AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 JANUARI 2019

WELKOM IN DE POSITIEF EMOTIONELE STAAT VAN DE AUDITEE

Auteur: Drs. Jennifer Kuiper MSc RA CMA - Arthur Izeboud RA
Beeld: iStock - Annie Spratt - Vanessa Garcia
Leestijd: 8 min



De gesprekken die je als internal auditor voert gaan vaak over dingen die niet goed gaan, slurpen energie en leiden tot overmaat van ramp vaak tot onvoldoende opvolging. Maar wat als we eens een gesprek voeren over wat wél goed gaat en wat ons energie geeft, met als resultaat dat we bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie?

Wanneer we met ons verkeerde been uit bed stappen, is de kans groot dat we die dag in een negatief emotionele staat (NES) verkeren. Deze staat wordt gekenmerkt door irritatie, ongeduld, teleurstelling en frustratie. Het lijkt alsof de wereld die dag tegen ons is: niets zit mee en we focussen ons op het overleven van de dag.

Wanneer we met ons goede been uit bed stappen, is dat net zo bepalend voor onze gesteldheid. We schuiven de gordijnen open, kijken naar het verkeer dat langzaam op gang komt en beginnen de dag in onze positief emotionele staat (PES). We zien de dag vol vertrouwen tegemoet, voelen ons sterk en moedig en zien geen beren op onze weg. Ons gemoed wordt gekenmerkt door zelfvertrouwen, enthousiasme en optimisme.[1]

PES of NES?

De staat waarin we verkeren, is van grote invloed op de manier waarop we de wereld zien. Ons glas is halfleeg of juist halfvol, er is veel herrie op kantoor of juist veel energie, en we zien problemen of juist mogelijkheden. Net als een individu kan ook een organisatie verkeren in een PES of NES. Deze verschillende staten van 'zijn' uiten zich met name in de dialoogstijlen die dominant zijn op de werkvloer. Wanneer de gesprekken zijn gebaseerd op positieve toekomstperspectieven en kansen, is de kans groot dat de organisatie verkeert in een PES. In een PES zijn alle aspecten gevat die de organisatie waardevol maken. Wanneer de gesprekken gaan over de tekorten en problemen die geconstateerd worden en de manieren waarop deze problemen opgelost moeten worden, wordt de organisatie meer en meer in een NES getrokken.



Het aandeel van de internal auditor

Internal auditors voeren doorgaans vraaggesprekken als onderdeel van dataverzameling ten behoeve van de oordeelsvorming. Het werk van de internal auditor is veelal gericht op het onderscheppen van fouten, tekortkomingen en missers die opgelost moeten worden. Het is dan ook geen verrassing dat de internal auditor met het uitvoeren van zijn taken, veelal onbewust, bijdraagt aan de NES van de organisatie. Wanneer een internal auditor een audit uitvoert, verwacht de auditee dat de internal auditor met name op zoek is naar wat niet goed gaat in de organisatie. De mededeling dat de internal auditor weinig tekortkomingen heeft geconstateerd, is in de ogen van de auditee dan soms het hoogst haalbare compliment. We zijn tevreden met zo min mogelijk tekortkomingen. Maar moeten we daar nu wel echt blij mee zijn?

Uit onderzoek van Losada en Heaphy (2005) blijkt dat binnen succesvolle teams zes positieve uitingen worden gedaan ten opzichte van één negatieve. In slechter presterende teams worden iedere drie opmerkingen gericht op problemen en tekortkomingen slechts met één positieve uiting gecompenseerd. Losada en Heaphy ontdekten ook dat succesvolle teams een 1:1 ratio hebben tussen onderzoekende, op leren gerichte vragen en constateringen. Slechter presterende teams tonen een ratio van één onderzoekende en op leren gerichte vraag voor twintig misprijzende constateringen.

Als je getraind bent om fouten op te sporen, kun je die vaardigheid ook omdraaien en juist op zoek gaan naar wat en waarom iets werkt en hoe je hier meer van krijgt

Dat gegeven legt een enorme kans bloot voor de internal auditor. Als je immers getraind bent om fouten op te sporen,

kun je die vaardigheid ook omdraaien en juist op zoek gaan naar wat, en vooral ook waarom, iets werkt in een organisatie en hoe je hier meer van krijgt. Aan de hand hiervan kun je als internal auditor vervolgens bijdragen aan de PES en het realiseren van de ambities van de organisatie. Daarvoor is een radicaal andere tactiek nodig voor het voeren van auditgesprekken en het maken van rapportages. Inspiratie voor deze nieuwe manier van onderzoek vinden we in David Cooperriders appreciative inquiry, ook wel 'waarderend onderzoek.'

Gesprekken die het waard zijn om te voeren

Als internal auditor ben je vaak gevangen in gesprekken die bijdragen aan een negatief emotionele staat. De gesprekken kosten namelijk veel energie en verminderen je creativiteit, betrokkenheid bij het werk, productiviteit en uiteindelijk zelfs de prestaties van het team en het succes van de organisatie.

Wanneer je de gesprekken die je voert doelbewust omvormt naar waarderende, onderzoekende dialogen, wordt je werk een stuk zinvoller, productiever, ontwikkelingsgerichter en plezieriger. Het ultieme resultaat van deze gesprekken is uiteindelijk een positief effect op het in control zijn en het succes van de organisatie als geheel. Dit soort gesprekken is de moeite waard om te voeren.

Stravos en Torres (2018) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de verschillende uitwerkingen die gesprekken kunnen hebben op onze gesteldheid. Het model dat zij aan de hand van hun inzichten hebben vormgegeven, laat zien hoe het mogelijk is gesprekken te hebben die zowel productief zijn als de relatie versterken, en mogelijkheden voor ontwikkeling en verbetering creëren (zie *tabel 1*). In het model kan op de twee assen telkens uit twee dimensies gekozen worden: een gesprek is onderzoekend of constaterend en waarderend of misprijzend.

DE AARD VAN HET GESPREK	ONDERZOEKEND	CONSTATEREND
WAARDEREND	Gesprekken die de moeite waard zijn	Constructieve, bevestigende gesprekken
MISPRIJZEND	Kritische gesprekken	Destructieve gesprekken

Tabel 1. De aard van het gesprek (Stravos en Torres, 2018)

Het model van Stravos en Torres suggereert vier verschillende soorten gesprekken:

1. Gesprekken die de moeite waard zijn – dit zijn gesprekken of interacties die bijdragen aan de positief emotionele staat en waarde toevoegen voor de betrokkenen door waarderende, onderzoekende vragen in dialoog.
2. Constructieve, bevestigende gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de positief emotionele staat en waarde toevoegen door waarderende opmerkingen en uitspraken. Deze gesprekken zijn volgens Stravos en Torres tot op zekere hoogte ook de moeite waard.
3. Kritische gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de negatief emotionele staat door misprijzende vragen en defensieve interactie. Kritische gesprekken kunnen in sommige gevallen een doel dienen.
4. Destructieve gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de negatieve emotionele staat door misprijzende constateringen en opmerkingen. Deze gesprekken zijn volgens Stravos en Torres niet de moeite waard.

Richting generatieve vragen

De gesprekken waar we naar op zoek zijn, zijn generatief. De gesprekspartners worden hierin aan de hand van generatieve vragen uitgenodigd hun expertise en ervaring te delen en invulling te geven aan hun ambitie om de organisatie in control te laten zijn. Op deze manier worden mogelijkheden om nieuwe inzichten te verwerven en nieuwe denkwijzen gecreëerd. Je kunt gesprekken die de moeite waard zijn herkennen aan hun toon en richting: ze zijn vaak betekenisvol, rijk, diep, levendig, toekomstgericht, geven energie en voldoening, zijn opbeurend, positief en productief.



Generatieve vragen hebben volgens Busche (2013) de volgende vier kenmerken:

1. Ze zijn verrassend en zorgen ervoor dat mensen reflecteren en nadenken.
2. Ze raken het hart en de ziel. De vragen brengen mensen terug naar verhalen en herinneringen die zij persoonlijk als zinvol en belangrijk hebben ervaren.
3. Het praten over en luisteren naar de verhalen die de vragen oproepen, zorgt voor verbinding.
4. De vragen dagen je uit op een andere manier naar de werkelijkheid te kijken. Zowel door de vragen als door het luisteren.

Het is moeilijk om vragen te formuleren die aan alle vier de kenmerken voldoen, maar het is zeker het proberen waard. De vragen nodigen ons uit om informatie, verhalen, ervaringen, ideeën en perspectieven te delen. Alles wat we delen wanneer we op deze manier in gesprek zijn, kan vervolgens gebruikt worden als input voor het realiseren van nieuwe mogelijkheden en ambities om grote onplezierige verrassingen te voorkomen of tijdig te signaleren.

Enkele voorbeelden van generatieve vragen die vanuit onze ervaringen goed blijken te werken:

- Wat is volgens jou good control?
- Zou je met ons een ervaring willen delen waar jij écht trots op bent in relatie tot good control? Wie was daarbij betrokken, wat was de context en wat gebeurde er?
- Hoe heb jij kunnen bijdragen aan het succes van het verhaal dat je net vertelde? Welke vaardigheid, houding, inzicht of energie bracht je mee?
- Hoe hebben anderen bijgedragen aan het succes van het verhaal dat je net vertelde? Welke vaardigheden of inzichten brachten zij mee en hebben bijgedragen aan jouw positieve beleving van dat moment?
- Hebben de omringende omstandigheden ook geholpen om die ervaring een gedenkwaardige en positieve ervaring voor je te maken? Hoe speelden bijvoorbeeld cultuur, integriteitsklimaat, voorbeeldgedrag, eigenaarschap, duidelijke en uitvoerbare strategieën of processen, kwaliteit van informatie en technologie een rol in jouw ervaring?
- Ik ben benieuwd naar hoe jij de verdere ontwikkeling van interne beheersing voor je ziet. Stel je daarom voor dat je in slaap valt en over twee jaar met je goede been uit bed stapt: je gaat aan het werk en, alsof er een wonder is gebeurd, zie je dat alles wat je altijd al wenste er is. Het ideaalbeeld dat je hebt van good control is werkelijkheid geworden. Overal waar je kijkt is sprake van good control; het is zelfs beter dan ooit tevoren. Wat is dan nieuw, veranderd of verbeterd?

AUDIT MAGAZINE

Wanneer je een vraag stelt, is het belangrijk om vervolgens open te staan voor wat er in de ander leeft

Een gesprek is meer dan alleen vragen

Generatieve vragen kunnen in hoge mate bijdragen aan de effectiviteit van het gesprek. De vragen zijn gericht op het verkennen van wat werkt, van de toekomst en zetten de eerste stap richting het vervullen daarvan. Toch blijft het niet alleen bij het stellen van vragen. Iedereen die weleens iets heeft ingebracht tijdens een vergadering weet hoe het is om het gevoel te hebben tegen een muur te praten. Wanneer je een vraag stelt, is het belangrijk om vervolgens open te staan voor wat er in de ander leeft. Het gaat hierbij om wat Scharmer 'generatief luisteren' noemt. Dit sluit ook aan bij de herkomst van het woord audit: het Latijnse audire staat voor luisteren.

Scharmer (2018) onderscheidt vier niveaus van luisteren: downloading, feitelijk, empathisch en generatief. Generatief luisteren is het meest vernieuwende niveau. Generatief luisteren is alleen mogelijk wanneer je je verplaatst in het perspectief van de ander zonder te oordelen. We luisteren toegespitst op het hoogste toekomstpotentieel dat kan opduiken, terwijl we ruimte creëren om iets nieuws te laten ontstaan. Je staat open voor nieuwe informatie en krijgt hierdoor meer inzicht in de potentie in een situatie.

Met het goede been in bed stappen

De meest effectieve manier om een positief emotionele staat in te richten, is door generatieve gesprekken te initiëren en deze te ontvangen door generatief te luisteren. Door deze twee nieuwe tactieken wordt het aantal mogelijkheden om als internal auditor in een PES te verkeren en zo bij te dragen aan de positieve ontwikkeling van de organisatie, sterk vergroot. De kans dat je deze mogelijkheden straks optimaal kunt benutten, hangt daarom naast vakinhoudelijke expertise, in grote mate af van de aard van de gesprekken die je voert en van de rapportages die je opstelt en deelt. Er zullen dagen zijn dat je nog steeds met het verkeerde been uit bed stapt, maar de kans is groot dat je met het toepassen van deze praktische handvatten uit de positieve psychologie en appreciative inquiry met hoge mate van zekerheid met het goede been weer *in* bed stapt!

Noot

1. Boyatzis, Rochford & Taylor, 2015.

Bronnen

- Bushe, G.R., 'Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry', 2013.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K. en S.N. Taylor, 'The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement', 2015.
- Rosenberg, M.B., *Geweldloze communicatie, ontwapenend, doeltreffend en verbindend*, 2011.
- Stravos, J. en C. Torres, *Conversations worth having – using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*, 2018.

AUDIT
MAGAZINE

Over
Jennifer Kuiper is docent Design & Functioning of Control Systems aan de School of Accounting & Controlling van de Nyenrode Business Universiteit en head of Impact Accounting & Control bij het Impact Institute.

Arthur Izeboud is docent in het GRC-domein aan Nyenrode Business Universiteit en University of the Dutch Caribbean en verbonden aan Vanberkel Professionals, Riskjourney waar hij organisaties begeleidt bij het pakken van professionaliseringskansen.

De auteurs hebben dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Tags: innovatie

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/welkom-in-de-positief-emotionele-staat-van-de-auditee/