *“Het is een complex geheel van motivatie, communicatie, de juiste mentaliteit en betrokkenheid bij de zaak”,* zegt hij. *“En juist de complexiteit maakt het zo lastig om een goed beeld te krijgen van ....., laat staan dat ik er wat aan kan doen. Ik zou wensen dat ik weet hoe dat moet.”*

Deze mkb-ondernemer verwoordt de behoefte van het mkb aan inzicht om gebruikmakend van de “zachte kanten van de bedrijfsvoering” aan te sturen en control mechanismen in te bouwen: de aanleiding van ons onderzoeksproject.



## Uitdagingen in het mkb op het gebied van (soft) controls

Op basis van de interviews is een diagnose met daarin een aantal aandachtspunten voor het in soft control zijn opgesteld. Daarnaast zijn overkoepelende patronen geïdentificeerd op basis van een aantal aandachtspunten die zich bij meerdere van de deelnemende mkb-bedrijven voordoen. De hoofdconclusie is dat veel van de ondervraagde ondernemers een beperkte kennis over soft controls en over het effect van soft-controls op bijvoorbeeld motivatie en betrokkenheid hebben (zoals geïllustreerd in bovenstaand voorbeeld).

Een aantal bedrijven is onbewust wel degelijk bezig met (informele) sturings- en beheersingsmaatregelen die gewenst en integer gedrag bij medewerkers bevorderen. Zo hebben bijvoorbeeld een paar bedrijven een 'task force' waarin ondernemers medewerkers mee laten denken en mee laten beslissen over de toekomst van het bedrijf. Tegelijk blijkt dat een dergelijke beheersmaatregel vaak niet bewust wordt ingezet en niet integraal ingebed is in het management control systeem.

*"We doen misschien wel een aantal dingen, maar we weten het niet zo goed en we kunnen het niet zo goed benoemen. Als we slagen, kunnen maken in het bewustzijn en hoe werknemers dan ook nog beïnvloed zouden kunnen worden dan kan je de cultuurverandering die ons bedrijf nodig heeft, versnellen."*

Om efficiënt doelen te kunnen behalen is het van groot belang dat de toegepaste management controls in balans zijn: hard controls en soft controls vullen elkaar aan en zijn met elkaar in evenwicht. Met andere woorden: de (culturele) waarden van een bedrijf dienen in harmonie te zijn met de geschreven codes en formele systemen. Het is daarom noodzakelijk dat hard (formele) en soft (informele) controls in harmonie ontwikkeld worden (Guibert & Dupuy, 1997, Falkenberg & Herremans, 1995). Dit is gezien de beperkte kennis over soft controls en het effect van soft controls in combinatie met het karakter van het mkb een grote uitdaging. Deze uitdaging wordt

versterkt wanneer een ondernemer geconfronteerd wordt met:

- ▶ Groei (bijvoorbeeld als gevolg van stijgende vraag)
- ▶ Veranderende context (bijvoorbeeld door toename concurrentie)

## Spagaat door groei bij mkb

Veelal heeft een mkb-bedrijf vanuit de persoonlijke aanpak van de ondernemer een eigen karakter ontwikkeld. Zo ontstaan eigen vormen van gedrag en cultuur binnen die mkb-bedrijven. Op een gegeven moment hebben veel mkb-bedrijven door groei behoefte aan verdergaande professionalisering van de sturing in de bedrijfsvoering, maar die staat soms op gespannen voet met de cultuur die vanouds aanwezig was in het bedrijf. Er worden bijvoorbeeld andere procedures gevolgd, of er wordt nieuw personeel in andere functies en met andere werkwijzen aangetrokken. Kortom: er ontstaat spanning tussen de aanvankelijk aanwezige soft controls (volgend uit de aanwezige cultuur) en de nieuwe hard controls (als gevolg van de professionalisering).

Deze spagaat heeft verschillende oorzaken. Wanneer een mkb-onderneming snel groeit vraagt dit veel energie van de ondernemer. Veel urgente dagelijkse operationele werkzaamheden vragen dan de aandacht waardoor het nadenken over hoe men het gedrag van werknemers op passende wijze beïnvloedt op de to-do-lijst van morgen belandt. Doorgaans heeft een mkb-onderneming namelijk geen grote afdeling Finance en/of HRM die zich met dit vraagstuk bezig houdt. Het rust op de schouders van de ondernemer en/of enkele medewerkers die dikwijls meerdere rollen en taken vervullen. Met andere woorden: de effecten van nieuw door te voeren beheersmaatregelen worden vaak niet voldoende onder de loep genomen. Een consequentie hiervan is dat groei vaak gepaard gaat met relatief veel formalisatie en procedures om te sturen op bepaalde doelen, met als mogelijk gevaar dat hard controls de overhand krijgen en de huidige organisatiecultuur in het gedrang komt.





## Case

De volgende casus illustreert dit. Het gaat hier om een familiebedrijf waarin inmiddels de vierde generatie aan het roer staat\*. Deze nieuwe directeur ziet veel kansen in de markt en is bezig het bedrijf te laten groeien. Daarvoor heeft hij ook het management uitgebreid en verder geprofessionaliseerd. Die verdere professionalisering brengt een verandering van karakter van het bedrijf met zich mee. Vanouds had het bedrijf een gerespecteerde plek in het dorp waar het gevestigd was. Veel mensen vonden er een baan en in sommige gevallen was de directie ook extra coulant om mensen aan een baan te helpen. Men kent elkaar en helpt elkaar. Nu moet professioneler gewerkt worden, moeten medewerkers doelstellingen formuleren, die in jaargesprekken worden geëvalueerd en moet men verantwoording voor de activiteiten afleggen. Illustratief hier is een groot beeldscherm waarop real time te zien is waar alle medewerkers van de buitendienst op dat moment zijn. De bedoeling is dat vanaf kantoor gereageerd kan worden en de medewerkers van de buitendienst efficiënter kunnen worden aangestuurd. Eigenlijk staat dat beeldscherm symbool voor harde controles: inzicht in de gegevens via harde data.

In de praktijk worden de genomen maatregelen ervaren als een gebrek aan vertrouwen; de medewerkers van de buitendienst voelen zich gevolgd en bekeken. Anders gezegd: soft controls als vertrouwen en zelfsturend vermogen komen in het geding. Het scherm hangt er nog wel, maar wordt niet meer gebruikt.

*\*Omwille van de vertrouwelijkheid is de casus iets aangepast. In de kern is de zaak conform de onderzoeksuitkomsten.*



## Context verandert spelregels voor het mkb

Naast groei zorgt de veranderende context aanvullend voor uitdagingen. De context waarin het mkb functioneert verandert in een snel tempo en de concurrentiedruk neemt toe. Nederland heeft de economische crisis achter zich gelaten en de digitalisering zorgt ervoor dat internationale bedrijven steeds meer markt veroveren. Een ondernemer in het mkb heeft vaak geen grote reserves en zal om de strategische positie te versterken open moeten staan voor de introductie van nieuwe producten, diensten of bedrijfsmodellen. Oftewel: voor innovatie. Managementwetenschappers (o.a. Volberda & Jansen, 2011) benadrukken het belang om meer aandacht te besteden aan de niet-technologische determinanten van innovatie, ook wel bekend als 'sociale innovatie'. Het gaat hierbij onder meer om het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden. Managementvaardigheden om bijvoorbeeld de

participatie van medewerkers in de fase waarin ideeën worden gegenereerd te vergroten of om medewerkers in een dergelijke organisatieontwikkeling mee te nemen.

Alhoewel het nadenken over passende managementcontrols vaak het onderspit delft door de drukkende eisen die worden gesteld aan de onderneming is het nadenken hierover wel degelijk van belang. Het inzetten van alleen hard-controls in een dergelijke situatie is niet wenselijk en werkt contraproductief. Één van de beperkingen van hard controls is namelijk dat deze niet alle complexiteit waarmee een bedrijf te maken heeft kan dekken. Een te formeel systeem laat namelijk weinig ruimte open voor nieuwe initiatieven en nieuwe interacties, waardoor vooruitgang en ontwikkeling van de onderneming lastig wordt (Chtioui en Thiéry-Dubuisson, 2016; Lycklama á Nijeholt, 2016). Aanvullend zijn soft controls nodig.

### Case

Het volgende voorbeeld illustreert dit. Het gaat om een bedrijf dat sterk te lijden heeft gehad onder de economische crisis. De directeur heeft tijdens de crisis voornamelijk directief gestuurd en veel gebruik gemaakt van hard controls, zoals: protocollen, procedures en informatiesystemen. Dit om zo efficiënt mogelijk te kunnen sturen en het hoofd in deze zware economische crisis boven water te houden. Nu de crisis voorbij is merkt de ondernemer dat een omslag nodig is in zijn manier van leidinggeven: van directief naar participatief. Verschillende werknemers zijn echter 'lamgeslagen' en zijn niet meer gewend om te participeren en ideeën aan te dragen, maar gewend aan stevige kaders. Kaders die geen ruimte bieden voor bijvoorbeeld eigen verantwoordelijkheid, initiatief en creativiteit. Door steeds meer soft-controls in te zetten, zoals een aantal medewerkers de vrijheid en het vertrouwen geven om het nieuwe beleidsplan te schrijven. Daarnaast een fonds duurzame inzetbaarheid op te richten waarin één van de speerpunten loopbaanperspectief is. Dit zorgt dat langzaam een cultuuromslag plaatsvindt.

*\*Omwille van de vertrouwelijkheid is de casus iets aangepast. In de kern is de zaak conform de onderzoeksuitkomsten.*

Alhoewel soft controls een bijdrage leveren aan het in control blijven en het beheersen van risico's, zonder in te leveren op de creativiteit en flexibiliteit die nodig is om als ondernemer op de genoemde veranderingen in te kunnen spelen blijft het sleutelwoord ook hier: balans.

## Tot slot

We zien, samenvattend, midden- en kleinbedrijven continue worstelen met het 'in control' zijn. De beperkte kennis van soft controls en de effecten van soft controls versterken deze worsteling. Ondernemers moeten zich bewust zijn dat niet alleen "meten is weten" de onderneming verder helpt. De kracht van hard-controls is beperkt en soft controls zijn aanvullend nodig om bijvoorbeeld draagvlak te creëren of ruimte voor innovatie mogelijk te maken. Alleen wanneer de hard en soft controls in harmonie zijn zal sprake van een optimale situatie van in 'control' zijn. De scan die we ontwikkelen is een goed

instrument om de stand van zaken over soft controls in kaart te brengen en de kennis over soft controls te vergoten. Daarnaast biedt de handreiking die we ontwikkelen verschillende oplossingsrichtingen om meer 'in soft control' te komen. Dit biedt een bedrijf veerkracht en zorgt dat het mkb meer 'in control' komt en toekomstbestendig wordt!

## Literatuur

Chtioui, T. & S. Thiéry-Dubuisson (2011). Hard and Soft Controls: Mind the gap! *International Journal of Business*, 16 (3), 289-302.

Dandridge, T. C. (1979). Children are not 'little grown-ups': small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17 (2), 53-7.

Falkenberg, L., and I. Herremans (1995). "Ethical Behaviours in Organizations: Directed by Formal or Informal Systems?" *Journal of business Ethics*, 14, 133-143.

Guibert, N., and Y. Dupuy (1997). "La complémentarité entre le contrôle formel et le contrôle informel," *Comptabilité-contrôle-Audit*, 3(1), 39-52.

Lycklama à Nijeholt, M.P. (2016). *Projectplan Raak-MKB. Het mkb met soft controls in control*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. and K. Heij (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.

## Colofon

*Jaar: 2018*

*© D.N.D. Meurs, G.P. de Jong, M.P. Lycklama à Nijeholt, E.J. de Graaf*

*Deze whitepaper is een uitgave van:*

*Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Business Innovation*

*Postbus 25035, 3001 HA Rotterdam*

*De copyrights van de afbeeldingen (figuren en foto's) berusten bij Hogeschool Rotterdam en de makers tenzij anders vermeld.*

*De publicatie valt onder een Creative Commons NaamsvermeldingNietCommercieel-GelijkDelen4.0 Internationaal-licentie.*

*Beeld: Hogeschool Rotterdam, Shutterstock*

*Vormgeving: Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Business Innovation*



**Kenniscentrum  
Business Innovation**