AUDIT
MAGAZINE

RUBRIEKEN | 1 OKTOBER 2022

HET CULTUUR COMPETENTIE ADVIES

Auteur: Rotgert Mulder EMIA RO
Beeld: Anna Tarazevich - Ryan Quintal
Leestijd: 10 min



In de rubriek Uit de archieven herplaatst de redactie een artikel met aansluitend de actuele annotatie van de auteur om de ontwikkeling van een thema te schetsen. Rotgert Mulder over zijn artikel ‘Het Cultuur Competentie Advies’ uit 2005.

Internal auditors hebben vanuit het hoger management (directie/raad van bestuur) de opdracht om vast te stellen of de bedrijfsprocessen binnen de organisatie adequaat worden beheerst.

De internal auditor let op het beheersen van de risico’s die horen bij deze bedrijfsprocessen en ook op de kwaliteit van het proces (uitvoering en resultaat). Naar aanleiding van de resultaten van een audit kan de internal auditor het management adviseren aanvullende beheersingsmaatregelen te treffen om de risico’s te mitigeren. In de literatuur is veel beschreven over soorten advies, adviesvaardigheden, adviezen van auditors et cetera. Dit geldt ook voor organisatieculturen, cultuurveranderingen en theorieën over de ontwikkeling van organisatieculturen.

Een bedrijfscultuur ontstaat door een groeiproces van jaren en kan sterk worden beïnvloed door de leiderschapsstijl van het hoger management binnen de organisatie

Over de combinatie ‘cultuur & advies en cultuur & de invloed op de internal auditor’ is weinig geschreven. Om inzichtelijk

te maken wat de relaties zijn tussen cultuur, de internal auditor en zijn advies, gebaseerd op de resultaten van een audit, is het Cultuur Competentie Advies Model (CCAM) opgezet.

Cultuur Competentie Advies Model

Het Cultuur Competentie Advies Model (CCAM) is een geïntegreerd model. Hierin zijn de aspecten volgens het model van de concurrerende waarden van leiderschap, effectiviteit en organisatietheorie per cultuurtype kort uitgewerkt in de betreffende kernwaarden (zie *tabel 1*). Het CCAM is opgebouwd uit drie bouwstenen: cultuurvormen binnen organisaties; de competenties van de auditor; voorwaarden voor een goed advies. Hieronder een korte toelichting per bouwsteen.

Hiërarchiecultuur (stabiliteit en interne gerichtheid)	
Type leider	• coördinator • bewaker • organisator
Effectiviteitscriteria	• efficiëntie • tijdigheid • soepel
Managementtheorie	• beheersbaarheid bevordert de efficiëntie
Competenties van de auditor: 1. Kennis van de organisatiestructuur; 2. Diepgaande kennis van één of meer bedrijfsvoeringsaspecten; 3. Organisatievaardigheden waaronder: • organisatiesensitiviteit • taakvervulling • managementvaardigheden	
Rol van de auditor: inspecteur/evaluator	
Voorwaarden voor het advies: • Vanuit de SMART-gedachte dient het advies vooral specifiek (S) te zijn	

Tabel 1. Een voorbeeld van de uitwerking van het basis-CCAM

Bouwsteen 1: cultuurvormen binnen organisaties

Iedere organisatie c.q. organisatieonderdeel heeft zijn eigen cultuur. Of zoals Edgar H. Schein aangaf: 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming'. De cultuur van een organisatie kan gedefinieerd worden als gezamenlijke normen en waarden die bestaan binnen de organisatie en die worden overgebracht op nieuwe werknemers (Schein, 2001). De cultuur behelst ook het algemene geloof en gevoelens, het reguleren van gedragsregels en een historisch proces van het tot stand komen van normen en waarden. Een bedrijfscultuur ontstaat door een groeiproces van jaren en kan sterk worden beïnvloed door de leiderschapsstijl van het hoger management binnen de organisatie.

Om de cultuur van een organisatie vast te stellen bestaan verschillende methoden en technieken, gekoppeld aan een verscheidenheid aan cultuurtypen. Zo hebben Cameron en Quinn gebruik gemaakt van het 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) (Cameron en Quinn, 2002). Met deze methodiek is het op relatief korte termijn mogelijk

een beeld te krijgen van de cultuur binnen de organisatie. Daarnaast is het een praktisch model dat eenvoudig is te interpreteren als gevolg van de duidelijke uiteenzetting die Cameron en Quinn gaven.

De leiders of hoofden van de organisaties binnen een familiecultuur worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren

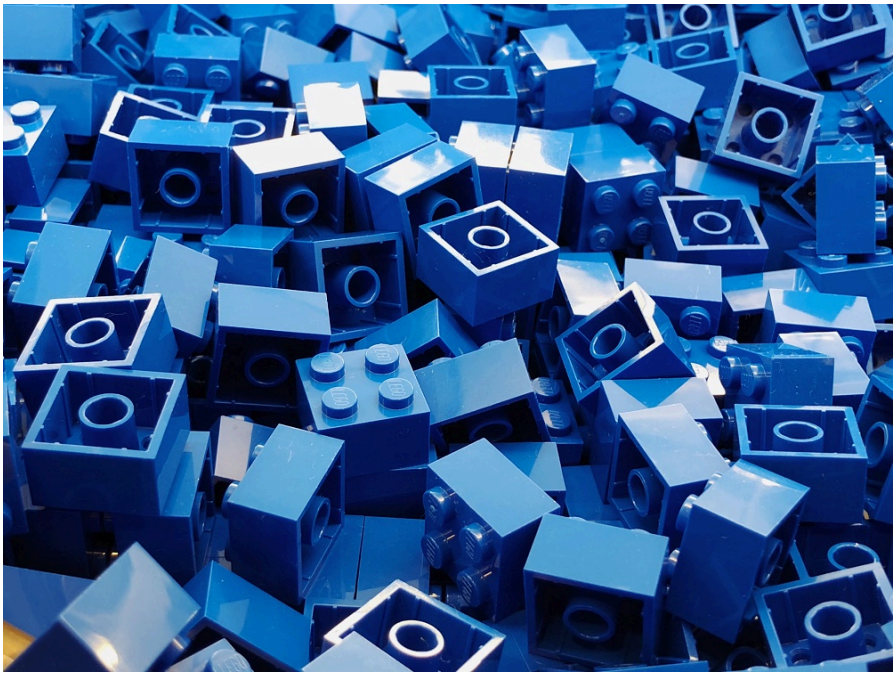
De cultuurvormen die uit het OCAI komen zijn:

- Familiecultuur: deze wordt onder andere gekenmerkt door een zeer vriendelijke werkomgeving waar de mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders of hoofden van de organisaties binnen een familiecultuur worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren.
- Adhocratiecultuur: een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving, dat is één van de kenmerken van de adhocratiecultuur. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's, waarbij de leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers.
- Marktcultuur: een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar de afronding van werk is een kenmerkend voor de marktcultuur. De mensen zijn competitief ingesteld en doelgericht, waarbij de leiders opjagers, producenten en concurrenten tegelijkertijd zijn.
- Hiërarchiecultuur: wordt onder meer gekenmerkt door een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen en de leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn.

Bouwsteen 2: de competenties van een auditor

De competenties van de auditor vormen de tweede bouwsteen voor het CCAM. De basis voor de (theoretische) achtergrond met betrekking tot de competenties van de auditor, is afgeleid van het 'Competency Framework for Internal Auditing' (IIA Nederland, 2001) en het boek 'Operational auditing, een managementkundige benadering' van Driessen, Van der Kerk en Molenkamp. Daarnaast vormen de colleges van Anna Kitselaar (voor het vak 'Inrichten van een Operational Auditfunctie') met betrekking tot de competenties van een auditor en haar visie betreffende de rollen van een auditor belangrijke input voor het referentiekader (Dingemanse, 1999).

Overigens zijn niet alle competenties volgens het IIA opgenomen in het CCAM. De competenties Theoretische Kennis, Technische Vaardigheden en Persoonlijke Vaardigheden zijn de basiscompetenties die een auditor altijd zou moeten hebben en aanspreken ongeacht de cultuur waarin de internal auditor werkzaam is. De competenties die de auditor in de praktijk nodig heeft, zullen gerelateerd worden aan het referentiekader en aan de vastgestelde organisatiecultuur.



Bouwsteen 3: voorwaarden voor een goed advies

De derde en laatste bouwsteen voor het CCAM wordt gevormd door de voorwaarden waaraan een goed advies moet voldoen. Immers, als auditor geef je naar aanleiding van een onderzoek aanbevelingen c.q. adviezen om de geconstateerde omissies in de beheersing van de organisatie en de daarbij behorende risico's te minimaliseren. Echter, wanneer spreekt men dan van een goed advies? Ieder advies dient in ieder geval te voldoen aan E = f (K x A x M). Daarnaast dient het advies gebaseerd te zijn op de SMART-gedachte.

Een goed advies heeft toegevoegde waarde voor degene aan wie het advies gegeven wordt. En zoals Argyris aangaf moet een advies effectief zijn, dat wil zeggen dat het leidt tot een effectieve actie. Om dit laatste te kunnen meten geeft Argyris een drietal toetsstenen om de geldigheid van een advies te bepalen, te weten:

1. mits goed geïmplementeerd, leidt een valide advies tot de voorspelde gevolgen;
2. de effectiviteit duurt voort zolang er geen onvoorziene omstandigheden tussen komen;
3. het advies kan worden toegepast en getoetst in de praktijk van alledag.

Naast de voorgaande drie toetsstenen beschreef Argyris ook een viertal toetsstenen om de uitvoerbaarheid van een advies te bepalen. Deze zijn:

1. het advies moet een gedetailleerde beschrijving geven van het concrete gedrag dat nodig is om de beoogde resultaten te bereiken;
2. het advies moet opgesteld zijn in de vorm van modellen die causale beweringen bevatten;
3. mensen moeten de concepten en vaardigheden kennen die nodig zijn om deze causale beweringen te implementeren, dan wel in staat zijn die te leren;
4. de context waarin het advies moet worden geïmplementeerd mag implementatie niet in de weg staan.

Het cultuurprofiel van de organisatie ten behoeve van het gebruik van het CCAM wordt in principe bepaald door het management

Het gebruik van het CCAM

De stappen die de internal auditor moet nemen om het CCAM te gebruiken zijn de volgende:

1. vaststellen van het cultuurprofiel van de organisatie;
2. inventariseren van de wensen, eisen en verwachtingen van het management (waaraan de internal auditor advies geeft/rapporteert);
3. analyseren uitkomsten en CCAM organisatiespecifiek maken;
4. toepassen van het CCAM in de praktijk.

Vaststellen cultuurprofiel van de organisatie

Het cultuurprofiel van de organisatie ten behoeve van het gebruik van het CCAM, wordt in principe bepaald door het management van die betreffende organisatie. Zij worden immers door de internal auditor geadviseerd dan wel aan hen legt de internal auditor verantwoording af door middel van auditrapportages, management letters et cetera. De internal auditor moet dus bepalen wie onderdeel uitmaakt van het management van de organisatie en dit management onderwerpen aan het cultuuronderzoek.

Om het cultuurprofiel vast te kunnen stellen, wordt gebruikgemaakt van het al eerder genoemde Organizational Culture Assessment Instrument. Dit instrument is in principe een enquête met verschillende uitspraken, verdeeld over een zestal categorieën, te weten:

1. dominante kenmerken;
2. de leiding van de organisatie;
3. personeelsmanagement;
4. het bindmiddel van de organisatie;
5. strategische accenten;
6. succescriteria.

Het is de bedoeling dat de lijst met in totaal 24 stellingen, verdeeld over de genoemde criteria, door het management van de organisatie ingevuld wordt (Argyris, 2000). Het management dient vervolgens per categorie honderd punten te verdelen over vier stellingen, waarbij de stelling die het meest past bij de organisatie de meeste punten krijgt en de stelling waarmee nauwelijks enige overeenstemming is, het minste aantal punten. Van belang is dat het totaal bij elke categorie op honderd punten uitkomt. *Tabel 2* geeft een voorbeeld van de categorie Dominante kenmerken.

Dominante kenmerken		
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af te zien krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen	
	Totaal	100

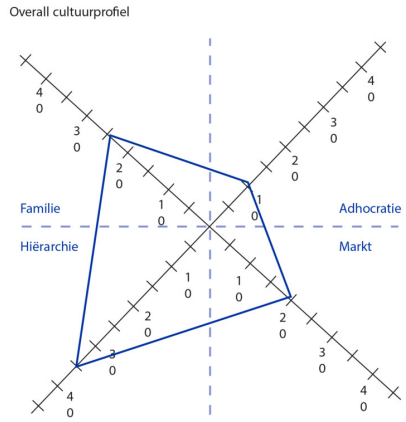
Tabel 2. De categorie Dominante kenmerken, onderdeel van het OCAI

Als de enquêtes geretourneerd zijn, is het mogelijk om het organisatiecultuurprofiel te construeren. Eerst zal de gemiddelde score per uitspraak vastgesteld moeten worden en per categorie moeten worden aangeven. Daarna moeten de gemiddelde scores in een 'vliegergrafiek' verwerkt worden waarbij geldt dat per categorie:

- uitspraken A: vertegenwoordigen de Familiecultuur;

- uitspraken B: vertegenwoordigen de Adhocratiecultuur;
- uitspraken C: vertegenwoordigen de Marktcultuur;
- uitspraken D: vertegenwoordigen de Hiërarchiecultuur.

Figuur 1 laat zien dat het kwadrant met de hoogste score aangeeft welk cultuurtype het meest dominant aanwezig is binnen de organisatie. Belangrijk om te weten tijdens deze cultuurprofielanalyse is dat er sprake moet zijn van culturele congruentie (Cameron en Quinn, 2002). Dit houdt in dat de verschillende categorieën dezelfde cultuurtypen benadrukken. Indien dit niet het geval is, dan bestaat er het risico van culturele incongruentie. Dit kan binnen de organisatie leiden tot verschillende zienswijzen, doelstellingen en strategieën.



Figuur 1. Voorbeeld van een vliegergrafiek

Inventariseren wensen, eisen en verwachtingen

De tweede stap in het vooronderzoek is het interviewen van het management dat eveneens aan het OCAI heeft deelgenomen. De internal auditor dient heel gericht te vragen naar de wensen, eisen en verwachtingen van het management ten aanzien van de internal auditor c.q. de internal auditfunctie en natuurlijk ten aanzien van het advies van de internal auditor of de rapportage van de internal auditor.

Hierna volgt het analyseren van alle uitkomsten. De resultaten van het OCAI moeten goed bestudeerd worden om te kunnen vaststellen wat de karakteristieken zijn van de organisatie. En dit specifiek gemaakt naar de zes categorieën. Hiervoor dienen de definities van de verschillende cultuurprofielen ter hand genomen te worden, evenals de concurrerende waarden van leiderschap, effectiviteit en organisatietheorie.

De uitkomsten van de interviews met het management moeten geclusterd worden en de gemene delers moeten worden vastgesteld. Na deze analyse is het zaak om het CCAM te verrijken en dan met name voor het cultuurtype dat bij de organisatie is vastgesteld.

De laatste stap is het daadwerkelijk toepassen van het model. Als een audit uitgevoerd moet worden binnen de organisatie of een organisatieonderdeel, zorg dan dat de auditors die vaardigheden aanspreken waarvan het management verwacht dat ze die hebben. De adviezen of rapportages die opgeleverd worden, zullen dus ook moeten voldoen aan hetgeen in het CCAM is aangegeven.

Samenvatting

In het Cultuur Competentie Advies Model is aangegeven op welke competenties de internal auditor specifiek een beroep moet doen en hoe hij een advies moet aankleden binnen een gegeven organisatiecultuur. Maar dit model is een algemeen model en dient voor gebruik eerst nog organisatiespecifiek gemaakt te worden door de internal auditor. Dit

kan hij doen door het opvragen van de wensen en eisen die het management binnen die organisatie heeft inzake de competenties van de internal auditor en het advies dat deze geeft.

Het organisatiespecifiek gemaakte Cultuur Competentie Advies Model kan als een soort spiegel voor de internal auditor fungeren. Hij is hiermee in staat om zijn eigen competenties en adviesvaardigheden te vergelijken met hetgeen wat van de internal auditor verwacht mag worden binnen de geconstateerde cultuur. Als er discrepanties zijn tussen de gewenste competenties en de aanwezige competenties dan kan de internal auditor, bijvoorbeeld door trainingen of cursussen, zijn vaardigheden ontwikkelen.

De internal auditor moet zich ervan bewust zijn dat de organisatiecultuur van invloed is op de acceptatiegraad van het management op de door hem gegeven adviezen

Dit geldt natuurlijk ook voor de auditmanager die verantwoordelijk is voor de hele auditafdeling. Hij kan beoordelen of zijn internal auditors die competenties in huis hebben die nodig zijn binnen de organisatie. Ook hier heeft de auditmanager de mogelijkheid om door trainingen, cursussen of het aantrekken van andere internal auditors, aan de wensen van de organisatie te voldoen.

Met het Cultuur Competentie Advies Model kan niet gepretendeerd worden dat de internal auditor, als hij de bewuste competenties aanspreekt en op de gegeven wijze het advies aankleedt, altijd succes heeft binnen de organisatie, maar het levert wel een belangrijke bijdrage aan de acceptatiegraad van het advies.

Wat van groter belang is, is dat de internal auditor zich bewust is van het feit dat de organisatiecultuur van invloed is op zijn functioneren en op de acceptatiegraad van het management op de door de internal auditor gegeven adviezen. Als de internal auditor zich hier terdege van bewust is, dan is de volgende stap die hij moet nemen, het bepalen van de cultuur binnen de organisatie. Vervolgens kan hij met behulp van het Cultuur Competentie Advies Model, in combinatie met aanvullende input vanuit het management, bepalen welke competentie hij specifiek moet aanspreken en waaraan een goed advies moet voldoen. Deze stappen kan de internal auditor in principe op elk niveau van de organisatie uitvoeren (van afdelingsniveau tot en met business unit niveau). Hoe het model in de praktijk kan worden toegepast is te lezen in het boek *Cultuur en Auditor*, uit de reeks *Auditing in de praktijk*.

Annotatie van Rotgert Mulder



In 2005 verscheen mijn artikel in *Audit Magazine*. Het geeft inzicht in de praktische uitwerking van het cultuur competentie advies model (CCAM). In de jaren daarna heb ik over de toepassing van het CCAM diverse gastcolleges mogen verzorgen. De inzichten die ik heb gekregen door het toepassen van het CCAM bij diverse organisaties waar ik heb gewerkt, zijn nog steeds valide.

Hoewel de inzichten nog steeds bruikbaar zijn, heb ik de afgelopen jaren wel gemerkt dat er meer nodig is om binnen diverse organisatieculturen effectief te zijn als auditor. De onderdelen uit het CCAM zijn vanuit mijn perspectief ‘blauw’ ingestoken en de kern van een mens komt hierin niet terug. Het gaat dus niet alleen om het inzetten van de juiste competenties en hoe je een advies technisch inkleedt, maar ook om de rol die je als auditor invult binnen een organisatie.

De rol is dan ook meer dan alleen een uitwerking van taken en bijbehorende competenties.

Ik ben ervan overtuigd dat je als auditor naast technische vaardigheden en competenties, ook meer inzicht in jezelf moet hebben om collega's, auditees en managers mee te kunnen nemen in je observaties en je adviezen. Ik heb het dan over inzicht in je kernkwaliteiten en je gedragsvoorkeursstijl, wat je ook nodig hebt om effectief te kunnen zijn als auditor in diverse organisatieculturen.

Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die aangeboren zijn, die tot de kern van iemand horen. Een kernkwaliteit is een bijzondere eigenschap van iemand en zo herkenbaar dat die je typeert. Het is ook van belang om je te realiseren dat iemands vaardigheden niet hetzelfde zijn als iemands kwaliteiten. Vaardigheden zijn aangeleerd en kwaliteiten komen uit iemands kern.

Iemand kan als kernkwaliteit nauwkeurigheid hebben. Als die persoon hierin doorslaat, komt hij in de bureaucratische valkuil terecht, de schaduwzijde van de kernkwaliteit. Kernkwaliteiten en valkuilen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het komt vaak voor dat wanneer je je in stresssituaties bevindt, hoge (werk)druk ervaart of bij mensen bent die je niet 'liggen', je in je valkuil terechtkomt. Het is voor je eigen effectiviteit van belang om je valkuilen te kennen en ook die situaties of signalen te herkennen wanneer je te ver doorslaat in je kernkwaliteit.

Daarnaast heeft ieder mens een gedragsvoorkeursstijl. Dit zijn vier persoonlijkheidstypen, te onderscheiden in: dominant, ondernemend, constant en nauwkeurig. Een belangrijk aspect is inzicht krijgen in je eigen gedrag en reacties, maar ook hoe je deze kunt herkennen bij andere mensen. Door dit inzicht krijg je een beeld hoe en welk effect jouw gedrag heeft op anderen. Als je je effectiviteit wilt verbeteren, kun je een bewuste keuze maken hoe hierin te handelen. Je gaat dan niet alleen op je (onderbuik)gevoel af. Van belang is dat je je eigen gedragsstijl weet te herkennen met de sterke punten, valkuilen en de begrenzing daarvan.

Ik zou graag de dialoog willen aangaan met auditors of deze twee aspecten kunnen worden toegevoegd aan het CCAM of dat het juist krachtiger is om dit complementair te laten zijn aan het CCAM.

Over
Rotgert Mulder EMIA RO is sinds juni 2022 risicomanager bij Vitens. Daarnaast heeft hij zijn eigen coachpraktijk, Rotgert Coaching & Consulting, en verzorgt hij trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit en team-effectiviteit binnen het audit-, risk- en compliancedomein.

Tags: Uit de archieven

Bron url: https://auditmagazine.nl/rubrieken/het-cultuur-competentie-advies/