

GOD KOMMUNIKATION I AUDITS



God kommunikation i audits er vigtig fordi kommunikationen – altså vores evne til at beherske god kommunikation – gør hele forskellen ved auditeringen. Det er kommunikationen som afgør, om vi har en *værdiskabende audit*, hvor den auditerede føler sig værdsat og kan bidrage til at forbedre processerne, eller vi alene ser et udsnit af sandheden, hvor der ikke åbnes op på grund af usikkerhed.

Af **Lasse Michael Ahm**, *Lasse Ahm Consult*

Der er mange grunde til at fokusere på den gode kommunikation i audits. En af grundene er, at vi ved at skabe tillid gennem den gode kommunikation får skabt en ligeværdig dialog, engagement og stor involvering fra de auditerede. Auditeringen bliver en fælles proces for at forbedre ledelsessystemet og ikke en ”nu skal jeg afhøre dig om hvor meget du ved og hvor meget du gør rigtigt”-situation.

Et vigtigt redskab til at skabe grundlaget for god kommunikation er at fremsende et godt og detaljeret program i god tid til de personer, som skal auditeres. Kendskab til programmet og vores fokusområder giver tryghed for de auditerede og tryghed giver tillid, så vi netop kan gennemføre en god og åben dialog om overensstemmelse mellem krav og praksis og om at skabe mulige forbedringer. Det er ikke sådan, at vi KUN skal holde os til fokusområderne i programmet, så der er altid mulighed for at spørge ind til andre områder end dem, vi har omtalt i programmet.

Selvom den auditerede har prøvet det før, så er det altid en god idé at indlede auditeringen med at fortælle om formålet med at mødes, og hvorfor du har valgt at auditere netop denne pro-

ces og den person, du sidder overfor. En god indledning kan være, at vi ved auditeringen ”søger overensstemmelse mellem vores ledelsessystem og vores praksis på området og at vi sammen kan skabe nogle forbedringer”. Der er flere elementer i denne indledning: 1) Vi søger overensstemmelse mellem vores ledelsessystem og vores praksis. Med netop denne formulering giver vi udtryk for at vi forventer, at der er overensstemmelse og hvis der skulle være en bedre praksis end den beskrevne, så kan vi bruge auditeringen til at få beskrevet den praksis, der anvendes i dag. 2) Ved at anvende formuleringen ”... og vi sammen kan skabe nogle forbedringer” indikerer jeg, at vi har et *fælles projekt* for at forbedre processen. Denne indledning indikerer altså, at vi er milevidt væk fra holdningen om, at vi *leder efter* afvigelser og at det ikke er mig, som skal lege Kloge-Åge da det ikke er mig, som er professor i processen – det er den auditerede.

En anden vigtig del i vores forberedelse er at sørge for gode rammer og vilkår for auditeringen. Med gode rammer mener jeg en række forhold, som vi skal overveje ved vores planlægning af auditeringen. Eksempelvis 1) Har

medarbejderen den fornødne ro omkring sig til at kunne svare ærligt og fortroligt på spørgsmålene eller sidder medarbejderen på en ”banegård” med mange forstyrrelser og kolleger omkring sig. 2) Er der oftest musik på den arbejdsplads, som medarbejderen står ved og 3) Hvilken type er den medarbejder, som jeg skal auditere?

Vi kan ikke (og skal heller ikke forsøge at) ændre den kollega, vi auditerer, men vi kan tage hensyn til persontypen i den måde vi selv agerer på. Vi har altså mulighed for at tilpasse vores egen adfærd. Er det en introvert person vi auditerer, bør vi overveje, hvad dette betyder for vores måde at spørge på. Er den auditerede overvejende ekstrovert, hvad betyder det så? Og hvordan vil det påvirke vores måde at stille spørgsmålene på?

VEJLEDNINGEN ISO 19011

Det er vigtigt, at man som auditor har de 6 begreber fra vejledningen ISO 19011 i baghovedet. Jeg anbefaler altid, at man skriver disse 6 begreber ind i sin procedure for intern audit. De 6 begreber handler om: at udvise omhu og ansvarlighed, udvise kompetence og være opmærksom på enhver indflydelse, der kan udøves på din dømme-



kraft under auditeringen. At vi har en forpligtelse til at rapportere *sandfærdigt og nøjagtigt*. At vores kommunikation bør være sandfærdig, nøjagtig, objektiv, rettidig, tydelig og fuldstændig. At vi, som auditorer, skal udvise grundighed og begrundet dømmekraft. At vi skal sikre informationssikkerhed og udvise diskretion i anvendelsen og beskyttelsen af den information, vi får kendskab til. At vi skal være uafhængige og upartiske, så vi kan træffe objektive konklusioner. Og sidst - men ikke mindst - at vi gennemfører en systematisk auditproces med *reproducerbare* auditkonklusioner. Vores auditbe-

viser skal være baseret på stikprøver, som er hensigtsmæssige.

Specielt begrebet om *integritet* er væsentligt. Hvor mange tænker på, at når vi auditerer i et kontorlandskab, så sidder der rigtig mange ører og lytter med. Det ved den auditerede - og derfor får vi sandsynligvis ikke de samme svar som vi ville have gjort, hvis vi havde haft den auditerede kollega på tomandshånd. Et andet eksempel er, hvis værkføreren gerne vil følge med rundt på værkstedet mens vi auditerer. Er vi bevidste om, hvordan dennes tilstedeværelse påvirker de auditerede

personer? Det kan sagtens lade sig gøre at auditere under disse forhold. Vi skal som auditorer blot være opmærksomme på de svar vi får og overveje, hvordan vi kommunikerer i disse situationer for at få så objektive svar som muligt.

Når jeg fra tid til anden skal auditere en person, som "sidder på en bane-gård" spørger jeg altid om den auditerede foretrækker at vi sidder inde i et mødelokale ved siden af, hvor der er lidt mere ro - eller om han/hun gerne vil forblive mellem alle kollegerne og telefonopkaldene.



Vil medarbejderen gerne have en fortløbig dialog, foretrækker denne oftest et andet sted end sin normale arbejdsplads. I rolige omgivelser kan vi skabe grundlaget for den gode kommunikation.

Jeg vil aldrig give udtryk for, at jeg synes forslaget om at flytte ind ved si-

FAKTA-BOKS:

1. Involver afdelingslederen i din planlægning, så lederen er klar til at levere ressourcer ved auditeringen.
2. Fremsend et program med fokusområder i god tid inden auditeringen.
3. Vær bevidst om hvilken persontype du er som auditor og hvordan det påvirker din spørgeteknik.
4. Forbered dig på hvilke typer du skal auditere og hvad det betyder for din kommunikation.
5. Sørg for at der er "gode rammer" til stede ved auditeringen.
6. Forbered dig grundigt og forstå den proces du skal auditere. Spørg eventuelt en kollega eller besøg afdelingen inden auditeringen.
7. Indled kort med at fortælle om formålet med auditeringen og de fokusområder du har valgt.
8. Start auditeringen med et let spørgsmål.
9. Lyt til hvad der bliver svaret. Spørg efter objektive beviser og noter undervejs.
10. Husk ALTID at give feedback til den person du forlader

den af, er bedst, men altid lade medarbejderen vælge hvad han/hun ønsker. Her handler det igen om at sikre, at medarbejderen er i sine mest trygge rammer for at få en så åben dialog som muligt. Og kan medarbejderen leve med støjen, så kan vi også.

Når vi går i gang med at auditere, er det en rigtig god idé at starte med et super nemt spørgsmål. Den auditerede fornemmer hurtigt, at vi er i gang og at spørgsmålene er nemme at svare på. Dette er endnu en måde at imødekomme den auditerede og skabe tillid og en god atmosfære for den videre dialog.

LYT TIL SVARENE!

Det er vigtigt, at vi lytter til de svar vi får. Er vi presset på tid (hvilket vi let kan blive, hvis vi har fået lagt vores program lidt stramt) kan vi nemt have meget fokus på vores næste spørgsmål i stedet for at høre efter, hvad der bliver svaret på de enkelte spørgsmål.

I grelle tilfælde kan vi komme til at overhøre væsentlige udtalelser, som vi burde have forfulgt eller overhøre konkrete afvigelser, som vi så ikke får samlet op. Blot fordi vi ikke lytter til de svar vi får.

PARKÉR SAMTALEN ...

Får du meget information, som du ønsker at notere til din auditrapport, så bed om en kort pause i talestrømmen, så du lige kan få noteret de vigtige pointer på din tjekliste og genoptag så samtalen. INGEN er i stand til at lytte og skrive en masse ned samtidig. Når vi er fordybet i vores notater, kigger vi

ikke på den auditerede, men i stedet ned i vores papirer. Vi mister en væsentlig del af den gode kommunikation da en stor del af kommunikationen består af kropssproget.

Vores sprog og sprogniveau er også vigtigt for at fremme den gode dialog. Vi bør være klar over, på hvilken etage i *videns-elevatoren* vores auditerede personer befinder sig? Lad os ikke tale ned til dem vi auditerer ved at anvende fremmedord eller anvende ISO-sprog fra standarderne og tal ikke forbi personer ved at præsentere problemstillinger, som ikke hører hjemme i deres rolle og funktion.

Som auditorer ved vi, at vi skal stille åbne spørgsmål for at skabe en så udbytterig samtale som muligt, men prøv også at anvende hypotetiske spørgsmål. "Hvad nu hvis du opdager, at I ikke har udført den planlagte kvalitetskontrol som I plejer. Hvad gør du så?" Eller spørgsmålet: "Har I forbedret processen det seneste halve år?" Og hvis svaret er ja: "Kan du uddybe, hvordan I greb det an?"

Når vi får svarene, er det jo oplagt at spørge yderligere ind til de konkrete cases. Så har vi et konkret objektivi bevis, som vi kan arbejde videre med. Naturligvis kun hvis det er interessant at forfølge dette ud fra et kvalitets-, kunde- eller ledelsesmæssigt perspektiv.

VÆR BEVIDST OM HVILKEN TYPE DU SELV ER SOM AUDITOR

Kan vi tilpasse vores adfærd og sprog

og dermed skabe det bedste udgangspunkt for den gode kommunikation, har vi nået meget. Vi skal vide, hvilken type vi selv er. At opdele mennesker i ekstroverte og introverte personer er meget grove inddelinger, men det er væsentligt i forhold til vores egen måde at agere på. Er vi selv den talende type (ekstrovert) er der risiko for, at vi selv *taler mere* end den person vi skal auditere. Det er ikke hensigtsmæssigt. Er vi selv den mere reflekterende og tilbageholdende type (introvert) og skal auditere en meget ekstrovert type er der risiko for, at vi bliver løbet over ende af den person vi auditerer. Og det er heller ikke hensigtsmæssigt.

GOD DOKUMENTATION PÅ OBJEKTIVE BEVISER

God dokumentation er også troværdighed, så derfor er det vigtigt at vi registrerer både de rosværdige tiltag, klare overensstemmelser og afvigelserne. Det kan godt være, at vi i en afdeling har fundet 2 afvigelser ved en intern audit, men måske har vi set på 16 andre forhold, som alle sad lige i skabet. Så derfor er det vigtigt, at vi dokumenterer vores proces så sandfærdigt som muligt og får øjebliksbilledet formidlet korrekt.

RISIKOBASEREDE SPØRGSMÅL I EN LOGISK RÆKKEFØLGE

Når vi auditerer en proces, er det yderst sjældent, at det er os som auditører, der er professorer i processen. Det er de ledere og medarbejdere, som arbejder med eller i processen. Vi er "gæster" i den proces vi besøger og skal huske at opføre os som denne. Til

gængæld er det vigtigt, at vi tager de kritiske risikobriller på og varetager kundernes- og hele organisationens interesse i den måde vi spørger ind til processerne på.

For at skabe ro og forståelse hos den auditerede for den proces vi auditerer, er det også vigtigt, at vi går nogenlunde systematisk frem.

Giv en god feedback til den auditerede. Et godt redskab under auditeringen er at have rutiner for, hvordan man under interviewet kan markere rosværdige tiltag, observationer og afvigelser på en overskuelig måde, så det er nemt at give klar og entydig feedback til den auditerede umiddelbart efter interviewet.

Jeg anvender gerne et "+", et "OBS" og et "A" ude i margin, så jeg meget hurtigt kan repetere det, der skal fremhæves ved den afsluttende tilbagemelding, inden jeg går videre til den næste person i min audit.

Det er i øvrigt rigtig god auditorpraksis (men desværre ikke anvendt alle steder) altid at give feedback umiddelbart efter at have talt med en person. Alle personerne – og ikke kun cheferne – har krav på at vide, hvordan auditeringen gik og hvad der kommer til at stå i din auditrapport. Så meld tilbage som det sidste du gør, inden du forlader en person. Dét er også god kommunikation i din audit.

Du bør også overveje, hvordan din auditrapport er opbygget. Rapportér

det vigtigste først. Skriv gerne din konklusion øverst efterfulgt af de afvigelser du har rejst. Herefter kan du uddybe dine observationer. ●



**LASSE
MICHAEL AHM**

Lasse Ahm Consult. Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydsjælland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs-erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne. I 2015 udviklede Lasse software-løsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browser-baseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder.

Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballageteknologi samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.