

Er is moed nodig om als auditor in een persoonlijk gesprek recht door zee de resultaten van de audit te vertellen aan de opdrachtgever als je weet dat de uitkomsten die opdrachtgever onwelgevallig zijn. Nog lastiger wordt dit als het schriftelijk moet. Hoe kun je in een tekst anticiperen op woede of irritaties?

Schrijven wat je ziet

W

anneer je een luisteraar wilt overtuigen zijn drie ingrediënten essentieel: ethos, logos en pathos, zo betoogde Wouter Bos in DWDD Summerschool van eind juli 2016. Deze drie ingrediënten komen van Aristoteles, die in

zijn *Ars Rhetorica* aangeeft dat een spreker moet overkomen als een geloofwaardig en betrouwbaar persoon (ethos), dat het standpunt deugdelijke argumentatie nodig heeft (logos) en dat de emoties van de luisteraar moeten worden aangesproken (pathos). Auditors zullen zelden in een speech hun bevindingen presenteren. Maar ook wanneer de auditor de bevindingen rapporteert in een auditrapport, krijgt hij te maken met ethos en logos en pathos.

Een CEO van een beursgenoteerde onderneming zei ooit: 'De auditdienst heb ik hoog zitten want die lui zijn mijn ogen en oren in de organisatie'. Daar hoefde de auditdienst zich niet te bekommeren om ethos. En dat zal bij veel auditdiensten zo zijn: de auditor wordt doorgaans waargenomen als een betrouwbare rapporteur. Logos daarentegen verdient meer aandacht: is een auditrapport goed opgebouwd, sterk beargumenteerd en helder geformuleerd? Daaraan schort het nog wel eens, hoewel de modellen die de meeste auditdiensten hanteren beslist helpen bij de logische opbouw.¹ Om de rapportagekwaliteit nog een stap verder te brengen zijn er cursussen en e-learning voorhanden.

Blinde vlek

De belangrijkste blinde vlek van de auditor ligt bij de pathos: het publiek overtuigen op het emotionele vlak. In het bijzonder als het gaat om een geschreven boodschap. Want daarbij kunnen we geen gebruikmaken van extra-verbale signalen. In gesprek-

ken gebruiken we woorden, maar ook gezichtsuitdrukkingen, houding en toon. Met die extra signalen geven we onze woorden meer betekenis mee. Ook onze gesprekspartner doet dat. Voor beide gesprekspartners vormen die extra signalen feedback om na te gaan of de ander ons heeft begrepen, maar ook om na te gaan hoe boodschappen overkomen. Dat mechanisme is vooral van belang als het gaat om ernstige of pijnlijke boodschappen en om zaken waarbij ethiek een rol speelt.

Dankzij de gezichtsuitdrukking van onze gesprekspartner en de toon waarop deze reageert, kunnen we het gesprek 'bijsturen', bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever de ernst van een mededeling niet inziet of wanneer het nodig is de gesprekspartner stoom te laten afblazen.

Bij schriftelijke communicatie ontbreekt die bijsturingmogelijkheid. Dat verhoogt de kans op misverstanden en op onbedoelde effecten. Kun je als auditor de opdrachtgever überhaupt wel slecht nieuws brengen zonder de relatie te verliezen? En wordt de adviesrol van de auditor hierdoor niet structureel uitgehold?

Vier boodschappen

In de taalbeheersing en de communicatiepsychologie wordt gebruikgemaakt van het 4-facetmodel van Schulz von Thun om nauwkeurig in kaart te brengen hoe formuleringen overkomen en hoe je schriftelijk kunt communiceren over gevoeligheden met respect voor de communicatiepartners. Het model is in 1979 in Nederland geïntroduceerd door Steehouder e.a. in het handboek *Leren Communiceren*.²

Hoe een tekst overkomt bij de opdrachtgever wordt niet alleen bepaald door de feitelijke inhoud ervan. Want als schrijver geef je de tekst, bewust of onbewust, vier typen boodschappen mee. En je opdrachtgever haalt er, bewust of onbewust, die vier boodschappen uit. Als het goed is haalt die opdracht-



gever er de boodschappen uit die je als auditor had bedoeld. Die boodschappen kun je analyseren op zinsniveau, op het niveau van alinea's en zelfs op dat van de tekst als geheel. We beperken ons in dit tot het zins- en alinea-niveau. Wat zijn dan die boodschappen? Er zijn vier typen: referentieel, appellerend, expressief en relationeel (zie *tabel 1*). Hierna volgen twee voorbeelden om dit te verduidelijken.

Voorbeeld 1

Openbaarmaking van dit rapport is op basis van de voor onze beroepsgroep geldende regelgeving slechts toegestaan na onze voorafgaande uitdrukkelijke toestemming. Onder 'openbaar maken' wordt begrepen het verspreiden onder een grote kring van gebruikers.

Type boodschap	Toelichting
Referentieel	De tekst verwijst naar feiten, situaties of gebeurtenissen in de werkelijkheid (wat deelt de auditor feitelijk mee?)
Appellerend	De tekst zet de opdrachtgever aan iets te doen of te laten (wat wil de auditor met de tekst bereiken bij de opdrachtgever?)
Expressief	De tekst geeft informatie over de schrijver, over de opvattingen of normen van de auditor of van de auditdienst (welk beeld roept de tekst op van de persoon van de schrijver of van de auditdienst?)
Relationeel	De tekst bestendigt of verandert de (machts)verhouding tussen auditor en opdrachtgever (presenteert de schrijver zich als meerdere, gelijke of als mindere van de lezer?)

Tabel 1. Typen boodschappen

Referentieel – De tekst geeft aan dat uitdrukkelijke toestemming nodig is voor openbaarmaking en legt het begrip openbaar maken bovendien uit (hoewel dat explicieter zou kunnen).

Appellerend – Wanneer de opdrachtgever de tekst wil laten lezen door derden, moet hij daarvoor toestemming vragen.

Expressief – De auditorganisatie vindt dat het auditrapport niet zonder meer gelezen kan worden door derden en stelt zich hierin voorzichtig op.

Relationeel – Over de verspreiding van het auditrapport stelt de auditorganisatie zich op als meerdere van de opdrachtgever.

De eerste twee typen boodschappen (referentieel en appellerend) hebben betrekking op het logos van Aristoteles. Het derde type (expressief) dekt voor een deel het begrip ethos wanneer het gaat om de betrouwbaarheid van de boodschapper. Maar bij de expressieve boodschap spelen ook normen en waarden van de auditor een rol. Een botsing in waarden- en normenbeleving roept spanning op. Bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever vindt dat hij de opdracht heeft verstrekt en zelf wel bepaalt aan wie hij het rapport laat lezen. En bij spanningen gaan onze emoties meespelen. Bij het laatste type boodschap (relationeel) ligt de koppeling met pathos, met emoties, helemaal voor de hand. Want wanneer slecht nieuws wordt gebracht, maakt het veel uit hoe de auditor zich opstelt.

De schrijver zal veelal accent leggen op enkele van de boodschappen. Meestal zullen de referentiële en appellerende boodschap dat accent hebben: je wilt de lezer bepaalde informatie meedelen of de lezer overtuigen met argumenten. Ook de lezer zal in de meeste situaties accenten leggen op die twee boodschappen. Maar juist bij spanningen, zoals bij de presen-

tatie van onwelgevallige of pijnlijke auditresultaten, krijgen expressieve en relationele boodschappen het accent.

Voorbeeld 2

Wij beoordelen de beheersing van de polisadministratie ook dit jaar weer als volstrekt onvoldoende. Afgelopen jaar zijn weliswaar belangrijke verbeteringen doorgevoerd op het gebied van het digitaliseren van aanmeldingsformulieren, maar de controle op de kwaliteit van de verwerking schiet ernstig tekort en zal op korte termijn verbeterd moeten worden. Daarnaast dient ook de controle op de in het buitenland verzekerden aangescherpt te worden.

Referentieel – Ondanks enkele verbeteringen vindt de auditor de beheersing van de polisadministratie onvoldoende, wat blijkt uit de controle van de kwaliteit van de verwerking en de controle op in het buitenland verzekerden.

Appellerend – De auditor zet de opdrachtgever aan de situatie te verbeteren.

Expressief – De beheersing moet van voldoende niveau zijn en de auditor is teleurgesteld over het niveau daarvan (ook dit jaar weer), wat verwijtend kan overkomen.

Relationeel – De auditor gebruikt directieve werkwoorden (moeten en dienen). Daardoor plaatst hij zich in de positie van meerdere van de opdrachtgever.

In situaties waarin de tekst kritisch zal worden bekeken of waarin de auditor weerstand verwacht, is het niet voldoende een auditrapport te schrijven dat referentieel (inhoudelijk) perfect is en een duidelijk appel bevat. Want juist in dergelijke situaties zullen emoties een rol gaan spelen en zal de lezer geneigd zijn (bewust of onbewust) extra te letten op de expressieve en de relationele boodschappen. En de vraag is dan: komen de expressieve en relationele boodschappen overeen met de boodschap die gebracht moet worden; versterken ze of verzwakken ze de boodschap? In het voorbeeld zien we termen als 'beoordelen' (is de auditdienst aangesteld om mij te beoordelen?), 'volstrekt onvoldoende' (is onvoldoende niet genoeg?) 'ook dit jaar weer' (kennelijk is de auditor teleurgesteld), 'moeten' en 'dienen' (geeft de auditor mij opdrachten?).

Weerstand

Weerstand tegen signalering van tekortkomingen kan veroorzaakt worden doordat de opdrachtgever feitelijke onjuistheden signaleert (of denkt te signaleren) maar ook – zeker wanneer het functioneren van de opdrachtgever zelf in het geding is – doordat emoties de overhand krijgen. Bijvoorbeeld emoties als angst (mijn positie wordt bedreigd), of boosheid (hoe

durft de auditor de kwaliteit van mijn beslissingen in twijfel te trekken). Dan interpreteert de opdrachtgever de expressieve en relationele boodschappen veel sterker. Daardoor ligt het accent nauwelijks meer op de referentiële en de appellerende boodschappen, maar juist op de expressieve (welke normen verklaart de auditor nu van toepassing op mij?) en op de relationele (stelt de auditor zich ten onrechte op als mijn meerderere?). Logische argumenten (referentiële boodschappen) die de auditor in het gesprek naar voren brengt zullen dan weinig gehoor vinden. Eerst moet de weerstand op de expressieve en relationele vlakken worden verminderd.

Degene die zich persoonlijk aangesproken (of aangevallen) voelt zal iedere kleine onvolkomenheid in het rapport (zelfs een spelfout) aangrijpen om de autoriteit van de auditor aan te vechten.

Maar wanneer ze zich tegen de persoon van de auditor keren of tegen de auditorganisatie die de persoon vertegenwoordigt, is het zaak die emoties te beperken. Hoe kan dat in een tekst? Zoek het in de pathos en anticipeer vooral op de expressieve en relationele boodschappen.

Expliciteer expressieve boodschappen

- Maak duidelijk dat je als auditor niet de waarden en normen van jezelf, maar die van de organisatie in acht neemt.
- Laat doorklinken dat je als auditor oog hebt voor de problemen, voor de pijn. Laat doorklinken dat je als auditor de problemen snapt en voelt.
- Leg enthousiasme in de tekst, laat merken dat je als auditor hart hebt voor de organisatie en dat je werkt aan de verbetering ervan.

Kun je als auditor de opdrachtgever überhaupt wel slecht nieuws brengen zonder de relatie te verzieken?

Negatieve versus positieve woorden

Uit recent gepubliceerd onderzoek door Dodds en anderen blijkt dat in veel westerse talen gemiddeld meer positieve dan negatieve woorden worden gebruikt.³ Wanneer een auditor veel negatieve woorden gebruikt in een bevinding, komt dat al snel harder dan bedoeld over bij de lezer omdat deze minder gewend is aan negatieve dan aan positieve woorden.

Een fragment uit een gesprek tussen een auditor en een CEO (opdrachtgever): ‘Wij hebben onderzocht in hoeverre de kernwaarden leven in uw organisatie. In het convenant dat u heeft opgesteld is opgenomen dat het management een voorbeeldfunctie heeft in het naleven van de kernwaarden, zoals “vertrouwen in en respect voor de collega”. In de audit hebben wij ook uw rol onderzocht. Niemand van de mensen die we hebben geïnterviewd ziet dat u hierin het voorbeeld geeft. In de mails van u die we hebben doorgenomen zien wij eerder een gebrek aan vertrouwen in en respect voor medewerkers en ook in gesprekken met ons geeft u daar geen blijk van. (...)”

Hoe zal de CEO reageren op deze uitkomst van de audit? Uit publicaties wordt duidelijk dat veel CEO's tegenspraak niet gewend zijn en vaak een groot ego hebben. De auditor uit het voorbeeld zal alle gesprekstechnieken moeten inzetten om overeind te blijven. Maar ook deze audituitkomst zal doorgaans (zeker in het dossier) schriftelijk moeten worden vastgelegd. Wat is dan de beste strategie? Het gaat erom de kans te minimaliseren dat de expressieve en relationele boodschappen anders worden geïnterpreteerd dan je als auditor hebt bedoeld.

Anticipeer op emotionele reacties

Wanneer een auditor schriftelijk uitkomsten van een audit rapporteert die een opdrachtgever onwelgevallig zijn, zal het lezen onherroepelijk emoties teweegbrengen. Ook wanneer die rapportage een vervolg is op een gesprek waarin dat slechte nieuws al aan de orde was. Die emoties kunnen positief werken wanneer ze de opdrachtgever aanzetten tot verbetering.

Expliciteer relationele boodschappen

- Maak duidelijk dat je als auditor de rol hebt van onderzoeker en adviseur.
- Formuleer beleefd en met respect.
- Controleer de tekst nauwkeurig op fouten en probeer het aantal negatieve woorden te verminderen.
- Vermijd termen als oordeel en conclusie, spreek liever over uitkomsten.⁴
- Leg nadruk op samenwerking, bied zo mogelijk expliciet hulp aan. <<

Noten

1. Tips daarover: Auditing.nl, Bos, P.W., K. Maat, *Weet je wat, schrijf er een artikel over!*, 2012.
2. Steehouder, M., Jansen, C., e.a., *Leren Communiceren*, 7e druk, Noordhoff Uitgevers, 2016.
3. Dodds P.S., Clark E.M., Desu S., e.a., *Human Language Reveals a Universal Positivity Bias*, Proceedings of the National Academy of Sciences, 2015.
4. Een bijzonder verstandig advies van Jan Otten, dat ik hier met genoegen citeer.

Kees Maat was als onderzoeker en docent in de taalbeheersing verbonden aan verschillende universiteiten en als docent en examinerator Internal Auditing & Advisory (IAA) aan de Erasmus Universiteit. Hij is (co-)auteur van *Leren Communiceren* en *Het Auditrapport, uw visitekaartje* (samen met Erwin Greeve) en schreef artikelen en e-learningprogramma's over auditrapportage. Als partner van Kriton (www.kriton.nl) droeg hij bij aan de rapportagekwaliteit van veel auditdiensten. Hij is nu nog verbonden aan Kriton als learning associate.
