

RUBRIEKEN | 1 FEBRUARI 2022

# AUDITEN MET MEER TOEGEVOEGDE WAARDE DOOR EFFECTIEVE COMMUNICATIE

**Auteur:** Lisanne Frijling MSc RO

**Beeld:** Adobe Stock - Patrick Fore - Pavan Trikutam

**Leestijd:** 5 min



**Effectieve communicatie door de internal auditor speelt een belangrijke rol in de acceptatie van de auditresultaten. De mate van acceptatie en het opvolgen van aanbevelingen heeft een direct verband met de effectiviteit van de internal auditfunctie. Effectieve communicatie door interne auditors is essentieel voor de kwaliteit van internal audits en dus voor de kwaliteit van internal auditfuncties.**

Signalen van slecht nieuws, zoals de bevindingen van de internal auditor, kunnen worden afgezwakt of zelfs niet worden gehoord door leidinggevendenden binnen organisaties. Dit fenomeen wordt ook wel het 'deaf effect' genoemd. Het deaf effect vermindert de acceptatie van de auditresultaten. De wetenschap is duidelijk over de oplossing voor het deaf effect: creëer een samenwerkend partnerschap door middel van effectieve communicatie.

**Een coöperatieve communicatiestijl en dus empathie en een informele samenwerking met de internal auditor wordt van belang gevonden**

# AUDIT

## MAGAZINE

### Effectieve communicatie

Vaak wordt door internal auditors een en dezelfde vorm toegepast voor het presenteren van de auditresultaten, namelijk het stellen van normen en vervolgens uitsluitend de tekortkomingen ten opzichte van deze norm melden. Echter, er zijn diverse wetenschappelijke methoden ontwikkeld waarin wordt uitgelegd dat de effectiviteit van communicatie toeneemt wanneer er rekening wordt gehouden met de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger. De bron van de communicatie en de manier waarop het nieuws wordt gepresenteerd zijn namelijk bepalend voor de aandacht die de ontvanger hieraan zal geven.

### Onderzoek

Het doel van mijn onderzoek was om vast te stellen hoe de internal auditpraktijk effectiever kan communiceren en hoe de internal auditor zijn communicatie kan aanpassen aan de ontvanger. De centrale onderzoeksvraag hierbij was: hoe kunnen de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger toegepast worden in de communicatie van internal auditresultaten om de acceptatie te verhogen?

Om deze vraag te beantwoorden is in dit onderzoek het insights discoverymodel gekoppeld aan het communicatiestijlenmodel. Het insights discoverymodel is van de organisatie Insights, die is gestart door vader en zoon Andi en Andy Lothian in 1993.



### Insights discoverymodel

# AUDIT

## MAGAZINE

Het insights discoverymodel is gebaseerd op het werk van Carl Gustav Jung. Het doel van het model is mensen meer inzicht te geven in zichzelf en anderen. Het model toont persoonlijkheidsvoorkeuren aan de hand van vier kleuren:

- **Helderblauw** – introvert denken. De introverte denker is onderzoekend en accuraat. Hij kan objectief zijn en neemt weloverwogen beslissingen. In een team bewaakt de introverte denker de logica en de feiten in het werkproces.
- **Vurig rood** – extravert denken. De extraverte denker werkt resultaat- en actiegericht. Hij kan overtuigend zijn in zijn aanpak en is in staat het team richting te geven.
- **Stralend geel** – extravert voelen. De extraverte voeler heeft aanleg voor creatief en interactief samenwerken. Hij wordt vaak gezien als inspirerend en is in staat het team te enthousiasmeren.
- **Zachtgroen** – introvert voelen. De introverte voeler heeft talent voor zorgvuldig en mensgericht werken. Hij richt zich op het belang van het hele team en kan hierdoor harmonie in de teamsfeer te brengen.

**De bron van de communicatie en de manier waarop het nieuws wordt gepresenteerd zijn bepalend voor de aandacht die de ontvanger hieraan zal geven**

### Communicatiestijlenmodel

Het communicatiestijlenmodel is gebaseerd op het social stylesmodel van Merrill en Reed. Het adviesbureau GITP introduceerde het communicatiestijlenmodel. Dat is een praktisch toepasbaar model waarmee men de eigen communicatiestijl en die van anderen kan herkennen.

Het model bestaat uit twee elementaire gedragsdimensies, namelijk: 1) wijze van beïnvloeding (ruimte geven versus ruimte nemen), 2) openheid over gevoelens (inhouden versus uiten). Met deze twee assen zijn vervolgens vier verschillende communicatiestijlen te herkennen: 1) de beschouwende stijl, 2) de expressieve stijl, 3) de coöperatieve stijl en 4) de directieve stijl

Op basis van de gemaakte koppeling tussen de vier voorkeurskleuren van het insights discoverymodel en de vier communicatiestijlen van het communicatiestijlenmodel, zijn vier verschillende auditresultaten geformuleerd. Tevens zijn vier stellingen geformuleerd over de communicatie gedurende het auditproces. Deze auditresultaten en stellingen zijn gebaseerd op een casus rondom de implementatie van een nieuw IT-systeem. Zie tabel 1 voor de formulering van de auditresultaten en de stellingen.

# AUDIT

## MAGAZINE

| Voorkeurskleur* | Effectieve communicatie** | Omschrijving auditresultaat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Omschrijving stelling                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Blauw</b>    | <b>Beschouwend</b>        | Er is een aanzienlijk risico dat het IT-systeem gaat falen, aangezien het systeem niet getest is. Bij andere bedrijven worden soortgelijke IT-systemen minstens x-aantal keren getest en wordt tevens een testbeleid voor continue monitoring en testwerk opgesteld. In de bijlage van dit rapport is een lijst opgenomen met daarin gedetailleerde voorbeelden van testprocedures die bij andere bedrijven worden gehanteerd. Tevens is in de bijlage een lijst opgenomen met risico's die ontstaan als u het IT-systeem niet laat testen. | Ik waardeer het als de internal auditor in zijn communicatie de details en feiten van zijn testwerk bespreekt. Daarnaast vind ik het van belang dat de internal auditor systematisch te werk gaat en heldere afspraken met mij maakt over de follow-upacties. Ik wil graag dat naar mijn ideeën wordt geluisterd. |
| <b>Rood</b>     | <b>Directief</b>          | Het IT-systeem is niet getest, dit betekent dat er een groot risico is dat het IT-systeem zal falen met als gevolg dat sommige operaties stopgezet moeten worden en het bedrijf omzet mist. Het is aan te raden het IT-systeem te testen, met als voordeel dat de kans op slagen en de toegevoegde waarde van het systeem toeneemt.                                                                                                                                                                                                         | Ik wil geen details zien maar graag meteen horen wat ik moet doen om tot het gewenste resultaat te komen. Ik waardeer het als de bevinding en aanbeveling kort en bondig zijn geformuleerd. Ik wil graag dat de internal auditor de voor- en nadelen aantoont voor het wel of niet doorgaan met het IT-project.   |
| <b>Geel</b>     | <b>Expressief</b>         | Ik heb geobserveerd dat uw projectteam bereid is om hard te werken en dat de doelstelling van het team is om succesvol te zijn. Echter, het IT-systeem is momenteel niet getest, waardoor er een groot risico ontstaat dat uw project en het IT-systeem zullen falen. Dit is niet in lijn met de doelen van het team. Het uitvoeren van testprocedures zal u helpen een competent IT-systeem te implementeren.                                                                                                                              | Ik wil niet te veel details zien, maar op grote lijnen inzicht krijgen in de tekortkomingen van het IT-project. Ik zou graag met de internal auditor in gesprek gaan over mijn ideeën en afwegingen voor het opvolgen van de aanbevelingen. Ik vind een goede, leuke en doelgerichte samenwerking erg belangrijk. |
| <b>Groen</b>    | <b>Coöperatief</b>        | Het belang dat het IT-systeem voor de deadline geïmplementeerd moet worden, wordt begrepen. Echter, er is een groot risico dat het IT-project kan falen aangezien het systeem niet getest is. Het gevolg hiervan is dat het bedrijf omzet mist en daardoor de medewerkerstevredenheid en de betrokkenheid afneemt. Als u besluit deze risico's aan te pakken dan werk ik graag met u samen om een geschikte partij te vinden die het IT-systeem voor u kan testen.                                                                          | Ik wil graag gehoord worden en steun krijgen in mijn afwegingen rondom het voortzetten van het IT-project. Daarnaast wil ik samen met de internal auditor en het management de planning vastleggen voor het opvolgen van de aanbevelingen van de internal auditor. Ik waardeer een informele samenwerking.        |

\* Bron: Insights Discovery

\*\* Bron: Désar, 2005

Tabel 1. Formulering van de auditresultaten en de stellingen

Vervolgens zijn surveys uitgezet bij zowel auditors als niet-auditors. Aangezien in dit onderzoek is gekeken naar psychologische processen, is de survey breed uitgezet. Door middel van de survey is de score per insights discoverykleur per respondent gemeten. Hierna is aan de hand van een case getoetst welke van de vier formuleringen van het auditresultaat het meest geaccepteerd wordt door de respondent. Dezelfde vraag is daarna gesteld voor de vier verschillende stellingen over de communicatie tijdens het auditproces. Hierna zijn eventuele verbanden tussen de scores

# AUDIT

## MAGAZINE

per insights discoverykleur en de keuze voor de formuleringen van auditresultaten en stellingen geanalyseerd.

### Bewijs

In deze studie is bewijs gevonden dat wanneer de internal auditor in de communicatie van de auditresultaten en in de communicatie gedurende het auditproces rekening houdt met de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger, de acceptatie van de auditresultaten wordt vergroot. Zie tabel 2 voor de samenvatting van de resultaten van het onderzoek.

| Voorkeurskleur en communicatiestijl | Formulering auditresultaat/communicatie gedurende auditproces | Significant verband vastgesteld? |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Blauw en beschouwende stijl         | Formulering auditresultaat                                    | Ja                               |
| Blauw en beschouwende stijl         | Communicatie gedurende auditproces                            | Ja                               |
| Rood en directieve stijl            | Formulering auditresultaat                                    | Nee                              |
| Rood en directieve stijl            | Communicatie gedurende auditproces                            | Ja                               |
| Geel en expressieve stijl           | Formulering auditresultaat                                    | Ja                               |
| Geel en expressieve stijl           | Communicatie gedurende auditproces                            | Ja                               |
| Groen en coöperatieve stijl         | Formulering auditresultaat                                    | Nee                              |
| Groen en coöperatieve stijl         | Communicatie gedurende auditproces                            | Nee                              |

Tabel 2. Samenvatting van de resultaten van het onderzoek

Zoals in tabel 2 is weergegeven, blijkt uit de resultaten dat iemand met de voorkeurskleur blauw eerder geneigd is om de internal auditresultaten te accepteren als bij de formulering van de auditresultaten en gedurende het auditproces aan de communicatievereisten van de beschouwende stijl wordt voldaan.

Iemand met de voorkeurskleur rood is eerder geneigd om de internal auditresultaten te accepteren als gedurende het auditproces aan de communicatievereisten van de directieve stijl wordt voldaan. Er is echter geen verband gevonden tussen de directieve formulering van de auditresultaten en de acceptatie van iemand met de voorkeurskleur rood.

Iemand met voorkeurskleur geel is eerder geneigd om de internal auditresultaten te accepteren als bij de formulering van de auditresultaten en gedurende het auditproces aan de communicatievereisten van de expressieve stijl wordt voldaan.

# AUDIT

## MAGAZINE



In dit onderzoek is geen positief verband vastgesteld tussen de voorkeurskleur groen en de coöperatieve manier van communiceren gedurende het auditproces en in de formulering van de auditresultaten. Respondenten geven echter vaak de voorkeur aan de coöperatief geformuleerde auditresultaten en stelling. Op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat een coöperatieve communicatiestijl en dus empathie en een informele samenwerking met de internal auditor van belang wordt gevonden.

Tevens is onderzocht of het geslacht van de ontvanger een rol speelt in de voorkeur voor een bepaalde communicatiestijl van de internal auditor. Hiervoor is enkel voor de expressieve communicatiestijl een significant verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van acceptatie vastgesteld. Bij de overige formuleringen is geen verschil in de mate van acceptatie door mannen en vrouwen.

### Praktische adviezen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn drie praktische adviezen tot stand gekomen voor de internal auditors.

1. Als internal auditors bij het formuleren van de auditbevindingen rekening houden met de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger, kan de acceptatie en de effectiviteit van de internal audits toenemen. Dit is afhankelijk van de voorkeurskleur van de ontvanger en geldt voor de blauwe en de gele voorkeurskleur.
2. Als internal auditors in hun communicatie gedurende het auditproces rekening houden met de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger, kan de acceptatie en de effectiviteit van de internal audits toenemen. Dit is afhankelijk van de voorkeurskleur van de ontvanger en geldt voor de blauwe, rode en gele voorkeurskleur.
3. Internal auditors hoeven in hun manier van communiceren gedurende het auditproces en in de manier van het

# AUDIT

## MAGAZINE

formuleren van de auditbevindingen geen rekening te houden met het geslacht van de ontvanger. Enkel bij de gele voorkeurskleur is een verschil tussen de voorkeur van communicatie bij mannen en vrouwen.

### Ter afsluiting

Dit onderzoek toont aan dat de effectiviteit van communicatie toeneemt wanneer er rekening wordt gehouden met de persoonlijkheidsvoorkeuren van de ontvanger. Daarom is het van belang dat internal auditors meer rekening houden met de psychologische omstandigheden van de ontvanger als persoon in de formuleringen van de auditresultaten en de communicatie gedurende het auditproces.

Communicatie van de internal auditor in relatie tot de acceptatie en de kwaliteit van de internal audits is nog niet vaak onderwerp geweest van onderzoeken. Het onderwerp rondom psychologische aspecten in de communicatie door de internal auditor verdient meer aandacht.

#### Over

Lisanne Frijling is senior consultant binnen de afdeling Governance, Risk & Compliance Services bij KPMG. In mei 2021 studeerde zij af met haar onderzoek *Communicatie als middel voor het vergroten van de acceptatie van de internal auditresultaten* aan de executive master of internal auditopleiding aan de Universiteit van Amsterdam.

**Tags:** De afgestudeerde

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/rubrieken/auditen-met-meer-toegevoegde-waarde-door-effectieve-communicatie/>