

INTERVIEWS | 20 DECEMBER 2021

## MEER EFFECT MET 'VEILIGE' AUDITGESPREKKEN

**Auteur:** Drs. Ilja Jacobs RO - Drs.ing Joriene Beks

**Beeld:** NFP Photography - Marek Piwnick

**Leestijd:** 5 min



Een van de belangrijkste voorwaarden voor een goed auditgesprek blijkt het ervaren van veiligheid door de auditee én auditor. In de literatuur heet dit psychologische veiligheid, maar wat is dat nu precies én hoe kun je dit zelf beïnvloeden? Ilja Jacobs ging hierover in gesprek met Joriene Beks, co-auteur van twee boeken over psychologische veiligheid.

**Ilja Jacobs (IJ):** "Hoe kun je herkennen of psychologische veiligheid er wel of niet is?"

**Joriene Beks (JB):** "Een herkenbare vraag. Én een zinvolle. Voor veel mensen klinkt psychologische veiligheid zwaar of zweverig. Sommige mensen associëren het met 'knuffelen'. Met vooral lief zijn voor elkaar. Anderen associëren het met de psychiater. Weinig mensen associëren het met presteren in een organisatie of in teams. Terwijl het bewezen is dat organisaties beter hun doelen kunnen halen als er psychologische veiligheid is. Vanuit onderzoek hebben Hans van der Loo en ik vijf kenmerken gedestilleerd die aangeven dat er psychologische veiligheid heerst in een team of de organisatie (zie kader)."

# AUDIT

## MAGAZINE



### Vijf kenmerken van psychologische veiligheid in een team of organisatie

1. Inclusie: erbij horen, je thuis voelen
2. Delen: je mening geven, gemaakte fouten bespreken
3. Leveren: inzet en betrokkenheid, presteren
4. Uitdagen: nieuwe ideeën naar voren brengen
5. Positiviteit: actief bijdragen aan een positief klimaat

### Geen inclusie maar exclusie

**JB:** “Soms is het eenvoudiger te herkennen dat er geen of weinig psychologische veiligheid aanwezig is. Dan is er geen inclusie, maar exclusie. Er zijn dan bijvoorbeeld zichtbare statusverschillen en ongelijke verdeling van spreektijd. In extremere gevallen worden ook anderen voor schut gezet. Bij audits kun je dan denken dat de negatieve resultaten weggepoetst worden. Een score rood op een bevinding moet en zal oranje worden. Oftewel in plaats van open delen, wordt gestuurd op zwijgen.”



Joriene Beks: “Als je van elkaar herkent wat ‘willen’ voor jullie betekent, dan kun je ook vrijmoedig(er) naar elkaar zijn”

“Je ziet in zulke situaties ook dat het benoemen van wat beter kan, wordt gevoeld als een persoonlijke aanval. Er is geen gezonde aanspreekcultuur. Om het nog niet te hebben over het ontwijken van lastige vragen, je omver proberen te praten, het gaat om verdedigen van het eigen belang in plaats van het willen verbeteren. Het voelt kil, afstandelijk, zelfs intimiderend en kleinerend. Je wordt weggezet als ‘degene die de boel komt verpesten’.”

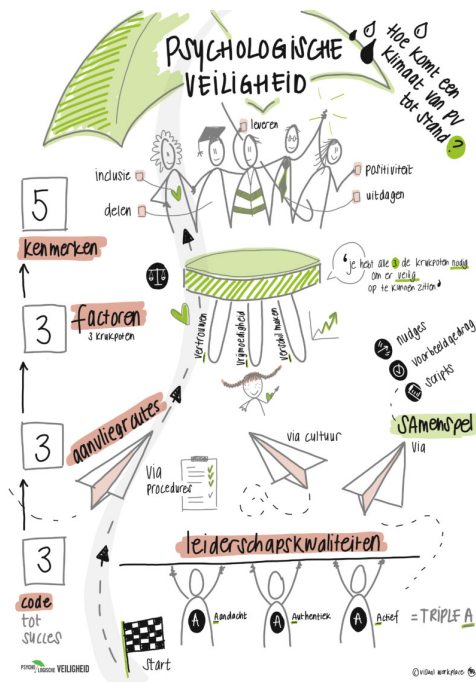
### Op eieren

**IJ:** “Ik begrijp die verschillende kenmerken en herken ze ook wel als we auditrapporten bespreken. Als gesprekken goed gaan, dan zijn we gelijkwaardig in een gesprek. Dan delen we kennis en ervaringen en proberen we samen na te denken

# AUDIT

## MAGAZINE

over hoe de bevindingen en conclusies uit de audit opgepakt kunnen worden. Gelukkig gaat het vaak zo. Soms loopt het gesprek echter niet. Dan blijven we maar discussiëren over de uitkomsten. Vaak zeg ik dan niet alles meer wat ik wil zeggen, omdat ik ofwel op eieren loop of heel star in mijn auditrol blijf zitten. Maar ja, zo bereiken we geen resultaat met een audit, de aanbevelingen worden op deze manier echt niet opgepakt.”



## Verhogen van psychologische veiligheid

**IJ:** “Wat zit achter dit gedrag? Ik ben benieuwd wat wij nodig hebben om die psychologische veiligheid te creëren in die gesprekken. En welke rol heb ik zelf, als auditor, eigenlijk?”

**JB:** “Wat erachter zit, weet ik zo niet. Daarvoor zal ik er echt bij moeten zijn om vragen te stellen. Ik weet wel wat vaak oorzaken zijn van het ontbreken van psychologische veiligheid. Zo kan de auditee onzeker zijn. Bang dat als de audit in zijn ogen slecht is, hij een uitbrander krijgt van de leidinggevende. Of misschien wel angst voor de mening van collega's of de reputatie van de organisatie. Het kan ook zijn dat de auditor de boodschap te aardig wil brengen, waardoor de auditee geïrriteerd raakt door de vaagheid. Of de auditee heeft slecht geslapen en een slechte dag, het kan allemaal een mogelijke oorzaak zijn.”

### Joriene Beks: “Je kunt aan drie zogenaamde knoppen draaien om de psychologische veiligheid te verhogen”

“Je kunt aan drie zogenaamde knoppen draaien om de psychologische veiligheid te verhogen. Deze knoppen, die we ook visualiseren als drie poten van een krukje, zijn alle drie even belangrijk. Als een poot van een driepoot korter wordt, ga je wiebelen en val je om. Niet echt veilig... Het zijn de zogenaamde '3V's' van Psychologische Veiligheid:

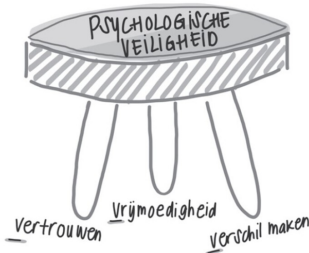
1. Vertrouwen – Dit groeit door verbinding te maken, heldere kaders, afspraken over 'zo werken we samen', nieuwsgierigheid in de ander, beoordelen (en dus niet veroordelen).
2. Vrijmoedigheid – Zeggen wat je vindt, je mening openhartig geven, maar ook radicaal eerlijk naar jezelf zijn, de ander uitnodigen om ook feedback te geven, de boodschap verwoorden in 'feed forward' zonder doekjes eromheen

# AUDIT

## MAGAZINE

te winden.

3. Verschil maken – Focus op de essentie, samen verbeteren, de voortgang monitoren, verbinden aan een gemeenschappelijke missie.”



### Het stellen van de toetsvraag

**JB:** “Zit je in een gesprek dat niet lekker loopt, dan kan het draaien aan een van deze knoppen helpen. Maar wat ik ook altijd zeg: begin met toetsen. Hiermee bedoel ik toetsen bij de ander of hij ervaart wat jij ervaart. En als je er dan wat opties aan toevoegt, bijvoorbeeld: ‘Voel jij ook dat we elkaar aan het overtuigen zijn, of voel ik dat alleen? Is het iets anders? Of voelt het voor jou goed?’, creëer je al het gevoel van gezien worden bij de ander. Het vertrouwen groeit.”

“Na deze herkenning kun je het gesprek voeren over ieders rol hierin. Is dat gelukt? Dan maak je de stap naar ‘willen’. Hoe willen jullie dat het gesprek gaat verlopen? Dus niet ingaan op de inhoud. Op ‘willen’ verbind je. Ook een onderdeel van de eerste V van vertrouwen. Als je van elkaar herkent wat ‘willen’ voor jullie betekent, dan kun je ook vrijmoedig(er) naar elkaar zijn. Om vervolgens te eindigen bij welk zetje jullie nodig hebben om dit inderdaad zo te gaan doen. Dit zit eigenlijk altijd in de derde V van verschil maken. Uiteindelijk willen zowel de auditor als de auditee het juiste doen voor de organisatie.”

**IJ:** “Eigenlijk heel logisch die punten, het is een kwestie van doen! Mooi om te zien hoe de wereld van psychologie samenkomt en toegepast kan worden in de auditwereld.”



IJla Jabocs: “Voor ons als team is psychologische veiligheid een mogelijkheid om de soft controls scherper en duidelijker te maken”

# AUDIT

## MAGAZINE

### Psychologische veiligheid in audits: tips en ideeën

IJ: "In ons team zijn we begonnen om psychologische veiligheid te bespreken en waar mogelijk te vergroten. We hebben de psychologische veiligheidsmonitor (een meetinstrument met mooie aanknopingspunten voor in audits) allemaal ingevuld en dat recent besproken. Het was best pittig om echt te horen en te ervaren hoe iedereen in je eigen team de psychologische veiligheid (of inclusie, zoals we het ook vaak noemen) ervaart. Dit om te leren praten over psychologische veiligheid, voordat we het gaan gebruiken in onze audits."

"Daarnaast gaan we concreet aan de slag in audits en opdrachten met onderdelen van psychologische veiligheid. De suggesties uit de training en boekjes gaan we 'vertalen' naar referentiepunten, en zelfs normen in audits. Ik neem psychologische veiligheid zelf bijvoorbeeld al mee in de evaluatie van een MT. Voor ons als team is psychologische veiligheid een mogelijkheid om de soft controls scherper en duidelijker te maken. Hierbij krijgen we, waar nodig, coaching van Joriene om de goede dingen te meten en om vol vertrouwen en vrijmoedig het verschil te gaan maken in toekomstige auditgesprekken."

Drs. Ilja Jacobs RO is auditmanager bij Univé en bezig om gedrag in audits meer te toetsen. Jacobs heeft naast de RO-opleiding ook recent de studie toegepaste psychologie afgerond. Tijdens haar studie deed zij onderzoek naar de voorwaarden voor een goed gesprek over auditbevindingen of een auditrapport. Dat vormde de aanleiding voor dit gesprek.

Drs.ing. Joriene Beks is co-auteur van de boeken *Psychologische Veiligheid* en *Veldgids Psychologische Veiligheid*. Zij is gastspreker, trainer en coach en zet mensen en teams in beweging richting een open en veilige leer/werkomgeving. Zie ook [YouTube](#).

Tags: onderzoek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/meer-effect-met-veilige-auditgesprekken/>