

Met Open Vizier

Auditing als stimulerende interventie

RONALD STEVENS

2013 Van Gorcum

© 2013, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

NUR 801

ISBN folioboek: 978 90 232 5206 1

ISBN ebook: 978 90 232 5207 8

Uitgave en druk: Koninklijke van Gorcum, Assen

Vormgeving: Bianca Emanuel

Eindredactie: Rineke van Houten

Foto omslag: Cora Terlouw

Portretfoto: Lydia van der Meer

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Voorwoord

De afgelopen twintig jaar heb ik mij actief en met grote interesse bewogen in de wereld van auditing. In mijn huidige adviespraktijk vervul ik diverse rollen: sparringpartner en -coach, trainer en opleider, veranderaar en interventionist. Bovenal ben ik regelmatig lid of voorzitter van auditteams. Ik werk voor een scala aan opdrachtgevers, waarbij de focus de afgelopen jaren geleidelijk aan verschoof van private naar publieke sector, vooral onderwijs, zorg en politie.

Ik ben sterk beïnvloed door het gedachtegoed van het INK/EFQM, gecombineerd met de kennis en ervaring over het handelen van organisaties en mensen, mede ingegeven door mijn opleiding en ervaring als MD/organisatie-adviseur. Een unieke combinatie die mij vrij snel duidelijk maakte dat het bij organisatieontwikkeling of verandering niet alleen gaat om de 'harde' maar vooral ook om de 'zachte' elementen uit de organisatiekunde en psychologie.

Organisaties en hun handelen: daar was ik in feite al als student in geïnteresseerd. Na mijn middelbare school begon ik met een studie andragologie, die ging over het vergroten van het handelingsvermogen van jongeren en volwassenen. Het verbeteren van het handelingsvermogen had in die periode een sterke maatschappelijke opbouwfunctie of vormende functie. Er lag een filosofie aan ten grondslag om mensen in achterstandsituaties te verheffen, te stimuleren om zichzelf verder te vormen en te ontwikkelen. Mensen leren om voor zichzelf op te komen, waarbij de andragoloog dat proces zou begeleiden. Soms kriebelde het bij mij omdat er een sterk bevoogdende sfeer van uitging. Dat was de tijdgeest. Toch heeft de opleiding mij in de kern geraakt: op welke manier kun je bijdragen aan vergroting en verdere ontwikkeling van het handelingsvermogen van een organisatie (als netwerk van mensen, medewerkers)? De studie heeft zijn maatschappelijk commitment verloren, maar ik ben er door gevoed en mede door gevormd. Zij het dat ik jaren later pas de touwtjes aan elkaar knoopte en besepte dat ik echt in mijn vakgebied aan de slag was.

Toen ik studeerde was het bedrijfsleven besmet: organisatiepsychologie en bedrijfskunde waren not done. De keus voor zo'n studie betekende ook een keus voor een bepaald (lees rechts) kamp. Achteraf een onzinnige en zeker onproductieve discussie. Bedrijfsorganisaties als verzameling van medewerkers handelen volop en het stimuleren om hun handelingsvermogen te vergroten en verder te ontwikkelen, maakt dat we als samenleving produceren en consumeren. Hen te vormen en te ontwikkelen is dan ook belangrijk.

In mijn huidige vakgebied komen enkele lijnen samen. Die van andragologie, die van kwaliteit en bedrijfskunde, die van groepswork, die van opleiden en trainen, van luisteren en vragen stellen, van presenteren, leren, reflecteren, adviseren en interveniëren. Organisaties en mensen een duwtje in de rug geven door hen uit te dagen te leren zich (samen) te ontwikkelen. Precies daarover ging ook mijn promotieonderzoek: Met open vizier, Auditing als kortdurende interventie. Ik zocht het antwoord op de volgende vraag: *Hoe* kan een organisatiebrede audit, uitgevoerd door een externe partij (of in een combinatie met interne auditoren), de ontwikkeling¹ van een organisatie stimuleren, zodat de organisatie acties onderneemt om beter te handelen?

In mijn onderzoek heb ik mij laten leiden door mijn opvatting dat er geen sprake is van een waarheid, maar dat mensen zelf betekenis geven aan hun werkelijkheid en deze voortdurend (re)construeren onder invloed van de omgeving, de maatschappelijke positie die men inneemt, kennis, ervaring en belevenissen van henzelf en van anderen. De maatschappelijke realiteit en dus ook de realiteit van een organisatie wordt door mensen geschapen. Mensen geven betekenis aan hun bestaan en omgeving, ontwikkelen overtuigingen, waarden en stellen voor gedrag regels op. Mensen creëren betekenisystemen, wereldbeelden, symbolen en rituelen. Hiermee oriënteren mensen zich, identificeren zij zich, ontwikkelen een identiteit en maken zij een onderscheid tussen goed en kwaad. Deze betekenisystemen ontwikkelen zich in de loop van de tijd door de interacties die mensen met elkaar hebben. Mensen scheppen en herscheppen hun werkelijkheid, maar zij houden deze ook (deels) in stand.

Vier opvattingen zijn volgens mij bij het bovenstaande essentieel.

- 1 De werkelijkheid, die wij waarnemen is *een sociaal construct*, dat tot stand komt door de interactie tussen alle betrokkenen en hun diversiteit aan belangen². Sackman en Verweij onderscheiden de volgende niveaus aan dit sociaal construct:
 - De interactie tussen de betrokken actoren op een bepaalde tijd en plaats en de betekenis die zij daaraan geven; het niveau van de ervaren sociale relaties.
 - De dynamiek die optreedt in deze relatie als gevolg van de onderlinge interacties, wederzijdse communicatie en beïnvloeding, het niveau van de sociale interactie.
 - Het bewustzijn en besef van de betrokken actoren dat zij met andere actoren interacteren en de manier waarop en hoe ze dat doen (gedrag, waarden en normen), het niveau van de culturele kennis.
 Ik zou daar een vierde niveau aan willen toevoegen: de sociale maatschappelijke context en de discussies die op dat moment in het maatschappelijke debat dominant zijn. Zo heeft het marktgericht denken en de toenemende schaalvergroting om onder andere doelmatigheidsvoordeel te behalen zeker een rol gespeeld in het denken binnen de case-organisaties.
- 2 De werkelijkheid is *meervoudig, meerstemmig en meerduidig*. Er zijn vele betrokkenen, met eigen visies, belangen, interpretaties, die bovendien eveneens verschillen in hun handelen en optreden. Willen we ons een beeld vormen van een organisatie en haar ontwikkeling dan dienen we die werkelijkheid te benaderen vanuit verschillende actoren (een multi-actorbenadering)).
- 3 De werkelijkheid is ook *gelaagd*³. De werkelijkheid die wij waarnemen wordt niet alleen verschillend geïnterpreteerd door verschillende betrokkenen, we moeten ons ook afvragen in hoeverre de ‘werkelijkheid’ die wij ervaren ook de werkelijkheid van de ander is.
- 4 De werkelijkheid is niet alleen gelaagd in de betekenis van een hiërarchisch opbouw (top- down verband). Deze werkelijkheid dient zich ook gelaagd aan in de vorm van formele contacten, beleidsdocumenten, gesprekken met medewerkers. Bovendien is er het gegeven dat sommige zaken en processen zich onttrekken aan het zicht van sommige toeschouwers en actoren . Men zou in dat verband kunnen spreken van een werkelijkheid die bestaat uit:
 - *frontstage*: dat wat we daadwerkelijk zien en horen van een organisatie, de werkelijkheid zoals die zich aandient, het ‘toneel’ waarop de organisatie zichtbaar is;

- *backstage*: daar waar de daadwerkelijke productie plaatsvindt, het overleg, de besluitvorming, de interne communicatie en samenwerking om tot een dienst of product te komen. De werkelijkheid die voor een klant of een buitenstaander niet direct zichtbaar is, de 'coulissen' van een organisatie. Overigens veronderstellen we als klant of waarnemer vaak dat deze frontstage en backstage intensief met elkaar samenwerken en dat ze hun werkprocessen op elkaar hebben afgestemd. De werkelijkheid blijkt in de praktijk vaak anders;
- *under the stage*: een werkelijkheid die niet zichtbaar is voor de klant en de buitenstaander, maar ook niet voor de medewerkers in de organisatie, tenminste niet voor iedereen; de 'kleedkamer'. Het is de werkelijkheid van de 'achterkamertjes'. Daar waar het spel (uit)gespeeld wordt, dat wat niet beschreven wordt of genoemd wordt, de krochten van een organisatie, de stiltegebieden. Ook dat is een werkelijkheid binnen een organisatie.

In de cases reflecteer ik op de ontwikkeling gedurende een tiental jaren. De betreffende organisaties (Arkin, voorheen Jellinek, en Hogeschool Windesheim) worden evenals de auditoren continu beïnvloed door de dynamiek in hun omgeving. Andersom beïnvloeden zij deze omgeving. Het besef van de werkelijkheid verschuift niet alleen in tijd, maar wordt eveneens beïnvloed door de maatschappelijke ontwikkelingen, over onderwijs en verslavingszorg maar ook over organisaties, organiseren, kwaliteit en auditing. Met andere woorden: de werkelijkheid is niet statisch, maar dynamisch.

Mijn conclusies zijn gebaseerd op de literatuurstudie, mijn praktijkervaringen als auditor, opleider van auditoren en een case study van de organisaties Arkin en Hogeschool Windesheim en vele andere cases uit mijn praktijk die op de achtergrond een rol spelen.

Oktober 2012 verdedigde ik het proefschrift aan Tilburg University. Dit boek is een bewerking ervan.

-
- 1 De termen 'reflecteren' en 'leren' worden in dit proefschrift vervangen door het begrip 'ontwikkeling' van een organisatie om uitgebreide bespiegelingen over het begrip lerende organisaties te voorkomen. Het begrip ontwikkeling duidt niet alleen op 'tot wasdom doen komen, groeien', maar ook op het ontwikkelen in de betekenis van ontvouwen en ophelderen (bron: Het Groot Woordenboek der Nederlandse Taal).
 - 2 Berger en Luckmann, 1991, Weick, 1995, Boonstra en de Caluwé, 2006.
 - 3 De Ruijter, 2000.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Hoofdstuk 1 - Willen leren	11
<hr/>	
Hoofdstuk 2 - Kijken naar een organisatie als auditor	27
<hr/>	
2.1 Ontwikkelingen	29
2.2 De rationele school: meten is weten	31
2.3 De symbolistische school: betekenis geven	34
2.4 Vier managementsettings	35
2.5 Het type vraagstukken	36
2.6 De auditor in de rol van de derde	42
2.7 Conceptueel raamwerk	43
Hoofdstuk 3 - De cases	47
<hr/>	
3.1 Arkin, voorheen Jellinek	50
3.2 Hogeschool Windesheim	70
Hoofdstuk 4 - Vier verschillende functies van een audit	93
<hr/>	
4.1 Organisatiecontrole	96
4.2 Organisatie-uitvoering	97
4.3 Organisatieontwikkeling	99
4.4 Organisatiestrategie	101
4.5 Verborgene functie	104
Hoofdstuk 5 - De condities voor een 'leerzame' audit	107
<hr/>	
5.1 Herkenning van de maatschappelijke dynamiek	109
5.2 Handelingsbereidheid en handelingsvermogen van de leiding	111
5.3 Handelingsbereidheid en handelingsvermogen van de staf	113
5.4 Vermogen tot reflecteren	115
5.5 Aansluiting bij professionals en kernproces (klant)	116

Hoofdstuk 6 - Een auditor nieuwe stijl	119
6.1 De auditor als derde	121
6.2 Het auditteam	131
Hoofdstuk 7 - Samenvatting en conclusie	135
Geraadpleegde literatuur	141
Gebruikte bronnen	147