



Werken aan actief betrokken auditees

Effectiviteitsverbetering door gemeenschappelijke betekenisgeving

Als auditees een audit zouden ingaan met het doel hun (zelf-)leren te ontwikkelen, zou de effectiviteit van de audit navenant groter zijn. Auditorganisaties kunnen het voortouw nemen om buiten het audit-proces zelf actieve kennisuitwisseling te stimuleren. Zo'n proces wordt 'geleide gemeenschappelijke betekenisgeving' genoemd. In dit artikel zetten de auteurs uiteen hoe auditorganisaties met inzet van communicatie-instrumenten hun auditees van minimale betrokkenheid naar een situatie van 'geleide gemeenschappelijke betekenisgeving' kunnen brengen.

In het eerste artikel uit deze serie in *Sigma* (Reichling en Jonker, 2015) is beschreven dat als auditing moet bijdragen aan het (zelf-)leren van auditees, auditororganisaties en auditees het daar samen wel over eens zouden moeten zijn. Een proces van gemeenschappelijke betekenisgeving leidt tot zo'n gedeeld beeld, op basis waarvan auditees vervolgens actie ondernemen (Weick, 1993). *Voortdurende interactie, van begin tot eind* draagt bij aan gemeenschappelijke betekenisgeving (Lonsdale en Bechberger, 2011). Dit kunnen we ook toepassen op de relatie tussen de auditororganisatie en de auditees en de auditees onderling, zowel binnen als buiten het auditproces. Deze brede interpretatie geeft extra ruimte om bij te dragen aan het begrip van auditees over het auditdoel van (zelf-)leren.

Zijn auditees bereid zich ook buiten het auditproces te verdiepen in auditgerelateerde zaken, zoals hoe je een goede oorzaakanalyse moet uitvoeren? De ervaring leert dat het niet makkelijk is, tenzij er sprake is van een gedeelde problematiek. Bijvoorbeeld wat verstaan we onder de door de wet vereiste maar ongedefinieerde 'effectiviteit'? En wie neemt er deel aan een dergelijke bijeenkomst?

De aantrekkingskracht van communicatieactiviteiten hangt grotendeels af van de focus die de auditororganisatie legt: op conformiteit of effectiviteit (Stevens, 2012). Kwaliteitsmanagers pikken zeker conformiteit op, maar de interesse van de directie, de primaire cultuurbepaler, ligt bij effectiviteit.

De auditees hebben de keuze om al of niet deel te nemen aan communicatieactiviteiten van de auditororganisatie, zij zijn tot niets verplicht. De auditororganisatie staat voor de taak om de leiding te nemen in betekenisgeving, waarbij gemeenschappelijkheid vooralsnog ontbreekt. Immers, van de voorwaarden voor gemeenschappelijke betekenisgeving (tabel 1, Weick, 1993) wordt slechts aan hoogstens een of twee voldaan: 'uitnodigend tot rechtvaardiging' en 'zelfgekozen'.

Hoe bewerkstelligt een auditororganisatie dan een proces van gemeenschappelijke betekenisgeving waarbij een steeds grotere groep auditees zich aansluit en actief deelneemt? Om deze vraag te beantwoorden is het nuttig om verschillende vormen van gemeenschappelijke betekenisgeving te bekijken.

In minder dan 50 woorden

- De relatie tussen auditor en auditees buiten de audits om biedt kansen om (zelf-)leren als gemeenschappelijk doel te bereiken.
- Met 'geleide gemeenschappelijke betekenisgeving' kan dat gedeelde doel worden bereikt.
- In het begin van de auditrelatie is daarvan geen sprake.
- Gerichte inzet van communicatie-instrumenten maakt geleide gemeenschappelijke betekenisgeving mogelijk.

Vier vormen van gemeenschappelijke betekenisgeving

In situaties van gemeenschappelijke betekenisgeving is vaak sprake van leiders en belanghebbenden (Maitlis, 2005). Beiden dragen op hun manier bij aan het proces van betekenisgeving. Betekenisgeving door de leider leidt tot een actief, georganiseerd en systematisch proces. Betekenisgeving door de belanghebbenden leidt tot onderlinge informatie-uitwisseling en de voortzetting van het proces van betekenisgeving zolang het probleem bestaat. In dit artikel staat de auditororganisatie voor de leider en staan de auditeeorganisaties voor de belanghebbenden.

Maitlis beschrijft vier vormen van betekenisgeving, te onderscheiden op basis van de mate van beheersing van het proces door de leider en de mate van actieve betrokkenheid van de belanghebbenden:

1. Geleide gemeenschappelijke betekenisgeving.
2. Bepaalde gemeenschappelijke betekenisgeving.
3. Gefragmenteerde gemeenschappelijke betekenisgeving.
4. Minimale gemeenschappelijke betekenisgeving.

Deze vormen leveren verschillende resultaten op. Met de eerste vorm wordt een uitgewerkt en algemeen gedeeld begrip bereikt, dat uitmondt in proactieve acties van de belanghebbenden. Deze vorm sluit aan bij de acceptatie van zelf-leren als doel van auditing.

In de tweede vorm wordt het beeld wel algemeen gedeeld, maar minder gedragen en leidt het slechts tot een eenmalige actie of serie van geplande acties. Te denken valt aan het uitvoeren van de corrigerende maatregelen als vervolg op een auditrapport.

Tabel 1. Voorwaarden gemeenschappelijke betekenisgeving buiten het auditproces (Weick, 1993)

Voorwaarde gemeenschappelijke betekenisgeving	Uitgangssituatie
1. Belangrijk:	de volgende audit is nog ver weg, dus niet belangrijk of relatief minder belangrijk dan andere zaken
2. Uitnodigend tot rechtvaardiging:	als de auditee niets doet, maar de terugkoppeling uit audits wel heeft aangezet tot denken
3. Zichtbaar:	waarschijnlijk valt niet-lezen of wegblijven niet op
4. Onherroepelijk:	'er is vast wel een tweede kans'
5. Zelfgekozen:	zie 2, maar ook 'opgedrongen'

In de derde variant vormt iedere betrokkene zijn eigen beeld en onderneemt zijn eigen acties. Daar wordt dan geen gemeenschappelijke betekenis aan gegeven. Een voorbeeld is de gebrekkige samenwerking van instanties rond gezins- of jeugdzorgproblematiek.

In de laatste vorm is er sprake van een minimaal beeld, met beperkt draagvlak. Hieruit volgt een eenmalige activiteit als compromis. Te denken valt aan correctie op basis van evidente non-conformiteiten, zonder oorzaakonderzoek.

Maitlis stelt dat men afhankelijk van de gewenste opbrengst een keuze kan maken voor een van de vier vormen. Audits worden veelal 'overleefd', in plaats van ervaren te worden als een kans om te leren (Reichling en Jonker, 2015). De auditorganisatie dient het idee over te brengen dat (zelf-)leren een wenselijk doel van auditing is.

Geleide gemeenschappelijke betekenisgeving veronderstelt een hoge mate van actieve betrokkenheid van belanghebbenden. Maar in de uitgangssituatie is er hoogstens sprake van 'beperkte gemeenschappelijke betekenisgeving', bijvoorbeeld als de auditorganisatie wel nieuwsbrieven verstuurt, maar er geen sprake is van actieve deelname aan betekenisgeving door de auditees. Het komt ook voor dat de auditorganisatie alleen commerciële overwegingen heeft bij het aanbod buiten het auditproces, of eenvoudigweg niets onderneemt. Er bestaat dan een situatie van minimale betekenisgeving waarin iedere partij eigen doelen nastreeft.

Er blijven daarmee twee vragen over: 1. wil de auditorganisatie überhaupt een businesscase voor (zelf-)leren opbouwen en 2. zo ja, hoe richt zij haar communicatiestrategie in om dat te bereiken?

Communiceren buiten het auditproces

Of auditorganisaties (zelf-)leren buiten het auditproces bevorderen, heeft te maken met hun visie op hun functie en met de kosten/baten. De ene auditorganisatie focust op kwaliteitsborging, de andere heeft als missie 'Wij helpen onze klanten hun strategie te realiseren'. De ene instelling communiceert haar missie niet, de andere profileert duidelijk haar aanvullende activiteiten, gericht op toegevoegde waarde bovenop de auditactiviteiten. Kostenoverwegingen hebben hun weerslag op de ontwikkeling van activiteiten, commerciële overwegingen op de openstelling voor auditees,

hoeveel moeten die betalen? Auditorganisaties met een maatschappelijke functie moeten deze kosten kunnen opbrengen, auditorganisaties met een commerciële functie willen mogelijk aan deze activiteit verdienen. In alle gevallen dragen aanvullende activiteiten bij aan hun gepercipieerde toegevoegde waarde en zichtbaarheid ('top of mind'), wat uit het oogpunt van bestaansrecht interessant is.

Op vele manieren kan buiten het auditproces een bijdrage worden geleverd aan het ontwikkelen van het begrip van een auditee. In de instrumenten valt een onderscheid te maken tussen:

- alleen de auditorganisatie onderneemt actie, bijvoorbeeld nieuwsbrieven;
- er is sprake van interactie, bijvoorbeeld opleidingen;
- de auditorganisatie entameert interactie tussen haar verschillende klanten, bijvoorbeeld in auditnetwerken.

Steeds is van belang dat de auditorganisatie daarbij haar onafhankelijkheid waarborgt. Zo komt adviseren bij de instrumenten niet voor. Inzicht geven in wat beter moet of kan is de kern van auditing, maar adviseren over oplossingen bedreigt de onafhankelijkheid van de auditor en ISO 17021:2011 sluit dit expliciet uit.

Opleiden en workshops zijn twijfelgevallen. De valkuil is aanwezig om daarin toch specifieke adviezen te geven. Het delen van best practices wordt acceptabel geacht; of de auditee de best practice oppakt, is immers zijn eigen keuze. Wel bestaat hier het risico of de beoordeling door de auditorganisatie van wat best practices zijn onderbouwd is (Lonsdale en Bechberger, 2011).

Naar actieve participatie van auditees

Als de auditorganisatie besluit de ruimte die er is te benutten, welke instrumenten kunnen dan bijdragen aan het creëren van voorwaarden voor gemeenschappelijke betekenisgeving? Hoe wekt de auditorganisatie de interesse van de (juiste) belanghebbenden? Of hoe brengt zij de discussie binnen en tussen de auditeeorganisatie(s), bijvoorbeeld in netwerken, op gang?

Twee zaken zijn daarbij belangrijk:

1. voldoen aan de voorwaarden voor gemeenschappelijke betekenisgeving (tabel 1);
2. het ontwikkelen van geleide gemeenschappelijke betekenisgeving (tabel 2).

Tabel 2. Vier vormen van gemeenschappelijke betekenisgeving (naar Maitlis, 2005, p. 32)

Leider	Belanghebbenden	
	Geringe mate van beïnvloeding	Hoge mate van beïnvloeding
Hoge mate van beïnvloeding	3. Gefragmenteerde gemeenschappelijke betekenisgeving	1. Geleide gemeenschappelijke betekenisgeving
Geringe mate van beïnvloeding	4. Minimale gemeenschappelijke betekenisgeving	2. Beperkte gemeenschappelijke betekenisgeving

Om te voldoen aan de eerste voorwaarde voor gemeenschappelijke betekenisgeving ('belangrijk', zie tabel 1) kan de auditororganisatie inhaken op relevante, strategische issues (Reichling en Jonker, 2015). Dit vereist goede kennis van de actuele ontwikkelingen in de branche. Sowieso is erkenning als expert een voorwaarde om als leider serieus genomen te worden (Lonsdale en Bechberger, 2011; Maitlis, 2005). Het lijkt vanzelfsprekend dat ook een externe trigger als de komst van een nieuwe ISO-versie een goede aanleiding is, maar in de praktijk blijkt de belangstelling tegen te vallen.

Het delen van best practices en valkuilen is ook een onderwerp dat aandacht genereert, evenals de gezamenlijke ontwikkeling van instrumenten en mogelijk evaluatiebezoeken gerelateerd aan het contract. In alle gevallen is er sprake van belangrijke toegevoegde waarde voor de klant. De keuze van een communicatie-instrument is voor de voorwaarde 'belangrijk' ondergeschikt, alhoewel er wel een verschil bestaat in effectiviteit.

'Uitnodigend tot rechtvaardiging' (voorwaarde 2 uit tabel 1) valt te ondersteunen met bijvoorbeeld overzichtsrapporten die valkuilen, bedreigingen of kansen overtuigend voor het voetlicht brengen.

Bij 'zichtbaarheid', de derde voorwaarde, is 'naming and shaming' van wegblijvers geen acceptabele strategie, maar het belichten van deelnemers die aanwezig zijn en het terugkoppelen van hits op een website wél.

De vierde voorwaarde, 'onherroepelijk', toont aan dat schriftelijke, eenrichtingscommunicatie te vrijblijvend is. Er moet een stap worden gemaakt naar directe interactie. Het onder de aandacht brengen van bijvoorbeeld een sessie over de directiebeoordeling in daaropvolgende individuele auditplannen en -uitvoering, maakt die 'onherroepelijkheid' mogelijk; deelname draagt bij aan onherroepelijkheid. Ook gezamenlijk genomen besluiten over bijvoorbeeld de ontwikkeling van instrumenten dragen bij. Aangezien communicatie buiten het auditproces vrijblijvend is (in een auditcontract staat nergens dat je de nieuwsbrieven móet lezen) en deelname in die communicatie derhalve per definitie zelfgekozen, rest voor die laatste voorwaarde alleen nog de door de auditee zelfgekozen stap naar actieve betrokkenheid.

Gemeenschappelijke betekenisgeving leidt ook tot identiteitsvorming. Dat betekent: 'wij horen bij elkaar als groep'. Inspanningen van groepsgenoten om gedeelde beelden te bevestigen, resulteren in de aansluiting van andere belanghebbenden (Weick, 1993). Idealiter ontstaat zo zelfstandige actie van auditees, bijvoorbeeld in netwerken van auditee-organisaties, waarbij de auditororganisatie alleen nog faciliteert. Uiteindelijk leidt het proces van geleide gemeenschappelijke betekenisgeving tot een beeld van (zelf-)leren als nastrevenswaardig doel van auditing, dat niet alleen meer door de auditororganisatie, maar ook door andere belanghebbenden wordt ondersteund en uitgedragen (Weick, 1993; Maitlis, 2005).

Conclusie

Buiten het auditproces om biedt 'geleide gemeenschappelijke betekenisgeving' de meeste kans op (zelf-)leren van auditees. In deze vorm geeft de auditororganisatie actief leiding aan het proces van betekenisgeving en nemen de auditees actief deel aan dat proces. Dit kan leiden tot gedeeld begrip van (zelf-)leren als doel van auditing en daarop aansluitende proactieve acties van de auditees. Om geleide gemeenschappelijke betekenisgeving te creëren en in stand te houden, ontwikkelt de auditororganisatie een communicatiestrategie rond het auditproces met daarbij de weloverwogen inzet van instrumenten en waarborging van haar onafhankelijkheid.

Voor de auditororganisatie bieden deze inzichten handvatten om de 'zelflerende' cultuur van de auditee te verbeteren. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van audits.

Auditees kunnen met deze inzichten beoordelen of de communicatie van de auditororganisatie buiten het auditproces zelf bijdraagt aan (zelf-)leren. Mede op basis hiervan kunnen zij de keuze voor een certificerende instelling scherper afwegen, of met hun huidige auditororganisatie in overleg gaan over nieuwe, meer effectieve communicatievormen.

Literatuur

- ISO 17021:2011. *Conformiteitsbeoordeling – Eisen voor instellingen die audits en certificatie van managementsystemen uitvoeren*. Delft: Nederlands Normalisatie-Instituut.
- Lonsdale, J. en Bechberger, E. (2011). Learning in an accountability setting. In: Lonsdale, J. en Wilkins, P. (eds.). *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 268-288.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 1, p. 21-49.
- Reichling, A.J.M. en Jonker, J. (2015). Hoe het auditproces bijdraagt aan leren, *Gemeenschappelijke betekenisgeving tussen auditor en auditee*, *Sigma*, nr. 4, september 2015.
- Stevens, R. (2012). *Met Open Vizier, Auditing als stimulerende interventie*. Overveen: Stevens Consultancy bv, proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Weick, K. (1993). Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. In: Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Publishing.

Auteurs

Antonie Reichling is sinds 1992 vrij gevestigd als organisatiecoach. Met zijn expertise op het snijvlak van strategisch management, kwaliteitsmanagement en projectmanagement, helpt hij organisaties in binnen- en buitenland duurzame oplossingen te creëren. Als Certified-beoordelaar is organisatieleren voor hem een speerpunt. Sinds 2012 werkt hij aan zijn promotietraject bij de Faculty of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. www.reichling.nl. **Jan Jonker** is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ook is hij laureaat van de Chaire Pierre de Fermat leerstoel aan de Toulouse Business School in Toulouse (Frankrijk). Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van duurzaamheid, strategie en transities. j.jonker@fm.ru.nl.