

DEN AUTENTISKE AUDITOR TAGER ANSVAR FOR SIN KOMMUNIKATION

På vej mod den effektive auditproces

Hvad vil det sige at tage 100 % ansvar for sin adfærd, sin kommunikation, sine reaktioner under en audit?

Hvordan bliver man en mere komplet auditor, når den fagtekniske ballast er i orden?

I denne artikel giver vi nogen af de tanker videre, som vi har gjort os under tilrettelæggelsen af LEGO's interne auditoruddannelse. Den er bl.a. baseret på LEGO's egne idéer og ambitioner og uddannelsen er endnu ikke gennemført. Derfor vil der komme en opfølgende artikel om de opnåede resultater i dette blad i løbet af 2012.

Af THOMAS MICHAELSEN / cand. mag i organisationskultur & kommunikation, coach og ledelsesrådgiver, [edsbjerg](#)

Af KASPER MÜHLBACH / IRCA Certified Lead Auditor, [evalusence ApS](#)

■ Mange virksomheder fokuserer på de tekniske elementer i ledelsessystemer og dermed også de tekniske elementer i gennemførelsen af interne audits.

- Kommunikation
- Gennemslagskraft
- Anerkendelse
- Motivation

Det er forståeligt og helt naturligt. Med ISO 19011 som inspiration til gennemførelse af audits i best practice kan det næppe gå galt.

Selvfølge skal det det tekniske fundament være i absolut topklasse inden audit-teamet kan begynde at optimere sine kommunikationsformer både i teamet og som individuelt.

Alligevel erkender flere og flere auditører og dermed virksomheder, at de mangler noget i at have det komplette, mest kompetente audit team. Det er en erfaringsrejse, som man som auditor og auditmanager skal på, før man kan identificere sine behov. Spørger vi auditørerne, hvad der kendetegner "Den Perfekte Auditor", får vi typisk en alenlang liste, hvor kun få af tillægsordene lægger sig op af noget fagspecifikt.

Langt hovedparten går på de personlige kompetencer, særligt indenfor områderne:

- Situationsforståelse

AUDITTENS TEKNISKE ELEMENTER

AUDITPLANLÆGNING

FORBEREDELSE AF TJEKLISTER

NOTATTEKNIK

FORMULERING AF AFVIGELSER

FORMULERING AF FORBEDRINGS- OMRÅDER

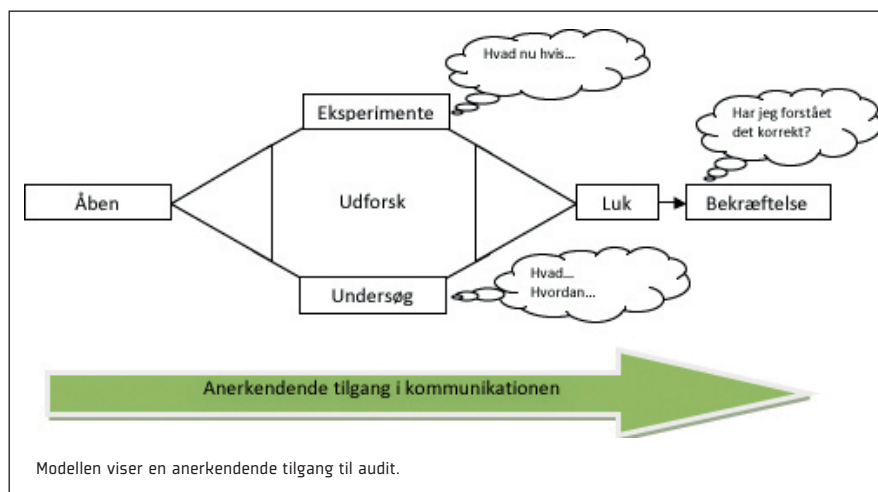
De bedste erfaringer vi har gjort med at bygge videre på auditørers kompetencer har været på auditører, som har gennemført flere audits – gerne 5-7 som minimum, og som derudover har gennemført et kompetencegivende Lead Auditor kursus. Her får auditørerne absolut et af de bedste fundamenter at bygge deres auditorkarrierer på.

HVAD VIL VI SÅ YDERLIGERE FORBEDRE?

Som modellen viser skal Auditøren have mere træning i at kommunikere anerkendende, at møde folk i øjenhøjde og samtidig trænes i at afkode auditees ressourcer og udfordringer.

Vi vil i projektet arbejde med både afklaring af auditørens egen personlighedstype samt træne auditørens evne til at spotte auditees personlighedstype og præferencer. Det vil naturligt afføde mål for egen personlig og faglig udvikling, så udviklingen som den perfekte auditor ikke stopper ved kursets udgang.

Målet er at alle auditører bliver uddannet til hurtigt at stille ind på det enkelte menneskes individuelle kommunikationskanal for derved at blive både mere



forstående og effektiv i deres kommunikation.

Træningen tager udgangspunkt i, at vi har hver vores egen model af verden og kontinuerligt kommunikerer fra 3 forskellige kommunikationspositioner.

1. position er din egen "jeg-kommunikation".
2. position er "du-kommunikation" og
3. position er "man-kommunikation".

Pointen er at vi skal kunne være så fleksible, at vi kan kommunikere fra alle 3 forskellige perspektiver, og det kræver, at vi er nødt til at respektere menneskers forskelligheder.

Der vil i projektet blive arbejdet meget med praktisk træning. For at sikre at værktøjerne kan anvendes efterfølgende, vil vi etablere buddy teams, hvor auditorerne to og to fremover skal coache hinanden og holde hinanden op på de personlige og faglige mål, de har sat på kurset.

Pilotprojektet bliver, helt i den auditoriske ånd, evalueret af både kursister og undervisere efter forløbet. Desuden bliver hver enkelt kursist evalueret af underviserne. Mål og handlingsplaner

skal så efterfølgende understøtte den videre udvikling og danne grundlag for team buddy-tankegangen. Derfor skal auditorerne også evne at sætte mål for deres egen udvikling som auditor – for deres egen auditorkarriere.

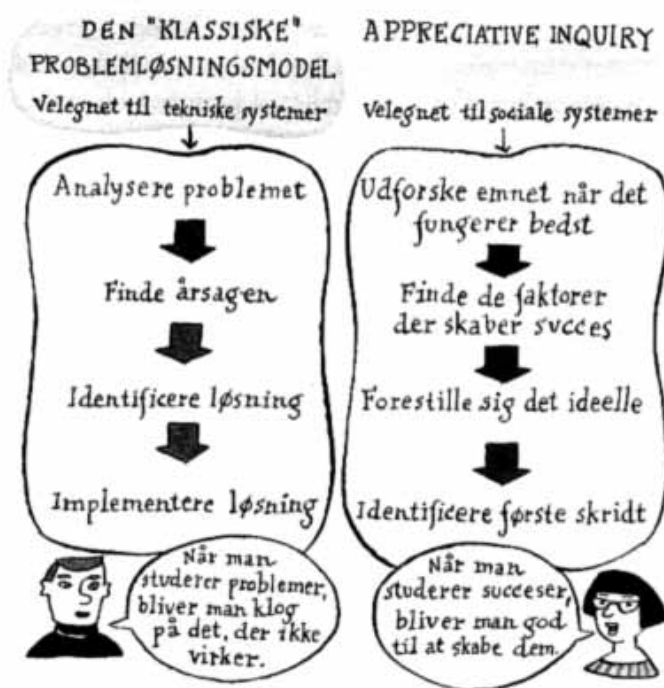
Samlet skal træningen skabe meget mere tryghed og tillid mellem auditor og auditee – for derved, igennem stærke relationer og klare fælles mål, at ska-

be en endnu større forretningsmæssig værdi.

DEN NYE AUDITOR ER BÅDE EN RELATIONSSKABER OG RESSOURCEFORSKER

Med dette helt nye pilotprojekt "den autentiske auditor" ønsker LEGO's Global Quality og Environmental Management altså at uddanne sine auditører til at blive nogle af de bedste til at tage ansvar for deres kommunikation med en anerkendende tilgang. Den anerkendende tilgang, også kaldet Appreciative Inquiry, er bl.a udviklet af David Cooperrider¹ og har altså fokus på det, der virker, fremfor det, der ikke virker.

Det betyder, at auditoren fremover skal trænes til at blive den dygtige relationsskaber og ressourceforsker, der i samarbejde med auditee anerkender og opdager kommende succeser, og derved også får spottet indsatsområderne for at give merværdi til forretningen, fremfor at være den småsure parkeringsvagt, der med løftet



1. Cooperrider, 1987

pegefinger udelukkende finder fejl og hovedrystende går sin vej, overrasket over, at det virkelig ikke er bedre.

PILOTPROJEKTET

Og hvordan gør man så det? Helt konkret har LEGO i samarbejde med konsulentfirmaerne edsbjerg og evaluesense valgt at udvikle et pilot-

Både Goleman og Martinsen har, udover at lederen skal være mål og resultatorienteret, fundet frem til *fire endnu vigtigere personlighedstræk for højt kvalificerede ledere:*

1. Den dygtige leder er følelsesmæssigt stabil. Ledere står over for konstante udfordringer, og de må ofte manøvrere på gyngende grund. Det kræver selvtillid og følelsesmæssig ro-busthed.
2. Den dygtige leder er formidler og besidder en høj grad af ekstraversion. At have en udadvendt grundindstilling er vigtig i forhold til at overbevise, overtale og være i stand til at kommunikere med mange forskellige målgrupper.
3. Den dygtige leder er nysgerrig af natur, samt har en fornemmelse for kreativitet og æstetik. Det er vigtigt at vise åbenhed over for – og trække på, andres erfaringer. Samtidig kommer lederen selv med nye ideer.
4. Den dygtige leder er omgængelig, og er kendetegnet ved en høj grad af empati og medfølelse for andre. Hun har interesse for andre mennesker og en god forståelse af og viden om mellem menneskelige relationer.²

2. <http://www.forskning.no/artikler/2008/juni/185230>

projekt, hvor vi tager auditorerne ud af deres vante rammer i en hel uge. Vi uddanner under forhold, som inviterer til humor, dans, udvikling, nytænkning og vækst, fordi vi tror på at ordentlige betingelser skaber den bedste grobund for ny læring.

Processen skal derfor både have en social og en faglig dimension, hvor hardcore kommunikationsredskaber m.v. leges ind.

I løbet af ugen tager vi fat i den enkelte auditor og begynder at arbejde med vedkommendes personlige og faglige udvikling.

Helt konkret skal auditoren på kurset trænes og uddannes i to altoverskyggende mål:

1. At uddanne lead auditorer i at kunne uddanne auditorer (train – the – trainer)
2. At blive en superdygtig:
 - Auditor
 - Kommunikator
 - Relationsskaber

HVAD SIGER FORSKNINGEN?

I deres forskning er både amerikaneren Daniel Goleman og nordmanden Øjvind L. Martinsen optaget af at undersøge, hvilke personlighedstræk og ledertræk der giver de bedste ledere og kommunikatorer – og dermed de bedste resultater på bundlinjen.

Den norske forsker Øjvind L. Martinsen nævner, at den dygtige leder er både mål og resultatorienteret og har en moderat til høj grad af systematik samt både pligt og ordenssans.

Det er måske ikke så overraskende. Mere overraskende er det måske, at andre, mere kommunikative færdigheder er langt vigtigere.

Vi har vurderet, at det var givtigt at kigge på de færdigheder, som vores auditorer, som også er ledere eller skal kommunikere med ledere og dermed i høj grad kommunikatorer, besidder i dag, og de behov og færdigheder vi kan se fremtiden kalder på. Om de skal være empatiske, er vi ikke sikre på, men at de skal have en særdeles god situationsfornemmelse, er vi til gengæld helt enige om.

Derudover er det ingen hemmelighed, at vi ønsker at skabe en auditoruddannelse, som er attraktiv at få på cv'et, og som er med til at skabe en anerkendt kultur omkring auditering.

Mange auditorer er i årenes løb blevet mødt med et billede af opgivende og trætte medarbejdere, når de er troppet op for at finde fejl.

Dette billede ønsker vi at ændre, og målet er at audit fremover bliver rekvireret af vores dygtige LEGO ledere, fordi de kan se en mulighed for at få evalueret deres område ift. at få skabt en mere solid forretning.

Desuden er det ambitionen at det bliver så attraktivt at være med i audit-teamet at medarbejderne vil stå på venteliste for at komme med, fordi det støtter auditorernes udvikling – får dem til at vokse både personligt og fagligt og blive mere effektive

DEN ANERKENDEDE TILGANG

I vores optik er svaret altså en mere anerkendende tilgang til auditering, kommunikation og ledelse. Vi anvender en Heliotropisk tilgang (helios = solen og tropi = vækst) som en metafor på at en plante altid naturligt drejer sig mod solen, der med sin varme giver vækst og næring.



Illustration: grafisk designer Pernille Mühlbach · www.designattack.dk

Pilotprojektet er bygget op omkring samme princip, da vi tror på at mennesker vokser og derved bliver dygtigere og skaber flere resultater ved at få lys og næring, fremfor skældud og løftede pegefingre.

Hvis vi beder vores auditees om ikke at begå fejl, bliver det svært at undgå at lave fejl. Prøv selv. Nu må du ikke tænke på legoklodser i forskellige farver. Det er svært. Du begynder automatisk at se

billeder, af legoklodser i mange forskellige og sikkert også ganske flotte farver for dit indre blik.

Hjerneforskning har vist, at vores hjer-

**FÅR VI EN GOD DIALOG?
FÅR MIN EVALUERING STYRKET
FORRETNINGEN?
FÅR JEG SKABT EN RAR OPLEVELSE?**

ne ikke opfatter ordet *ikke*, men i stedet arbejder videre med de billeder, der bliver introduceret. Det er den viden, der anvendes, når en træner f.eks. får en idrætsudøver til at visualisere.

I stedet for at sige til en fodboldspiller: "Lad være med at skyde på målmanden hver gang" får man ham til at visualisere det perfekte spark og siger: "spark den over i det lange venstre hjørne". Det er tanker, auditoren kan tage med sig allerede under forberedelsen.



For det er når man kommer ud og skal tale med rigtige mennesker, at det kilder lidt i maven;

- Hvad er det vi møder?
- Hvem skal vi ind til?
- Rammer vi rigtigt?
- Får vi en god dialog, som er til gavn for forretningen?
- Får vi identificeret nogen risici, som vækker interesse?

– og sidst men ikke mindst – bliver det en rar og god oplevelse for alle involverede?

Det kan være nogle af de spørgsmål, som melder sig. Og kan man som auditor mærke dem, vil vi påstå, at auditten har auditors uforbeholdne interesse. Pointen med hele projektet er jo netop, at auditor tager mere ansvar for sin kommunikation og derved kan styre sin kommunikationsproces og det samlede resultat i langt højere grad.

Når interviewene er gennemført, noterne taget og rapporten afleveret, har auditorerne evalueret og bedømt de udpegede aktiviteter. I dag er der nogen auditorer, som spørger auditee om de synes, det var en god oplevelse, men rækker det?

Under interviewene skal auditorerne have deres interviewteknik på plads men den skal underbygges af en klar kommunikationsevne og ikke holdes på et teoretisk plan.

Auditorerne skal ikke blot være kvalificerede men kompetente i ordets bogstaveligste forstand.

FOKUS OG MULIGHEDER

Da det jo ofte er et ledelsessystem eller en del heraf, som bliver auditeret, skal auditorerne kunne sætte deres observationer i relation til relevante ledelsesmæssige elementer, men mange auditorer har en teknisk baggrund. En svær øvelse er derfor at lave en elevator tale, en pitch, der hurtigt forklarer audittens muligheder og fanger lederes og topledernes interesse for audit – i det hele taget interessen fra alle andre end ”ISO-standard-mennesker”.

Går auditorerne kun ud og tjekker for overensstemmelse med krav, bliver det hurtigt en kedsommelig affære. Efter vores opfattelse skal der andet og mere til. Som nævnt den motiverende dialog og en klar opgave stillet af ledelsen, som bør indeholde en evaluering af de auditerede aktiviteters effektivitet.

Det er det, lederne vil have information om.

FUNGERER DERES PROCESSER EFFEKTIVT?

Det stiller store krav til auditorerne at undersøge dette, og de skal kunne sætte sig ind i og forstå komplekse KPI-træer og målnedbrydninger, ligesom de skal kunne gå ned i detaljerede niveauer og have teknisk indsigt. Kan man ikke det som enkeltstående auditor, må man udvide sit audit-team, så det samlet set har den krævede kompetence.

Men før man kan det, må man kende sine egne begrænsninger og have tilstrækkelig selvindsigt. Dette gælder også for personligheden og f.eks.

KOMPETENCE:

DEMONSTRERET EVNE TIL AT ANVENDE VIDEN ELLER FÆRDIGHEDER.

KILDE: ISO 9000:2006, PKT. 3.1.6

FRIT OVERSAT:

”MAN SKAL VISE MAN KAN DET GYLLE.”

– KASPER MÜHLBACH

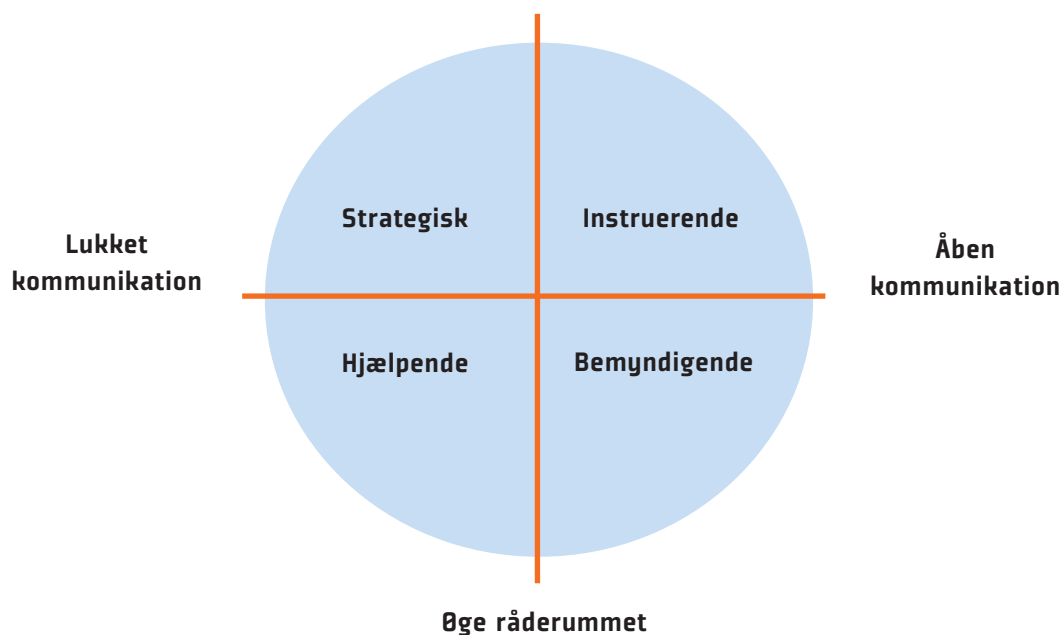


CV FOR THOMAS MICHAELSEN

Thomas arbejder som ledelseskonsulent- og underviser hos edsbjerg. Et konsulenthus der rådgiver og uddanner i strategi- og ledelse, HR og kommunikation. Thomas har 12 års erfaring fra private og offentlige virksomheder med rådgivning, coaching og undervisning af ledere og medarbejdere.

Thomas er uddannet Cand. mag i organisationskultur og kommunikation. Som supplement har Thomas videreuddannet sig som NLP MasterPractitioner, konfliktcoach, DISC og Enneagramrådgiver og i Bodynamic Systemet samt rådgiveruddannet hos AS3.

www.edsbjerg.dk



Karl Tomms Figur illustrerer hvordan vi gerne vil uddanne vores auditorer i at øge fleksibiliteten i deres kommunikation for derved at skabe større tillid og stærkere relationer.

skriftlige og mundtlige kommunikationsevner.

Med denne proces fokuserer vi på det realistiske. Hvis vi fokuserer på det negative, på fejl og mangler, vil vi se alting gennem det filter og ikke få øje på de muligheder, som også eksisterer. Og det er netop en udbredt opfattelse i den vestlige verden, at det er vores fejl vi lærer af, og at udvikling kan planlægges logisk og stringent.

Dvs. at problemer skal analyseres – og helst beskrives i lange rapporter – for at vi derefter kan løse dem.

En alternativ mulighed, og det er det, vi forsøger med dette pilotprojekt, er at skabe dygtige kommunikatorer og ressourceforskere, som sammen med deres auditees skaber stærke billeder af muligheder, håb og drømme – ikke for at negligere problemerne – men for at vi ikke lader problemerne og fejlene styre vores adfærd.

Vores auditorer skal derfor tage ansvar for deres kommunikation, og dermed også for de resultater vi sammen ønsker at skabe.

Som nævnt i indledningen giver vi i denne artikel nogle af de tanker videre, som vi har gjort os under tilrettelæggelsen af LEGO's interne auditoruddannelse – bl.a. baseret på LEGO's egne idéer og ambitioner.

Uddannelsen er som nævnt endnu ikke gennemført, og der vil derfor komme en opfølgende artikel om de opnåede resultater i dette blad i løbet af 2012. ■■■



CV FOR KASPER HILLGAARD MÜHLBACH

IRCA Certified Lead Auditor, QMS 2008. Ejer af evaluesense ApS

Erfaring med audit og assessments, system udvikling og certificeringsprocesserne.

Har dyrket uddannelse og træning af ledere og auditorer seriøst siden 2006.

Har gennemført audits på internationalt plan, både interne, certificerings- og leverandøraudits bl.a. i USA, Kina, Korea, Hong Kong, Vietnam, Sverige, Danmark og Italien.

Kunderne har typisk været større firmaer.

Har trænet auditorer og coached ledere og auditorer hovedsagligt i Vietnam, Danmark, Sverige og Italien.

www.evaluesense.com