

Samenwerken wint aan kracht en effectiviteit als je je empathiefactor ontwikkelt.

Je richt je dan behalve op de inhoud van de audit ook op de relatie met de klant zelf. Wat leeft in deze persoon en wat in jou en hoe kun je win-win bereiken? Vijf tips voor een verbindende samenwerking.

# De empathiefactor in de auditpraktijk

Drs. T.M. Gommans RO  
Drs. N. van Ladesteijn

Samenwerken en het voeren van gesprekken doen we elke dag, met collega-auditors, klanten, auditees, opdrachtgevers, managers, et cetera. Binnen de organisatiecontext gaan deze gesprekken meestal over de inhoud: het onderwerp van de audit, de aanpak, de werkwijze, de planning. De laag eronder, de gevoelens en behoeften van onszelf en de ander, laten we meestal buiten beschouwing. Opzijgeschoven als niet ter zake doende. Terwijl het bij 'verbindende' samenwerking juist gaat om de relatie, contact maken en de mens zien achter het auditrapport.

### Achterste van de tong

Wat is nu eigenlijk een relatie en contact maken en wat kan je ermee als auditor? Veenbaas (1994) geeft aan dat als je contact maakt, je dat in eerste instantie doet met je intuïtie. Intuïtie is het geheel van ervaringen en gevoelens dat we gebruiken om te bepalen hoe we in de relatie staan. Rosenberg (2011) voegt hieraan toe dat die gevoelens verwijzen naar onze behoeften (of deze wel of niet vervuld zijn) en dat al ons gedrag een manier is om deze behoeften te vervullen. Dit gebeurt vaak onbewust. Zo maak je onbewust de keuze: laat ik wel of niet het achterste van mijn tong zien.

Wil je meer grip krijgen op je keuzeproces? Verlang je naar een effectieve manier van samenwerking waarbij win-win de uitkomst is? En wil je weten hoe je daarop kunt sturen? Hierna volgt een aantal tips hoe je hieraan kunt werken.

### 1 Verbinden vóór denken en doen

Voordat je aan de slag gaat met de audit zelf is de eerste stap te werken aan de relatie met de klant en/of opdrachtgever.

Organisatieadviseur Marie Miyashiro en schrijver van *The Empathy Factor* noemt dit het toevoegen van de 'derde dimensie' aan 'denken en doen'.

Eerst verbinden voordat we een probleem signaleren en een oplossing bedenken (denken) en deze uitvoeren (doen). Bij verbinden gaat het om de vaardigheid je te verplaatsen in de gevoelens en behoeften van anderen en je in het gesprek hierop te richten. Miyashiro noemt dit het ontwikkelen van je empathiefactor.

Bij 'verbinden' gaat het in de gesprekken met de opdrachtgever en auditee over de inhoud: wat is de onderzoeksvraag en wat is de aanpak? Je zoekt op inhoudsniveau verbinding. En je maakt verbinding op mensniveau, waarbij het gaat over gevoelens, waarden en behoeften, over de mens achter de inhoud. Zo'n gesprek gaat bijvoorbeeld over de frustratie van de auditee over de hoeveelheid werk die een audit kost en over de angst afge-rekend te worden op het rapport, ondanks goede intenties. Of het gaat over de bezorgdheid van de auditor een fundamentele bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie en de angst dat het rapport in de bureaula verdwijnt.

Dus besteed naast de audit zelf expliciet aandacht aan de onderlaag met vragen als: Ben je bang voor...? Wil je kunnen vertrouwen dat...? Ben je bezorgd dat...? Heb je behoefte aan...?

### 2 Snoeien in je communicatie

Om een volle emmer nog meer te kunnen vullen moet er eerst wat uit. Zo gaat dat ook met mensen als ze ergens vol van zijn. De emoties (blij, bedroefd, boos, bang) lopen soms zo hoog op dat je niet meer kunt luisteren naar de ander. Bij samenwerken is



over wat het oproept bij de ander. Verder geldt dat jij niet verantwoordelijk bent voor de gevoelens van de ander en de wijze waarop iemand zich uit. Haal even diep adem en tel tot tien. Geef jezelf in stilte erkenning wat het met jou doet, zodat jij ook weer ruimte krijgt in je hoofd. Dit is nog niet het moment om erkenning van de ander te vragen.

### 3 De ander horen

Wat kun je dan wel doen om je punt te maken? De sleutel is eerst empathisch te luisteren naar wat de gesprekspartner, in dit geval de directeur, daadwerkelijk heeft te vertellen. Met luisteren bedoelen we dan: horen wat bij iemand speelt, verbinden met wat er leeft/is bij de ander, proberen met volle aandacht bij diegene te zijn zodat de ander de

het van belang naar de gevoelens van je gesprekspartner te kunnen luisteren zodat er weer ruimte ontstaat voor de ander.

Stel, je hebt een gesprek met de directeur van de divisie waar je een audit hebt uitgevoerd. Het conceptrapport wordt besproken. Je merkt het al meteen bij binnenkomst, 'de spanning hangt in de lucht'. De ontvangst is kort en afgemeten, je krijgt dit keer geen koffie aangeboden en de controller zit ook bij het gesprek. Je gesprekspartner valt meteen maar met de deur in huis: 'Ik heb nog nooit zo'n waardeloos rapport gelezen!' Daar zit je dan en wat doe je dan? De verleiding is groot over te gaan tot zelfverdediging of de tegenaanval. Immers, je bent ervan overtuigd dat je je werk wel goed hebt gedaan en dat nu eens gezegd moest worden hoe het er werkelijk aan toe gaat. De meest gebruikelijke manieren om dan te reageren zijn:

- *Corrigeren/beleren:* 'Ik denk dat u het niet helemaal heeft begrepen, in de bijlage staat helemaal uitgeschreven hoe wij aan onze bevindingen zijn gekomen en....'
- *Ondervragen:* 'Kunt u precies aangegeven waar u het niet mee eens bent en wat er dan staat dat niet goed is?'
- *Overtreffen:* 'Het valt nog best mee, er gaan ook wel dingen goed.'
- *Terugtrekken/uitleggen:* 'Ik had ook eigenlijk eerst mondeling nog wat punten met u af willen stemmen, alleen was daar geen tijd voor en.....'

Grote kans dat de haren van je gesprekspartner overeind gaan staan en hij zich terugtrekt in zijn eigen loopgraaf. Daarom is onze tip te snoeien in die vormen van communicatie. Bedenk dat dit niets over jou persoonlijk en het rapport zelf zegt, maar

ruimte krijgt te vertellen wat er leeft. Want wat zit er achter de woorden: 'Dit rapport is waardeloos'? Zo blijkt het er regelmatig niet om te gaan of iets klopt, maar om wat het rapport teweeg kan brengen in de organisatie. Luister als auditor dan naar iemands gevoelens en (on)vervulde behoeften. Je kunt bijvoorbeeld vragen: 'Bent u geschrokken van wat er in het rapport staat omdat u graag meer erkenning wilt waaraan het team allemaal wel bijdraagt?' Zorg tijdens het gesprek voor stiltes. Stiltes geven de gelegenheid om na te denken, te voelen wat is en te reageren.

### 4 Emoties benutten

We krijgen nogal eens terug dat mensen oordelen hebben over het praten over gevoelens op het werk: 'Kost veel te veel tijd', 'Is voor softies', en: 'Doe dat maar thuis'. Tegelijkertijd: wat bereik je als je – dat wat is (frustratie, teleurstelling) – onbespreekbaar laat? Vroeg of laat komt het probleem toch boven tafel of leidt het tot spanningen in de relatie, met alle gevolgen van dien. Een schat aan informatie blijft liggen: weten wat er speelt bij jezelf en de ander geeft namelijk inzicht in de situatie en helpt de audit zo af te ronden dat de audit daadwerkelijk toegevoegde waarde levert aan de organisatie.

Emoties (ook wel 'onderbuik' of 'intuïtie' genoemd) zijn een waardevolle graadmeter welke behoeften wel of niet vervuld zijn en leveren de energie op die nodig is om deze behoeften te vervullen. Het zichtbare resultaat is het gedrag. Het gedrag benoemen en woorden geven aan het onderbuikgevoel of intuïtie helpt jezelf en de ander om wat speelt bespreekbaar te maken en gedrag te veranderen. De manier om gedrag te veranderen is emoties te benutten en ze te benoemen.

Stel, in het hiervoor genoemde voorbeeld probeert de directeur zijn emoties te beheersen (ofwel negeren/onderdrukken) en hij gaat het rapport bespreken. De hete aardappel blijft liggen. Je kunt dit doorbreken door het gesprek aan te gaan over wat er leeft bij de directeur. Het gedrag van de directeur, boos, kan zo omslaan in gezamenlijk toewerken naar een audit met aanbeve-

## In onze maatschappij leren we weinig om woorden te geven aan gevoelens en behoeften

lingen die daadwerkelijk opgepakt worden.

Overigens kun je ook emoties benutten als het goed gaat en de resultaten van de audit positief zijn. Zeg bijvoorbeeld eens: 'Bent u trots op uw team dat ze zich zo inzetten om de klanten aan de balie optimaal te bedienen?' Dit levert vaak hele leuke reacties op!

### 5 Synergie creëren

Als je met inleving hebt geluisterd (waarbij gevoelens en behoeften helder zijn geworden), weet je wat bij de ander speelt. Minstens zo belangrijk is dat je ook luistert naar jezelf. Wat is belangrijk voor jou? Als auditor heb je je eigen professionaliteit en is erkenning hiervan waarschijnlijk belangrijk. Je hebt rondgelopen binnen de divisie en bent op basis van gedegen onderzoek tot de conclusies gekomen. De vraag die je jezelf stelt is wat je behoeften zijn achter je gevoelens. Zo wil je wellicht risico's zichtbaar maken die de organisatie loopt en respect en erkenning voor het werk dat je geleverd hebt.

En als jouw behoeften en die van de ander helder zijn, ga je zoeken naar hoe je het kunt oplossen. Waar zit de win-win voor beiden? Vaak zijn er veel meer oplossingen dan in eerste instantie gedacht. Vraag de directeur hoe hij het opgelost wil zien. Wat moet wel en niet schriftelijk gerapporteerd worden? Moet jij rapporteren of kunnen jullie bijvoorbeeld gezamenlijk het rapport opstellen voor de raad van bestuur. Hoe kun je ervoor zorgen dat de punten die jij gesignaleerd hebt worden meegenomen en de directeur de ruimte krijgt zijn eigen verhaal en oplossingen in te brengen? Dit is het moment om te zoeken naar het gezamenlijke belang en de synergie. En niets is zo prettig als iets doen waar je zelf achter kunt staan.

Een voorbeeld uit de praktijk is dat bij een audit de auditee gelijk met het auditrapport een verbeterplan presenteerde. Hiermee kon hij aan de directie laten zien dat hij de uitkomsten van het rapport serieus nam en echt bereid was de verbeterpunten op te pakken. Vervolgens gaf de directie bij de presentatie meteen de opdracht aan de auditor na drie maanden te beoordelen hoe het ervoor stond. Winst voor iedereen!

#### Pionieren: gewoon doen!

De manier om uit te vinden of iets werkt is het in de praktijk

te gaan doen. De afgelopen jaren zijn wij zelf ook zo aan de slag gegaan. We hebben eerst tijdens een training geleerd hoe je gevoelens en behoeften (h)erkent en er woorden aan geeft. Daarna brachten we het geleerde in de praktijk. Wat een energie geeft het als het je lukt je empathiefactor in te zetten! Het heeft ons best wat maanden gekost. Bij het je eigen maken helpt het als je criticaster even op de gang blijft staan. Geef ruimte aan je eigen gevoelens en behoeften in zo'n geval en zet je empathiefactor in voor jezelf.

Ten slotte, in onze maatschappij leren we weinig om woorden te geven aan gevoelens en behoeften. Het vraagt oefening je gevoelens te kunnen herkennen en te benoemen en de onderliggende behoeften te achterhalen. Hiervoor zijn gelukkig op internet diverse sites te vinden die een overzicht geven van gevoelens en behoeften. In de literatuurlijst staan boekverwijzingen. En ook bij dit verwoorden geldt: oefening baart kunst! □

#### Literatuur

- Miyashiro, M.R., *The Empathy Factor - Your competitive advantage for personal, team and business succes*, PuddleDancer Press, 2011, Nederlandse vertaling, zomer 2012.
- Rosenberg, M.B., *Geweldloze communicatie – Ontwapenend, doeltreffend en verbindend*, Lemniscaat, 2011.
- Brink, J.W. van den en M. van Os, *Opdrachtgever gezocht*, Academic Service, 2010.
- Veenbaas, W. en P. Weisfelt, *Hoe raak ik je aan?*, Phoenixopleidingen, 1994.



Theresia Gommans (I) is sinds 2010 zelfstandig organisatieadviseur op het gebied van auditing, bedrijfsvoering en verandermanagement. Hiervoor was zij onder andere auditmanager bij de interne auditdienst van de gemeente Rotterdam.  
[www.theresiagommans.com](http://www.theresiagommans.com)

Nicole van Ladesteijn is communicatietrainer en eigenaar van CommunicatieWijs. Zij is gespecialiseerd in verbindende communicatie en begeleidt mensen en organisaties bij een meer effectieve communicatie en samenwerking.  
[www.communicatiewijs.nl](http://www.communicatiewijs.nl)