

ARTIKELN | 1 OKTOBER 2022

DE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID VAN DE IAF

Auteur: Ignatia Mannoe RO - Keetie Polderman

Beeld: Joriene Beks - James Eades - Chris - Clay Banks

Leestijd: 13 min



Je hoeft de krant maar open te slaan om geconfronteerd te worden met incidenten rondom (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, zoals bij 'The Voice of Holland', Ajax en de KNVB. Tegelijkertijd koppelen de kranten over de kinderopvangtoeslagaffaire bij de Belastingdienst waar processen en algoritmes hebben gezorgd voor ongelijke behandeling en discriminatie. De rode draad in deze zaken: (een gebrek aan) psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie.

Noem het beroepsdeformatie maar als je auditor bent, schiet bij dit soort nieuwsberichten automatisch een aantal vragen door je hoofd over de interne beheersing binnen deze organisaties. Vragen als: hoe is het sociaal veiligheidssysteem opgezet en in hoeverre zijn de controls goed ingericht en getoetst? Gelukkig zijn we in het auditvakgebied zover dat de aspecten cultuur en gedrag in toenemende mate worden meegenomen vanuit het beheersingsperspectief.

Maar waar de auditor – over het algemeen – minder snel aan denkt, zijn de aspecten psychologische veiligheid of de mate waarin er sprake is van diversiteit en inclusie in de organisatie. Dit terwijl deze aspecten van essentieel belang zijn voor het goed functioneren van een organisatie.

Uit onderzoeken blijkt dat het sturen op psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie bevorderlijk is voor de (sociale) innovatie en positief bijdraagt aan de prestaties van de organisatie

Kansen en risico's

Het hebben van een voldoende inclusieve en veilige werkomgeving levert kansen op voor de organisatie, maar wanneer het hieraan schort kan het negatieve effecten hebben. Over welke kansen en risico's hebben we het dan? Daar komen we later in het artikel uitgebreid op terug. Wel kunnen we alvast verklappen dat uit diverse onderzoeken blijkt dat het sturen op psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie bevorderlijk is voor de (sociale) innovatie en positief bijdraagt aan de prestaties van de organisatie.

In dit artikel gaan we in op de strategische relevantie van psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie. We verkennen de diverse begrippen en gaan vervolgens in op de rol van de IAF, CAE en auditor.

Strategische relevantie

In de afgelopen twee en een half jaar is gebleken hoe veranderlijk en onvoorspelbaar de omgeving van een organisatie kan zijn. De ene crisis is nog niet voorbij of we rollen alweer in de volgende crisis. Deze continue staat van verandering vraagt veel van de flexibiliteit en weerbaarheid van organisaties. We zien dat de omgeving van de organisatie steeds meer eisen stelt aan de bedrijfsvoering en het werkklimaat. Maar waaruit bestaat de omgeving van de organisatie? Het bestaat uit de medewerkers, klanten, leveranciers, partners, concurrenten, de overheid maar ook de maatschappij en haar burgers.

Organisaties worden steeds meer langs een meetlat gelegd om zich te verantwoorden over de integriteit van hun handelen – zowel intern als extern – en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is terug te zien in de groeiende hoeveelheid regels vanuit de overheid, (internationale) wetgevers en toezichthouders. Zo worden er meer eisen gesteld aan het proces rondom de klokkenluiders, schenkt de Arbouwet aandacht aan ongewenst gedrag in de organisatie en is begin januari 2022 een wet van kracht geworden om meer vrouwen in de top te stimuleren.



Invloed van de omgeving

Daarnaast wordt het handelen van een organisatie onderworpen aan de invloed van de omgeving door het groeiende organisatievermogen in de maatschappij en de kracht van social media. De reputatie van een organisatie kan in relatief korte tijd een deuk oplopen en de omgeving kan de organisatie onder druk zetten om zaken aan te passen of stelling te nemen in maatschappelijke thema's en discussies. Zo heeft de Black Lives Matters-beweging er bijvoorbeeld voor gezorgd dat binnen veel bedrijven de dialoog is gestart over etniciteit.

De situatie bij het tv-programma 'The Voice of Holland' waar grensoverschrijdend gedrag plaatsvond, zorgde ervoor dat

daarna veel organisaties zich achter de oren hebben gekrabbd en zich hebben afgevraagd of dergelijke situaties zich ook bij hen voordoen. De incidenten rondom ongewenst gedrag komen steeds meer naar buiten waardoor publiekelijk risico's worden blootgelegd. Deze risico's waren eerder niet in het vizier of de negatieve impact was lager ingeschat.

Beleid, processen en procedures

Binnen organisaties zijn vaak beleid, processen en procedures aanwezig die signalen van ongewenst gedrag horen op te vangen. We benadrukken 'horen op te vangen', want de inmiddels beroemde uitspraak van John de Mol dat "de loketten waren ingericht" doet toch vermoeden dat alleen beleid, processen en procedures niet afdoende zijn. Loketten kunnen ingericht zijn, maar om gebruik te maken van een loket moet je weten dat een loket aanwezig is en het vertrouwen hebben dat een loket goed functioneert.

Ontbreekt de psychologische veiligheid dan kan het proces op papier er robuust uitzien, maar kan het probleem zitten in de inadequate praktische uitwerking ervan

Daarnaast moet het veilig genoeg voelen om je uit te spreken en wil je je gehoord voelen. Kortom, er moet sprake zijn van psychologische veiligheid. Ontbreekt de psychologische veiligheid dan kan het proces op papier er robuust uitzien, maar kan het probleem zitten in de inadequate praktische uitwerking ervan. En hier is waar de auditor in beeld komt en extra waarde kan toevoegen, want in hoeverre neemt de auditor bij het toetsen van dergelijk beleid, processen en procedures het aspect psychologische veiligheid mee als risico?

Kinderopvangtoeslagaffaire

Welk effect kunnen diversiteit en inclusie hebben op de organisatie? Laten we hier het voorbeeld nemen van de Belastingdienst. Bij de kinderopvangtoeslagaffaire waren de algoritmes bij de Belastingdienst zo ingeregeld dat er sprake kon zijn van ongelijke behandeling, wat uiteindelijk leidde tot discriminatie. Het betekent dat bij het inrichten van de algoritmes ongelijke behandeling hoogst waarschijnlijk niet is meegenomen als knock-out-criterium, niet als risico is onderkend of dat de waarschijnlijkheid hiervan laag was ingeschat, of dat algoritmes worden getraind met een te beperkte dataset. En ook hier is de vraag: worden deze aspecten en risico's meegenomen in een audit bij het evalueren of beoordelen van dergelijke processen?

Het belang van het strategisch sturen op onderwerpen zoals diversiteit en inclusie neemt toe door onder andere de eerder beschreven ontwikkelingen waarbij steeds meer aandacht is voor psychologische veiligheid. Overigens wordt het strategische belang niet uitsluitend getriggerd door incidenten. Diverse onderzoeken bevestigen dat het sturen op diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid bevorderlijk is voor de (sociale) innovatie en performance van een organisatie. Genoeg redenen voor de IAF en de auditor om meer te weten over deze onderwerpen, de risico's te herkennen en dit mee te nemen bij het uitvoeren van audits.



Relevante begrippen

Voordat we verder ingaan op de rol van de IAF en de auditor staan we eerst kort stil bij de verschillende begrippen die we hanteren.

Diversiteit

Diversiteit gaat over de verschillen tussen personen. Het gaat verder dan de direct zichtbare verschillen zoals bijvoorbeeld gender, etniciteit en in zekere zin leeftijd en religie. Daarnaast gaat het over minder zichtbare verschillen zoals opleiding, klasse, karaktereigenschappen en leiderschapsstijl. Voor een goed overzicht van de verschillende diversiteitsdimensies verwijzen we naar het Korn Ferry Dimensions of Diversity Model.

Inclusie

Inclusie en diversiteit worden vaak in een adem genoemd maar, hoewel ze verbonden zijn met elkaar, het zijn toch twee verschillende begrippen. Inclusie gaat over het daadwerkelijk meedoen, meebeslissen, erbij horen en waardering uitspreken ondanks de verschillen (Fredman, 2017).

Psychologische veiligheid

Het rijtje begrippen sluiten we af met psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid houdt in dat mensen in een team of groep zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken. Om fouten toe te geven, om feedback te geven en te vragen, of om met (wilde) innovatieve ideeën te komen. Zonder het beleven van voldoende psychologische veiligheid wordt inclusie lastig. Als je je niet veilig genoeg voelt om je uit te spreken en bang bent voor de gevolgen, dan kan er geen sprake zijn van echte inclusie (Amy Edmondson, 2018).

Methodieken en concepten

Psychologische veiligheid kent diverse concepten en theorieën. Omdat psychologische veiligheid randvoorwaardelijk is voor diversiteit en inclusie gaan we wat dieper in op de definities en theorieën van psychologische veiligheid. Er zijn diverse methodieken en concepten van psychologische veiligheid. In dit artikel beperken we ons tot de Big-5 (Joriene Beks en Hans van der Loo).

AUDIT

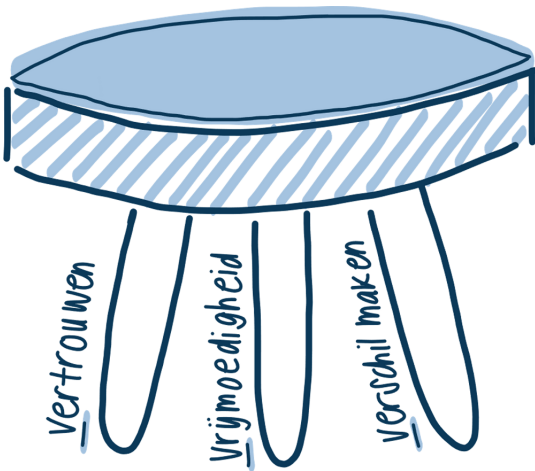
MAGAZINE



Figuur 1. Big-5-kenmerken (Joriene Beks & Hans van der Loo)

De Big-5 bestaat uit vijf kenmerken van psychologische veiligheid. Het begint bij 'inclusie' wat betekent dat er een thuisgevoel heerst binnen het team. Leden van het team 'delen' fouten, meningen en ideeën. Iedereen in het team wil 'leveren' vanaf de eerste dag, doet mee en zet zich in voor het gemeenschappelijke resultaat. Het 'uitdagen' van elkaar wordt ingezet om iedere dag beter te worden. En tot slot is er sprake van 'positiviteit' in het team, er wordt stil gestaan bij successen en emoties.

Joriene Beks & Hans van der Loo stellen dat je de mate van psychologische veiligheid kunt verhogen door aan de drie knoppen te draaien (zie figuur 2).



Figuur 2. Drie knoppen om aan te draaien (Joriene Beks & Hans van der Loo)

'Vertrouwen' gaat over het inleven en het niet veroordelen. Nieuwsgierig zijn naar de mening van een ander en ruimte geven aan de ander om dingen uit te leggen. Je gaat hierbij uit van de positieve intentie van de anderen. 'Vrijmoedigheid' gaat over het radicaal openhartig zijn, uiteraard met respect voor een ander. Het gaat over het durven kijken naar jezelf en je eigen handelen. Het delen van meningen, het bespreken van fouten zonder schaamte of beschuldigingen. Het 'verschil maken' gaat over willen bijdragen aan het groter geheel. Reflecteren en acteren op wat beter kan.

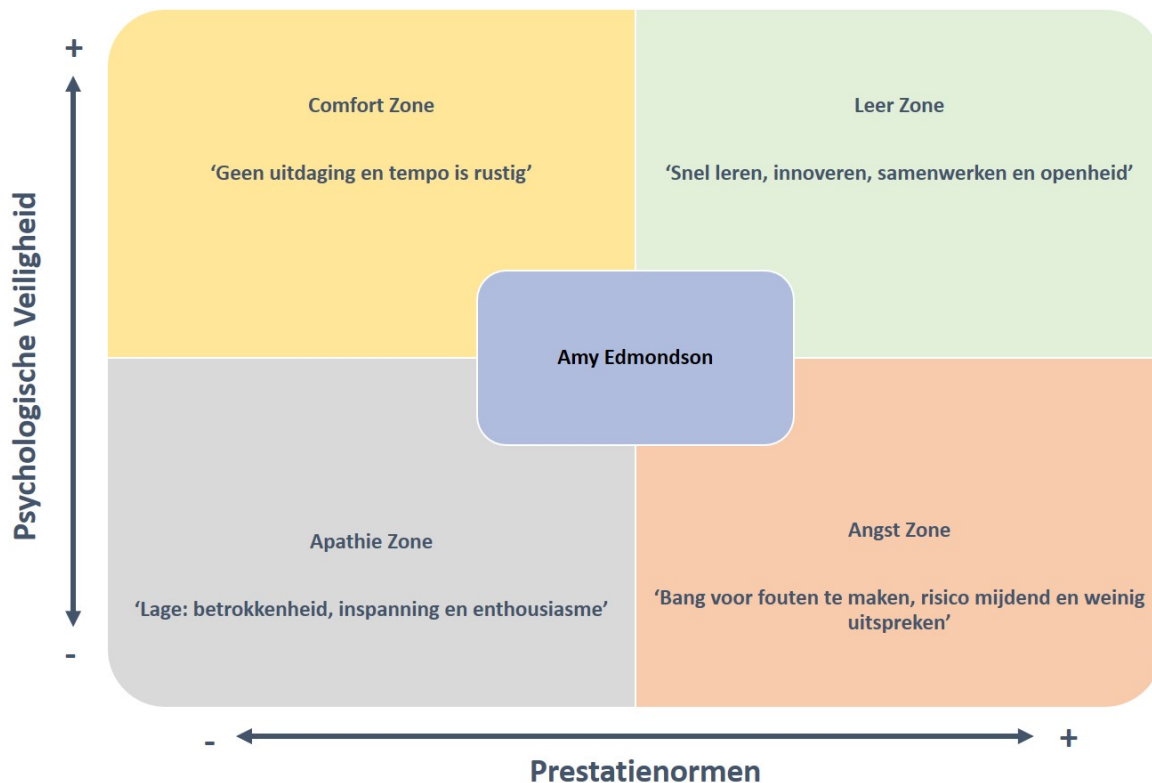
De 'Psychologische Veiligheid Monitor' van Joriene Beks (2021), biedt een organisatie daarnaast goed inzicht in waar de organisatie staat. Voor de IAF en auditor kunnen deze criteria en vragen overigens ook goed dienen als input voor een normenkader.

Wat zijn de risico's?

Uit diverse onderzoeken blijkt dat het sturen op diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid positieve effecten heeft

op de organisatie. Zo blijkt uit een onderzoek van McKinsey (2020) dat organisaties die in staat zijn om succesvol te sturen op deze onderwerpen succesvoller zijn en circa 30% meer omzet creëren. Amy Edmondson (Fearless organization, 2018) toonde door jarenlang onderzoek aan dat psychologische veiligheid essentieel is voor effectieve teams. Hiernaast wees onderzoek bij Google (2021) uit dat psychologische veiligheid randvoorwaardelijk is om 'High Performance Teams' te creëren.

Wat zou het betekenen als organisaties niet sturen op diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid? In figuur 3 wordt de relatie weergegeven tussen psychologische veiligheid en het effect op de performance.



Figuur 3. Kwadrant (Amy Edmondson)

We brengen in hoofdlijnen de mogelijke risico's in kaart die ontstaan bij gebrek aan diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid:

- Het gebrek aan psychologische veiligheid kan zorgen voor een onveilige werkomgeving waardoor een verhoogde kans bestaat op:
 - ongewenst- en grensoverschrijdend gedrag;
 - fysieke en sociale veiligheidsincidenten;
 - uitval vanwege psychosociale arbeidsomstandigheden.
- Het gebrek aan psychologische veiligheid kan een belemmering vormen voor:
 - het realiseren van (high) performance;
 - (sociale) innovatie en het leervermogen.
- Het gebrek aan psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie kan ervoor zorgen dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de aanwezige diversiteit en talent van de medewerkers (human capital wordt niet optimaal benut) met als gevolg een hoger verloop van medewerkers en het lastig kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers.

- Het gebrek aan diversiteit en inclusie kan zorgen voor tunnelvisie en group thinking waardoor risico's en kansen (innovatie) worden gemist.

Als je kijkt naar de genoemde risico's valt waarschijnlijk op dat de risico's veel processen, procedures, structuren, systemen maar ook de cultuur in de organisatie raken. En dat klopt. Psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie vloeien door zowel de harde als de zachte aspecten in de organisatie. Het brengt ons bij de vraag: wat kan of moet de IAF of auditor met deze onderwerpen?

Wat kan de IAF en de (individuele) auditor doen?

Om te beginnen is het van belang dat de IAF en auditor het belang van en de risico's bij gebrek aan psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie inzien en kunnen inschatten. Ze zijn dan in staat zijn om de onderwerpen mee te nemen bij het in kaart brengen van het auditlandschap of de risicoanalyse. Tegelijkertijd is het van belang om als IAF en auditor te reflecteren op de eigen rol, organisatie-inrichting, processen, procedures en werkzaamheden die ze uitvoeren.

Het vak auditing is afgeleid van het Latijnse woord 'luisteren'. Hoe goed luisteren de IAF-teamleden daadwerkelijk naar elkaar?

Aan de hand van drie niveaus verkennen we de rol van de IAF en auditor nader. We geven daarnaast een aantal praktische handreikingen die bestaan uit reflectievragen en tips om hiermee in de eigen werkomgeving aan de slag te gaan:

1. Niveau 1 – De IAF
2. Niveau 2 – De scope en kennis van de IAF
3. Niveau 3 – Bij het uitvoeren van de werkzaamheden

Niveau 1 – De IAF

Voordat we naar anderen kijken is het goed om als IAF zelf in de spiegel te kijken. De verwachting die de omgeving van de IAF heeft, is aan het veranderen door externe (technologische) ontwikkelingen. Wil de IAF de businesspartner of trusted advisor blijven dan betekent het dat de IAF zal moeten meeontwikkelen en innoveren. Het vak auditing is afgeleid van het Latijnse woord 'luisteren'. Hoe goed luisteren de IAF-teamleden daadwerkelijk naar elkaar?

De IAF zelf is ook een team dat bestaat uit verschillende mensen, maar hoe divers is de teamsamenstelling van de IAF nu echt? Het is belangrijk om hier periodiek als team op te reflecteren. Wat zijn de overeenkomsten, wat zijn de verschillen in het team en kennen we elkaars krachten? Vraag je als IAF ook het volgende af: voelen de leden zich thuis in het team en kan iedereen meepraten, meedoen en ook echt meebeslissen? Zitten er teamleden tussen die altijd het woord nemen en krijgen introverte teamleden voldoende gelegenheid en ruimte om ook input te leveren?

Niveau 2 – De scope en kennis van de IAF

Als IAF kun je de onderwerpen psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie als separate onderwerpen op het auditjaarplan zetten. Je kunt ook overwegen om aan de hand van de theorieën een aantal criteria op te stellen die je standaard meeneemt in de voorbereiding of bij het uitvoeren van een audit. Betrek IAF-medewerkers bij de totstandkoming van het auditlandschap en het jaarplan. Geef auditors met een opleidingsachtergrond op het gebied van cultuur en gedrag de ruimte om input te leveren en neem de onderwerpen psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie mee als aanvullende invalshoeken en als risico's.

Zonder je eigen kennis op deze onderwerpen te vergroten, wordt het lastig om de risico's te herkennen of signalen op te vangen

Wil je je een beeld vormen waar de organisatie staat op het gebied van psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie? Wees je er dan van bewust dat mogelijk al veel data voorhanden is die hier inzicht in kunnen geven. Bekijk bijvoorbeeld

AUDIT

MAGAZINE

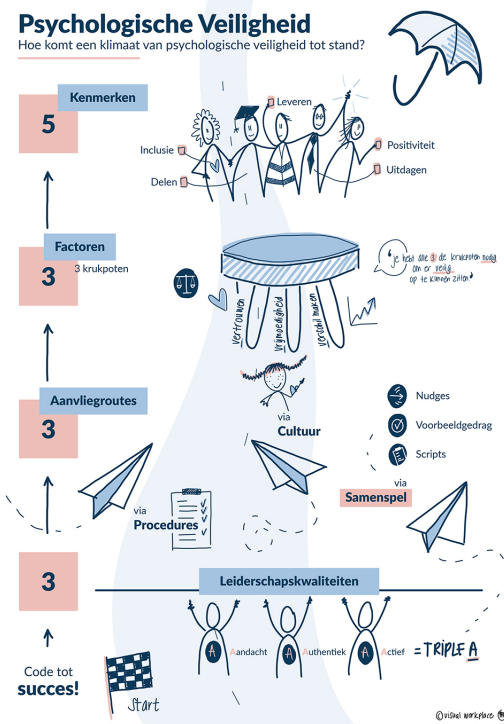
reeds uitgevoerde medewerkers- of cultuuronderzoeken. Daarnaast geven de integriteitsmeldingen vaak ook een goede eerste indruk.

Als IAF is het mede van belang om ook de kennis op het gebied van psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie te vergroten. Hoe je dat als IAF doet? Educate yourself. Het is misschien een open deur, echter, zonder je eigen kennis op deze onderwerpen te vergroten, wordt het lastig om de risico's te herkennen of signalen op te vangen. Educate yourself hoeft niet te betekenen dat een aanvullende master nodig is, je kunt je kennis vergroten door je te verdiepen in:

- artikelen en video's van Amy Edmondson;
- de boeken van Joriene Beks en Hans van der Loo;
- de video's via het YouTube-kanaal 'psychologische veiligheid';
- het rapport van McKinsey *Diversity wins: how inclusion matters*;
- de onderzoeken van Saniye Celcik.

Niveau 3 – Uitvoeren van werkzaamheden

Welk imago heeft de IAF-afdeling? Is de IAF een businesspartner of heeft het het imago van een politieagent? Hoe gaat men om met bevindingen? Is er sprake van een leercultuur of is er geen ruimte om fouten te maken? Indien het laatste het geval is, wees je er dan van bewust dat de auditee zich onveilig of opgelaten kan voelen tijdens auditgesprekken. Het gevolg kan zijn dat je onvolledige, sociaal wenselijke of onvoldoende bruikbare informatie ontvangt om de feitelijke situatie vast te stellen. Het kan ook zijn dat de auditor zich psychologisch onveilig voelt in het IAF-team of tijdens het uitvoeren van een audit. Joriene Beks geeft in haar interview op [Auditmagazine.nl](https://auditmagazine.nl) 'Meer effect met veilige auditgesprekken' een aantal inzichten mee om veilige gesprekken te voeren.



De auditor kan door zich vooraf voor te bereiden de psychologische veiligheid bij de uitvoering van de audit verhogen. Een aantal praktische handreikingen:

AUDIT

MAGAZINE

- Maak tijdens de voorbereiding van de audit gebruik van een korte stakeholdersanalyse waarbij je de verschillende belangen – die soms mogelijk conflicterend zijn – in kaart brengt.
- Bespreek in de voorbereiding van de audit – eventueel met behulp van een checklist – hoe je omgaat met signalen die wijzen op een gebrek aan psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie. Het is goed om een tweede auditor en de manager (CAE) te betrekken bij signalen die gaan over psychologische onveiligheid. In dit soort gevallen is altijd maatwerk en objectivering nodig, en het is van belang om een zorgvuldig proces te doorlopen.
- Bereid je voor door vooraf data te bekijken over de betreffende afdeling als het gaat om psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie. Je kunt dit bijvoorbeeld doen door via intranet in kaart te brengen hoe de afdeling is georganiseerd, wie er werken. Je kunt kijken naar de uitkomsten van medewerkersonderzoeken of bijvoorbeeld gemelde incidenten raadplegen.
- Heb je het idee dat het auditobject een politieke lading heeft, zorg er dan voor dat bij gesprekken twee auditors aanwezig zijn. Bij een audit met cultuur- en gedragselementen is dit sowieso een aanrader.
- Werk je als auditor in internationale context, verdiep je dan in de cultuuraspecten en omgangsvormen en stem hierop je auditmethode en communicatie af.
- Soms schrikt een audit een auditee af. Kies daarom bewust een vorm voor het voeren van gesprekken die past bij het onderwerp en bij de doelgroep.
- Ga je in gesprek met een auditee die werkzaam is in de operatie of letterlijk ‘met de voeten in de klei staat’? Pas dan je kleding hierop aan terwijl je zorgdraagt voor een professionele uitstraling. Te formele kleding kan namelijk voor een gevoel van afstand zorgen.
- Besteed aandacht aan de wijze waarop je de audit aankondigt. Begin de audit met een introductie en vertel wat je komt doen, wat ieders rol en verantwoordelijkheid in het gesprek is en wat met de resultaten gebeurt. Als de verwerking niet anoniem kan, wijs de auditee daar in het begin van het gesprek op.
- Krijg je tijdens een auditgesprek het gevoel dat de auditee zich onveilig voelt of niet alles deelt dan kun je een aantal dingen doen: je kunt gebruikmaken van controlevragen door bijvoorbeeld vragen te stellen over hoe het besluitvormingsproces verloopt, hoe men omgaat met fouten en feedback. Je kunt aanvullende gesprekken inplannen met andere medewerkers in het proces en als je je comfortabel genoeg voelt, kun je je onderbuikgevoel ook tijdens het gesprek bespreekbaar maken.

Joriene Beks (2022) geeft auditors de volgende tips: wat zegt je onderbuik? Toets vervolgens je gevoel: ‘Ik heb het idee dat je het wat lastig vindt om te vertellen hoe de besluitvorming in je team gaat. Klopt dit? Of klopt het helemaal niet? Of klopt dit misschien een beetje?’ Ofwel: toetsen met opties.

Afsluiting

Dit artikel startte met het benoemen van de groeiende strategische relevantie van psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie. Het is de verwachting dat de strategische relevantie van dit onderwerp de komende tijd vanwege de veranderde omgeving, focus op relevant blijven, performance en schaarste in de arbeidsmarkt, blijft toenemen. Het lijkt hiermee voor de hand te liggen dat de IAF en de auditor de onderwerpen psychologische veiligheid, diversiteit en inclusie steeds meer tegen gaan komen.

Ben je er na het lezen van dit artikel? Absoluut niet, het is een eerste kennismaking en het echte werk op deze onderwerpen moet nog beginnen. We sluiten dit artikel af met een quote van Joriene Beks: “Iedere interactie is een kans om een positief verschil te maken”, ook voor de IAF en de individuele auditor.

AUDIT

MAGAZINE

Over

Ignatia Mannoe RO is senior operational auditor en diversity & inclusion manager bij Eneco. Daarnaast is zij docent, facilitator en keynotespreker psychologische veiligheid en diversiteit & inclusie.

Keetie Polderman is lead quality bij Eneco, manager HSSEQ en docent, facilitator en keynotespreker psychologische veiligheid en diversiteit & inclusie.

Tags: Diversiteit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/de-psychologische-veiligheid-van-de-iaf/>