



Handvatten en valkuilen bij het auditen van veranderingsprocessen

# Boterzachte waardeoordelen

Organisaties bevinden zich steeds meer in een permanent veranderingsproces. Dit heeft uiteraard invloed op het werk van de auditor. Steeds vaker krijgt de auditor de vraag om – ook – een oordeel uit te spreken over het succes of falen van de verandering zelf. Maar is het wel mogelijk een oordeel uit te spreken over het slagen van een veranderingstraject en, zo ja, waar kijk je dan naar als auditor? Dit artikel geeft de auditor handreikingen bij het auditen van veranderingsprocessen.

Dr. T. Gommans EMIA RD en drs. A. Mars

Voordat de auditor het normenkader vaststelt om het veranderingsproces te beoordelen, is een belangrijke vraag of het wel opportuun is om een audit uit te voeren. Een audit, doorlichting, evaluatie, of hoe het onderzoek ook genoemd gaat worden, is namelijk een interventie op zich die moet passen bij de aanpak van de verandering zelf. Alvorens de auditor van start gaat, zal samen met de opdrachtgever bekeken moeten worden of een audit past binnen het veranderingsproces. Doel van de audit zou moeten zijn het veranderingsproces een impuls te geven en niet het veranderingsproces om zeep te helpen.

Wees als auditor dus alert op opdrachtgevers die alleen een oordeel willen. Een oordeel is vooral legitiem bij top-downveranderingen, waarin 'boven' toch al de maat aangeeft voor 'beneden'. Bij veranderingen die bottom-up zijn ingezet en/of waarin leren en reflectie het hart van de aanpak vormen, is een dergelijk oordeel een potentieel risico. Veranderingen vragen veiligheid en openheid en de mogelijkheid om fouten te maken. Een auditor die 'de maat komt nemen' is een garantie op het einde van de reflectie. Een auditor zal bij de opdrachtgever die een oordeel vraagt, de verwachtingen moeten managen. Belangrijk is aan te geven dat 'het' objectieve oordeel in een veranderingsproces niet bestaat. Het hangt ervan af welke bril de auditor opzet; het normenkader waarmee hij naar de verandering kijkt. Er zijn er meerdere en elke bril heeft zijn voor- en nadelen. We behandelen er drie.



## 1. De mate waarin het gestelde doel is bereikt

Aan deze bril denken auditors vaak het eerst omdat deze in het vakgebied het meest gebruikt wordt. Het grote voordeel is dat

niet de auditor de norm stelt, maar de organisatie zelf. 'We beoordelen je alleen maar op het doel dat je jezelf hebt gesteld', is de mantra van de auditor. Dat helpt onmiskenbaar bij het komen tot een gedragen normenkader en oordeel bij de opdrachtgever. Maar helaas, vaak staat ergens in een plandocument een ingewikkeld en te ambitieus geformuleerd doel doorspekt met jargon dat iedereen is vergeten. Hoeveel waarde heeft het om dat als meetlat te gebruiken? Vaak zijn de bij aanvang gestelde doelen ook veel te ambitieus.

Er zijn ook veranderingsprocessen waarin het doel is geformuleerd als een product of een systeem. Het beoogde effect blijft impliciet. De auditor die dus beoordeelt of dit resultaat is bereikt, moet dan wel meenemen dat er ook mee gewerkt wordt en dat het effect heeft. Een resultaat neerzetten is een, een (gedrags)verandering realiseren is twee. De ervaring leert dat in veel veranderingsprocessen geen 'smart' doel geformuleerd wordt en dat iedereen zijn eigen doel in zijn hoofd heeft. Wat neem je dan als meetlat? Een manier om hiermee om te gaan is dit dilemma met de opdrachtgever bespreken, er wellicht samen voor kiezen meerdere (en dus subjectieve) doelstellingen in het oordeel mee te nemen, of het zwaartepunt te leggen bij een van de andere brillen.



## 2. De aanwezigheid van succes- en faalfactoren in het veranderingsproces

Met deze bril hanteert de auditor een lijst met succesfactoren die voortkomen uit een op ervaring of onderzoek gebaseerd model. Vervolgens kijkt hij in hoeverre elk van die factoren in het veran



deringsproces zichtbaar zijn. Een voorbeeld van een dergelijk model wordt gevormd door vijf krachten die een verandering kunnen laten slagen (Mars, 2006):

- **Urgentie:** in hoeverre is bij de doelgroep helder waarom dit veranderingsproces nodig is en levert dit urgentiegevoel voor hen voldoende 'duwende kracht' op om de huidige situatie te verlaten?
- **Ambitie:** is er een visie die de doelgroep een gevoel voor richting geeft waar het heen gaat, waarbij duidelijk en concreet wordt wat de verandering voor hen betekent?
- **Planning:** is er een bij de doelgroep passende aanpak en passend tijdpad gekozen?
- **Interactie:** wordt de doelgroep voldoende via mondeling tweerichtingsverkeer blootgesteld aan de verandering?
- **Leiderschap:** worden de top en het middenmanagement voldoende in stelling gebracht om zich te verhinden aan de verandering en 'hun mensen' te betrekken en te bereiken?

Een dergelijk model kan grote waarde hebben de gemaakte keuzen in een veranderingsproces te doorgronden en te begrijpen. De grootste valkuil ligt in de neiging het model als een checklist te gebruiken. De aspecten hoeven niet allemaal aan het werk te zijn om een verandering te laten slagen. Er zijn veranderingsprocessen die een groot succes worden zonder plan of zonder dat er lange tijd duidelijk was welke kant het opging. In die processen kan een grote urgentie of een charismatisch leider de doorslag hebben gegeven. De aspecten van het model zijn middelen en geen doelen op zich en zo moet het model ook gebruikt worden. Het heeft dan ook toegevoegde waarde bril 1 mee te nemen, want een prachtig ingericht proces naar een onhaalbaar doel leidt nog steeds nergens toe.

Een ander risico van dergelijke modellen is dat rapportages snel onnodig negatief uitvallen. Veranderingsprocessen zijn leerprocessen met voortschrijdend inzicht; ze verlopen nooit gladjes. In veranderingsprocessen waarin elk aspect voortdurend op groen staat kun je je zelfs afvragen of er wel voldoende frictie is geweest om mensen los te maken van hun huidige patronen. De auditor die op elke hobbel in de weg een rode kaart uitdeelt, loopt grote kans dat zijn rapportage in de organisatie als een donkere schaduw neerdaalt, waardoor alle energie wegvloeit en het veranderproces kan stagneren.



### 3. De perceptie van de belangrijkste betrokkenen

Een laatste mogelijkheid is dat de auditor niet zelf de bril opzet, maar deze aanbiedt aan de belangrijkste betrokkenen. Hij stelt ze dan de vraag: 'Vind je zelf dat dit veranderingsproces een succes is geweest?', ofwel: 'Hebben jullie als organisatie eruit gehaald wat erin zit?' Het voordeel van deze bril is dat er geen doel hoeft te zijn (bril 1) noch een op voorhand sturend model (bril 2); als de betrokkenen tevreden zijn met wat er is bereikt, is het goed. De rol van de auditor is hierbij faciliterend. Hij kan nog een slag dieper gaan door de betrokkenen te vragen wat volgens hen factoren zijn geweest die de verandering hebben geholpen of gehin-

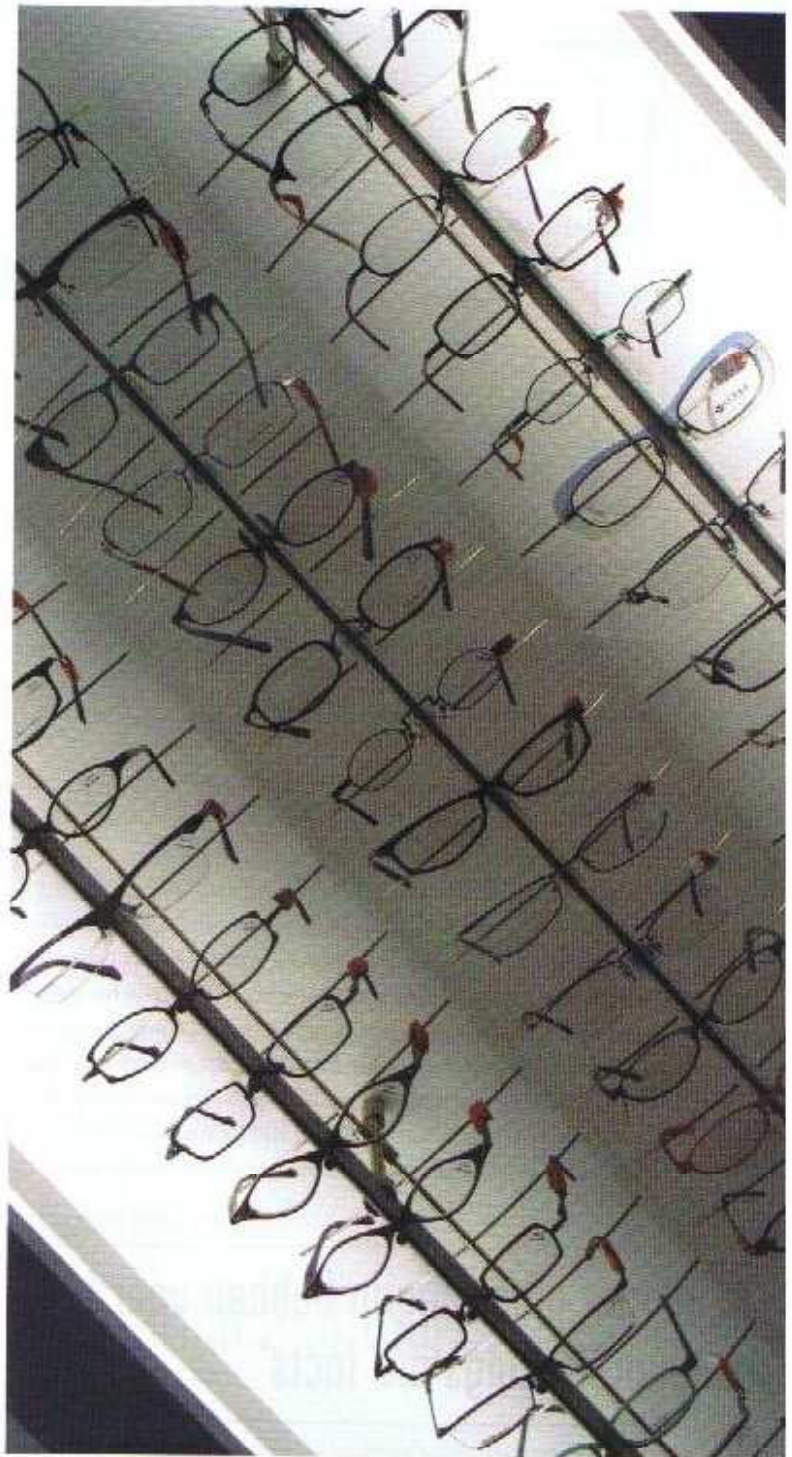


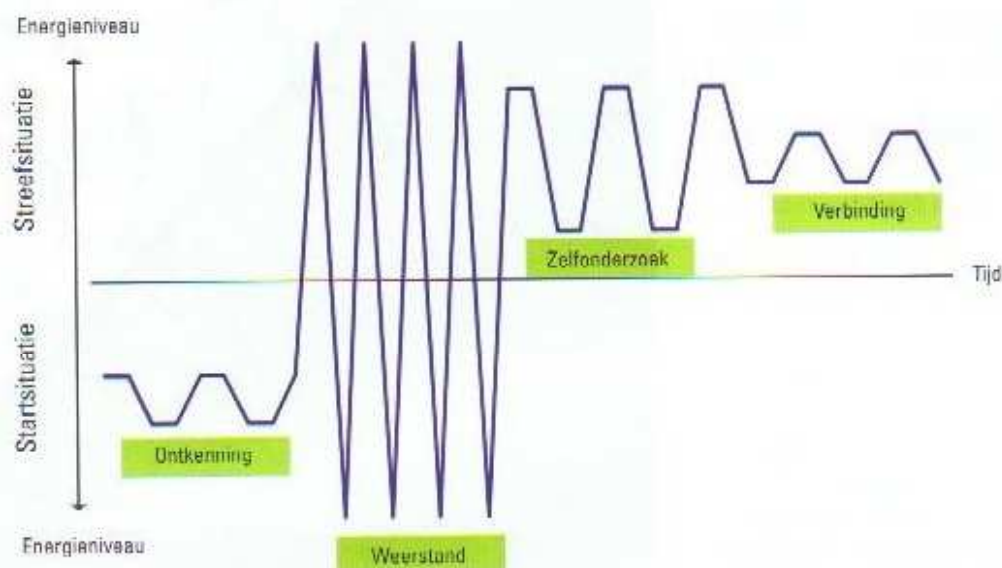
Foto: Susan van Schijndel

derd. Het model uit bril 2 kan hierbij ondersteunend zijn.

Deze bril heeft als nadeel dat het in een onveilige omgeving tot sociaal wenselijke antwoorden kan leiden. Waar veel weerstand heerst, zullen de antwoorden dermate sterk gekleurd worden dat de auditor moet oppassen hierin niet meegesleept te worden.

Hiervoor is beschreven op welke wijze veranderingen geaudit kunnen worden. Maar hiermee ben je er nog niet. Bij het auditen van veranderingsprocessen heb je met twee punten rekening te houden, namelijk weerstand en timing.





Figuur 1. Fasen die mensen doormaken in een verandering  
(Bron: 'Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen')

### Weerstand hoort erbij

Bij elk veranderingsproces krijgen veranderaars (en dus ook auditors) te maken met weerstand. Het bestaan van weerstand op zich is nog geen teken van succes of falen. Een verandering is succesvol als de mensen die geacht worden anders te gaan werken als gevolg van de verandering (de doelgroep) zich *verbinden* aan de verandering. Dus niet dat ze braaf doen wat de veranderaars willen, maar dat ze de verandering begrijpen, in staat zijn het gedrag te tonen dat bij de verandering hoort en verantwoordelijkheid voor hun rol daarin nemen. Als dat uiteindelijk niet gebeurt, kan de verandering worden geschaard bij die 70 procent van andere veranderingen die mislukt (Boonstra 2000, Cozijnsen 2004). Verbinding is het eindstation van een geslaagde verandering.

## De auditor moet begrip hebben voor het adagium 'feelings are facts'

Maar het kan best even duren voordat de doelgroep daar is aangekomen (zie figuur 1). En de weg naar verbinding wordt op uitermate grillige wijze gekenmerkt door meerdere tussenstations (Mars 2006).

- **Ontkenning:** de verandering is nog niet doorgedrongen tot de doelgroep of is te ingrijpend om al in volle omvang te beseffen.
- **Weerstand:** medewerkers stellen de verandering ter discussie of verzetten zich actief of passief tegen de verandering of de veranderaar.
- **Zelfonderzoek:** medewerkers richten zich op de toekomst en zijn zich bewust van hun eigen rol daarin maar hebben nog vragen, zijn onzeker en hebben behoefte aan ondersteuning.

Het zal zelden zo zijn dat iedereen uit de doelgroep in dezelfde fase zit en het is goed te beseffen dat niemand de fasen precies lineair doorloopt. Mensen kunnen fasen overslaan of terugvallen. Het model, weergegeven in *figuur 1*, leert de auditor dat weerstand er gewoon bij hoort. Het maakt in elk geval duidelijk dat de auditor geen weerstand moet hebben tegen weerstand! Ontkenning, weerstand, zelfonderzoek of verbinding zijn echter lastig te meten, je kunt niet aan de doelgroep vragen in welke fase ze zit. De auditor kan het hoogstens aanvoelen als hij in gesprek met ze is

of ze observeert. Welke bril de auditor ook opzet, het is essentieel dat hij beseft dat deze dynamiek een onveranderlijk deel uitmaakt van zijn hokveld.

### Timing is alles

Een ander punt om bij stil te staan is de vraag op welk moment een audit zinvol en gewenst is. Het komt steeds vaker voor dat aan auditors aan de voorkant van een traject gevraagd wordt mee te kijken, waarmee de audit neerkomt op het beoordelen van plannen. In dat geval is alleen bril 2 toepasbaar. De auditor kan aan de hand van de vijf krachten zien of de plannen aannemelijk maken dat de verandering kans van slagen heeft. Omdat de verandering slechts op papier speelt en de menselijke factor uitermate grillig is, is de audit geen voorspelling maar een attentie van de veranderaars op risico's die ze wellicht zelf nog niet hadden voorzien.

Voor een tussentijdse audit kunnen alle brillen gebruikt worden, hoewel voor bril 1 de lat nog niet te hoog gelegd mag worden. Een auditor moet echter zeer voorzichtig zijn een opdracht aan te nemen in een fase dat een groot deel van de doelgroep in de fase van weerstand zit. De kans dat de audit de weerstanden uitvergroot en dus contraproductief uitvalt, is hier levensgroot aanwezig. Een alternatief zou kunnen zijn dat de auditor alleen met (een selectie van) de veranderaars een tussentijdse pas op de plaats maakt en hen vraagt de drie brillen op te zetten zonder verder de organisatie in te gaan.

De drie brillen zijn het best te hanteren na afloop van een veranderingsproces. Maar hoe beter deze audit wordt uitgevoerd, hoe meer de organisatie het gevoel zal hebben: 'hadden we dit maar eerder geweten...' Ziedaar het dilemma van de juiste timing.

### Beoordelende of verklarende bril

In dit artikel zijn drie brillen gepresenteerd met vele valkuilen en



voorwaarden. We hebben daarmee duidelijk willen maken dat het auditen van veranderingsprocessen een zorgvuldige afweging en aanpak vraagt die niet gebaat is bij een zwart-witte werkwijze. En dat de auditor moet beseffen dat in veranderingen weinig feiten maar des te meer percepties zijn. De auditor die het adagium 'feelings are facts' aanhangt, zal de veranderingsdynamiek het beste kunnen doorgronden.

Alle brillen wijzen erop dat de waarde van een audit vooral gelegen is in het *ontrafelen* van de complexe dynamiek vanuit verschillende gezichtspunten, veel meer dan in het uiteindelijke stempel van 'goed of fout', 'groen, oranje of rood' of een rapportcijfer. De auditor dient zichzelf juist af te vragen of het wel wenselijk is een oordeel te geven of dat het ontrafelen voldoende is zodat de opdrachtgever zelf zijn oordeel kan vellen. Het is namelijk de ontrafeling die de mogelijkheid biedt de verandering een impuls te geven of de betrokkenen er lering uit te laten trekken voor het volgende veranderingsproces. Als het de auditor lukt de organisatie tot die inzichten te brengen, heeft hij daadwerkelijk waarde toegevoegd. □

#### Literatuur

- Cozijnsen, A.J., *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe veranderingsprojecten*, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2004.
- Boonstra, J.J., *Lopen over water*, Vossiuspers AUP, Amsterdam 2000, inaugurele rede.
- Mars, A., *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*, Van Gorcum, 2006.



Theresia Gommans is als auditmanager werkzaam bij de interne auditdienst van de gemeente Rotterdam.



Annemarie Mars is onder de naam 'For a change' werkzaam als zelfstandig veranderkundige en is auteur van het boek *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*.

Win een gratis toegangskaartje voor het IIA Congres op 15 en 16 juni 2009!

Het volgende nummer van Audit Magazine heeft als thema:

## 'Leiderschapsstijlen en internal auditing'

Wij willen u als lezer daar graag bij betrekken. Reageer via de website van het IIA ([www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)) op de volgende stellingen:

1. Met auditors is het net als met artsen, ze zijn goed in hun vak maar moeten geen leiding geven.
2. Als auditor krijg ik liever leiding van een vrouw dan van een man.
3. Auditors hebben geen leiding nodig.

Onder de deelnemers verloot de redactie van Audit Magazine een toegangskaartje voor het Nederlandse IIA-congres op 15 en 16 juni 2009.

Surf naar [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) en laat uw mening horen!