

## Эффективные психологические методы проведения успешного аудита



**Юдина Е. А.** – психолог, член Ассоциации Профессиональных Психологов и Психотерапевтов, ведущая психологических игр

Современный аудит представляет собой уникальную организационную форму контроля, являющуюся неотъемлемым компонентом инфраструктуры развитой системы менеджмента. Независимая проверка деятельности предприятия в части выполнения требований регламентов, стандартов и других нормативных правовых документов, а также с целью оценки эффективности работы подразделения, выполняется посредством использования стандартизированных методов и документированных процедур.

В последние десятилетия специальность аудитора, эксперта становится востребованной и активно развивается. Постепенно уходит в прошлое образ сурового ревизора и на смену ему приходит совершенно новый эксперт, приоритетной задачей которого является помощь руководству компании в повышении эффективности и результативности ее деятельности.

Помимо прочего, весомый вклад в развитие корпоративного управления вносит обновленная служба внутреннего и внешнего аудита, поскольку деятельность данной службы является важным и разумным путем совершенствования системы менеджмента организации.

Далеко не в последнюю очередь результаты аудита зависят от грамотно выстроенного диалога между сотрудниками проверяемой организации и аудиторской группой. Как же правильно выстроить взаимодействие между проверяющими и проверяемыми? Существуют ли эффективные методы коммуникации, применяя которые можно влиять на результат проверки? Кто является ведущим в диалоге между сторонами? Действительно ли руководитель аудиторской группы «задает тон» проверке и от его настроения и настрое зависит ее итог?

Известный факт из истории российского аудита – введение в 1716 году Петром I звания аудитора в воинском уставе и позднее позиционирование данного звания в Табели о рангах. Петр I является родоначальником не только аудита, но и психологического подхода к проверяющим. Многие знают известную цитату, приписываемую Петру I, которая гласит, что «Подчиненный, перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство». Рабочая ли это модель сегодня? В некотором роде да. Можно ли ее улучшить и взять ситуацию под контроль, сместить фокус внимания и расположить к себе человека в руках которого находится судьба организации, которую вы представляете? Можно.

*«Самый лучший способ заставить человека что-то сделать – это сделать так, чтобы он сам захотел это сделать»*

*Дейл Карнеги*

Создание благоприятной атмосферы является первой ступенью, я бы сказала прочным фундаментом для выстраивания отношений с аудитором, на который словно кирпичики вы будете выкладывать последующие впечатления, результат которых может приятно удивить обе стороны.

Человек воспринимает информацию через основные пять каналов: **зрительный, слуховой, тактильный, вкусовой, обонятельный**. После восприятия информация анализируется в мозге, причем интересно, что перерабатывается она на основе преобладающей системы.

Выделяют основные четыре типа сенсорных систем:

- **Визуальная.** Когда доминирующим является зрительная система обработки информации: формы, расположение, цвета.
- **Слуховая.** Доминирующей является слуховая система обработки информации: звуки, мелодии, их тон, громкость, тембр, чистота.
- **Кинестетическая.** Доминирующей является чувственная информация: прикосновения, вкус, запах, ощущение текстур, температуры.
- **Дигитальная.** Связанная с логическим построением внутреннего диалога.

Именно ведущая система запускает процесс мышления, становится толчком для других ментальных процессов: памяти, представления, воображения.

Атмосфера помещения, в котором планируется проводить аудит должна быть подготовлена так, чтобы проверяющим было комфортно в нем находиться. На что обратить внимание:

- удобные столы и стулья;
- достаточная освещенность;
- свежая вода в доступе;
- комфортная температура воздуха;
- тихое место, в котором легко сосредоточиться;
- аромат помещения.

Еще в Советском Союзе многократно проводились эксперименты, основанные на воздействии запахов на психику человека. Помещения наполняли различными ароматами, – для выяснения того, какие из них влияют на работоспособность сотрудников. В наши дни данная практика активно применяется в Японии, где ученые изобрели линию ароматных композиций, способных увеличивать работоспособность на 25 %.

Запахи могут успешно применяться на деловых переговорах и при проведении проверок для того, чтобы «снять напряжение», «расслабить» другую сторону. Для этого рекомендуется использовать легкий запах сосны или ели, особенно зимой, когда это вызывает ассоциации с Новым годом и детством, летом замечательно подойдет аромат мяты, дуба или березы. А вот цитрусовые ароматы – лимон, апельсин, грейпфрут, – напротив, повышают работоспособность и увеличивают агрессивность. Также именно эти запахи помогают в преодолении депрессивных состояний. Поэтому встретив комиссию, по первому впечатлению уже можно безошибочно определить какой аромат необходимо внести в комнату, в зависимости от того какого эффекта необходимо добиться, успокоить или взбодрить коллег.

Понимаю, что с учетом специфики деятельности многих предприятий и в конкретных условиях производства, когда часто приходится работать «в полевых условиях», создать атмосферу помещения представляется затруднительно, но можно воспользоваться примерами, приведенными выше и в других аспектах деятельности.

После создания комфортной атмосферы необходимо понять на каком языке говорить с проверяющими, ведь у каждого человека «свой язык». Думаю, многие согласятся – несмотря на то, что мы все говорим на русском языке, порой возникает ощущение, что человек тебя не понимает и чем настойчивее пытаешься объяснить ему свою точку зрения, тем больше накаляется градус непонимания. В чем же дело? А вот в чем. Выше мы рассматривали пять каналов восприятия информации и четыре канала сенсорных систем. Что это значит? Один человек лучше воспринимает информацию на слух, а другой

зрительно, третьему необходимо пощупать, попробовать, а четвертому нужен план, график, интеллект-карта.

Помните притчу про мудрецов и слона?

*Привели как-то в один город слона. Многие захотели увидеть его. Среди них были и известные на всю округу слепые мудрецы. Но как увидеть слона, если ты слеп?*

*– Я знаю, – сказал один мудрец, – мы ощупаем его. – Хорошая идея, – согласились другие. – Так мы сможем узнать, какой он этот СЛОН. Итак, шесть мудрецов пошли «смотреть» слона. Первый нащупал большое плоское ухо. Оно медленно двигалось вперед и назад.*

*– Это веер! Слон похож на веер! – воскликнул он.*

*Второй мудрец стоял возле ноги слона и трогал ее. Она была круглой и могучей.*

*– М-м-м... это что-то круглое и толстое... Слон похож на дерево! – воскликнул он.*

*– Вы оба не правы. – сказал третий. – Да, он круглый, но не толстый и к тому же очень гибкий! Он похож на веревку! Это мудрец нащупал хвост слона.*

*– Ну, нет! Слон похож на копьё! Да – круглый, да – тонкий, но не гибкий! – воскликнул четвертый, который ощупывал бивни слона.*

*– Нет, нет, – закричал пятый, ощупывая бок слона – слон, как высокая стена. Большая, широкая и шершавая.*

*Шестой мудрец в руках держал хобот слона. – Все вы не правы, – сказал он, – слон похож на змею.*

*– Нет, на веревку!*

*– Нет, змею!*

*– Вы ошибаетесь! На стену!*

*Шестеро слепых мудрецов безудержно кричали друг на друга. Их спор продолжался целый день. К единому мнению они так и не пришли. Каждый мудрец представлял себе лишь то, что могли чувствовать его руки и верил он только себе. В результате, каждый думал, что только он прав и знает, на что похож слон. Никто не хотел слушать то, что говорят ему другие. Поэтому они никогда так и не узнали, как выглядит слон.*

О чем нам говорит эта притча в рамках взаимопонимания между коллегами разных организаций в процессе аудита? Также как мудрецы, описывающие разные части слона, люди в общении порой используют разные каналы

передачи информации другому человеку, и собеседник не понимает то, что ему говорят так, как ожидает тот, кто информацию передает. С чем это связано? С тем что необходимо говорить на языке собеседника и это достаточно просто, хоть и сложно звучит. Для начала попробуйте приблизительно определить кто находится перед вами.

Как же определить, кто ваш собеседник: визуал, аудиал, кинестет или дигитал? По его речи.

Внимательно вслушайтесь в фразы, которые использует ваш визави для обозначения своего мнения, своих действий. Чаще всего человек конкретного типа восприятия использует характерные для этой модальности словосочетания.

### **Визуал**

Использует слова и словосочетания, связанные со **зрительными действиями**: я не видел; я увидел; я заметил; мне кажется; это выглядит; фокус сосредоточен; контраст; перспектива; видите-ли; смотрите.

### **Аудиал**

Чаще пользуются фразами со **слуховыми словосочетаниями**: не могу понять, что Вы говорите; не услышал; мне послышалось; я недавно услышал; рад это слышать; идея звучит хорошо.

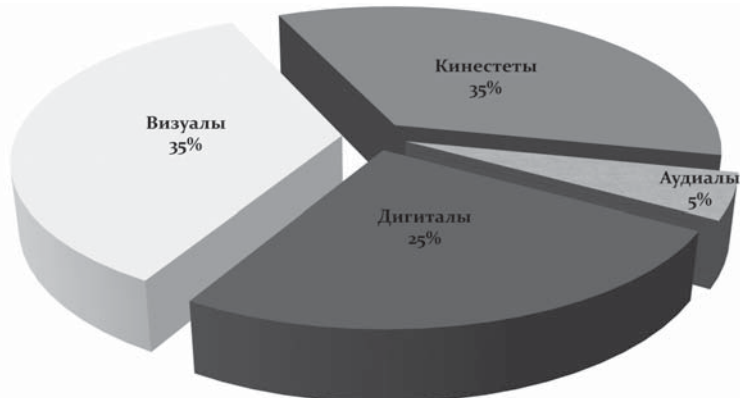
### **Кинестет**

Для этого типа восприятия характерны фразы, показывающие их **эмоциональные и телесные отклики**: не выношу этого; это не приятно; мурашки по телу; приятно ощущать; это было сильнейшее переживание. Часто их невербальные знаки очень показательны, мимика и жесты, говорящие и отражающие состояние и эмоции человека, даже если самих невербальных знаков не много.

### **Дигитал**

Дигиталы обращают внимание **на логику и связи**. Какой-то конкретный набор слов для них не характерен: могут появляться фразы аудиального и кинестетического типа. Часто дигиталы спрашивают: какой же в этом смысл; не пойму, как это связано; хотелось бы привести все в систему; надо это как-то упорядочить.

Приблизительное процентное распределение по типам репрезентативной системы людей в России на 2021 г. по данным журнала ВВФ показано на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Распределение людей в России по психотипам (2021 г.)

Каждый из типов имеет свои особенности, которые влияют на его восприятие окружающей информации, на любые учебные процессы, на взаимодействие с другими людьми. Разберем особенности людей разных типов восприятия.

Если вы определили, что перед вами человек с преобладающим визуальным восприятием (**визуал**) то, знайте – представители этого типа быстро на интуитивном уровне считывают сигналы языка жестов и мимики, часто этого не замечая. Иногда им кажется, что по одному только взгляду они знают мысли другого человека.

В случае, если Вам нужно произвести впечатление на визуала, старайтесь наибольшее внимание уделить внешней атрибутике. Обстановка в помещении, Ваша одежда, мимика, жесты должны быть максимально располагающими. В процессе аудита приводите доказательства своих слов: наглядные примеры, графики, рисунки, обязательно демонстрируйте на образцах и документах свои аргументы.

Если перед Вами **аудиал** – общаться с аудиалом, вести диалог часто бывает очень приятно. Аудиалы сами требовательны к своей речи, говорят размеренно, неторопливо, с грамотными изменением интонации. По Вашим интонации и манере речи они могут понять Вас с полуслова. Но сами аудиалы весьма требовательны к речи своих собеседников, не выносят ошибок в речи, непонятных и исковерканных слов. На аудиалов совершенно нельзя повышать голос, это приведет к отчуждению человека. Расположить к себе аудиала можно грамотной уверенной речью, спокойным тоном, доброжелательностью в голосе, владением интонацией, при этом необходимо исключить монотонность

и невнятность в Вашей речи.

Теперь перед нами **кинестет**. Кинестеты особенно чувствительны к пространственной обстановке и дистанциям между собеседниками. Близких людей допускают в личную зону, а людей малознакомых держат на расстоянии. Для кинестета вторжение в их личную зону является оскорбительным, они начинают испытывать сильные отрицательные эмоции. Лучше всего завоевать внимание и доверие кинестета, совместными делами, общей деятельностью. Если приходится что-то напоминать, доказывать, то лучше написать или нарисовать самому, собственными руками. Разговоры и словесные доказательства произведут наименьшее впечатление на человека этого типа восприятия. И могут даже вызвать раздражение.

### Дигитал

Малочувствительны в общении, редко проявляют эмоции на людях. Особенно сильно обращают внимание на смысловую, содержательную часть разговора. Красивая, но пустая речь им неприятна. С дигиталом лучше всего в разговоре переходить к сути дела, доказывая логичность и верность своих слов числами и фактами, с помощью подтверждающих ваши слова документов.



**Рисунок 2.** План проведения успешного аудита с применением психологических методов, направленных на укрепление взаимопонимания между аудиторами и проверяемыми

Безусловно, в каждом из нас нет чисто одного типа восприятия, иногда они смешиваются, иногда тип восприятия отличается в спокойной и экстренной обстановках, в разных ситуациях. Но понимание ведущей системы собеседника позволит более качественно усваивать любую информацию, понимать собеседника и более качественно доносить свои мысли до него. Понимание типа восприятия (визуал, аудиал, кинестет, дигитал), позволит Вам понять, как общаться, с учетом индивидуальных особенностей людей.

Теперь, после создания атмосферы и понимания «языка собеседника» рассмотрим эффективные психологические методы, которые позволят успешно пройти аудит, в том числе и СМК.

### 1. Метод «Присоединение»

I). Фразы присоединения для установления контакта. Данный метод используется, чтобы завязать разговор и направить его в нужное русло.

*А) Представьтесь.* «Добрый день, меня зовут ...», сообщите Вашу должность. «Как я могу к Вам обращаться?».

*Б) Предложите альтернативу.* «Вы хотели бы сразу приступить к проверке документации или выпить кофе или чаю?».

*В) Сделайте комплимент.* В России не любят делать комплименты. От них принято отмахиваться и не верить им. А зря, ведь получать заслуженную похвалу любят и мужчины, и женщины. Даже если делают вид, что не любят. Поэтому прочь предубеждения и боязни, учимся правильно говорить комплименты, ведь «доброе слово и кошке приятно».

Вы можете похвалить личность человека: выделить черту характера, поступок, достижение, увлечение. «Вы занимаетесь интересным видом спорта» и даже «Я искренне восхищаюсь тем, что Вы работаете аудитором, ведь для этой работы необходима особая внимательность и эрудированность», и т.д. Хвалить можно практически все, что, как вы считаете, достойно комплимента. Но делать это надо искренне, не переходя на откровенную лесть.

II). Фразы присоединения для выяснения намерений аудитора.

- Вас интересует что-то конкретное?
- Какие критерии для Вас важны?
- Чтобы подобрать решение, мне нужно узнать детали...

III) Фразы уточнения в разговоре с аудитором.

- Верно ли я Вас понял...?
- Давайте еще раз проговорим этот момент...
- Уточните пожалуйста, что...



- Итак, вопрос сводится к...
- То есть, Вы хотите...
- В каком пункте стандарта отражено это требование?

IV) Фразы присоединения к возражению.

- Мне все понятно...
- Хорошо, что Вы обратили на это внимание ...
- Благодарю, за важный вопрос...

**2. Методы работы с замечаниями аудиторов**

Самое главное с проверяющими, которые любят возражать – внимательно слушать, не спорить, уважительно относиться и не навязывать своего мнения.

**Вместо «но».**

Принцип работы с несоответствиями, выявленными и высказанными аудиторами, состоит в следующем: принять несоответствие и ответить на него. При этом союз «но» лучше не использовать.

Фразы-ответы на указанные аудитором несоответствия:

- Да это так, в то же время...
- Действительно это важно, с другой стороны...
- Согласен – это важно, при этом...
- Согласен – это актуальная тема, тем не менее...

**3. Метод получения подтверждения от аудитора**

После отработки несоответствий убедитесь, что аудитора больше ничего не беспокоит.

- Вы согласны с этими аргументами?
- Я ответил на все Ваши вопросы или у вас еще остались вопросы?
- Это снимает Ваши опасения?

**4. Метод подведения аудитора к решению**

- Почему бы не сделать...
- Мы можем сделать следующее...
- Вам больше подходит этот вариант или этот?

**5. Переход к заключению аудиторской проверки**

После подведения итогов аудиторской проверки необходимо снять все разногласия и прийти к единому пониманию.

Фразы-переходы к завершению проверки.

- Итак, мы с Вами определились что...

– В итоге получается...

**Есть фразы, которые нужно исключить при общении с аудиторами:**

- Что Вам не нравится?
- Что Вас не устраивает?
- Подсказать Вам что-нибудь?
- Я не знаю.
- Мы этим не занимаемся.
- Вы должны...
- Я не могу Вам помочь.

Подведем черту по всем вышесказанным. Мы разбирали весьма сложную и специфичную тему общения, которая будет оставаться актуальной ровно столько же, сколько будет существовать человечество. Вы познакомились с методами и приемами, которые позволят Вам эффективно находить общий язык не только с представителями проверяющих организаций, но и с коллегами по работе. У меня нет сомнений в том, что полученные знания помогут Вам в успешном прохождении многих аудитов, но... Помните, что не знания ценятся, а умение их применять. Поэтому вернитесь к перечисленным выше методам и отработайте их до автоматизма, именно тогда Вы непринужденно сможете в нужной ситуации правильно подобрать ключ к собеседнику и сможете говорить с ним на одном языке. У Вас есть огромное преимущество, которое заключается в обладании инструментами уже много раз проверенными на практике.

Надеюсь тот небольшой путь, который мы прошли на страницах данного журнала, дал Вам то, что Вы искали, то, что поможет сделать Вашу жизнь лучше и интереснее. Желаю только успешных аудитов!

### **Список литературы**

1. Акперов И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства: учеб, пособие. М., 2003. 362 с.
2. Журнал ВВФ. [Интернет ресурс]. URL:/ <https://bbf.ru/magazine>.
3. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.
4. Введение в практическую социальную психологию / под ред. Жукова Ю. М. и др. М.: Смысл, 1999. 376 с.
5. Иванова Н. Л., Михайлова Е. В., Штроо В. А. Введение в психологию бизнеса. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008. 238 с.
6. Истратова О. Н., Эксакусто Т. В. Справочник психолога-консультанта организации. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 638 с.