

Verbeteren vanuit de kracht van de organisatie

Waarderend auditen focus op verbetering

Interne auditing kan ertoe bijdragen mensen buiten de dagelijkse manier van werken te laten stappen om samen te ontdekken en tot betere resultaten te komen. In de praktijk blijkt dat de bevindingen uit interne auditing vaak als kritiek worden ervaren en dat mensen daarom niet altijd bereid zijn in alle openheid informatie te verstrekken. Dit komt ook doordat men soms het idee heeft op die bevindingen te worden afgerekend. Hoe bereik je dat een interne audit een positieve ervaring wordt? In dit artikel leest u meer over waarderend auditen en het verschil met traditioneel auditen. Verder komt u te weten hoe waarderende auditgesprekken dialogen van gecommiteerde mensen in de organisatie worden, zodat ze inspireren en een basis voor het co-creëren van verbetering en vernieuwing worden.

Door Annet van de Wetering

Wat is het verschil tussen traditioneel auditen en waarderend auditen?

Traditioneel auditen

Uitgangssituatie bij traditioneel auditen is de gedocumenteerde werkwijze (processen) in HKZ/ISO. Het is gericht op het toetsen van het werken conform de gedocumenteerde werkwijze.

- Wordt het proces volgens de vastgelegde afspraken gerealiseerd?
- Zijn praktijk en beschrijving in overeenstemming?

Doel is inzicht te krijgen in de beheersing van de kritische processtappen. De rap-

portage is gericht op het vastleggen van de non-conformiteit, waarbij het verschil tussen praktijk en de gedocumenteerde werkwijze wordt weergegeven. Dit zegt (meestal) niets over hoe het verschil is ontstaan of wat de gevolgen ervan zijn. De non-conformiteit moet nog na de audit worden onderzocht om de corrigerende of verbetermaatregelen vast te kunnen stellen.

Waarderend auditen

Het uitgangspunt bij waarderend auditen is op zoek te gaan naar de 'best practice': de geslaagde momenten waarop het gewenste resultaat is bereikt.

- Hoe ziet dat resultaat eruit (gevolg)?



- Op welke manier is dit resultaat bereikt (oorzaak)?
- Wat was jouw bijdrage daarin (de eigen verantwoordelijkheid)?

Het geeft een beeld van de situatie waarbinnen het resultaat gerealiseerd is/wordt. Dit schept mogelijkheden voor co-creëren (delen van kennis en inzichten) en vormt een uitnodiging voor het genereren van verbetering. De kracht van een waarderende audit ligt niet in het opzoeken van fouten, maar in het vinden van mogelijke verbeterpunten en een proactief advies waarmee de organisatie en de bedrijfsdoelstellingen verder kunnen worden ontwikkeld. De ervaring leert dat een adviserende en inspirerende benadering de effectiviteit van de audit verhoogt. Een waarderende aanpak sluit goed aan bij de betekenis van auditing, namelijk 'luisteren', ontleend aan het Latijnse 'audire'.

'Mensen ondervinden erkenning wanneer er naar hun verhalen en ideeën wordt ge-

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. Het Zaans Medisch Centrum vindt het belangrijk dat medewerkers van de diverse units van elkaar leren. Zij startte met het intern auditen vanuit de waarderende benadering. Het Zaans Medisch Centrum ervaart het positieve principe van deze manier van onderzoeken 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.

legt



luisterd, hierop wordt gereflecteerd en indien noodzakelijk omgezet in acties. Het tegenovergestelde, het niet worden gehoord of erkend, veroorzaakt dat mensen zich onderdrukt voelen en niet gevoelig zijn voor aansporingen tot verandering of verbetering. Het vermogen te leren neemt daarbij af, ongeacht hoe vaak en op welke wijze zij in dat geval gecorrigeerd worden. Als er iets mis gaat, blijven zij volharden in het eenmaal ingeslagen pad. Het niet erkennen en gehoord worden als één van de grootste obstakels om in een organisatie verandering en verbetering aan te brengen.'

Bron: 'De ja-cultuur als instrument voor humanisering van de zorg', auteur Marcel Becker.

Wat levert het de organisatie op?

Met waarderende onderzoekende vragen worden positieve emoties opgeroepen. Dit draagt bij tot medewerkers:

- die bereid zijn te leren en reflecteren op hun werk;

- die openstaan om nieuwe inzichten over zichzelf en de organisatie op te doen;
- die een bredere focus hebben (the big picture);
- die meer actiegericht zijn.

Het beïnvloedt ook het taalgebruik van medewerkers. In plaats van 'IK' of 'JIJ' wordt gepraat vanuit 'WIJ' (eigen belang versus algeheel belang). Dit alles draagt bij aan het op gang brengen van betekenisvolle en inspirerende gesprekken. Het genereert energie in een organisatie en zet medewerkers in beweging om zaken aan te pakken.

Waarderende onderzoekende houding

Een 'ja, en'-houding, een waarderend onderzoekende houding, is essentieel bij waarderend en onderzoekend auditen. Een 'ja, maar'-houding neemt vooral waar wat er niet is: wat er mist, ontbreekt en niet goed is bij het auditen. Wie met een 'ja, en'-blik waarneemt, zal letterlijk meer (kansen en mogelijkheden) zien dan iemand die op zoek is naar wat er niet is. Zoals we alleen het topje van de ijsberg kunnen waarnemen omdat negentig procent zich onder water bevindt, zo zien we bij een eerste waarneming ook slechts een heel klein deel van de werkelijkheid. Het is niet de meest effectieve strategie in auditen om meteen te kijken naar wat er niet is, als niet eerst is onderzocht wat er wel is. Deze twee basishoudingen beïnvloeden hoe we in ons werk en ons leven staan. Dat geldt ook voor de auditor: de eigen houding beïnvloedt de manier waarop hij naar zijn werk, mensen en organisaties kijkt. Vanaf het moment dat een auditor oordeelt, neemt hij niet meer waar. Hiermee willen we niet zeggen dat oordelen slecht is. Integendeel, een scherp oordeel helpt om veilig door het verkeer te komen en dagelijks duizenden kleine en grote beslissingen te nemen. Ons denken en handelen wordt grotendeels gestuurd door oordelen. Soms wordt echter, door een direct oordeel, de

ander niet begrepen en wordt een nieuw idee of oplossing direct afgeschoten. De auditor dient een genuanceerde oordeelsvaardigheid te ontwikkelen: uitstel van oordeel. Uitstel van oordeel is geen afstel van oordeel. Na de verkenning dient grondig beoordeeld te worden op basis van wat er is onderzocht.

Waarderende auditvragen

Het is een misvatting te veronderstellen dat bij een benadering vanuit de waarderende 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. 'Julie geven aan dat deze ISO-voorwaarde niet goed is geregeld. Wat zouden daar de risico's van zijn? Wat zijn jullie ideeën om deze procedure te verbeteren?' Een non-conformiteit wordt ook als bevinding geconstateerd en vervolgens in het perspectief van verbeterpunten en kansen geplaatst (in plaats van te kijken naar wat er niet is en wat niet goed loopt). Het probleem zegt namelijk alleen iets over wat men niet wil en nog niets over wat men in een organisatie wél wil bereiken.

Waarderende rapportage

Het is belangrijk om, als de audits een waarderend onderzoekend karakter hebben, dit terug te laten komen in de rapportage. De wijze van rapportage bepaalt mede of er iets door de ontvangende partij mee gedaan wordt. Positief taalgebruik roept ook positieve acties op (of omgekeerd) en dat is uiteindelijk waar het om gaat. Mensen stimuleren tot leren op een manier dat ze gemotiveerd zijn om bevindingen aan te pakken en te verbeteren vanuit de kracht van de organisatie. **Q**

Annet van de Wetering (e-mail: wetering@tmc.tno.nl) is werkzaam als senior consultant bij TNO Management Con-

Traditioneel auditen

- Kan belerend en als politieagent overkomen.
- Procedure & norm focus.
- Focus op wat niet goed gaat.
- Meer op incidenten en detailgericht.

Waarderend en onderzoekend auditen

- Inspirerend en reflecterend.
- Focus op verbetering.
- Focus op wat goed gaat (best practice).
- Organisatiebreed en detailgericht.