

'Leert Waarderend Auditen ook van non-conformiteiten?'

A. van de Wetering

Interne auditing kan er toe bijdragen om mensen buiten de dagelijkse manier van werken te laten stappen om samen te ontdekken en betere resultaten te creëren. In praktijk blijkt dat de bevindingen uit interne auditing vaak als kritiek worden ervaren en dat mensen daarom niet altijd bereid zijn om in openheid informatie te verstrekken. Dit komt ook omdat men soms het idee heeft op die bevindingen te worden afgerekend. Hoe bereik je nu dat een interne audit een feest wordt? Hoe bereik je dat auditinterviews dialogen worden van gecommitteerde mensen in de organisatie? Wanneer brengt een audit inspiratie en vormt het de basis voor het co-creëren van verbetering en vernieuwing?

Deze wensen ten aanzien van auditing vragen ons inziens om het hanteren van een waarderende aanpak van de interne audit. Zo'n waarderende aanpak sluit aan bij de betekenis van auditing, namelijk 'luisteren', ontleend aan het Latijnse *audire*. Auditing vanuit de waarderende invalshoek kan veel betekenen voor het ontstaan van leervolle dialogen. Het belang van waarderend onderzoeken zit ook in het effect ervan. Psychologe Barbara Frederickson heeft onderzoek hiernaar gedaan en aangetoond dat 'Positive emotions broadens the scope of attention and thought-action repertoires'.¹

Het Zaans Medisch Centrum past het waarderend auditen in de praktijk toe in het kader van het accreditatietraject. Een van de NIAZ-criteria is dat er een aantoonbaar verbeterklimaat is waarbij het Zaans Medisch Centrum het belangrijk vindt dat medewerkers van de diverse units leren van elkaar. Daarom startte het Zaans Medisch Centrum in 2005 met het intern auditen vanuit de Appreciative Inquiry (AI) benadering. Het Zaans Medisch Centrum ervaart het positieve principe uit Appreciative Inquiry als een belangrijke grondhouding door niet zozeer naar fouten te kijken maar naar de kracht van de organisaties en units. Bij problemen moet juist een beroep worden gedaan op het psychologisch eigenaarschap en het verantwoordelijk voelen ten aanzien van deze problemen in plaats van ze te benaderen met een schuldvraag.

Training van interne auditoren

Het Zaans Medisch Centrum heeft het als volgt aangepakt. Als start is er een profielschets opgesteld waarin criteria vermeld stonden om voor de functie van auditor in aanmerking te komen. Hier konden medewerkers in het Zaans Medisch Centrum via een open sollicitatieprocedure op reageren. Tijdens het 'sollicitatiegesprek' waren de volgende criteria belangrijk: inlevingsvermogen, teamworker, wens om mee te helpen om zaken binnen de organisatie te verbeteren en een positieve basishouding.

Vervolgens zijn de 16 geselecteerde auditoren getraind via de 5V-methode van Appreciative Inquiry om ze toe te rusten voor hun taak. De interne auditoren gingen daardoor zelf ontdekken en leren wat hun rol als auditor inhoudt in plaats van dat hen dat 'gedoceerd' werd. De groep volgde een vierdaagse cursus opgebouwd uit twee opeenvolgende dagen en twee keer één dag, één nadat de deelnemers zelf al een audit

uitgevoerd hebben en één na een half jaar bedoeld als follow up. De 4-daagse training was opgebouwd via de vijf stappen van de methode van Appreciative Inquiry: Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven, Verwezenlijken.

Verwoorden: doelen training 'de rol van de interne auditor'
De volgende doelen werden voor de training geformuleerd:

- Oriënteren op de positieve houding/attitude van de auditor om vertrouwen te creëren en contact te leggen met de personen die aan de audit deelnemen.
- Oefenen van mondelinge vaardigheden als luisteren, samenvatten en feedback geven vanuit de waarderende invalshoek:
 - o Hoe breng ik een dialoog op gang?
 - o Hoe stel ik waarderende vragen?
 - o Hoe nodig ik mensen uit tot het vertellen van hun verhalen?
- Schriftelijke vaardigheden oefenen voor een goede waarderende verslaglegging als weergave van de auditgesprekken zodat deze uitnodigt tot verbeteren.
- Oefenen in analyseren en onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken zodat duidelijk is waar je als auditor op gaat doorvragen.
- Inzicht krijgen in de samenwerking tijdens de audit (hoe ga je als tweetal de audit uitvoeren en verdeel je de taken).

Verdiepen in de eigen rol als auditor

De auditoren interviewden elkaar in tweetallen over het beeld dat men had over het uitvoeren van een interne audit en hoe deze eruit zou zien:

'Het is april 2009 en je komt op je werk en gaat vandaag een interne audit afnemen. De afdeling die geaudit wordt, geeft te kennen dat deze zich daarop verheugt want audits kunnen ervoor zorgen dat hun werk makkelijker, beter, efficiënter en uitdagender wordt. Vertel hoe de audits eruit zien? Hoe verlopen de gesprekken? Hoe vindt het toetsen op non-conformiteiten plaats? Wat doe jij om het optimale resultaat te bereiken? Wat doe jij om het gesprek positief en open te laten verlopen?'

Verbeelden van de eigen rol als auditor

Op basis van de output van de interviews hebben de auditoren zelf geformuleerd hoe ze hun eigen rol zien: 'Het begeleiden van de manager en de professional om verbeteringen te sig-

naleren en deze aan te pakken om zo gezamenlijk een bijdrage te leveren aan het kwaliteitsbeleid van het Zaans Medisch Centrum. Hierbij draait het om elkaar te helpen beter te worden'.

Vormgeven van de eigen rol als auditor in praktijk

In de training brachten de auditors zelf in kaart wat er nodig was om hun rol als waarderende auditor binnen het Zaans Medisch Centrum goed te kunnen vormgeven. Wat vraagt dit bijvoorbeeld van:

- *De eigen houding:*
 - Welke (positieve) basishouding, hoe stel je je op?
 - Hoe werk je als auditor samen als duo?
- *Vaardigheden:*
 - Welke vaardigheden heb je nodig om te kunnen auditen?
- *Initiëren en communiceren:*
 - Hoe kondig je de audit aan in de organisatie?
 - Hoe communiceer je met de auditors en auditees?
- *Opening van het interview:*
 - Hoe open je het interview?
- *Voorbereiden van de interne audit:*
 - Waar moet je aan denken tijdens de voorbereiding van de audit?
- *Rapportage:*
 - Wat en hoe rapporteer je waarderend?

Verwezenlijken van de eigen rol als auditor in praktijk

De auditors kregen tijdens de training regelmatig de gelegenheid om een logboek met hun leerervaringen bij te houden. Daarin konden zij noteren wat zij geleerd hadden en wat persoonlijke leerpunten waren. In een persoonlijk plan werd aangegeven hoe deze leerpunten verder ontwikkeld zullen worden. Hierin werd zodoende beschreven hoe ze zich gingen voorbereiden op hun rol als auditor.

Waarom waarderend auditen?

Waarderende vragen leggen een relatie naar het verhaal over een situatie dat de beleving en intrinsieke motivatie van mensen bevat. In de beleving zit het gevoel waardoor mensen worden gemobiliseerd. 'Wouw, daar doe ik het nu voor!', 'Dat vind ik nu echt belangrijk of raakt me!'. Dat stimuleert de intrinsieke motivatie om zaken te willen verbeteren.

Een positieve vraag nodigt uit tot leren en tot reflectie. Bij vragen naar oorzaken van problemen kan dat bij medewerkers in interne audits wel eens een defensieve houding oproepen. Ook onzekerheid en angst dat de persoon erop wordt afgerekend nodigt minder uit tot leren. Een positieve vraag is waarderend en geeft de persoon vertrouwen over het onderwerp en zichzelf. Het stimuleert om na te denken en daarmee is de eerste stap tot een verbeterklimaat gezet.

Uitgangspunt bij waarderende vragen stellen in een audit is de gedachte dat het 'glas halfvol' is in plaats van 'halfleeg'. De vraag draagt als het ware de positieve veronderstelling van het halfvolle glas op de gedachten van de ander over. David Cooperrider², grondlegger van AI, stelt in dit verband dat goed functionerende organisaties een innerlijke dialoog hebben die wordt gekenmerkt door bijna tweemaal zoveel positieve als negatieve beelden. Om deze gezonde innerlijke dialoog te creëren is het stellen van waarderende vragen van essentieel belang. Vragen over momenten waarop medewerkers en de organisatie het beste naar voren komen en die vitaliteit en kracht bevatten. Het gaat erom door de vragen bruggen te slaan tussen de behoeften van de organisatie enerzijds en gevoelens en emotionele behoeften van personen anderzijds, zoals trots, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, binding en persoonlijke groei. Het stellen van waarderende vragen helpt om het beste in mensen naar boven te halen en deze kwaliteiten of krachten te benutten in het werk.

Deze manier van vragen stellen in audits brengt mensen in beweging en creëert energie om daarmee in de organisatie aan te pakken wat daadwerkelijk aandacht behoeft.

Een misvatting is dat bij een benadering vanuit de waarde-rende invalshoek problemen niet meer aan de orde worden gesteld. Waarderend auditen wil absoluut niet zeggen dat er geen oog is voor non-conformiteiten en problemen niet benoemd mogen worden. Deze worden echter waarderend onderzocht. 'Deze NIAZ-voorwaarde is niet geregeld. Wat zouden daar de risico's van zijn en hoe kun je dit aanpakken?'. Een non-conformiteit wordt ook als bevinding geconstateerd en vervolgens in het perspectief van verbeterpunten en kansen geplaatst. Dat werkt zolang niet alleen wordt gekeken naar wat er niet is, wat niet goed loopt en door wie dat komt. Het probleem zegt namelijk alleen nog maar iets over wat men niet wil en nog niets over wat men in een organisatie wel wil bereiken. Daarbij is het wel goed om de verhouding van de genoemde gezonde innerlijke dialoog te bewaken.

De vragen in een waarderende audit

De eerste stap bij het stellen van een waarderende vraag is dat de auditor duidelijk heeft waar de organisatie méér van wil in het team, de afdelingen, de organisatie. Een doordachte, zorgvuldige keuze van het onderwerp is belangrijk omdat organisaties zich bewegen in de richting van waar over gepraat wordt. De waarderende vragen kunnen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan de doelen van de organisatie vanuit het meerjarenbeleidsplan en de jaarplannen van de afdelingen. De focus van de vraag op een doel geeft de vraag kracht, richting en betekenis. De auditor zorgt ervoor dat de belangrijkste component van een waarderende vraag niet ontbreekt. En dat is een vraag naar een voorbeeld, situatie, verhaal, moment en naar wat de eigen bijdrage van de persoon hierin was.

Voorbeelden van waarderende startvragen

Waarderende algemene vragen stel je bij voorkeur aan het begin van een auditgesprek. Het heeft tot doel een betekenisvol en inspirerend gesprek op gang te brengen, om personen bij het proces te betrekken en om ze positief te laten denken. De vragen nodigen de ander uit om persoonlijke ervaringen te vertellen. Voorbeelden van zulke vragen zijn:

- Vertel me over een situatie waar jij binnen je werk energie van kreeg? Beschrijf de situatie en het effect dat het op jezelf en naar anderen toe had?
- Geef eens een voorbeeld van een werksituatie waarin je jezelf waardeerde toen je op je best was?

Voorbeelden van waarderende auditvragen gekoppeld aan NIAZ criteria

- Jullie gaven als afdeling aan dat jullie de procedure van ontvangst en opslag van steriele medische hulpmiddelen geregeld hebben. Kun je vertellen over een moment dat illustreert dat deze procedure goed binnen jullie afdeling werkt? Hoe zorg je ervoor dat deze procedure goed geborgd blijft?
- Stel je voor dat het 2009 is en in de organisatie wordt precies conform de gedragscode gehandeld. Wat is er dan anders? Wat is er gebeurd waardoor je kunt merken dat het anders is? Wat kan jij hieraan zelf bijdragen?

'A vital question, a creative question, rivets our attention. All the creative power of our minds is focused on the question. Knowledge emerges in response to these compelling questions. They open us to new worlds'.

Verna Allee

De praktijkervaringen van het Zaans Medisch Centrum

Erwin Steenberg, kwaliteitconsulent in het Zaans Medisch Centrum, en Rob van Haarlem, manager projecten en programmabureau, hebben beiden deelgenomen aan de training voor auditoren en blikken terug. Zij stellen dat het belangrijk is in het opzetten van interne audits om te accepteren dat het een jaar kost om warm te draaien, auditoren te werven, te trainen en ervaring op te laten doen. Ook is het van belang om te investeren in de randvoorwaarden door tijd beschikbaar te stellen voor elke auditor. De (zorg)afdelingen krijgen compensatie voor de uren van de auditor.

Door de training via de 5V-methode vorm te geven is er een merkbaar groepsgevoel ontstaan. De participatieve benadering om zelf binnen uitgezette kaders het doen van audits vorm te geven heeft de saamhorigheid en eigen verantwoordelijkheid bevordert. Dat groepsgevoel is in stand gehouden doordat men in twee- of drietalen samenwerkt binnen een audit. De auditteams worden samengesteld op basis van affiniteit, ervaring en aanvullende kwaliteiten. Ook is er een jaarlijkse terugkommiddag voor alle auditoren waarin men ervaringen uitwisselt en inhoudelijke ontwikkelingen bespreekt.

Binnen de organisatie heerste vooraf enigszins vrees voor de interne audits in de zin dat er als een politieagent opgetreden zou worden en vroeg men zich af wat er met de bevindingen gedaan zou worden. Volgens Van Haarlem 'leeft' het auditen nu absoluut binnen het Zaans Medisch Centrum. Bij het inplannen van audits werd door een afdeling aangegeven; 'Graag, we hadden al eerder gewild om te zien hoe we er voor staan'. Dit illustreert volgens hem het nut van het waarderend auditen. De manier waarop er wordt geaudit, maakt dat mensen dit als prettig en veilig ervaren. Aangeven wordt het belang om het als bezinningsmoment te beleven, om even stil te staan waar je mee bezig bent.

Steenbergen geeft aan dat er grotere open- en eerlijkheid is, omdat er bepaalde randvoorwaarden zijn gecreëerd. Zo worden van elke audit rapportages gemaakt die alleen naar de afdelingen zelf worden gestuurd. De auditverslagen zijn waarderend omschreven in termen van positieve bevindingen, verbeterpunten en kansen. Uit het verbeterplan van de afdeling blijkt dat 75 procent van de geconstateerde bevindingen is aangepakt. Dat zijn veelal verbeterpunten die binnen de eigen afdeling zelf gerealiseerd kunnen worden. Overstijgende verbeterpunten worden minder snel aangepakt omdat het minder duidelijk is wie nu procesverantwoordelijke en daarmee initiatiefnemer is.

In de toekomst wil het Zaans Medisch Centrum zich meer richten op de onderlinge afhankelijkheid in processen en juist dus de overstijgende verbeterpunten aanpakken. En men is bezig om zoveel mogelijk de audits uit de diverse geledingen te integreren. Ook ligt er de ambitie om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de audits aan te laten sluiten bij de visitatieronden van specialisten.

Steenbergen vertelt dat het auditen meer begrip voor elkaar kweekt door het inzicht in elkaars kwaliteiten en werkzaamheden. Ook leren de auditoren zelf veel van de best practices van andere afdelingen tijdens de audit en doen daarmee hun voordeel op de eigen afdeling. En Van Haarlem vult aan: 'Dat is waar het ook allemaal om draait: 'Elkaar helpen om beter te worden'.

Dat juist nu belangstelling voor AI in Nederland ontstaat, is niet helemaal toevallig. De tijd lijkt rijp voor een andere manier van denken over veranderen. Organisaties zoeken thans naar nieuwe manieren om medewerkers mee te krijgen in de voortdurende veranderingen in hun organisatie.

Wat is Appreciative Inquiry (AI)?

AI is een constructieve, waarderende benadering die een organisatie helpt om zich om te vormen tot (werk-)gemeenschappen waarin onderlinge waardering, veranderingsgezindheid, leervermogen en samenwerking hand in hand gaan. De methode bestaat uit het gezamenlijk onderzoeken van de momenten dat de organisatie op zijn best was. Een systematische verkenningstocht wordt ondernomen naar factoren die een afdeling of organisatie eerder succesvol lieten functioneren. Wat precies zorgde toen voor de groei en de bloei? Waar kon men eerder trots op zijn? De verkenningstocht zelf slingert de verandering aan, ze brengt mensen in beweging en loodst ze naar een situatie die wordt beoogd. AI is daarmee een veranderingsmethode en een benadering. Eén, die duidelijk positief en opbouwend is.

Elk AI-proces kent vijf fasen, die TNO Management Consultants heeft bewerkt tot het 5 V-model. De V's staan voor: Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven en Verwezenlijken. Op het eerste gezicht lijken de onderdelen van dit model op de globale stappen in een gangbaar veranderingsproces. Er vindt onderzoek plaats, men neemt beslissingen en gaat over tot implementatie. Toch is de aanpak van AI wezenlijk anders doordat de waarderende benadering consequent is doorgevoerd in alle stappen en bijbehorende werkwijzen.



Samenvatting

- **In het artikel wordt een training beschreven die auditoren toerust om waarderend te auditen. Kenmerkend voor zo'n waarderende audit is dat er waarderende, positieve vragen worden gesteld.**
- **Het auditen vanuit een positieve invalshoek negeert problemen niet. Ze plaatst problemen in een perspectief van mogelijkheden en kansen. Een probleem zegt namelijk alleen iets over wat je niet wilt in een organisatie. Een waarderend perspectief richt zich juist op wat je ermee wilt bereiken.**
- **De ervaring leert dat leren vanuit de positieve invalshoek energie losmaakt wat belangrijk is als het gaat om mensen te mobiliseren. In de praktijk blijkt dat waarderende vragen meer uitnodigen tot leren en daarmee het lerend vermogen van de organisatie versterken. Ze dragen bij aan een gezonde innerlijke dialoog in de organisatie.**

Informatie over de auteur:

Annet van de Wetering is werkzaam als senior consultant bij TNO Management Consultants. Zij was samen met collega Wil Swinkels betrokken bij het project Waarderend Auditen binnen het Zaans Medisch Centrum en is binnen TNO Management Consultants verantwoordelijk voor de productontwikkeling aangaande Appreciative Inquiry. E-mail: wetering@tmc.tno.nl

Literatuur

1. Frederickson, B.L. and Chr. Branigan, Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires, *Cognition and Emotion*, 19, 2005/3, 313-332.
2. D.L. Cooperrider, Positive Image, Positive Action, The affirmative basis of organizing. Case Western Reserve University.
3. Whitney, D. and A. Trosten-Bloom, *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.