

AUDIT INTERVIEW

Bron:

- Communicatieleer, Oomkes / Boom
- Het Grote Vaardigheden Boek / Pijs / Angerenstein
- Communicatie, essentiële managementvaardigheden / Roebuck / TFC TrainingsMedia
- Kwaliteitsaudit, als instrument om te verbeteren / Assegaff & Kottenhagen / Kluwer
- Auditstrategie in de praktijk / Assegaff & Vermeulen / Kluwer

Wat is communicatie?

Waar mensen zijn, is communicatie. Van communicatie bestaan talloze definities. Het is onbegonnen werk ze te vergelijken. We houden het daarom op de volgende omschrijving:

‘Communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd.’ (Bron: Aangepast naar Oomkes, 4^e druk, p.18, ISBN 90 6009 517 0)

Gebruikelijk en tevens erg toegankelijk is een communicatiemodel, waarin slechts vier elementen worden onderscheiden: zender, boodschap, ontvanger en reactie. Als twee mensen met elkaar praten vindt er een doorlopende stroom van informatie plaats. Beiden zijn voortdurend afwisselend zender en ontvanger. Communicatie is een proces, waarbij alle acties en reacties van de ander fungeren als 'feedback'. Alleen bij massacommunicatie vindt de reactie van de ontvangers vertraagd, sporadisch of soms helemaal niet plaats.

Het luistervermogen speelt bij communicatie een belangrijke rol. Goed luisteren is een actieve bezigheid. Luistervaardigheid neemt toe met leeftijd, intelligentie en ontwikkeling. De luistergewoonten verslechteren vaak met het ouder worden. De wil om te luisteren, misschien de belangrijkste component, is helaas vaak afwezig.

Interview: een vraaggesprek tussen twee personen

Uit het dagelijks leven heeft iedereen wel een idee over wat een interview is. Alleen al via de radio, tv en tijdschriften worden we er haast dagelijks mee geconfronteerd. Weinig mensen zullen dan ook moeite hebben met een antwoord op de vraag wat een interview is. Het antwoord zal bijvoorbeeld luiden: een vraaggesprek. Na enig doorvragen blijkt men dan zoiets te bedoelen als: een gesprek tussen twee personen, waarbij de één vragen stelt en de ander daar antwoorden op geeft, terwijl de eerste, de vragensteller, er ook nog voor zorgt dat die antwoorden op een of andere manier worden vastgelegd.

Het doel van een interview

Het meest wezenlijke kenmerk van een interview is gelegen in het doel ervan. Dit is als volgt te omschrijven:

- het verzamelen van informatie;
- uit mededelingen van de ondervraagde persoon of personen;
- ter beantwoording van een of meer vooraf bedachte vraagstellingen.

Door deze doelstelling onderscheidt het interview zich van andere gespreksvormen. Bovendien dienen andere gespreksvormen vaak nog andere doelen. Een voorlichtingsgesprek is primair gericht op geplande informatieverschaffing. Borrelpraat is er voor de gezelligheid. Bij het uitvoeren van een 'audit' is de objectieve waarneming van de totale organisatie/proces/product door de ondervraagde belangrijker dan de beantwoording van de vragen van de auditor. Het verzamelen van betrouwbare gegevens kan daar één van de belangrijkste factoren zijn.

Het interview is dus in zeker opzicht een eenvoudig soort gesprek te noemen, gericht als het is op één enkel doel. Daar staat echter tegenover dat er wel uiterst hoge eisen gesteld worden wat betreft de realisering van dat ene doel, dat wil zeggen aan de objectiviteit van de te verzamelen informatie.

Bij het tot stand komen van een interviewresultaat kunnen er drie momenten zijn die deze objectiviteit bedreigen:

1. de vormgeving van de situatie;
2. de verwoording van de vragen;
3. het vastleggen van de antwoorden;

Hiermee komen de drie taken overeen die de interviewer heeft als bewaker van de objectiviteit. De eerste taak houdt in dat hij de situatie voorbereidt en controleert. De tweede taak bestaat uit de evaluatie van elk gegeven antwoord. Dat is een moeilijke taak die erop neerkomt dat hij voortdurend met gepaste achterdocht nagaat of de geïnterviewde volledig en correct zijn antwoorden formuleert. De derde taak is niet zozeer een taak als wel een verbod: de interviewer dient zich van inhoudelijke interpretaties van antwoorden te onthouden.

De vormgeving van de situatie

Deze vormgeving van de situatie kan omschreven worden in een procedure of een instructie. Doel van de procedure is het kunnen nastreven dat het verloop van het interview zoveel mogelijk in de hand te houden is. Negatief geformuleerd: niets aan het toeval over laten. Daartoe dienen we voorafgaand aan een interview te bepalen hoe we ons de situatie voorstellen waarin het gesprek plaatsvindt. Zo'n vooraf uitgetekende situatie wordt de vormgeving van de situatie genoemd.

Objectiviteit in dit verband betekent dus: afwezigheid van ongecontroleerde invloeden. Men kan de omstandigheden niet voor honderd procent vastleggen en dat is ook niet nodig. Het kan ook gaan om de manier waarop of de volgorde waarin de interviewer de vragen stelt. Het kan ook gaan om de manier, waarop hij zich presenteert of om zijn kleding, gedrag of leeftijd. De plaats van

handeling kan eveneens een belangrijk aspect van de situatie zijn en ook de aan- of afwezigheid van andere personen aldaar.

Verwoording van vragen

In deze paragraaf zal alleen aandacht worden geschonken aan het stellen van vragen.

□ **Beginvraag, evaluatie en doorvragen**

Naar aanleiding van een vragenlijst (als noodzakelijk voorbereidingswerk) wordt de beginvraag gesteld die bij elk onderwerp past. Zolang er op die vraag nog geen bevredigend antwoord gekomen is (evaluatie), zal het doorvragen noodzakelijk zijn.

Illustratief is de volgende vraag uit een externe audit in het kader van een UAV-GC 2005 Contract onder kwaliteitsborging. Pas na enkele proefafnames bemerkten de auditor de blinde vlekken.

Fout	Auditor:	'Zijn uw controles geregistreerd?'
Goed	Auditor:	'Hoe vaak controleert u in de afgelopen twee weken?'
	Auditee:	'Even tellen,... twee maal vijf... eee.. 10 keer.'
	Auditor:	'Welke controles waren dat?'
		(Doorvragen) 'Worden deze controlerapportages geregistreerd?'
		(Zo ja) 'Kunt u mij zo'n registratielijst laten zien?'

Kan de auditee (de geïnterviewde) niet een aantal controles noemen en/of een registratielijst laten zien, dan is de veronderstelling gewettigd dat hij heeft zitten verzinnen.

□ **Open of gesloten**

Het onderscheid tussen open of gesloten vragen slaat op de antwoordformules.

Open vragen: begint met WIE, WAT, WAAR, WELKE, WANNEER, WAARMEE en HOE ?

Gesloten vragen begint met IS ER, HEEFT U, WORDT ER ... etc.

Tweetal voorbeelden:

Gesloten	Auditor:	'Deze conserverings-specificatie wijkt af van het contract, heeft u dan ook gerapporteerd?'
	Auditee:	'Ja, ja natuurlijk.'

De interviewde of de auditor had blijkbaar de veronderstelling in zijn hoofd, dat de auditee een afwijkingsrapport reeds opgesteld had. De auditee zal deze gesloten vraag niet willen ontkennen. Daarmee zou hij de auditor geen plezier doen. Een onervaren auditor, niet bedacht op dit soort vriendelijkheidsoverwegingen, zal het antwoord van de auditee voor zoete koek slikken, omdat het precies het antwoord was dat hij verwacht had. Hij trapt in de val van het juiste antwoord.

- Open** Auditor: 'Hoe wordt met een afwijking van deze conserveringsspecificatie omgegaan?'
- Auditee: 'Ik schrijf deze afwijking op een afwijkingsformulier en dien vervolgens een meerwerkbon in'

De volgende overwegingen zijn hierbij van toepassing:

- Gesloten vragen vereisen dat de antwoordmogelijkheden (ja-nee antwoorden) overzichtelijk te presenteren zijn. Niet elk soort interview leent zich daarvoor. Bij complexe audits kunnen daar moeilijk antwoord mogelijkheden uit afgeleid worden. De keuze moet dan op een open vraag vallen.
- Open vragen maken het de geïnterviewde moeilijker dan gesloten vragen. Ze vergen meer denkwerk dan gesloten vragen. Open vragen, mits ze niet een te zware opgave inhouden, zijn stimulerend voor de geïnterviewde, omdat ze hem ruimte geven alles te zeggen wat voor hem van belang is (dus ook voor de interviewer!). Door gesloten vragen voelen geïnterviewden zich wel eens gekneveld in hun mogelijkheden. Bij gevoelige onderwerpen, zoals bevoegdheden en kwalificaties, blijken open vragen minder bedreigend gevonden te worden. Open vragen zijn onmisbaar in situaties, waarin nog weinig zekerheid bestaat over wat er aan antwoorden te verwachten valt.

Het onderscheid open-gesloten hangt ten nauwste samen met het onderscheid breed-smal. Met één open vraag kan men de geïnterviewde over een breed gebied van onderwerpen aan de praat krijgen. Aldus verkrijgt men, als het meezit, een reeks van antwoorden op een serie deelvragen, die dan niet meer afzonderlijk behoeven te worden gesteld. Dit kan uiterst efficiënt zijn.

Op grond van de bovenstaande overwegingen zal men nu eens voor een OPEN, dan weer voor een GESLOTEN vraagvorm kiezen. Het is echter niet altijd een kwestie van het een of het ander.

Noteren van antwoorden

Er rest nog een kleinigheid. We moeten nog vastleggen hoe de interviewer de antwoorden noteert. Het gaat hier niet om de precieze bewoordingen, waarmee men de bedoeling duidelijk maakt, maar om de inhoud van die aanwijzingen. De keuzemogelijkheden zijn:

- Het antwoord aankruisen in een lijst. Dit is de aangewezen methode voor de meeste gesloten vragen.
- Voluit opschrijven wat de geïnterviewde zegt. Dit is vooral een mogelijkheid voor open vragen. In de praktijk is deze methode nogal omslachtig, zodat men bij open vragen doorgaans uitwijkt naar de volgende mogelijkheid.
- Samenvatten van antwoorden. Meestal komt deze methode neer op het verzamelen van steekwoorden, die te zamen de kern van het relaas van de geïnterviewde weergeven. Een goed gebruik is de genoteerde samenvatting ter goedkeuring aan de geïnterviewde voor te leggen, alvorens naar de volgende vraag over te gaan.

Het oefenen van communicatieve vaardigheden [Zie bijlage 1 en 2]

Moelijke en vervelende vragen

Als auditor (maar ook als auditee!) kunt u tijdens de uitvoering van een audit geconfronteerd worden met moeilijke en vervelende vragen. Dergelijke vragen worden vaak gebruikt om u in verwarring te brengen. Enkele voorbeelden van dergelijke vragen zijn:

- ‘Wat komt u hier eigenlijk doen?’
- ‘Zoekt u alleen maar onze fouten in deze audit?’
- ‘Denkt u dat dat een onhaalbare oplossing is?’
- ‘Wat zijn uw zwakke kanten?’
- ‘Ik snap er totaal niets van, ... u wel?’

Hoe kunt u zich nu wapenen tegen deze aanvallen? Er is een heel eenvoudig recept voor. Het belangrijkste hierbij is dat u zich niet laat provoceren, word niet kwaad, blij vriendelijk. Vervolgens kunt u dergelijke vragen het best met een wedervraag beantwoorden!

Enkele voorbeelden van dergelijke wedervragen zijn:

- ‘Hoe zo?’
- ‘Hoe bedoelt u dat?’
- ‘Ik begrijp u niet helemaal...’
- ‘Kunt u dat nog eens uitleggen?’
- ‘Vindt u dat echt?’
- ‘Waarom denkt u dat/ meent/ vindt u dat?’
- ‘Waarom vraag u dat?’
- ‘Waarom is het belangrijk dat te weten?’



Het aardige van dit soort wedervragen is dat u de vrager met zijn eigen wapens terugslaat en u voor uzelf meer tijd heeft gecreëerd om het juiste antwoord te geven.

Oefening 1: Doorvragen door middel van samenvatten

Het is primair bedoeld om de rolspelende interviewer te trainen. Voor de geïnterviewde en de observator bieden ze echter evenzeer instructieve ervaringen. Uit praktisch oogpunt kan men daarom alle drie de rollen door deelnemers aan deze training vervullen. Deze training zal dus driemaal gedaan worden met wisselende rolbezetting.

Vaardigheid:

Lange antwoorden samenvatten met het doel de geïnterviewde te prikkelen tot uitbreiding of bijstelling van zijn antwoord. De timing is van belang. De geïnterviewde moet ofwel uitgepraat zijn, ofwel in herhaling vervallen.

Aandachtspuntenlijst:

Eigen kanttekeningen (andere observatiepunten)	samenvattingen	te vroeg	te laat
	de manier van samenvatten	uitnodigt tot verder nadenken en doorpraten	nee
	of de samenvattingen bondig en begrijpelijk zijn	ja	nee
	of ze compleet zijn	ja	nee
	of ze correct zijn, en kloppen met wat de geïnterviewde gezegd heeft.	Ja	nee
	Of er gericht doorgevraagd wordt	ja	nee
Er kan worden afgebroken, zodra zich vier of vijf keer een samenvattings-situatie heeft voorgedaan.			

Oefening 2: Luistergedrag

Het is primair bedoeld om de rolspelende interviewer te trainen. Deze training wordt tweemaal gedaan met twee deelnemers. Eerst een keer in telefonische opstelling (met de ruggen naar elkaar toe/geen visueel contact), daarna oog-in-oog. Door het contrast komt het nut van non-verbale communicatie extra naar voren.

Vaardigheid:

Op een actieve manier luisteren. Dat wil zeggen op alle mogelijke manieren duidelijk maken dat je aan het luisteren bent, aldus de geïnterviewde stimuleren om te (blijven) praten.

□ Telefonische opstelling

Eigen kanttekeningen (andere observatiepunten)	lichaamshouding (ontspannen?)	ja	nee
	geconcentreerd	ja	nee
	aanmoedigingen (hm's/ja-nee-o-zo)	ja, regelmatig	nee of te weinig
	stiltes (aanwezig en niet gevuld)	ja (langer of korter dan 5 sec?)	nee of veel te kort
	onderwerp		
Er kan worden afgebroken, zodra zich twee of drie keer een doorvraag-situatie heeft voorgedaan.			

□ **Oog-in-oog interview**

Eigen kanttekeningen (andere observatiepunten)	lichaamshouding (ontspannen?)	ja	nee
	kijkgedrag (visueel contact)	ja en niet hinderlijk	nee
	aanmoedigingen (hm's/ja-nee-o-zo)	ja, regelmatig	nee of te weinig
	stiltes (aanwezig en niet gevuld)	ja (langer of korter dan 5 sec?)	nee of veel te kort
	wat is het verschil tussen geen en wel visueel contact?	rug-aan-rug oog-in-oog	
Er kan worden afgebroken, zodra zich twee of drie keer een doorvraag-situatie heeft voorgedaan.			