

Inspiring Change

Stimulerend Auditen

Voer inspirerende auditgesprekken!



Theo van den Eijnden

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| ❖ Intro | 3 |
| ❖ Een mensgericht perspectief | 4 |
| ❖ Wat is Stimulerend Auditen | 6 |
| ❖ Basis voor Stimulerend Auditen | 7 |
| ❖ Inspiratiemoment | 8 |
| ❖ De kracht van Appreciative Inquiry | 9 |
| ❖ Wat zijn krachtige positieve vragen? | 10 |
| ❖ Voorbeelden van krachtige positieve vragen | 11 |
| ❖ Wat vraagt stimulerend auditor zijn? | 12 |
| ❖ Tips om je stimulerende rol te ontwikkelen | 13 |
| ❖ Inspiratiemoment | 16 |
| ❖ Een 'pay it forward' rapportage | 17 |
| ❖ En nu verder... | 18 |



INTRO

Het doet me plezier dat je mijn e-book hebt gedownload. Heel graag neem ik je mee in de wereld van Stimulerend Auditen. Ik geef je tips hoe jij inspiratie kunt halen uit je audit door een stimulerend auditor te zijn.

Het is voor mij inmiddels zo'n 20 jaar geleden dat ik voor het eerst met auditing in aanraking kwam. Ik volgde toen een training 'auditing van kwaliteitssystemen' gericht op ISO 9001. Ik leerde dat het om drie zaken ging:

- zijn alle werkzaamheden die worden uitgevoerd vastgelegd
- worden ze conform uitgevoerd
- zijn de vastgelegde werkzaamheden beheerst en geborgd.

In de audit ging je na of deze drie zaken op orde waren. Ik leerde dat ik me als auditor richtte op dat wat niet goed ging. Ik signaleerde als er iets werd gedaan wat niet was vastgelegd, als er werd afgeweken van het vastgelegde proces of als er iets niet werd gedaan wat volgens de gehanteerde norm wel zou moeten. Met name het laatste telde zwaar.

Al snel ben ik in mijn audits de nadruk steeds meer gaan verplaatsen naar de mensen in het proces. Wat is voor hen belangrijk? Wat drijft ze? En sluit hun drive aan bij wat het bedrijf of de organisatie wil bereiken?



EEN MENSGERICHT PERSPECTIEF

In de vele auditgesprekken die ik voerde, ontdekte ik steeds meer dat het niet om het systeem ging, maar vooral om de mensen die met heel veel toewijding en zorg hun werk deden. Ik ben mijn auditgesprekken steeds meer gaan richten op hen. De methode die ik in dit e-book introduceer heeft me daar enorm bij geholpen.

Nu, 20 jaar verder en vele ervaringen rijker, zie ik in auditing nog steeds vooral een instrumentele benadering gericht op wat niet goed gaat. Niet gek als je bedenkt dat in de normen van ISO is vastgelegd dat auditen een onderdeel van het managementsysteem is.

Herken jij je in een van deze uitspraken?

- Leuk zo'n auditgesprek, maar het voegt weinig tot niets toe
- Auditen moet nu eenmaal van ISO
- Ik hoor zelden iets terug over de resultaten van het gesprek
- Auditen is vooral bedoeld om het management te plezieren
- De auditor weet altijd wel iets te vinden wat niet goed is, ik word er niet blij van
- Audits zijn tijdverspilling
- Audits dragen nauwelijks bij aan verbeteren



EEN MENSGERICHT PERSPECTIEF

Is er veel veranderd in auditing?

In de basis niet veel. Toch zijn er wel bewegingen gaande . Ik denk aan de High Level Structure van ISO die zorgt voor meer ruimte om aan te sluiten bij ontwikkelingen in de huidige tijd, zoals meer aandacht voor de rol van management en voor risico's. En ja, ook kansen mogen zelfs in beeld komen.

Deze bewegingen vragen om een ander perspectief van de auditor. Een perspectief dat uitgaat van de mensen en hun drive om te leren en te verbeteren en om zo het best mogelijke resultaat te leveren. Met Stimulerend Auditen bied ik dit perspectief.

“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.”

Unknown



WAT IS STIMULEREND AUDITEN?

Als 'mensen-auditor' heb ik ervaren dat mensen blij worden als ze een succesvol resultaat mogen delen. Niet het proces staat centraal, maar zichzelf als de motor voor het succes. Ze vertellen vol vuur over wat zij hebben gedaan om dit succes te bereiken. Hoe mooi is dat.

Een stimulerende audit werkt volgens ditzelfde principe. Je gaat op zoek naar dat wat wél werkt, wat succesvol is en wat inspireert om met passie te werken. Daar wil je meer van. En waar je meer van wilt, geeft energie.

Bij het uitvoeren van hun werk dienen interne auditors te bedenken dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Zij zouden ieder gesprek dienen te benaderen met een coöperatieve mindset en continu op zoek willen zijn naar wegen om andere medewerkers te helpen en hun werk gemakkelijker te maken. Zij zouden dienen te onthouden dat voor veel medewerkers auditing gezien kan worden als een opdringerig, verstorend proces. Per slot van rekening komt een interne audit neer op het binnenwandelen van de persoonlijke werkomgeving van de medewerkers, het meekijken over hun schouder en het maken van waarde oordelen over hun werkzaamheden. Ieder gesprek kan intimiderend zijn voor de te auditen groep en de macht van interne auditors dient verantwoordelijk te worden gebruikt. Om optimale resultaten te behalen, moeten auditors handelen op een manier die medewerkers aanmoedigt om hen te zien als een vertrouwenswaardige coach. Als 'agents of positive change' in de organisatie, dienen auditors waardevolle insiders te worden, niet outsiders die ervoor zorgen dat anderen op hun hoede zijn en zich verzetten tegen constructieve verandering.

Lawrence de Berry



BASIS VOOR STIMULEREND AUDITEN

We zagen al dat de traditionele benadering met auditen in organisaties vaak gericht is op het vinden van onjuistheden. Omdat we zo gewend zijn om daarop te focussen in een audit, vinden we ze ook en besteden hier vervolgens veel aandacht aan.

Appreciative Inquiry, waarderend onderzoeken, kijkt juist naar dat wat wél werkt in organisaties en gemeenschappen en gaat op zoek naar de positieve kern. In de methode staan twee elementen centraal:

- de kracht van verhalen (storytelling)
- de kracht van positieve vragen

De inspirerende verhalen van succesvolle ervaringen zijn de verhalen van de mensen zelf. Dat maakt dat mensen weten hoe ze deze successen kunnen herhalen. Het aanboren van deze generatieve kracht is de kern van een stimulerende audit.



INSPIRATIEMOMENT

‘Goedemorgen’ zei de directeur, toen mijn collega en ik bij hem binnen stapten. ‘Jullie komen voor de interne audit. Fijn dat jullie er zijn. Ik heb alle stukken al klaar gelegd. Koffie?’ Na kort het doel van de audit te hebben toegelicht, stelde ik hem de eerste vraag. ‘Wat is in de afgelopen periode ontzettend goed gegaan?’ Hij was even stil en begon toen hartelijk te lachen. ‘Ik heb me goed voorbereid, verwachtte allerlei vragen, behalve deze. Daar verras je me mee.’ Hij dacht even na en begon toen enthousiast te vertellen over waar hij in de afgelopen periode trots op was: behaalde resultaten, maar vooral ook over de groei in samenwerking van zijn medewerkers en hoe dit bijdroeg aan een prettige werksfeer. ‘Natuurlijk zijn er nog zaken die verbeterd kunnen worden’, zei hij. ‘Daar werken we nu aan.’ Na afloop bedankte hij ons voor het mooie gesprek. ‘Wanneer is de volgende audit?’ vroeg hij lachend.

Het gesprek met de directeur van een onderdeel van een grote semi-overheidsorganisatie was mijn eerste ervaring met een stimulerende audit. Zowel hij als ik werden geïnspireerd door de positieve benadering in de vragen. Hij ontdekte dat een audit ook kan waarderen wat goed gaat en kan zoeken naar de positieve kern, de kracht van zijn team.

Voor mij was het een bevestiging dat het stellen van positieve vragen energie genereert en beweging vooruit creëert.



DE KRACHT VAN APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative Inquiry zoekt in essentie naar de energie gevende krachten die maken dat een systeem optimaal functioneert. Dit laatste is wat we ook met auditen willen vaststellen. Met een wezenlijk verschil... we zoeken naar de tekortkomingen, de dingen die niet werken in het systeem, de energie verslindende krachten. En dat kan anders! Met Stimulerend Auditen passen we de principes van Appreciative Inquiry toe, wat het volgende oplevert:

- Focus op wat goed gaat
- Successen inspireren en geven energie
- Samen werken aan verbetering
- Wat aandacht krijgt groeit
- Creëert beweging voorwaarts
- Maakt betrokken en bevlogen
- Positieve actie creëert positieve emoties
- Stimuleert persoonlijk leiderschap
- Stimuleert persoonlijke groei
- Focus op relatie en verbinding
- Stimuleert het leren van elkaar
- Positieve vragen brengen het beste in mensen naar boven en zet ze in hun kracht

Verliezen we dan met Stimulerend Auditen problemen uit het oog?
Nee hoor, we kijken er alleen naar vanuit het perspectief van de kansen die ze bieden.



WAT ZIJN KRACHTIGE POSITIEVE VRAGEN?

Een van de centrale elementen in Appreciative Inquiry is het gebruik van krachtige positieve vragen. In een auditgesprek is de impact van de vragen groot. Iedere vraag die je als auditor stelt geeft richting aan je gesprek. Goed nadenken over je vragen is dan ook zeer de moeite waard.

In een stimulerende audit zijn je vragen

- positief
- bouwen ze een brug naar wederzijds begrip
- zijn ze een uitnodiging om nieuwe wegen te zien en om te verbinden

Krachtige positieve vragen

- inspireren, verwonderen, geven inzicht, intrigeren en nodigen uit
- focussen op het geven van betekenis en waarde
- nodigen uit tot nadenken
- geven voeding aan je verbeelding en aan nieuwe ideeën

“If I had an hour to solve a problem and my life depended on the solution, I would spend the first 55 minutes determining the proper question to ask, for once I know the proper question, I could solve the problem in less than five minutes.”

Albert Einstein



VOORBEELDEN VAN KRACHTIGE POSITIEVE VRAGEN

Hoe zien krachtige positieve vragen er uit?
Laat ik je enkele voorbeelden geven.

- Vertel me over een piek ervaring in je werk. Wat in je situatie, organisatie, bij collega's of bij jezelf maakte dit mogelijk?
- Laten we beginnen met iets over jezelf en je werk. Wat doe je nu waarvan je vindt dat het betekenis geeft en waardevol, uitdagend en spannend is?
- Benoem een moment in je ervaring met de organisatie waarin jij je ontzettend effectief en bevlogen voelde. Beschrijf dit moment.
Hoe voelde dat voor jou? Wat maakte dit moment mogelijk?
- Wat zijn enkele bronnen voor jouw trots in je werk?

Als stimulerend auditor denk je van te voren heel goed na over die vraag die bij je gesprekspartner energie losmaakt en iets in beweging zet.



WAT VRAAGT STIMULEREND AUDITOR ZIJN?

Je bent auditor en verwacht wordt van je dat je 'professioneel gedrag laat zien tijdens je audit-activiteiten'. Zo staat het beschreven in de 19011 Richtlijn voor het auditen van managementsystemen in paragraaf 7.2.2. Maar ben je daarmee een stimulerend auditor? Aspecten als open-minded, samenwerkend en openstaand voor verbetering passen in het palet van een stimulerend auditor. Je bent pas daadwerkelijk een stimulerend auditor als je ook de aspecten zoals rechts op het palet staan in je hebt.



TIPS OM JE STIMULERENDE ROL TE ONTWIKKELEN

Met het palet op de vorige pagina ben je in staat om als auditor de mogelijkheden te creëren om te zien wat krachtig is, wat goed gaat. Een wezenlijke vaardigheid om succesvol inhoud te geven aan je rol als stimulerend auditor is

- hoe je op een positieve manier aandacht besteedt aan wat er om je heen gebeurt en
- hoe je daar zo mee omgaat, dat dit energie in de goede richting genereert

Om je stimulerende 'look and feel' te ontwikkelen geef ik je vier tips.

Tip 1

Observeer wat wél werkt

Leer jezelf om activiteiten en processen te observeren vanuit wat wél werkt, want daar zit de energie. Ga in je auditgesprekken de dialoog aan met de mensen die de activiteiten en processen uitvoeren en stel daarbij gerichte positieve vragen zoals:

- Wat vind je belangrijk?
- Welke sterke punten zie je?
- Waar gaat het heel goed?
- Waar wil je meer van?



TIPS OM JE STIMULERENDE ROL TE ONTWIKKELEN

Tip 2

Maak van een gesprek een beweging voorwaarts

Als je in gesprek gaat, ben dan steeds alert op wat mogelijk is om een beweging voorwaarts te maken. Kijk eens of je kunt ontdekken wat leven geeft aan een situatie, wat het spannend maakt, waar het blije gevoel ontstaat bij je gesprekspartner. Versta de kunst om een gesprek dat een probleem georiënteerde inslag heeft om te draaien. Door dit te doen creëer je een beweging die zich richt op het vinden van een oplossing.

Stel vragen als:

- Wanneer is deze situatie niet aanwezig?
- Hoe ziet het eruit als deze situatie niet aanwezig is?
- Welk (eerste) stapje kun je zetten om dat te bereiken?

Tip 3

Neem de tijd om te leren sterkten te zien

In de snelheid van de waan van alledag is de kans groot dat je positieve veranderingen mist. Neem de tijd om te leren om sterkten te zien, om bewegingen naar het positieve waar te nemen. Oefen veel en maak deze vaardigheid tot een nuttige gewoonte. Het vermogen om sterkten en mogelijkheden te zien geeft jou én je gesprekspartner ruimte om diepere inzichten te laten ontstaan, die leiden tot duurzame oplossingen.



TIPS OM JE STIMULERENDE ROL TE ONTWIKKELEN

Tip 4

Ga uit van 'niet weten'

We zijn snel geneigd om een situatie te plaatsen in tools, processen en ideeën die in het verleden een oplossing waren. Iedere situatie is echter nieuw en uniek, ook al het lijkt het soms of je deze al eerder hebt meegemaakt. Kijk eens naar een situatie alsof het de eerste keer is en verbaas en verwonder je. Door uit te gaan van 'niet weten' ontstaan verrassende oplossingen en ideeën.

Pas je deze tips toe, dan ben je als auditor in staat om in alle gesprekken en situaties die zich zullen voordoen je stimulerende rol daadwerkelijk te laten zien, de beste oplossing te vinden en steeds, samen met je gesprekspartner de beweging voorwaarts te maken.



INSPIRATIEMOMENT

De directeur Internal Audit van een groot internationaal technisch bedrijf wilde graag dat de interne auditors veel meer een adviserende rol zouden krijgen. Een collega van hem had hem verteld over een inleiding over Appreciative Inquiry en auditing, die ik had gegeven op een audit event. Hij nodigde mij uit voor een gesprek om te kijken of en hoe hem dit zou kunnen helpen. Hij was enthousiast en vroeg mij om een training te verzorgen voor de auditors van de afdeling Corporate Risk & Assurance.

In de training kwam al snel naar voren dat er vooral procesgericht en evidence based gedacht werd. Gelet op de aard van het bedrijf was dit niet zo vreemd. Het denken vanuit Appreciative Inquiry maakte echter wel wat los. Men vond de interviews veel meer energie gevend. Vaak kwam het tot een discussie en men zag dat een dialoog met positieve vragen leidde tot prettige gesprekken. “Het werkt bevrijdend”, aldus een van de auditors.

Het oefenen met de positieve interviews werd met enthousiasme aangegrepen om enkele gesprekken voor te bereiden die binnenkort zouden plaatsvinden. Zo werd een gesprek geoefend dat de betreffende auditors enkele dagen later in China zouden gaan voeren. Uitdaging hierin was het verschil in cultuur met de positieve vragen te overbruggen.

De training heeft bijgedragen aan bewustwording van de impact van een meer positieve mindset bij de audits en assessments. In de gesprekken was het even wennen, maar verandering werd zichtbaar. De auditors groeiden in een coachende en de gewenste adviserende rol: “We focussen nu meer op het gehele plaatje en op de relatie dan op incidenten.”



EEN 'PAY IT FORWARD' RAPPORTAGE

Een van mijn favoriete films is *Pay it Forward*. In deze film zet Trevor met zijn project voor school een kettingreactie van goedheid in gang. Hij doet een goede daad voor iemand en vraagt aan diegene om een goede daad te doen voor drie andere mensen, die vervolgens ieder weer een goede daad verrichten voor drie anderen, enzovoort. Net zo lang tot er een toestand van universele goedheid is bereikt.

Het rapporteren van een stimulerend auditgesprek doet mij aan deze film denken. Hoe mooi zou het zijn als je met je rapportage de inspiratie die jij als auditor hebt ondervonden in je gesprek doorgeeft aan de organisatie. Je draagt zo bij aan een organisatiebrede beweging van positieve energie als stimulator voor continu verbeteren.

Dit vraagt iets meer van je rapportage dan een opsomming van de feiten en tekortkomingen die je hebt geconstateerd. Schrijf actief en hanteer het volgende:

- positieve taal genereert positieve energie
- schrijf (ook) over wat goed gaat, waar jij blij van wordt
- gebruik de woorden van je gesprekspartner
- gebruik quotes van je gesprekspartner

Natuurlijk zorg je er voor dat je de feiten en eventuele tekortkomingen niet uit het oog verliest, maar je plaatst ze wel in de stimulerende context. Je auditgesprek en de rapportage dragen zo bij aan een toekomstgerichte ontwikkeling van de organisatie.



EN NU VERDER...

In dit e-book heb ik je een inkijk gegeven in Stimulerend Auditen. En misschien heb je al voor je zelf besloten om de tips te gaan toepassen. Dat is een mooie eerste stap.

Ben je geïnteresseerd en wil je verder om met auditen klaar te zijn voor de toekomst?

Dan nodig ik je uit om naar mijn website te gaan. Daar vind je mijn Stimulerend Auditen programma's voor zowel beginnend als ervaren auditors. Ik verbind hierin de praktische kant van auditen met de stimulerende rol van de auditor.

<http://www.inspiring-change.nl/stimulerend-auditen>

Je kunt me volgen op



<https://www.linkedin.com/in/theovandeneijnden>



<https://twitter.com/theovdeijnden>

