AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 21 JULI 2021

NAAR EEN ANDERE VORM VAN DIVERSITEIT

Auteur: Karolien Koolhof
Beeld: Adobe Stock - Tim Mossholder
Leestijd: 5 min



Assertiviteit wordt vaak gezien als een belangrijke eigenschap voor een auditor, omdat hij zijn rug recht moet houden tegenover een auditee en een opdrachtgever. Door die nauwe focus op assertiviteit ga je echter voorbij aan de unieke kwaliteiten van de meer introverte internal auditor, die meer naar binnen is gericht.

De discussie rond diversiteit gaat momenteel met name over de verhouding man/vrouw en een goede spreiding in afkomst. Hoe krijg je meer vrouwen en mensen met een andere achtergrond aan de tafel? Langzaam maar zeker worden daar de eerste mooie stappen in gezet, en met resultaat. Diversiteit lijkt steeds normaler te worden, ook binnen de auditwereld.

Level dieper

In de kern gaat diversiteit erover dat iedereen zich op het werk gezien en begrepen voelt. En daar ligt wat mij betreft nog wel een aandachtspunt. Want gaat dat niet veel verder dan sekse en afkomst? Zouden we niet ook een level dieper moeten gaan en kijken naar wat mensen beweegt en wat ze nodig hebben? Zouden we die diversiteit niet moeten doortrekken naar de volledige persoonlijkheid?

© AuditMagazine.nl

Persoonlijkheidsleer

Volgens de persoonlijkheidsleer kunnen mensen introvert of extravert zijn, open of gesloten, georganiseerd of meer spontaan, emotioneel stabiel of juist wispelturig, inschikkelijk of competitief, en alles daar tussenin. Als mens hebben we de neiging om vooral anderen op te zoeken die zijn zoals wij, wat ook geldt voor het aannamebeleid in de auditwereld. Dat resulteert erin dat meer extraverte persoonlijkheden graag andere extraverten aannemen, et cetera.

Heeft een bedrijf eenmaal een meer extraverte samenstelling, dan wordt het als introverte auditor steeds lastiger om daartussen te komen. Je wordt namelijk langs een extraverte meetlat gelegd, in plaats van dat er objectief gekeken wordt naar hoe je als mens in elkaar zit.

Het is exact die meetlat die maakt dat introverten kunnen gaan denken dat er iets mis met hen is. Zij voldoen immers niet aan die meer extraverte norm, dus dan moet het wel aan hen liggen. Enorm zonde natuurlijk, want daarmee ga je voorbij aan al die unieke kwaliteiten van de introverte auditor.

De helikopterview van introverten maakt dat zij goed zijn in het bepalen van een strategie voor de langere termijn

Opladen

Maar wat betekent het nu precies om meer introvert te zijn? Dat is een vraag waar ik me het afgelopen jaar over heb gebogen toen ik onderzoek deed voor mijn boek *Introvert leiderschap*. Ik kwam er al snel achter dat de wetenschap nog geen eenduidige omschrijving heeft van introversie. Ik vroeg daarom zo'n vierhonderd introverte leiders wereldwijd hoe zij dat definiëren en combineerde dat met wat de wetenschap zegt. In het kort komt het erop neer dat introverten opladen door af en toe alleen te zijn, terwijl extraverten daar juist hun omgeving voor nodig hebben.

Invloed op het werk

Een onderzoek van Fong-Chi Wai (2015) laat zien dat introversie en extraversie ook invloed hebben op het werk van de auditor.[1] Meer extraverte internal auditors zijn doorgaans enthousiast en graag onder de mensen. Ze stappen vlot op mensen af en plaatsen zichzelf gemakkelijk op de voorgrond. Ze hebben veelal een wijdverspreid netwerk en slagen er ook in om dit gemakkelijk uit te breiden of te vernieuwen. Ze zijn assertief en willen hun stempel drukken op wat een groep beslist.

Introverte internal auditors zijn reflectiever. Ze zijn sceptisch, denken meer over dingen na, kunnen zaken beter van verschillende kanten bekijken en hebben een hoge weerstand tegen beïnvloeding. Dit zijn eigenschappen die bijvoorbeeld in de oordeelsvorming erg belangrijk zijn.

© AuditMagazine.nl



Cultuur en bedrijfscultuur

De introverte leiders die ik sprak omschrijven zichzelf als analytisch, strategisch en mensgericht. Op veel plekken worden die eigenschappen echter nog (te) weinig benut. Dit heeft vaak te maken met de (bedrijfs)cultuur waar die introverten werken, omdat met name Noord-Amerika en West-Europa vrij extravert zijn. Werk je bovendien in een sector als de reclame, sales of consultancy, dan is het vaak al helemaal moeilijk om als introvert echt op waarde geschat te worden.

Uit mijn eigen onderzoek komt naar voren dat introverte leiders daadwerkelijk andere kwaliteiten bezitten. Dit heeft te maken met hoe hun hersenen werken (gevoeliger voor prikkels) en de daarbij horende natuurlijke voorkeur om niet op de voorgrond te willen treden (want dat zorgt voor te veel prikkels).

Introverte leiders zijn vaak echte meewerkende voormannen (of -vrouwen, zo je wil). Ze treden niet zozeer op de voorgrond, maar geven hun teams juist graag alle ruimte. Dat werkt met name goed op plekken waar sprake is van veel autonomie, zoals in zelfsturende teams. Omdat ze niet snel worden afgeleid, kunnen ze echt de diepte in gaan en worden daardoor experts in hun vakgebied. Hun helikopterview maakt bovendien dat ze goed zijn in het bepalen van een strategie voor de langere termijn.

Door niet verder te kijken dan sekse of afkomst, mis je wellicht die ene zorgzame man die juist zo'n mooie toevoeging aan het team zou kunnen zijn

Prullenbak

Door het gebruik van een extraverte meetlat gooien we veel van de hiervoor genoemde kwaliteiten vaak (te) snel de prullenbak in. Organisaties geven nog vaak de voorkeur aan de meest uitgesproken typen boven de meer genuanceerde auditor, waardoor die laatste minder kansen krijgt.

Omdat introversie grotendeels aangeboren is, zou het wat mij betreft onderdeel moeten worden van de huidige discussie over diversiteit. Een organisatie met zowel mannen als vrouwen en van verschillende afkomst is namelijk nog steeds niet zo divers wanneer het bestaat uit veel van dezelfde persoonlijkheden. Diversiteit zou daarom een laag dieper moeten gaan, tot het niveau van persoonlijkheid. Pas dan kom je echt tot een diverse organisatie, wat uiteindelijk ook effect zal hebben op het bedrijfsresultaat, het vermogen tot innovatie en het werkgeluk van medewerkers.

Hoe divers is nu een bedrijf waar veel vrouwen aan de top staan, maar waar die vrouwen allemaal dominant en

competitief zijn? Of waar mensen van allerlei achtergronden werken, maar die allemaal net zo ongeorganiseerd en gesloten zijn? Door niet verder te kijken dan sekse of afkomst, mis je wellicht die ene zorgzame man of doortastende vrouw, die juist zo'n mooie toevoeging aan het team zouden kunnen zijn.



Tool toepassen

Een auditor die als onderdeel van een audit naar de cultuur van een organisatie een organisatie tegen de lat diversiteit introversie-extraversie wil leggen, kan een tool als de Big Five toepassen. Dat is een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die op basis van de gegeven antwoorden laat zien waar je staat op de vijf dimensies van persoonlijkheid, waaronder extraversie. De uitslag wordt getoond op een schaal, dus je bent nooit 100% introvert of extravert. Het is altijd een mix, waarbij een van de twee meestal net wat sterker is.

Door het begrip breder te trekken en ook te kijken naar een goede spreiding in persoonlijkheid, kun je als bedrijf een stuk diverser worden. Dat levert nog meer nieuwe ideeën en creativiteit op en zorgt voor een onderlinge kruisbestuiving tussen mensen die elkaar goed kunnen aanvullen. Daarbij is het uiteraard wel van belang dat die mensen openstaan voor andere ideeën en mensen die anders zijn dan zij. Weg van de polarisatie, om samen te komen tot nieuwe inzichten. Dat is wat mij betreft de ultieme vorm van diversiteit.

Noot

1. Wai, F.-C., *Persoonlijkheidskenmerken van mannelijke en vrouwelijke internal auditors*, 21–22, 2015.

Karolien Koolhof (MA/MBA) is oprichter van Quiet Quality, waar zij als coach en trainer introverten begeleidt. Zij had diverse leidinggevende functies in de mediawereld (*BN DeStem/AD*) en schreef het boek Introvert leiderschap.

Tags: Diversiteit

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/naar-een-andere-vorm-van-diversiteit/