

Er is de laatste jaren sprake van toenemende aandacht voor sociale en gedragsfactoren binnen audits. De betekenis van het aspect commitment hierbinnen is echter nog onderbelicht. Terwijl juist commitment doorslaggevend kan zijn voor het succes van ketensamenwerking.

Commitment bij een audit naar ketensamenwerking

C

ommitment is een belangrijk ingrediënt voor succesvolle ketensamenwerking. Aandacht voor commitment in audits naar ketensamenwerking past binnen de huidige trend van toenemende belangstelling voor houding en gedrag. De uit-

daging is dit aspect daadwerkelijk een plaats te geven in een audit.

Het dilemma van ketensamenwerking

Ketensamenwerking groeide het afgelopen decennium uit tot een veelvoorkomend fenomeen, ook in de publieke sector. De opkomst van deze samenwerkingsvorm kan worden gezien als een reactie op de complexe en organisatieoverschrijdende vraagstukken die vandaag de dag in onze samenleving spelen.

Hoewel het belang van ketensamenwerking breed wordt erkend, blijkt de praktijk weerbarstig. De prioriteiten van de ketenspelers worden veelal bepaald door incidenten en actualiteiten en zo verschuift de aandacht al snel van het ketendoel naar meer urgente interne kwesties. Dit kan de onderlinge samenwerking en de prestaties negatief beïnvloeden. Binnen een keten is niemand aangewezen die vanuit een formele positie de partijen kan opleggen het gezamenlijke ketendoel na te streven. Daarom is commitment juist binnen

een keten van groot belang. In de praktijk wordt het vasthouden van het commitment echter als een zeer moeilijke opgave ervaren.

Hoe werkt commitment?

Commitment kan worden omschreven als emotionele verbondenheid en identificatie. Hieruit ontstaat de wens ergens onderdeel van uit te maken, bijvoorbeeld van een organisatie of een te behalen doel. Commitment kan bovendien organisatieoverstijgend zijn, zoals bij ketensamenwerking het geval is. Een gecommiteerde professional is vanuit persoonlijke motivatie bereid zich ergens écht voor in te zetten, een paar flinke stappen extra te doen. Dit heeft een positieve invloed op het behalen van de doelstellingen en de onderlinge relaties en daarmee op het succes van de keten.

Onvoldoende commitment binnen de keten veroorzaakt een passieve houding bij de ketenspelers of zelfs onbegrip en weerstand. In zo'n situatie zal minimale inzet worden getoond of zal de samenwerking zelfs actief worden belemmerd. Dit uiteraard met een afname van het ketensucces tot gevolg.

De ketenprocesmanager in de hoofdrol

Binnen een ketensamenwerking is een bijzondere rol weggelegd voor de ketenprocesmanager. Deze rol verdient daarom



bij een audit naar ketensamenwerking bijzondere aandacht. Het is de taak van de ketenprocesmanager het samenwerkingsproces te faciliteren en alle ketenpartners in lijn met het ketendoel te laten handelen. Dit is geen eenvoudige opgave. De ketenprocesmanager is niet in de positie besluiten te nemen en hiërarchisch sturing te geven aan de ketenpartners. Wel kan de ketenprocesmanager verschillende beïnvloedingstactieken toepassen om de houding en opvattingen van de ketenpartners te veranderen ten gunste van de keten. Dit kan bijvoorbeeld door aan te tonen hoe het ketendoel aansluit op iemands persoonlijke waarden en ideeën. Hierdoor wordt meer betekenis gegeven aan de keten.

De ketenprocesmanager kan ook actief hulp vragen aan de ketenpartners, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel wordt aangesproken. Zo ontstaat bij de professionals het besef dat zijn inzet er echt toe doet.

Naast het aanspreken van de directe betrokkenen, is het voor de ketenprocesmanager zinvol het commitment op een zo hoog mogelijk niveau in de ketenorganisaties aan te spreken. Een positieve houding van het hogere management zal in veel gevallen worden overgenomen door de spelers op een lager niveau. Met een audit kan het commitment binnen het hele ketenspeelveld in kaart worden gebracht. Indien uit een dergelijke audit blijkt dat het commitment van de ketenspelers onvoldoende is, kan de ketenprocesmanager aanvullende acties ondernemen.

Commitment in de auditpraktijk

Een aandachtspunt voor audits is de individuele focus van commitment. Een audit is in beginsel niet bedoeld om resultaten op individueel niveau terug te leggen, dus ook niet als het over commitment gaat. Het is wel mogelijk inzicht in het

commitment van de individuele ketenspelers te gebruiken om het commitment van de gehele keten in kaart te brengen. Op deze manier ontstaat een waardevol inzicht in de houding en het gedrag binnen het ketenveld. Dit kan zowel aan het begin als tijdens een samenwerking van belang zijn.

Een audit aan het begin van de samenwerking geeft de ketenprocesmanager de mogelijkheid al vroeg in het proces gericht aan een grotere betrokkenheid te werken. Tijdens de samenwerking kan een onderzoek naar commitment van meerwaarde zijn wanneer blijkt dat het succes afneemt. Hoewel commitment niet zomaar te vangen is in een norm, kan dit wel inzichtelijk worden gemaakt door de juiste vragen te stellen. Bijvoorbeeld: waarom heb je voor dit werkveld gekozen? Waar haal je voldoening uit in je werk? Vind je dit ook terug in de samenwerking? Sluit de samenwerking aan op wat jij belangrijk vindt? Dergelijke vragen zijn persoonlijker van aard dan veel auditors gewend zijn. Vanwege het grote effect van commitment op het succes is het belangrijk deze vragen te stellen. Het inzicht dat hieruit voortkomt helpt om meer uit de ketensamenwerking te halen. Commitment is daarom niet iets dat auditors zomaar links mogen laten liggen. <<

Stephanie Veldhuis is operational auditor bij de Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën. Dit artikel is gebaseerd op haar referaat over het beïnvloeden van affectief commitment en ketensucces, dat zij schreef ter afronding van de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit.
