

DEN AUTENTISKE AUDITOR – RESULTATER



Som lovet i decemberudgaven 2011 af Magasinet Kvalitet, hvor vi fortæller om vores tanker omkring arbejdet med skabe et bedre ry blandt auditorer; at flytte auditorer fra overvejende at være fokuseret på overensstemmelse til nysgerrige og anerkendende kommunikatører, vil vi her løfte noget af sløret for, hvordan det rent faktisk gik, hvordan vi skruede uddannelsens indhold sammen og også for, hvordan forskellige tænkestile og læringsprincipper understøttede den enkelte auditors udviklingsforløb.

Af THOMAS MICHAELSEN / EDSBJERG og KASPER MÜHLBACH / EVALUESENSE

Videnskabelige studier viser gang på gang, at mennesker lærer mere og performer bedre, når de har det sjovt, bliver anerkendt og bruger kroppen. Hvilke metoder og resultater benyttede vi til at motivere auditorerne til at tage ansvar for deres udvikling, før, under og efter uddannelsesforløbet? Hvordan brugte vi humor og nærvær til at få deltagerne til at performe? Hvordan reagerede kursisterne, og hvordan satte vi anerkendelsen af auditee i spil fra første henvendelse til planlægning, gennemførelse og rapportering af auditten?

DE BLØDE VÆRDIER ER UUNDVÆRLIGE HARDCORE KOMPETENCER INDENFOR FREMTIDENS AUDITS

De såkaldte bløde færdigheder som anerkendelse, personlig kommunikation, coaching og motivation er i vores verden i virkeligheden fremtidens mest hardcore kompetencer indenfor audits.

Tolkning af standarder, lovkrav m.m. er en teknisk disciplin, som vi også skal lære kursisterne, samtidig med at håndtere udfordringen med at blive bedre til at lytte, at rumme, at spørge og motivere, som er noget helt andet. Når man til gengæld kan det, så skaber det glæde, trivsel, humor og sidst men ikke mindst – endnu mere effektivitet,

”Ved godt man ikke må bande, men det har fan’me været et godt kursus – og et fantastisk afsæt til at opnå vores vision i Quality Management.”

Peder Pedersen Program Manager, LEGO A/S

et bedre ry i resten af organisationen og en audit, hvor deling af best practice kommer til at fylde meget mere.

Det vi kan måle, er i hvor høj grad de anvendte værktøjer bliver bragt i spil i audits. Målingerne bliver brugt til at videreudvikle såvel auditorerne, som teamet og kvalitetskulturen. Fakta er, at uddannelsen med fokus på humor, nærvær, og individuelle tænkestile har bragt LEGO et stort skridt nærmere deres vision i Quality Management. Her følger nogle af de væsentligste temaer, vi har arbejdet med i løbet af uddannelsen.

HUMOR OG NÆRVÆR

Hvis nogen havde fortalt os, at kursisterne ville slutte den sidste dag af med at danse støvledans, lege sten-papirsaks og stå i en cirkel og lave 3 jubelhop, inden de gik på weekend, havde vi nok ladet vedkommende indlægge på P i

Middelfart. Ikke desto mindre var det hvad der skete.

Helt bevidst gør vi i starten en del ud af, at kursisterne lærer hinanden at kende, for at de hurtigt begynder at føle sig trygge. Vi gør desuden også det, at vi deler dem ind i buddyteams, som skal øge ansvarlighedsfølelsen overfor hinanden samt sikre en forankring af øvelser, teorier og værktøjer, når kursisterne er kommet hjem i hverdagen igen.

Forskningen siger: BRUG KROPPEN

Samtidig er de også selv med til at definere, hvad der kendetegner den perfekte auditor, hvilket giver en spændende refleksion og selvstændig stillingtagen til, hvad målet med uddannelsen skal være.

Vi havde snakket en del om, hvor meget interaktiv læring skulle fylde, at kursisterne skulle røre sig og – ikke mindst – røre ved hinanden.

Igen understøttet af videnskabelige studier, ville vi helt bevidst inddrage kroppen og humor meget mere i indlæringen, fordi vi ved det virker.



Derfor arbejder vi en del med kropssproget, og måden vi taler til auditee på – alt sammen flettet ind i humoristiske øvelser, der får kursisterne til at slappe af, grine sammen og lære noget.

Nyere hjerneforskning viser, at inddragelse af kroppen i indlæringsprocessen både øger evnen til at bruge viden i praksis og til at træffe beslutninger.

I en artikel i Ingeniøren med titlen ”Kroppen skal bruges ved indlæring”¹ slår Nikolaj Ilsted Bech, der leder hjerneforskningsskorsortiet på Learning Lab Denmark på Danmarks Pædagogiske Universitet, fast med syvtommersøm, at en væsentlig del af det, vi ved, kun bliver tilgængeligt for os, når vi inddrager vores krop i det, vi laver.

1) Ingeniøren, 2003

2) Ned Hermann, The whole brain business book

Vi lærer ikke kun ved at læse i en bog, men også gennem følelser og fysisk bevægelse.

Vi har med andre ord, forskellige hukommelsessystemer, vi benytter os af, når vi skal lære at træffe beslutninger.

To væsentlige parametre, som skal bringes ind i en auditoruddannelse.

Udfordringen på gængse uddannelser indenfor audits er bare, at alle vores forskellige hukommelsessystemer sjældent bliver bragt i spil ved indlæring, når talentfulde medarbejdere skal lære at auditere.

Her er formen ofte målrettet intellektet, og måske især den analytiske del – og det er vi mange, der intet lærer ved.

I vores gennemgang af Ned Hermans tænkestile², som faktisk oversætter vores

hukommelsessystemer til mere pædagogisk overskuelige termer, lærer vi nemlig også, at vores forskellige tænkestile er afgørende for, hvordan vi lærer.

De hukommelsessystemer, der især bliver lagt mindre vægt på i auditundervisning, er dem, man får i spil gennem følelser og fysisk bevægelse – altså den røde tænkestil.

Det skyldes sandsynligvis, at systemer og design heraf typisk gennemføres af personer med overvejende grøn og blå præference.

Men netop de røde og gule hukommelsessystemer er det essentielt at få fat i ved indlæringen, fordi det er her, viden om, hvordan vi udfører praktiske konkrete handlinger, ligger.



GUL	BLÅ	GRØN	RØD
Er du gul skal det leges ind og din fantasi skal stimuleres	Er du blå, skal du have tal og fakta	Er du grøn, skal du have klare procedurer og sekventielle programmer	Er du rød, skal du stimuleres via følelser og fysisk bevægelse

Tænkestile

Vi kan altså blive bedre til at bruge vores viden, og bliver simpelthen bedre auditorer, hvis disse hukommelsessystemer stimuleres under uddannelse.

2 FORSKELLIGE SLAGS HUKOMMELESSYSTEMER

Inden for hjerneforskning skelnes mellem to overordnede hukommelsessystemer:

- Det deklarative hukommelsessystem
- Procedure-hukommelsen

Det deklarative hukommelsessystem bruger man, når man skal udtrykke sig sprogligt i skrift og tale. Ordet ”deklarativ” skal forstås i betydningen at deklarere dvs. at beskrive, og rent pædagogisk kommunikerer man til det deklarative hukommelsessystem gennem sproget.

Ved siden af det deklarative hukommelsessystem, har vi så det procedurel hukommelsessystem eller procedure-hukommelsen.

Procedure-hukommelsen trækker vi på, når vi står på ski, cykler, lægger puslespil eller i det hele taget, når vi udfolder os i en fysisk aktivitet, og procedure-hukommelsen tages også i brug, når vi skal lære matematik, der er mere end blot algebra.

F.eks når vi på baggrund af tal og former skal beskrive ting med en rummelig dimension, siger Nikolaj Ilsted Bech. Fælles for de ting, vi lærer, når vi bruger procedure-hukommelsen, er, at de ikke indlæres gennem sproget – de skal mærkes med kroppen – og disse hukommelsessystemer lagrer kun, når vi udfører ting i praksis.

En af de vigtige situationer, hvor vi bruger procedure-hukommelsen er, når vi skal træffe beslutninger i virkelighedens verden.

Det drejer sig med andre ord om det, man kalder mavefornemmelse eller intuition. Fornemmelsen for, om et valg ville være klogt eller uklogt, hænger nøje sammen med procedure-hukommelsen, og svarer til evnen til at kunne holde balancen på et par ski. På samme måde som kroppen fortæller en, når man er ved at vælte, så udsender kroppen også fysiske signaler om, hvorvidt man skal træffe det ene eller det andet valg.

Folk, der kan fornemme disse ubevidste signaler, siger man, har mavefornemmelse eller en god intuition. De har haft procedure-hukommelsen i spil ved indlæring, siger Nikolaj Ilsted Bech.

Men udover at evnen til at tage beslutninger svækkes, når kroppen ikke bliver inddraget i undervisningen, kan det også betyde, at man i praksis får svært ved at bruge det, man har lært. Man kan opleve at stå i en situation, hvor man ved, at man har lært en masse, men alligevel ikke er klar over, hvad man skal bruge det til. Man får kort sagt problemer med at finde ud af, hvordan man kan bruge sin viden.

Derfor er akademisering som ideal en fejl. Der er brug for mere praksis-orienteret indlæring, som også inddrager resten af kroppen, siger Nikolaj Ilsted Bech.

Gør man ikke det, er der fare for, at man udelukkende oparbejder en høj kvalifikation – men ikke en høj kompetence.

Det er dog vigtigt at holde fast i, at det sproglige/deklarative hukommelsessystem ikke må glemmes.

Når styrkeforholdene på en motorvejsbro skal beregnes, er det selvfølgelig ikke nok med en mavefornemmelse. På samme måde er der nogle klare rammer for hvad den gode audit indeholder.

Men generelt bliver procedurehukommelsen bragt alt for lidt i spil i undervisningssituationen i forhold til, hvor stor en rolle det spiller, når vi skal bruge vores indlærte viden i praksis.

Men hvordan får man inddraget kroppen mere i undervisningssituationer i en maskulin ingeniør- og kvalitetskultur, hvor ord som følelser, empati, nærvær og personlig kommunikation nævnes ligeså ofte som Frankrig skifter præsident?

Vi tænkte, det kunne blive noget af en udfordring. Men vi må indrømme at vores fordomme kom til kort hos LEGO’s medarbejdere.

Efter at ledere og medarbejdere i skøn forening har fået instrukser i en speciel LEGO støvledans, som de så skal øve sig på, går der hurtigt konkurrence i foretagendet, og det virker som om nogle ligefrem forsøger at kandidere til ”vild med dans”.

Men vi griner sammen og får rørt kroppen og gør intellektet klar til at modtage læring igen.

DEN ANSVARLIGE AUDITOR

Vi bruger en del tid på at tale om det at tage ansvar for sin egen kommunikation.

For hvad vil det i virkeligheden sige at tage 100 % ansvar for den kommunikation, som opstår imellem auditor og auditee?

Hvordan kan jeg som auditor være med til at skabe et rum, hvor auditee føler sig motiveret, føler sig mødt og har en oplevelse af, at vedkommendes bidrag rent faktisk bidrager til virksomhedens vækst og udvikling?

I en kommunikation mellem 2 mennesker opstår der altid et rum, som man som auditor kan være slave af eller bringe et konstruktivt sted hen. Det handler om bevidsthed omkring egen rolle i det

rum, man træder ind i. Vores pointe er, at det rum kan man altid tage ansvaret for at åbne eller lukke. Vi gjorde derfor en del ud af at give auditorerne konkrete værktøjer til at skabe dette rum, hvor auditee pludselig får lyst til at udfolde sit talent, til at bidrage, til at vokse. Med andre ord – træningen inkluderer, at auditor tager ansvar for at bringe rummet derhen, hvor auditee bidrager til virksomhedens kvalitetsudvikling og indtjening.

TÆNKESTILE

På baggrund af Ned Hermanns spændende arbejde omkring tænkestile, har kursisterne udfyldt en mindre test, som skal være med til at øge kendskabet til deres egen personlige kommunikation og dermed også kendskabet til den, de kommunikerer med. For det er ingen hemmelighed at kendskabet til egne præferencer som kommunikatør, øger kendskabet til auditees kommunikative præferencer. Og grunden til, at vi uddanner auditorerne, er jo netop, at de skal blive bedre til at få værdifuld viden bragt ind i virksomheden, i et anerkendende samarbejde med auditee.

Thomas er overvejende rød og gul i sin præference, mens Kasper er overvejende gul og blå – og han bor også i Sverige

Kursisterne får selv lov til at pejle sig ind på, hvilken type tænkestil de tilhører, og efterfølgende giver vi dem svaret fra testen og små øvelser, hvor de får øjnene op for, hvilke konsekvenser deres kommunikationsstil har for det rum, de træder ind i med auditee. Derpå følger en refleksion over, hvordan man som auditor, med kendskabet til egen tænkestil, kan øge den konstruktive kommunikation med auditee. Hvor er jeg stærk i min personlige kommunikation, og hvor skal jeg være opmærksom på min egen kommunikation for ikke at bringe rummet derhen

hvor kommunikationen går i stå. Hvor både jeg som auditor og auditee visner og al udvikling ophører fordi det enten er for kedeligt, for svært eller måske fordi auditee ikke føler sig respektet.

MOTIVATION OG PLANLÆGNING

Dette bringer os videre til næste tema, som handler om motivation af auditee. Da vi første gang så, hvordan indbydelsen til en audit så ud, kunne vi godt forstå, at man på en skala fra 1 til 10 ikke lige var helt oppe at ringe, når man fik indbydelsen. Måske snarere tværtimod. En venlig hilsen var alt, hvad der mindede om empati og menneskelig indsigt.

Det måtte kunne gøres bedre. Derfor var fokus også på, hvordan planlægger vi en audit, så auditee allerede fra starten føler sig motiveret og engageret i den audit som skal foregå? Igen bruger vi de fire tænkestile til at forklare kursisterne, at de skal tale til den enkelte – og spørgsmålet lød hurtigt: ”Hvordan gør jeg det, når jeg ikke ved, hvem jeg skriver til”? Svaret er enkelt. Du kommunikerer på alle knapper.

Men hvad der er vigtigere er, at du bliver bevidst om dine egne foretrukne præferencer, inden du formidler, for derved bliver du bevidst om, at du nu ryger ud af en rød, gul, grøn eller blå tangent.

Det handler om balance og om at få trykket på alle knapper, så du rammer rigtigt.

FEEDBACK

Helt centralt står evnen til at give og modtage feedback i forbindelse med processen. Kraftigt inspireret af den amerikanske coach, leder og forfatter Michael Strathfords tanker omkring feedback, har vi arbejdet med 5 grundprincipper:

- Ramme
- Hvad handler feedbacken om?
- Eksempels magt
- Oplevelsen af handling
- Handlingsplan

Med disse overordnede principper som teoretisk afsæt, blev deltagerne sat til at lave en status på 3 vigtige kompetencer indenfor audit ved kursets start.

De samme kompetencer blev evalueret af både buddyteams og undervisere på sidstedagen, og er nu bragt i spil den hverdag, som kursisterne er kommet hjem til.

Kursisterne har med andre ord fået et konkret værktøj, som nu er implementeret som en del af den nye feedback kultur, og som involverer både ledere, auditee og auditor.

Den røde tråd har, som tidligere nævnt, hele tiden været rettet mod den anerkendende tilgang, hvor fokus er rettet mod det, der virker. Dette gælder både når auditor modtager og giver feedback. Men mange misforstår anerkendelse som kritikløst rygklapperi og uærlig ros, og det er faktisk det stik modsatte. Den anerkendende feedback handler om at se hele mennesket og turde fortælle, hvad man gør godt, og hvad man skal gøre bedre.

Vi starter selvfølgelig med at indkredse succeshistorierne og få kastet lys over, hvordan vi bevarer dem.

Næste skridt er så at anerkende, at der er ting, som vi er nødt til at udvikle på eller ligefrem afvikle.

AUDITS FOR REAL

Som et sidste afgørende tema blev kursisterne undervejs i forløbet sendt på audit i marken og her rykkede de for alvor. Værktøjer blev prøvet af, feedback blev givet, procesmodeller afprøvet og kropssprog kommunikeret, superviseret og afprøvet.

Hele tiden i trygge rammer med supervisor og i buddyteams til at støtte op omkring indlæringen.

Den praktiske afprøvning så tidligt i forløbet, har givet mange en oplevelse af at kunne noget – at det ikke er så farligt at auditere.

Derudover har der været en sidegevinst i form af en audit med 3-4 auditorer og supervisor, som i samarbejde med auditee meget tidligt i et uddannelsesforløb, har



Fortsættes side 17



bidraget konstruktivt til forretningsudviklingen, ved at få kastet lys over både succes historier og udfordringer, som der er blevet taget hånd om.

RESULTATET BLEV....

At en af kursisterne fra USA i den første uges sidste dage pludselig udbrød med begejstring i stemmen: ”God damn it – audit is an art”.

Pointen var, at der nu for alvor åbnede sig en verden af facetter, som hæfter sig til det at auditere. At det ikke blot handler om at stille tjekkende spørgsmål, men også i høj grad om at kunne motivere, arbejde med kropssproget, lytte til hvad der bliver sagt – samtidig med at man også skal strukturere sig i tid og form og evaluere en hel proces i forhold til, om den er effektiv og hjælpsom.

Ifølge flere af LEGO’s egne auditees, ledere og medarbejdere, er niveauet for audits blevet kraftigt højnet, og auditorernes ry har fået et markant sving opad. Men hvad vigtigere er, at også eksterne interessenter og kunder har givet udtryk for, at et stort professionelt løft har fundet sted.

Tidligere ”pushede” man audits ud i organisationen, primært styret ift. opfyldelse af krav angivet i internationale standarder, men nu er der i langt højere grad tale om en pull-kultur, hvor afdelinger, områder og procesejere efterspørger auditteamets kompetencer og gennemførelse af audits, da auditresultaterne flere steder anvendes som en del af grundlaget for næste års taktiske aktiviteter.

LEGO anvendte mange interne ressourcer under gennemførelsen af audittræningen og den efterfølgende kalibrering af auditteamet på globalt niveau.

Et af resultaterne er en global alignment ift. planlægning, gennemførelse og rapportering af audits, men også ift. til at vurdere observationer – både styrker og afvigelser ud fra fastlagte kriterier, hvor ensartet tolkning, anvendelse og forståelse for disse giver sammenlignelige resultater globalt set og muliggør deling og spredning af best practice.

Der er desuden skabt et fællesskab i auditteamet, hvor teambuddy-tanken så småt er begyndt at slå igennem.

Det har været en udfordring for nogle, at begynde at arbejde professionelt sammen med en kollega og at anvende feedback som et professionelt redskab til personlig og faglig udvikling. Men via et fælles sprog omkring tænkestile og motivationsfaktorer er der skabt et fællesskab og solidt fundament i audit teamet, som har resulteret i et endnu større kundefokus og ikke mindst kundetilfredshed.

Udenfor LEGO er en nysgerrighed om konceptet ved at brede sig, og rygter vil vide at en certificerende auditor har udtalt ”Verdens bedste audit-setup!”

Et andet resultat var, at der både blev opsat selvscoring af egen performance som auditor, men også at auditee kunne score auditorerne, så der kom et kvantitativt udtryk for auditteamets præstation og lead auditors præstation. Dette gør det muligt at sammenligne niveauer og dele viden, for sammen med de øvrige initiativer konstant at udvikle og forbedre det interne audit-hold – for som de selv siger:

– Vi er på en rejse!

Døm selv, vær nysgerrig, brug hovedet – og glem ikke kroppen – og husk at anerkende dem du auditerer, så er I også godt på vej – på en rejse, hvor det er rart og udbytterigt at være med. ■■■



CV:

THOMAS MICHAELSEN

Thomas arbejder som ledelses-konsulent- 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.



CV:

KASPER HILLGAARD MÜHLBACH

EFQM Assessor
IRCA Certified Lead Auditor QMS 2008
Erfaring med audit og assessment, systemudvikling og certificeringsprocesserne
Har undervist auditorer og ledere i kvalitetsledelse og audit siden 2006.
Har gennemført audits på internationalt plan, både interne, certificerings- og leveranderaudits.
Har undervist i flere år på IRCA-godkendte Lead Auditor kurser.
Ejer af Evaluesense ApS