

Appreciative auditing? A smarter way in auditing

Is uw glas halfvol of halfleeg?

U ziet een half gevuld drinkglas voor u. Iemand vraagt aan u of er nog wat in het glas zit. Wat antwoordt u? Is het glas halfvol of halfleeg? Waar hangt uw antwoord vanaf? Van uw humeur? Van uw persoonlijkheid? Van het feit dat u naar huis wilt? U kunt vanuit verschillende perspectieven naar het glas kijken. Zo kunnen we ook naar organisaties, afdelingen en processen kijken. Zien we alleen de negatieve kant of hebben we ook oog voor de zaken die goed gaan?

A. Haagsma RO EMIA

Binnen de auditfunctie kijken we veelal vanuit een negatieve invalshoek (welke risico's zijn er, wat is het probleem en hoe kunnen we dat oplossen?) naar de te auditen onderwerpen. Auditors worden getraind in het opsporen van de zwakheden en onzekerheden. Met die negatieve benadering moeten organisaties gestimuleerd worden om te gaan verbeteren (verbeteren = veranderen). Dit strookt echter niet met de bestaande theorieën binnen de veranderingsleer. Deze gaan veelal uit van vertrouwen en het benadrukken van de positieve elementen binnen organisaties om een verbetering te initiëren. Willen we als auditors onze toegevoegde waarde kunnen blijven leveren dan vraagt dit om een andere kijk op auditing. Vanuit de theorie en praktijk rondom de internal auditfunctie is

Een nieuwe verfrissende kijk op auditing is appreciative auditing. Appreciative auditing is een combinatie van de effectieve elementen van appreciative inquiry en operational auditing en kijkt naast de elementen die verbetering behoeven binnen een organisatie ook naar die elementen die al goed gaan en waar men trots op is. Dit maakt auditing effectiever en vergroot de toegevoegde waarde voor de internal auditfunctie in zijn geheel.

duidelijk dat de auditor ook een adviserende rol heeft. Een aanbeveling tot verbeteren kan worden gezien als een advies om te veranderen. De term advies (consultancy) wordt ook expliciet genoemd binnen de definitie van auditing. Wel staat deze rol onder druk in verband met alle ontwikkelingen rondom de kredietcrisis. Er is van alles misgegaan binnen de governance van een aantal financiële instellingen. De nei-

ging is nu om dit 'dicht te timmeren' met meer regelgeving en meer toezicht. Toch is dat de oplossing niet. Er zal meer naar de diepere oorzaken gekeken moeten worden. Dan kom je op begrippen als vertrouwen, integriteit en dus soft controls. Dat heeft op dit moment nog niet die aandacht die het verdient. Een nieuwe verfrissende kijk op organisaties is dus geboden. Kijken vanuit een andere invalshoek. Als auditing die spiegelende, objectiverende, strategiegerichte, proactieve en onafhankelijke rol binnen organisaties wil blijven vervullen, moet deze ook veranderen. Appreciative auditing is die verfrissende verandering binnen de internal auditfunctie. Appreciative auditing combineert de elementen van appreciative inquiry (AI) en operational auditing.

Appreciative Inquiry

In het Nederlands wordt vaak 'waardierend exploreren' of 'onderzoeken' als betekenis aan AI gegeven. AI is een andere manier van denken voor het oplossen van problemen en veranderen van organisaties. Deze 'nieuwe' manier van verandermanagement wint snel terrein binnen het veld van verandermanagement. Op internet zijn vele succesvolle toepassingen te vinden. Wil je verbeteren (verbeteren = veranderen) met meer bezieling en energie dan is het bekrachtigen van het positieve volgens AI een effectieve manier. David Cooperrider (Cooperrider D.L., 2000) geeft de relatie aan tussen positieve beelden en positieve actie en de implicaties daarvan voor het management. In het artikel *A positive revolution in change* (Cooperrider & Whitney, 2003) worden de vijf uitgangs-

punten van AI benoemd. Deze kunnen worden gezien als de basis van de gehele methodiek (zie kader).

De basisprincipes van AI

Sociaal constructivisme

Het vermogen van medewerkers en de organisatie om de toekomst vorm te geven. De kracht van sociaal constructivisme en het geloof in de maakbaarheid van de organisatie.

Gelijktijdigheid

Onderzoeken en veranderen zijn geen twee verschillende dingen. Het stellen van vragen en de verandering lopen simultaan. Op het moment dat een vraag gesteld wordt is ook de eerste stap op weg naar de beoogde verandering gezet. Men denkt na en is niet meer dezelfde. Vragen zijn een krachtig middel om mensen te veranderen.

Cocreatie (poëtisch)

Organisaties kunnen gezien worden als een open boek waarvan alle medewerkers coauteur zijn. Het verhaal wordt continu gevormd door zowel de medewerkers als de actoren uit de omgeving die met de organisatie te maken hebben. Dit kan leiden tot een cultuur waarin leren, interpreteren en herinterpreteren belangrijk zijn.

Anticipatie op de toekomst

De belangrijkste hulpmiddelen voor een constructieve organisatieverandering zijn de collectieve verbeeldingskracht en de dialoog over de toekomst.

Positivisme

Om een verandering in gang te zetten zijn positieve beïnvloeding en sociale binding nodig. Belangrijk daarbij zijn hoop, inspiratie, plezier en de energie van het met elkaar creëren.

(Bron: Cooperrider & Whitney, 2003)

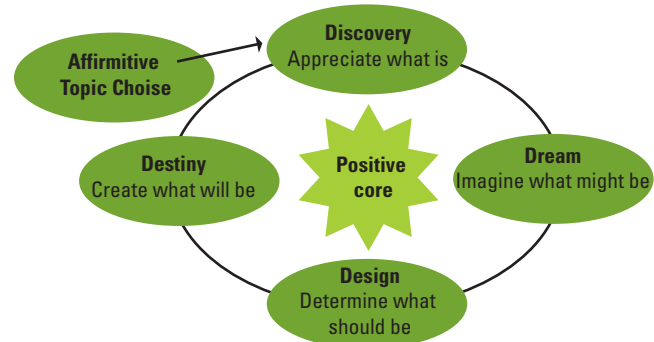
Sue Annis Hammond beschrijft in haar boek *The thin book of appreciative Inquiry* (Hammond, 1998, pag. 20) de acht aannamen die binnen AI gelden. Deze zijn ook weer afgeleid van de basisprincipes uit het kader.

1. In elke maatschappij, organisatie of groep werkt iets.
2. Waar we ons op focussen wordt realiteit.
3. Realiteit wordt gemaakt op dat moment en er zijn verschillende waarheden.
4. Het stellen van vragen aan een organisatie of groep beïnvloedt de groep.
5. Mensen hebben meer vertrouwen in de reis naar de toekomst (onzekerheid) wanneer men gedeelten uit het verleden mee kan nemen (zekerheid).
6. Als we gedeelten uit het verleden meenemen moet het in ieder geval het mooiste zijn uit het verleden.
7. Het is belangrijk om verschillen te waarderen.
8. De taal die we spreken maakt onze realiteit.

Deze wat filosofische aannamen geven toch goed weer op welke manier AI tegen mensen, organisaties en groepen aankijkt. De acht basisprincipes en de aannamen van Sue Hammond staan weer aan de basis van de praktische uitvoering van AI.

Door middel van het toepassen van de 'Four-D cycle' (ofwel de vijf D's met Definition in plaats van affirmative topic choice als startpunt) geven Whitney en Trosten-Bloom (Whitney & Trosten-

Bloom, 2003) een praktische invulling aan AI door stap voor stap op zoek te gaan naar de energie binnen organisaties en deze te vertalen naar de toekomst. Dit is het basismodel dat in alle literatuur genoemd wordt (zie figuur 1).



Figuur 1. De Four-D cycle (Bron: Whitney & Trosten-Bloom, 2003)

AI gaat op een systematische manier (door middel van vijf stappen) op zoek naar het beste in mensen en naar datgene wat mensen 'energie' geeft. Op basis van positieve ervaringen wordt gekeken hoe in de toekomst de organisatie kan verbeteren (zie kader).

De praktijkinvulling van de vijf D's

1. Definition (affirmative topic choice) – Bepaal onderwerp
Bepaal gezamenlijk wat het te veranderen onderwerp is. In de praktijk gebeurt dit veelal door een vertegenwoordiging van de organisatie. Het onderwerp moet gedragen worden en positief zijn geformuleerd.

2. Discovery – Waardeer wat er is
Door middel van interviews in tweetallen onderzoeken waar de successen in het verleden zijn ervaren. Dit zet mensen aan tot nadenken. Na het interview in een grotere groep de rode draad uit de interviews halen.

3. Dream – Verbeeld wat het mogelijk kan zijn
De betrokkenen formuleren hun droombeeld, toekomstplaatje, ideaalbeeld. Hiervoor wordt op een constructieve manier gebruikgemaakt van de ervaringen en verworven inzichten uit de discoveryfase. Het resultaat van deze dreamfase is een uitdagende visie waarin de toekomst wordt verwoord.

4. Design – Bepaal wat het zou moeten worden
Werk uit hoe de uitdagende visie vanuit de dreamfase gerealiseerd kan worden. Dit wordt weergegeven in een plan van aanpak.

5. Destiny – Creëer wat het gaat worden
Hier wordt het 'hoe' weergegeven. De kracht van AI is dat door dialoog de visie wordt vertaald naar een aanpak.

Volgens professor Kees Ahaus, bijzonder hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de faculteit aan de Rijksuniversiteit Groningen (Ahaus, 2006), is er bij AI sprake van een nieuw paradigma. Het nieuwe is dat op een positieve, opbouwende manier wordt gekeken naar mensen, organisaties en situaties. Dat is een duidelijk verschil met het probleem solvingparadigma waarin het formuleren van het probleem (verbeterpunt) altijd het vertrekpunt is. Problem solving

is altijd een dominante manier van leren geweest en zal dat ook blijven. Maar volgens Ahaus wordt het nu eens tijd voor een frisse kijk en een verandering van paradigma. Zie het *kader* voor een beschrijving van beide paradigma's.

Problem solving versus Appreciate Inquiry

Problem solving

1. Identificeer het probleem
2. Analyseer de oorzaken
3. Plan acties om het probleem te behandelen

De organisatie is metaforisch een probleem dat moet worden opgelost

Appreciative Inquiry

1. Waardeer het beste van 'wat is' (wat hebben we?)
2. Verbeeld 'wat zou kunnen zijn'
3. Voer een dialoog over 'hoe het eruit zal zien'

De organisatie is metaforisch een mysterie dat moet worden omarmd

(Bron: Whitney, 1999)

In de breedste zin van het woord betreft AI een systematische ontdekking van datgene wat 'energie' geeft om te veranderen en te verbeteren. AI gaat op zoek naar de positieve ervaringen van mensen. Op basis van deze ervaringen wordt gekeken hoe de organisatie in de toekomst kan verbeteren. AI gaat ook op zoek naar de positieve energie binnen de mens en hun organisatie.

De conclusie is dat AI vanuit de vijf basisprincipes een praktische methodiek (Four-D cycle) heeft ontwikkeld waar een aantal aannamen voor gelden. Dit alles geeft vorm aan AI en is gericht op het verbeteren van de organisatie en haar mensen.

Auditing en Appreciative Inquiry

Wil je auditing kunnen beschrijven dan is de definitie van het IIA Inc. de basis. Deze definitie luidt als volgt: 'Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.'

Centraal in deze definitie staan drie woorden: independent, objective assurance en consulting activity. Binnen de huidige IAF kunnen we twee benaderingen herleiden. Namelijk de assurance- (aanvullende zekerheid) en consultingbenadering (advies). Audits kunnen elementen van beide bevatten. Door aanbevelingen te formuleren ter verbetering wordt volgens Sawyer al invulling gegeven aan de adviesrol. Dit is nog een keer herbevestigd in de *Position Paper Update 2008* van IIA Nederland.

Ook speelt The International Professional Practices Framework (IPPF) een belangrijke rol als kader waarbinnen een auditor moet opereren. Deze bevestigt dat assurance en consulting geen strikt gescheiden gebieden zijn: 'Internal audit consulting enriches value-adding internal auditing. While consulting is often the direct result of assurance services, it should also be recognized that assurance could also be generated from consulting engagements.' Uit deze bronnen is te herleiden dat auditing *onafhankelijk* aanvul-

lende *zekerheid* geeft en *adviseert* over het verbeteren van de bedrijfsvoering. Aangezien de internal auditfunctie en AI beide gericht zijn op het verbeteren van de bedrijfsvoering van organisaties zal een combinatie van deze twee een welkome aanvulling binnen de internal auditfunctie zijn.

Appreciative auditing

De combinatie tussen AI en audit heb ik appreciative auditing genoemd. Dit is een combinatie van de effectieve elementen van appreciative inquiry en het huidige internal auditing.

Appreciative auditing is het uitvoeren van een audit met behulp van de kenmerken van AI. De kenmerken zijn:

- kijken naar de successen;
- kijken naar de kansen;
- interviews, afstemming en overige gesprekken in de vorm van een dialoog;
- het stellen van positief geformuleerde vragen tijdens interviews;
- het creëren van een positieve sfeer tijdens de gehele audit.

Als ik de term appreciative auditing vertaal komt als vertaling 'waardierend auditen' het meest in de buurt. De term appreciative auditing is een nog niet bestaande term en wordt in mijn referaat voor het eerst genoemd. Dit geeft al aan dat we vernieuwend bezig zijn.

Wat duidelijk moet zijn is dat het niet de bedoeling is om alleen de zaken te benoemen die goed gaan en de onderwerpen die verbetering behoeven niet te benoemen. Appreciative auditing zorgt ervoor dat naast de zaken die verbetering behoeven ook de zaken benoemd worden die wel goed gaan en waar men trots op is. Willen we de term auditing kunnen blijven hanteren dan zullen we onafhankelijk assurance en advies moeten leveren ter verbetering van de bedrijfsvoering.

De essentie is dat appreciative auditing een verdieping van de IAF is. Het komt er niet voor in de plaats maar het is een hulpmiddel om de effectiviteit van de IAF te vergroten. Het is een methodiek waar de effectieve elementen van AI ingebouwd zijn.

Door appreciative auditing toe te passen wordt de effectiviteit van de IAF verhoogd. Elementen van AI worden binnen de diverse fasen van een audit ingebouwd. Over het algemeen kunnen we stellen dat een audit bestaat uit planning, vooronderzoek, veldwerk en een rapportage. Voor elk van deze fasen wordt de effectiviteit verhoogd door de elementen van AI.

In *tabel 1* is weergegeven hoe appreciative auditing is vormgegeven. Binnen alle stappen van het auditproces kunnen elementen van AI ingebouwd worden waardoor de effectiviteit wordt verhoogd. Hierbij wordt de link gelegd tussen de fasen van auditing en de vijf D's van AI. Appreciative auditing is gericht op de positieve elementen binnen de organisatie en hierbij staat de mens meer centraal.

Appreciative auditing kan ook zeer goed toegepast worden door middel van een control risk self assessment (CRSA). Tijdens zo'n

Stap binnen audit	Contactmomenten (beïnvloedingsmomenten)	D-fase van AI	Basisprincipe AI	Appreciative auditing	Effect
Planning	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen onderwerpen auditjaarplan Ondersteunen bij bepalen risico's organisatie (input jaarplan) 	<ul style="list-style-type: none"> Definition Discovery 	<ul style="list-style-type: none"> Sociaal constructivisme Gelijktijdigheid Cocreatie 	<ul style="list-style-type: none"> Dialoog over onderwerpen auditplan Onderzoeken wat goed gaat Successen Zoeken naar kansen i.p.v. risico's 	<ul style="list-style-type: none"> Meer betrokkenheid om mee te denken Door successen een positief beeld
Vooronderzoek	<ul style="list-style-type: none"> Interviews Verzoeken om informatie Referentiemodel afstemmen 	<ul style="list-style-type: none"> Definition Discovery Dream 	<ul style="list-style-type: none"> Anticipatie op de toekomst Cocreatie Positivisme 	<ul style="list-style-type: none"> Stellen van positieve vragen Op zoek naar succesmomenten Dialoog Meebouwen aan het referentiemodel 	<ul style="list-style-type: none"> Grotere betrokkenheid Positief gevoel
Veldwerk	<ul style="list-style-type: none"> Interviews Bespreken en afstemmen bevindingen 	<ul style="list-style-type: none"> Discovery Dream Design 	<ul style="list-style-type: none"> Gelijktijdigheid Cocreatie Positivisme 	<ul style="list-style-type: none"> Stellen positieve vragen Dialoog over bevindingen 	<ul style="list-style-type: none"> Grotere betrokkenheid Positief gevoel
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> Bespreken en afstemmen bevindingen Rapportage 	<ul style="list-style-type: none"> Design Destiny 	<ul style="list-style-type: none"> Positivisme Cocreatie 	<ul style="list-style-type: none"> Communiceren in de vorm van dialoog meebouwen aan aanbeveling 	<ul style="list-style-type: none"> Meer betrokkenheid om met de aanbevelingen aan de gang te gaan

Tabel 1. Appreciative auditing

gezamenlijke sessie zijn alle functionaliteiten vertegenwoordigd. Door te vragen naar zaken waar men trots op is en naar waar men hoopt dat de organisatie over een paar jaar staat, ontstaat een positieve dialoog. Dit leidt dan weer tot meer commitment waardoor men meer geneigd is om zaken met elkaar te delen.

Dat de zienswijze 'positieve beelden vertalen zich in positieve actie' ook binnen de internal auditfunctie al gedeeltelijk geland is, blijkt uit het artikel 'A kinder, gentler audit' in *Internal Auditor* (Berry, oktober 2007). Het artikel beschrijft het effect van het geven van complimenten in plaats van het uitdelen van klappen. Het succes van een auditrapport is, volgens dit artikel, veelal meer gebaseerd op de houding en specifieke benadering dan op de inhoud. De auteur geeft vijf basisregels om de effectiviteit van een auditrapportage te vergroten:

1. Benader cliënten (opdrachtgevers) met respect.
2. Geef cliënten (opdrachtgevers) het voordeel van de twijfel.
3. Kies je discussiepunten zorgvuldig.
4. Benadruk het positieve.
5. Wees informatief.

Deze vijf punten sluiten aan op de essentie van appreciative auditing. De uitdrukking 'je vangt meer vliegen met stroop dan met azijn' is volgens mij hierop van toepassing. Letterlijk wordt gezegd: 'A positive approach and positive language draw people into dialogue; a negative approach usually results in walls erected to keep auditors and their new ideas at a distance'. Uit de reacties van lezers op het artikel in *Internal Auditor* (december 2007) blijkt dat het artikel erg aanspreekt.

Praktijk

Momenteel pas ik appreciative auditing in de praktijk toe bij mijn huidige werkgever, het UWV. De eerste ervaringen zijn zeer posi-

tief. Alleen al door het stellen van positieve vragen is er meer sprake van een dialoog. Tijdens diverse gesprekken werd na het stellen van de positief geformuleerde vragen het gesprek meer open en kwam de auditee spontaan met een aantal verbeterpunten binnen zijn eigen onderdeel. Door ook de positieve elementen te benoemen in de rapportage werd bereikt dat men meer open staat om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Dit komt exact overeen met het gestelde in *tabel 1*.

Het vervolg is om ook de keuze van auditonderwerpen vanuit een waarderende benadering in te steken. Dit betekent dat niet alleen gekeken wordt vanuit de risico's maar ook vanuit hoe men met het pakken van kansen omgaat. Waar een risico is, is ook een kans. De kansen worden vaak niet genoemd en dus niet gepakt.

Door appreciative auditing met gezond 'boerenverstand' in te zetten zal de internal auditfunctie effectiever worden en een positieve bijdrage leveren aan het verbeteren van de bedrijfsvoering binnen veel organisaties. □



Anthon Haagsma is senior auditor bij UWV. Dit artikel is gebaseerd op het referaat *Appreciative Auditing* waarmee hij in 2008 afstudeerde op de EMIA-opleiding aan de UvA. Voor vragen, reacties en discussie kunt u mailen.
✉ anthon.haagsma@uwv.nl