

# De dialoog centraal

De uit twaalf stappen bestaande C@SA-methodiek is steeds verder aangescherpt en geïnstrumenteerd. In dit artikel de (deels) verborgen winst van deze methodiek waarbij de dialoog centraal staat.

In 2010 verscheen in *Finance & Control* ons eerste artikel over control & risk self assessments – C@SA. Het beschreven werkmodel was het resultaat van ‘learning by doing’ binnen een kader dat is afgeleid van het SECI-model voor kenniscreatie van Nonaka (zie *figuur 1*) en de interactie theorieën van Weick.<sup>1,2</sup> Wij begonnen in 2002 met het ontwikkelen van een werkvorm die moest bewerkstelligen dat de identificatie van risico’s voortkomt uit verkennende en verdiepende dialogen waarin vanuit meerdere invalshoeken een strategie of doelstelling op gevoeligheid voor risico’s wordt gewogen.

Gedurende de tijd is onze C@SA-methodiek die uit twaalf stappen bestaat, op grond van evaluaties en ideeën verder aangescherpt en geïnstrumenteerd, maar het concept is niet gewijzigd (zie *figuur 2*). Van onze auditcollega’s krijgen we regelmatig de vraag: wat doen jullie opdrachtgevers met de opgehaalde en gewogen risico’s? Op die vraag hebben we geen ander antwoord dan: dat weten we niet, wij faciliteren de risicoanalyse, maken de rapportage en dan zijn we klaar. Het is aan onze opdrachtgevers om aan de hand van onze rapportage te bepalen of ze écht in voldoende mate in control zijn.

Maar, vanuit de reacties van onze opdrachtgevers, deelnemers aan onze sessies en vanuit onze eigen ervaringen en observaties beschrijven wij in dit artikel de (deels) verborgen winst van onze methodiek.

## De dialoog

In onze C@SA-methodiek staat de dialoog centraal. De dialoog wordt gevoerd rond het realiseren van een centraal gestelde strategie of doelstelling, binnen een context die eerst stapsgewijs wordt opgebouwd met de ‘goede’ groep van ervaringsdeskundigen, specialisten, kennisdragers vanuit flankerende aspectgebieden en soms klanten en leveranciers. Samen vormen deze deelnemers een goede weerspiegeling van het gehele ‘systeem’ (Buncker en Alban<sup>3</sup>, Jacobs<sup>4</sup>, Scharmer<sup>5</sup>).

In analogie met het CSA-model van Tjibbe Moed komt de deel-

nemersgroep tot een zelfbeoordeling van het beheersvermogen van de organisatie die de doelstellingen heeft te realiseren.<sup>6</sup> Evenals Jan Otten richting management zegt: “Laat je helpen, doe dit niet zelf”, geven ook wij richting het management aan dat de aanwezigheid van het management in een C@SA geen vereiste is.<sup>7</sup> Als opdrachtgever zijn ze snel op de hoogte van het gebeurde omdat zij de resultaten snel krijgen aangereikt en niet zelden heeft het management een remmend effect op de openheid en vrijheid waarmee een deelnemersgroep tot hun gemeenschappelijke context wil komen. Jan Otten noemt hierbij de dominante logica’s (Kahneman<sup>8</sup>) die managers enerzijds stevig op koers naar stabiliteit en resultaat houden, maar ook het vermogen blokkeren van het management om ‘onbevangen’ kansen en bedreigingen tijdig te kunnen signaleren. Hierdoor kan het management ongewild een dialoog verhinderen of deze al in de kiem smoren.

Als de deelnemers samen met de facilitator in een goede dialoog komen, wordt er vanuit de verschillende invalshoeken die organisatiegenoten, ketenpartners, specialisten, leveranciers en klanten aanreiken, een nieuw, aangescherpt en verbreed werkelijkheidsbeeld opgebouwd. Iedere deelnemer krijgt ruimte om vanuit de eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid inzichten in te brengen. Iedereen is uitgenodigd om de ander te vragen naar verduidelijking en verdieping, maar elkaar bestrijden en beoordelen op de inbreng blijft achterwege. Alles is goed, maar niet voor iedereen even waar of relevant.

De dialoog moet een waarderend en uitnodigend karakter krijgen. Zonder inzichten vanuit onverwachte invalshoeken van de ander komen we immers niet tot verbreding van ons eigen waarneming (‘words create worlds’, Cooperrider<sup>9</sup>). De facilitator speelt hierin een belangrijke rol, als coach/ondersteuner van de groep, waarbij onder meer principes van appreciative inquiry worden toegepast. De facilitator stimuleert mensen juist vanuit zichzelf en voor zichzelf te praten over hun assumpties en mening, is alert op aandacht voor hen wiens stem vaak niet naar voren komt. De facilitator zet aan tot doorvra-

gen, tot het socratisch maar respectvol doorgraven naar het 'waarom' achter ingebrachte statements. De facilitator stelt om de interactie te stimuleren en te richten ook zelf vragen, maar houdt zich verre van de inhoud van de dialoog: hij voorkomt dat de groep de facilitator als expert gaat zien.

**De facilitators**

De facilitators zijn dé succesfactor van C@SA. Gesteund door de methodiek stimuleren en begeleiden zij met gevoel voor distantie de dialoog en het procesverloop zodanig, dat het bereiken van het goede resultaat wordt geborgd. De groep doet het werk, creëert het resultaat en de facilitators ondersteunen de groep hierbij. Zonder facilitators slaagt een groep er nauwelijks in om naast de dagelijkse routines en onderlinge verhoudingen te gaan staan en tot nieuwe gedeelde kennis te komen.

De facilitators scheppen een andere, tijdelijke orde en een andere vorm van interactie. Facilitators hanteren enkele spelregels voor het proces. Deze steunen in belangrijke mate op de open-spacetechnologie van Harrison Owen, zijn vanzelfsprekend, en in de historie al terug te vinden bij tsarina Catharina de Grote, die dergelijke feestregels al opstelde voor de genodigden voor haar grootse banketten.<sup>10</sup> Deze feestregels zijn:

- Zet bij binnenkomst niet alleen uw hoed en degen af, maar ook uw rang en afkomst.
- Gelieve eventuele arrogantie en bekrompenheid bij de deur achter te laten.
- Overmatig geklets is niet gewenst, bezorg andere gasten geen hoofdpijn.
- Maak geen ruzie.
- Zuchten, geeuwen en andere tekenen van verveling dient u achterwege te laten.

Onze vertaling van deze feestregels is de volgende:

- De deelnemers die er zijn vormen (per definitie) de goede groep.
- Bij het betreden van de C@SA-ruimte gaan alle strepen af – alle deelnemers zijn gelijk.
- Alle inbreng is goed – de waardering volgt in de weging van het (mogelijke) risico.

- Probeer positief te blijven – dialoog in plaats van discussie.
- Wat er gezegd wordt blijft tussen de muren van het assessment.

Verder hanteren we twee belangrijke wetten. Dit zijn:

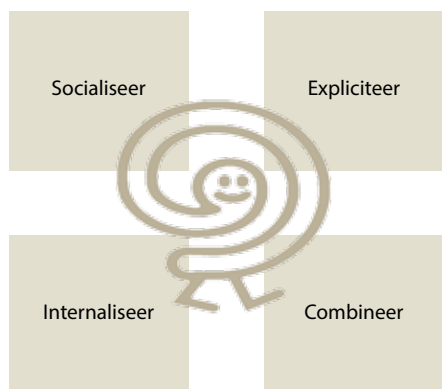
- De wet van de twee voeten – als je weg wilt mag je weg.
- Op = Op – als de energie weg is stoppen we.

**De extra waarde van C@SA**

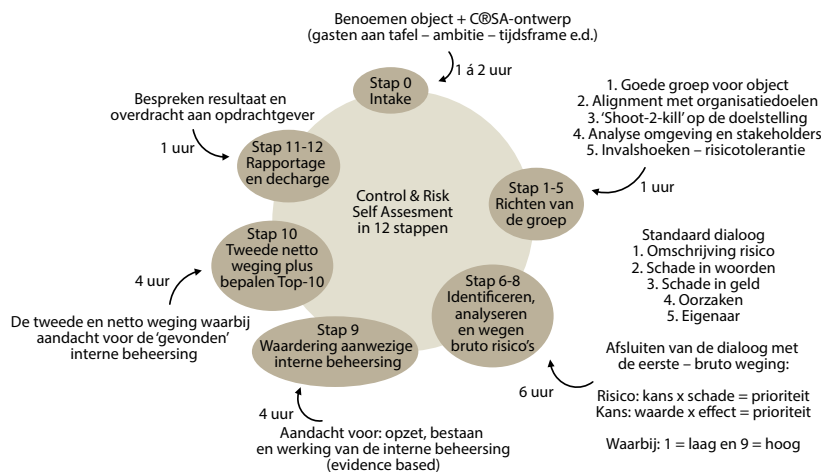
Doorgaans is het primaire doel van een risk assessment de (netto) risico Top-X. In onze ervaring en gesteund door de reacties van onze opdrachtgever en de deelnemers, is 'de opbrengst' van een C@SA toch veel groter dan alleen die gedragen risico Top-X. We onderkennen gewenste gedragsaspecten als verhoogd risicobewustzijn, een gedeeld en doorvoeld beeld van de context rond project- of businessdoelen, bewustzijn van het risicoprofiel van de opdracht en van de organisatie die de opdracht heeft uit te voeren. Wij horen terug dat de interactieve dialoog helpt bij het creëren van verbinding, synergie, wederzijds begrip en draagvlak voor resultaatgericht samenwerken. In tabel 1 staat de indirecte winst nog eens netjes op een rij.

Karel de Bakker toonde in 2011 met zijn onderzoek binnen complexe projecten aan dat projectteams die periodiek gebruik maken van een interactieve dialoog, tot significant betere projectresultaten komen.<sup>11</sup> Zo'n meeropbrengst zou op zich al een 'hoofddoel' voor een C@SA kunnen zijn! Een C@SA kan een 'plek der moeite' zijn. Zodra veranderen lastig wordt, wanneer het project stroever loopt, we anderen nodig hebben en we ervoor moeten gaan zorgen dat alle geïnvesteerde energie niet smooit in niet onderkende valkuilen, doemt er een behoefte op aan momenten voor 'second thoughts'. Wierdsma typeert dit als een 'plaats der moeite'.<sup>12</sup> Het is een vrije plek voor collectief vooruitkijken en reflectie, voor onderkenning van afhankelijkheden, kwetsbaarheden, onzekerheden en kansen.

Een positief punt wat we hier niet onvermeld mogen laten is dat we opdrachtgevers laten zien dat er echt iets bestaat als een systeem van interne beheersing en dat het helpt om de interne beheersing of de controls specifiek te benoemen (Mer-



**Figuur 1.** SECI-model voor kenniscreatie (Nonaka)



**Figuur 2.** C@SA in twaalf stappen

	Inzet C@SA dialoog-methodiek	Meerwaarde voor de opdrachtgever en deelnemers	Meerwaarde voor het management- projectteam
Omgeving Jaarplancyclus Doel- en strategie-realisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren (A3) jaarplansessies</li> <li>Faciliteren risicoanalyse (CRSA) op doel- en strategierealisatie</li> <li>Faciliteren kansanalyse</li> <li>Faciliteren interventie</li> </ul>	<b>Vergroten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelgerichtheid (context)</li> <li>Risicobewustzijn</li> <li>Gemeenschappelijke beeld (synergie)</li> <li>Wederzijds begrip</li> <li>Kans op doelrealisatie</li> <li>Draagvlak voor doelstellingen</li> <li>Transparantie besluitvorming</li> <li>Feedback</li> </ul> <b>Versterking van</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>De interne beheersing</li> </ul> <b>Zicht op</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kansen en bedreigingen, sponsors en vijanden</li> </ul>	<b>Betere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Team(leden)</li> <li>Samenwerking</li> <li>Focus</li> <li>Prioriteitstelling</li> <li>Snellere besluitvorming</li> <li>Aandacht voor kansen</li> </ul>
Omgeving Programma's en projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren SWOT-analyse</li> <li>Faciliteren stakeholdersanalyse</li> <li>Faciliteren risicoanalyse (per fase)</li> <li>Faciliteren kansanalyse</li> <li>Faciliteren interventie</li> </ul>	<b>Vergroten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelgerichtheid</li> <li>Risicobewustzijn</li> <li>Gemeenschappelijke beeld (context)</li> <li>Wederzijds begrip</li> <li>Kans op doelrealisatie</li> <li>Draagvlak voor doelstellingen</li> <li>Vergroten feedback</li> </ul> <b>Verkleinen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verspilling en vergadertijd</li> <li>Bias/ruis</li> </ul>	<b>Betere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking</li> <li>Projectresultaten</li> <li>Prioriteitstelling</li> <li>Aandacht voor kansen</li> <li>Sneller en beter implementeren</li> </ul>
Omgeving Verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren co-creatie</li> <li>Faciliteren risicoanalyse</li> <li>Faciliteren kansanalyse</li> <li>Faciliteren 'shoot-2 kill sessies'</li> <li>Faciliteren interventie</li> </ul>	<b>Vergroten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verandervermogen</li> <li>Draagvlak voor doelstellingen</li> <li>Feedback</li> <li>Transparantie</li> </ul>	Creëren van de 'plek der moeite'
Omgeving Processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren procesevaluatiesessies (proces 'walkthroughs')</li> <li>Faciliteren verbeter- en innovatiesessies</li> <li>Faciliteren interventie</li> </ul>	<b>Vergroten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback</li> <li>Transparantie</li> </ul>	Meer plezier in het werk

Tabel 1. Meerwaarde van een C@SA-sessie

chant & van der Stede, Simons<sup>13</sup>). Door de aandacht voor de strategie en tactiek per risico laten we onze opdrachtgevers zien dat zij de voor de realisatie van de strategie of de doelen afhankelijk zijn van de andere 'silo's' in de organisatie en daarmee verbreden wij hun kijk op de business en zorgen we ervoor dat ze verbinding zoeken.

### De uitdaging

In het artikel 'Vijf mythen voor bij de koffieautomaat' in de vorige editie van *Audit Magazine* werden de vijf meest hardnekkige mispercepties over ons vak besproken. Wij proberen al flink wat jaren auditors en controllers, vanwege hun unieke kennis van interne beheersing, over te halen de rol van facilitator op te pakken en daarmee het management te helpen bij het realiseren van de gestelde doelen. Als meer collega's dat zouden durven, dan zouden de vijf misverstanden snel verdwenen zijn. <<



Adriaan Bouwdewijn en Frits Engels zijn beiden operational auditor bij de Accountantsdienst van UWV. Daarnaast helpen zij, met een 'licence to operate' vanuit de Accountantsdienst, operationeel, programma- en projectmanagement met het faciliteren van control & risk self assessments en het implementeren van kans- en risicomanagement.

### Noten

1. Nonaka, I., 'The knowledge creating company', *Harvard Business Review* 69, 1991.
2. Weick, K. E., *Sensemaking in organizations*, Sage Thousand Oaks, 1995.
3. Buncker, B. en B. Alban, *Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
4. Jacobs, R.W., *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1994.
5. Scharmer C.O., *Theory U Leading from the Future as it Emerges*, 2009.
6. Moed, T., *Control Self Assessment*, Kluwer Deventer, 2005.
7. Otten, J., *De sociaal-psychologische aspecten van risicomanagement*, ESAA-artikel ACS, 2009.
8. Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2011.
9. Cooperrider, D. L., 'Social construction and appreciative inquiry: A journey in organizational theory', *Management and Organization*, 1995: Relational Alternatives to Individualism, Hosking, D., e.a. (eds.)
10. Owen, H., *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler, 1983.
11. Bakker, K. de, *Dialogue on risk*, Universiteit van Groningen, 2011.
12. Wierdsma, A., *Co-creatie van verandering*, Eburon Delft, 1999.
13. Merchant en Van der Stede, *Management Control Systems*, 2011, en Simons, *Levers of Control*, 1994.