

Als auditor weet je wat speelt in de organisatie en snijden je aanbevelingen hout. Toch blijft het auditrapport liggen. Je krijgt niet het resultaat dat je zou willen. Wat kun je doen om behalve gelijk te hebben het ook te krijgen? Vijf sleutels om je persoonlijke effectiviteit te vergroten.

Gelijk hebben én krijgen

Een grote drive en betrokkenheid om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de organisatie kenmerkt veel auditors. Door je werk als auditor zie en hoor je veel over wat er speelt in de organisatie. Je komt bij verschillende afdelingen en spreekt verschillende mensen in de organisatie. Door de wijze waarop je naar de organisatie kijkt en door je kennis en kunde zie je wat allemaal niet goed gaat. Of positief geformuleerd: wat allemaal verbeterd kan worden. Des te frustrerender is het als de organisatie (te) weinig doet met de kennis van de auditor of auditafdeling. De vraag is wat je als auditor of auditafdeling kunt doen om je effectiviteit te vergroten.

Sleutel 1 – Focus op jouw invloed

Wat helpt is stilstaan bij wat je plek en taak als auditor is binnen de organisatie en hoe ver je invloed reikt. Covey gebruikt in zijn boek *Zeven eigenschappen van effectief leiderschap* de cirkel van betrokkenheid en invloed. Sta zelf of met je afdeling eens stil bij deze twee cirkels. Als je vooral bezig bent in jouw cirkel van betrokkenheid en weinig in de cirkel van invloed, leidt dit alleen maar tot frustratie en tot hard werken met weinig resultaat. Zo kun je als auditor veel aanbevelingen of advies meegeven, maar de mensen in de organisatie moeten wel in staat zijn dit aan te nemen. Je invloed vergroot je door bijvoorbeeld vooraf hierover in gesprek te gaan met de gebruiker van je rapport. Wat helpt hem daadwerkelijk verder? Geef

de gebruiker de ruimte om iets niet aan te nemen en samen met de auditee te onderzoeken wat wel mogelijk is; ook al is dit niet direct hetgeen je voor ogen hebt. Bedenk dat ook met kleine stapjes de beoogde verbetering bereikt kan worden.

Sleutel 2 – Laat het ego buiten de deur staan

Vaak zijn we als auditor zo overtuigd van ons eigen gelijk, dat we niet in staat zijn te horen wat de ander echt te zeggen heeft (zie *kader* Het gezamenlijk belang). Je kunt je persoonlijke effectiviteit vergroten door (eerst) te leren luisteren naar de ander. Waarvan probeert de ander je te overtuigen, wat zijn zijn denkbeelden en belangen? Je maakt de grootste kans om gehoord te worden als je eerst in staat bent naar de ander te luisteren. Stel je gaat je auditrapport bespreken en de ander komt vooral met kritiek. Bijt dan op je tong en probeer te achterhalen waar het de opdrachtgever in wezen om gaat. Vraag bijvoorbeeld: 'Wat waren je verwachtingen?' 'Had je meer begrip gewild voor de omstandigheden waarin dit speelt?' 'Ligt de nadruk te veel op wat er beter kan in plaats van wat al goed gaat?' 'Staan er feitelijke onjuistheden in of ligt het vooral aan de formulering van de conclusie en aanbevelingen?' Geef dan kort terug wat je de ander hebt horen zeggen. Als de ander dat beaamt, ontstaat vaak ruimte voor jouw verhaal. En kun je de stap maken samen oplossingen en strategieën te bedenken die voor beiden winst opleveren. Let niet alleen op de woorden van de gesprekspartner, maar heb ook aandacht voor de non-verbale communicatie. Hoe zit mijn opdracht-



Het gezamenlijk belang

Tijdens een auditgesprek bleef de opdrachtgever maar hameren op het wettelijke kader waaraan hij wilde voldoen. Volgens de auditor was dit nu juist precies het probleem: dat deed hij niet met zijn gekozen verrekensystematiek. Het gesprek ont-aardde in welles-nietes. Totdat de auditor het over een andere boeg gooide: 'Is zorgvuldigheid cruciaal voor jou?' 'Ja', was het antwoord. De auditor kon vervolgens aangeven dat dit ook precies haar belang was. Zij wilde de zekerheid dat de gekozen oplossing rechtsgeldig was. Toen het gezamenlijke belang op tafel lag konden ze met een creatieve brainstorm een verrekensystematiek ontwikkelen die voor beiden werkte.

Vertrouwen

De directeur belde de auditmanager. Het liep helemaal niet goed, er waren grote problemen bij een van de afdelingen. Er moest zo snel mogelijk een audit uitgevoerd worden. Dan konden ze laten zien dat ze ermee aan de slag waren. De auditmanager voelde zich gevleid. Een mooi onderwerp dat precies paste bij de ambitie van de auditafdeling en een mooie kans om de auditafdeling op de kaart te zetten. Ze nam de tijd om op een rijtje te zetten wat nu echt belangrijk was voor de organisatie. Vorig jaar was al een externe audit uitgevoerd en de uitkomsten waren helder. Ze schatte in dat de uitkomsten nu geen ander beeld zouden vertonen. Met de uitkomsten van dit 'vooronderzoek' ging ze terug naar de directeur. Ze gaf aan wat haar beeld was: een audit was in dit geval uitstellen van wat werkelijk moest gebeuren. Namelijk zorgen dat de uitkomsten van de externe audit opgepakt zouden worden. Ze kon de directeur een stuk op weg helpen. Geen auditopdracht, maar wel het vertrouwen in de auditafdeling vergroot.

gever erbij? Ontspannen of op het puntje van zijn stoel? Hoe spreekt hij? Snel en met een felle toon? Wat laat zijn gezicht zien? Schudt hij nee? Staan de mondhoeken omhoog? Welke woorden gebruikt hij? Veel negatieve oordelen en veel gebruik van de overtreffende trap?

Sleutel 3 – Belangrijke zaken eerst

Bij veel organisaties is de werkdruk groot. We worden dagelijks overspoeld door mails, nieuwe ontwikkelingen en regelgeving en de druk om steeds sneller te komen met het auditrapport wordt alleen maar groter. Hoe ga je als auditor om met deze druk en zorg je dat je goed blijft aansluiten bij wat echt nodig is voor de organisatie?

In het *kader* Problemen koos de auditmanager voor wat zij belangrijk vond: het hogere belang om de organisatie verder te helpen. Zij liet zich niet verleiden door te gaan doen wat dringend leek (de acute auditvraag van de directeur). Effectieve leiders doen vooral zaken die belangrijk zijn en niet urgent. Als auditafdeling probeer je zoveel mogelijk te anticiperen, waardoor je voorkomt dat er plotseling urgente zaken op je afkomen. Die heb je immers al voorzien en eerder opgepakt. Volgens Covey is de sleutel dat je belangrijke zaken eerst doet. Je vergroot dan je vermogen om je week in te richten op basis van je hoogste prioriteiten: het verbeteren van relaties en het bereiken van resultaten. Je bent dan niet langer afhankelijk van anderen.

Sleutel 4 – Vier wat er al wel is

Als auditors zijn we meestal vooral gericht op wat er niet goed gaat. We zien risico's en problemen en vaak is de focus van de auditrapporten daarop gericht. Alles wat je aandacht geeft groeit. Daarom is het belangrijk ook echt aandacht te hebben voor de kansen en voor dat wat al wel goed gaat. Zowel in de opbouw van het onderzoek, in het auditrapport als in het gesprek hierover. Door deze successen te benoemen ontstaat

Open gesprek

Dit keer pakte ze het anders aan. Tussentijds besprak ze met de manager van de afdeling wat ze hadden gezien tijdens het onderzoek. Ze legde alleen de feiten op tafel, zonder zelf aan te geven of dit goed of fout was. "Wat zie jij als je hiernaar kijkt?" vroeg ze aan de manager. Waar ben je trots op en waar kan het beter? Wat levert het je op als je het beter gaat doen en welke stappen heb je hiervoor te zetten? Het was een open gesprek en na afloop kreeg ze voor het eerst waardering voor haar rapport.

meer welwillendheid en energie om te kijken wat verder verbeterd kan worden. Positieve vragen nodigen nu eenmaal uit tot leren en reflectie en kritiek tot verdedigen. Dit vraagt een open houding van de auditor (zie *kader* Open gesprek).

Sleutel 5 – Maak een foto met jezelf erbij

Merk je dat je telkens dezelfde lastige situaties tegenkomt met je opdrachtgevers? Dat ze maar niet in beweging komen. Of dat ze het belang van je aanbevelingen maar niet inzien? Dan bestaat er een grote kans dat je deze situaties zelf in stand houdt. Arend Ardon, auteur van *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*, vertelt wat je dan kunt doen. 'Als het moeizaam wordt en je goede intenties niet leiden tot verbetering: Stop! Meer van hetzelfde brengt je verder in de problemen. Je hebt geen tijd te verliezen, dus onderzoek direct hoe het komt dat dezelfde problemen steeds terugkeren. Kijk naar de foto: hoe houd jij de ongewenste situatie in stand?'

Een voorbeeld. Je wilt een open dialoog waarin je elkaar de waarheid kunt zeggen en meningen kunt uitwisselen. Echter, als het spannend wordt doe je precies het tegenovergestelde. Je laat niet het achterste van je tong zien, je blijft beleefd terwijl je boos bent en in gedachten veroordeelt je de ander. Kortom, je houdt door jouw manier van denken en handelen de bestaande situatie in stand. Ga nu van 'ingrijpen' naar

'begrijpen'. Wat heeft het met mij te maken dat men bijvoorbeeld niets met de aanbevelingen heeft gedaan? Heb ik wel alle belangrijke personen en afdelingen bij het proces betrokken? Hoe (zelf)kritisch ben ik? Maak een foto met jezelf erbij. Probeer jezelf vaker als oorzaak van het probleem te zien en zoek vanuit die positie naar oplossingen. Kortom, neem meer verantwoordelijkheid voor je eigen gedrag.

Wil je gelijk krijgen dan doe je er verstandig aan te kijken naar je eigen gedrag. Harder roepen of in andere woorden zeggen dat je gelijk hebt werkt eerder averechts. Net als aangeven dat de opdrachtgever ongelijk heeft. De sleutels tot verandering zitten in jezelf. <<

Nicole van Ladesteijn werkt als trainer en teamcoach voor NS, DNB, NOS, WNF inzake communicatie, samenwerking en leiderschap vanuit CommunicatieWijs.
nicole@communicatiewijs.nl

Theresia Gommans is organisatieadviseur en coach. Ze begeleidt organisaties en de mensen in organisaties bij verandertrajecten. Haar focus ligt op verandertrajecten in de bedrijfsvoering van organisaties.
theresia@gommans.nl

Beiden verzorgen sinds 2013 voor het IIA de tweedaagse training Verbindend samenwerken voor auditors.
