

ARTIKELN | 19 APRIL 2022

DE TRUSTED ADVISOR: VERDIEPT INZICHT DOOR RUST EN FOCUS

Auteur: Tekst: Ron de Korte RA RE RO CIA - Manja Knevelbaard MSc - Frank Schuiten MA

Beeld: Cytonn Photography - Russ Jani

Leestijd: 9 min



Wat definieert de trusted advisor en hoe past deze rol in de auditfunctie? In dit vervolgartikel op [‘Wat is inzicht en wat moet je ermee?’](#) is te lezen wat het betekent om als trusted advisor te kunnen worden gezien.

In onze eerste bijdrage gericht op ‘insight’ binnen internal audit belichtten we de rol van de auditor als onderzoeker (Schuiten & De Korte, 2022). We lieten daarbij de term trusted advisor al vallen.

In deze bijdrage verkennen we de rol van de trusted advisor allereerst door het te koppelen aan het begrip ‘counsel’ binnen de consultingactiviteiten van de internal auditfunctie (IAF). Dan benadrukken we wat Maister in 2000 met de term trusted advisor bedoelde. Vervolgens vertalen we dit naar randvoorwaardelijke factoren voor de auditfunctie. We bezien hoe de trusted-advisorrol past in de onderzoeksfunctie van de IAF. Ten vijfde belichten we de socratische gespreksvoering als een centrale techniek van de trusted advisor. We sluiten af met de stelling dat verdiept inzicht soms juist niet gebaseerd is op deugdelijk onderzoek. En met twee aanvullende eisen voor de trusted advisor: ‘rust en focus’.



Vertalingen en definities

De bekende IIA-definitie van internal auditing is: 'Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity (...)' 'Advies' wordt vaak als vertaling van consultingactiviteiten gebruikt, maar dit is te eenzijdig. Over consulting activity zegt het IIA immers: '(...) Examples include counsel, advice, facilitation, process design, and training' (De Korte, Otten & Schuiten, 2021).

Consulting activities zijn breder dan alleen 'advies'

Consulting activities omvatten dus advice. We benadrukken dat inhoudelijke adviezen in internal auditrapporten moeten zijn gebaseerd op adviesgericht of ontwerpgericht onderzoek. We stellen in diezelfde bijdrage voor (overeenkomstig het NOREA-studierapport Adviesdiensten, 2012) het onderscheid tussen assurance en consultingactiviteiten te baseren op wel of juist geen onderliggend onderzoek. In dit rapport wordt gesteld: 'Onderliggend aan assurance, audit en advies is "onderzoek" in brede zin. Praktisch gezien zal bij assurance de meeste nadruk wel liggen op normen(stelsels) en de toetsing daaraan, terwijl voor advies de meest "vrije" vormen van onderzoek mogelijk zijn en kunnen worden gekozen.'

Een definitie van counselor

Counsel wordt als eerste voorbeeld genoemd van consultingactiviteiten. De definitie vanuit de Dikke van Dale is: 'Iemand adviseren, helpen via het voeren van gesprekken, die hem inzicht proberen te geven in zijn moeilijkheden'. Een counselor is in dezen een adviseur, hulpverlener, raadsman. Deze vorm past uitstekend bij het repertoire van de trusted advisor. Let wel, een adviseur kan zichzelf niet als zodanig bestempelen. De ander (veelal een manager) bepaalt of de

adviseur op zakelijk én persoonlijk vlak in vertrouwen wordt genomen, omdat er sprake is van 'chemie in de relatie', leidend tot verdiepende inzichten, innovaties en actiegerichtheid. En daarmee dus vertrouwd (trusted) is.

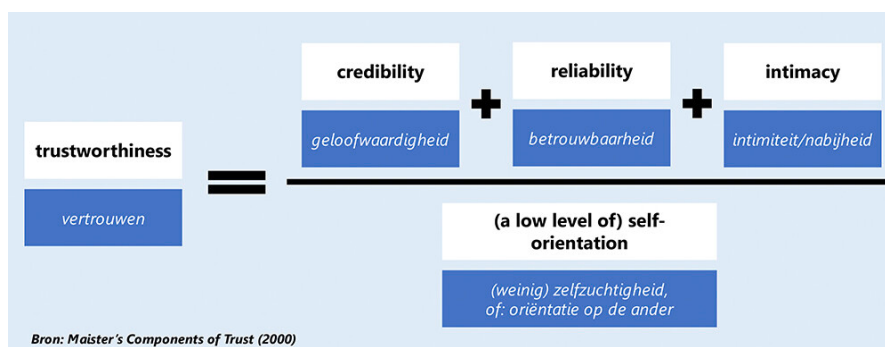
Een counselor is een adviseur, hulpverlener, raadsman

De trusted advisor conceptueel bekeken vanuit Maisters gedachtegoed

In zijn presentatie tijdens het IIA-seminar 2021 vergeleek De Korte de trusted advisor met een sportarts. Een sportarts is geschoold in de anatomie van het menselijk lichaam, maar weet ook wat nodig is om daarmee lichamelijke én mentale topprestaties te verrichten. De sporter blijft zelf in de lead, maar leert te vertrouwen op onderzoeksuitslagen en interpretaties van de sportarts. Het vereist van de sporter vertrouwen om zijn trainingsarbeid hierop af te stemmen. En het vereist een persoonlijke band en soms zelfs het overwinnen van 'schaamte' voordat de sporter zijn shirt uittrekt en de koude stethoscoop op de rug accepteert. Dit geldt ook voor managers! De sportarts moet dat vertrouwen verdienen.

De formule van vertrouwen, geformuleerd door Maister

Maisters trusted advisor is de ideale uitwerking hiervan. Maar als auditor begrijp je nog lang niet voldoende van de complexe werkelijkheid van de manager. Laat staan diens psyche, opvoeding en (op ervaringen gebaseerde) mentale modellen. Des te meer reden om Maisters 'meesterwerken' toe te passen, waarbij je ook zijn definitie van vertrouwen – als formule weergegeven – goed op je moet laten inwerken (zie figuur 1).



Figuur 1. Maisters componenten van vertrouwen

De vier componenten van vertrouwen

Geloofwaardigheid klinkt waarschijnlijk bekend. Je bent eerlijk en wat je zegt is aannemelijk; iemand vertrouwt wat je zegt.

Betrouwbaarheid is een logische vervolgstap: de mate waarin men op je kan bouwen, gebaseerd op ervaringen waarin jij je beloften nakomt. Iemand vertrouwt dat je doet wat je zegt.

Intimiteit is wellicht een ongemakkelijke: intimiteit of – vrijer vertaald – nabijheid. Je bent een 'veilige haven voor pittige problemen' (Maister, et al., 2021, p. 103). Iemand vertrouwt je met iets waardevols.

Zelfzuchtigheid of positiever geformuleerd: je bent georiënteerd op de ander. De internal auditor heeft zelfvertrouwen, is nieuwsgierig naar de ander, en is vooral niet met zichzelf bezig. Je bent met je volledige aandacht bij de ander. Die zal merken dat je werkelijk geïnteresseerd bent en je meer vertrouwen. Of, zoals Elke Wiss schrijft in haar bestseller *Socrates op sneakers*: 'Goede vragen gaan over de ander. Een goede vraag blijft dicht bij het verhaal, de ervaring van de ander en gaat niet stiekem over mij, mijn beleving, mijn mening.'

Goede vragen gaan over de ander. Een goede vraag blijft dicht bij het verhaal, de ervaring van de ander en gaat niet stiekem over mij, mijn beleving, mijn

mening

Randvoorwaarden voor de internal auditor als trusted advisor

De voormalig IIA-inc. president Chambers (in: Anderson, 2017) geeft enkele randvoorwaarden voor de internal auditor als trusted advisor:

1. *Positieve intentie* – Trusted advisors laten een positieve intentie zien. Het goede antwoord vinden staat voorop in plaats van het gelijk krijgen.
2. *Diplomatie* – Trusted advisors zijn bedreven in directe en open communicatievaardigheden (inclusief luisteren), hebben een politieke antenne en een goed gevoel voor de cultuur van de organisatie.
3. *Vooruitziendheid* – Trusted advisors kijken vooruit. Ze anticiperen op de behoeften van klanten en zien kwesties aankomen voordat ze zich voordoen.
4. *Betrouwbaarheid* – Trusted advisors doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen. Ze behouden het vertrouwen, handelen integer en doen er alles aan om hun geloofwaardigheid te behouden.
5. *Leiderschap* – Trusted advisors zetten vaak de toon voor de hele internal auditafdeling.
6. *Empathie* – Trusted advisors begrijpen de standpunten van stakeholders, en zijn zich bewust van diens behoeften en gevoelens.

Een verdieping op deze randvoorwaarden vinden we opnieuw bij Maister. Hij beschrijft in zijn boek *The Trusted Advisor* (2000) een vijfstappenmodel (zie figuur 2).



Figuur 2. Het vijfstappenmodel van Maister

Het verschil tussen de expert en de adviseur

Kunnen wij als internal auditors ons 'negatieve taaltje' en oordelende houding achterwege laten en als trusted advisor verdergaan, of is meer nodig? Maister redeneert niet vanuit de oordelende auditor, maar vanuit een 'betweterige' expert. Toch verschillen de kenmerken weinig (zie figuur 3).

Expert: "Luister maar naar mij. Ik weet hoe dit zit; heb het elders al gezien. Daar ging het ook zo. Dus dit gaat hier ook werken. Lijkt me logisch toch? Het lijkt me goed dat ik dit op me neem. Ik hoor althans geen tegengeluiden."

Auditor: "Best practice is dat eerst beleid wordt gemaakt en geformaliseerd. Wij hebben vastgesteld dat dit ontbreekt. We adviseren het management met voorrang aandacht te geven aan een passende beleidsnotitie en deze formeel te accorderen."

Advisor: "Je gaf aan dat je met een knoop in je maag zit. Als dit nu aan de hand zou zijn, wat zou dat dan volgens jou voor de organisatie betekenen? Kan ik je helpen meer inzicht te krijgen in het probleem? Is het voor jou akkoord als we samen naar de mogelijke oorzaken kijken?"

AUDIT MAGAZINE



Trusted advisor in de onderzoeksfunctie van internal audit

De IAF-rol voor verschillende stakeholders vereist objectivering van het normenkader, veelal met gebruik van voor certificering bruikbare baselines of good practices. Vanwege de verschillende gezichtspunten van stakeholders stelt de auditor zich autonoom op en maakt zich vooral zorgen over een schijn van afhankelijkheid. De gelijkenissen met Maisters expertrol zijn groot.

Hoe anders is de maatwerkauditrol met de manager als opdrachtgever. Immers, een relevante audit is 'het met onderzoek voldoen aan de kennisbehoefte van de manager' (Bos, De Korte & Otten, 2017). Maisters adviseursrol is het meest herkenbaar wanneer de auditor deze manager adviseert tijdens het opdrachtgeversgesprek (lees: advies aan de voorkant). In een auditor/adviseursrelatie kan de manager ook de behoefte aan nader onderzoek kenbaar maken en kan de auditor/adviseur helpen passende onderzoekers te vinden. Dat kan ook de IAF zijn, mits beschikkend over de benodigde expertise.

Vanwege de verschillende gezichtspunten van stakeholders stelt de auditor zich autonoom op en maakt zich vooral zorgen over een schijn van afhankelijkheid

De CAE als trusted advisor

Tijdens het IIA-seminar gaf De Korte nader aan wat de rol van de CAE als trusted advisor kan zijn, zonder ook de eigenaar van de onderzoeksuitkomsten te zijn:

- Indien je als CAE verantwoordelijk bent voor een ervaren team dat zelfstandig kwalitatief goede onderzoeken uitvoert, kun je de rapportage en vaktechnische onderbouwingen loslaten. Mits je zorgt voor de randvoorwaarden en het team voldoende van 'het gedoe' afschermt.
- In gesprekken met het bestuur, auditcomité (AC) en collegamanagers mag het gaan over de business, ontwikkelingen en hoe daarop in te spelen. Men vraagt regelmatig je mening, waarbij je oplet dat duidelijk is wat jouw mening is en wat onderzoeksuitkomsten zijn.
- Zodra onzekerheid managementkeuzen bemoeilijkt, overweeg je de onderzoeksmogelijkheden te duiden. Zonder inhoudelijke bemoeienis, adviseer je over de vraagstelling, scope en optiek van het onderzoek.
- Onderzoeksrelevantie en -urgentie kun je uitstekend uitleggen aan het AC. En als je jaarplan (dat toch al flexibiliteit vraagt) vooral thema's en objecten van onderzoek bevat, is de link daarmee gemakkelijk te leggen.
- De vertrouwensband met de verantwoordelijk manager mag niet direct onder druk staan, omdat 'alles een-op-een' wordt gerapporteerd aan de AC-leden. Er moet ruimte zijn om de eigen opgedane ideeën en acties volgens normale lijnen te communiceren; via het bestuur bij de AC-leden. Vermelding van het onderzoek en daaruit voortvloeiende managementacties, kan voldoende zijn.



Socratisch gesprek als techniek van de trusted advisor

Naar ons idee vind je in Scheins *Process Consultation* en in Quinns *Positive Organizations* leerzame uitwerkingen van de benodigde attitude en technieken voor de trusted advisor. Maister benoemt hierbij het socratische vraaggesprek. Daarin is randvoorwaardelijk wat Wiss de socratische houding noemt en als kern beschouwt voor een goed socratisch gesprek. Hierna schetsen we een breed geaccepteerde visie op socratische gesprekken.

Een onderzoek in een gesprek met toestemming voor confrontaties

Socratische gesprekken zijn onderzoekend. Je onderzoekt met iemand waarop gedachten zijn gebaseerd qua aannamen en vooronderstellingen. Met dat inzicht kun je een situatie anders benaderen, met nieuwe kansen op een andere uitkomst, een andere verhouding tussen mensen, of een nieuwe start. Je veronderstelt geen vooraf afgestemde definities. Dit zou het denkproces in de kiem smoren. Juist een verschil in interpretaties is interessant, omdat onderliggende redenen nieuwe inzichten kunnen opleveren.

Vereisten zijn het confronteren en daar toestemming voor krijgen. Zo'n gesprek kan ongemakkelijk worden; de geadviseerde manager moet dit omarmen met de kennis dat alleen dan daadwerkelijk nieuwe of verdiepende inzichten kunnen ontstaan. De manager moet ook voelen dat de adviseur geheel voor hem aan het werk is en dat hij zonder gezichtsverlies het gesprek mag stoppen. De adviseur richt zijn volledige aandacht (zonder eigen gedachten, aannamen en antwoorden) op de manager, zoals Maister beschreef bij 'georiënteerd op de ander'.

Socratische gesprekken zijn onderzoekend. Je veronderstelt geen vooraf afgestemde definities. Dit zou het denkproces in de kiem smoren

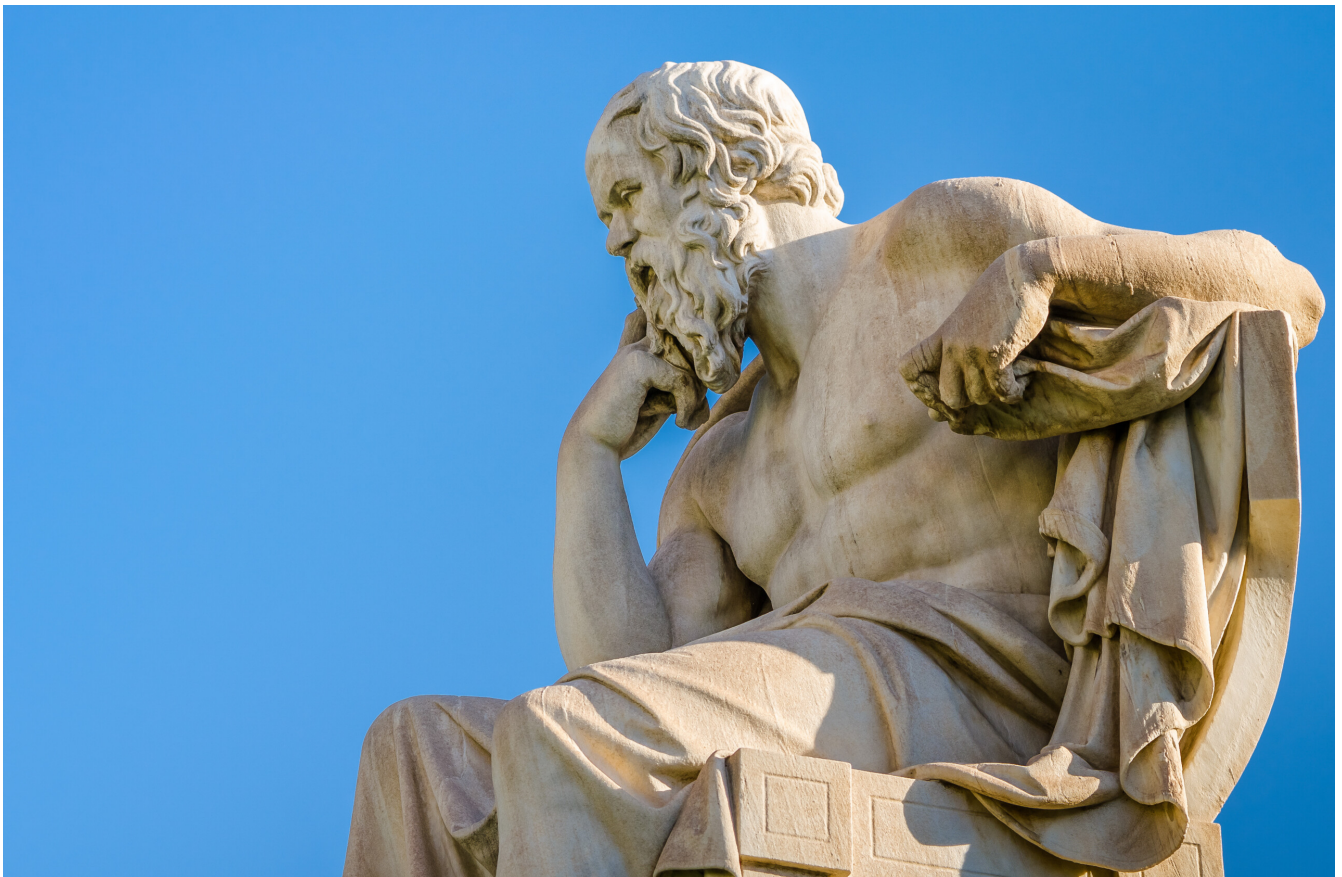
Doorvragen en confronteren als essentie

Als trusted advisor blijft de adviseur eerst bij de gebeurtenissen. Daarop gerichte vragen zijn vooral open, omdat die gemakkelijk tot verdieping leiden. En dat is het uiteindelijke doel! Met ongericht doorvragen komen belangrijke elementen naar boven, in een voor de geadviseerde passende volgorde. De adviseur let op taalgebruik: waarom juist die bewoordingen? Tegelijkertijd zal de adviseur het non-verbale en para-verbale waarnemen en hierop doorvragen.

Confrontaties kunnen bestaan uit vragen over mogelijke tegenstellingen: 'Kun je me uitleggen hoe ik a en b moet verhouden?' Daaruit blijkt het onderzoekende karakter, waarin je de meest vanzelfsprekende elementen kritisch bevraagt. Juist die 'domme vragen' zetten aan het denken over wat we 'logisch' vinden. Daarbij is vooral snog onbelangrijk of dat overeenkomt met je eigen veronderstellingen: je moet eerst écht begrijpen wat wordt gezegd.

De afstand met toetsend onderzoek

Deze techniek staat ver af van het toetsende onderzoek. En om die afstand nog groter te maken: met socratische gesprekken achterhalen we wat we niet weten! Ook leren dat je iets niet weet, is insight. Het maakt schijnzekerheden confronterend zichtbaar. Het waarschuwt ons voor ondoordacht vertrouwen op best practices en te makkelijke acceptatie van obligate aanbevelingen in een assurancerapport.



Meer toegevoegde waarde voor het management

Zolang je een inhoudelijke bewijsdrang voelt (credibility), sta je ver van de vereisten voor socratische gesprekken. En als de geadviseerde zich nog object van audit voelt (geen intimacy), zijn de randvoorwaarden voor een relatie tussen de

trusted advisor en de geadviseerde onvoldoende. Sterker nog, voor wederzijds vertrouwen moet de adviseur zichzelf kwetsbaar opstellen, zijn eigen twijfels laten zien, en zijn eigen aannamen expliciet maken en ter discussie stellen. Daar zit een sterke link met Maisters 'nabijheid' als onderdeel van vertrouwen.

Rust en focus voor verdiept inzicht

Het is een compliment van de betrokken manager om als trusted advisor te worden gezien. We komen tot twee aanvullingen op Maister en Chambers. Hoewel in aantal weinig, vereist dit veel van de auditor/advisor (en van de geadviseerde):

- rust en tijd om onzekerheden toe te staan en ongemak te durven uiten;
- focus van de adviseur op alleen de taal, houding en gedachten van de geadviseerde.

Kortom, Maisters trusted advisor is een prachtig concept voor internal auditors die het management meer toegevoegde waarde willen laten ervaren. En in goed overleg met het bestuur, het management én de auditcommissie is het een haalbare aanvulling op het palet aan auditproducten. Althans voor auditors die ook sterk aan zichzelf willen werken en een confrontatie niet uit de weg gaan.

Voor geïnteresseerden is een uitgebreidere versie van dit artikel te vinden op www.auditing.nl met dezelfde titel.

Literatuur

- Anderson, U.L. et al, *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services*, 4th edition. Internal Audit Foundation, 2017.
- Bos, P., De Korte, R. en J. Otten, 'Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering', *Auditing.nl*, 2017/2020.
- Korte, R. de, Otten, J. en F. Schuiten, 'Wendbaarheid met internal audit(deel)producten', *Audit Magazine*, 2021.
- Maister, D., Green, C. en R. Galford, *The Trusted Advisor: 20th anniversary edition*, New York: Free Press, 2021.
- Quinn, R.E., *Positive Organization: Breaking Free from Conventiunonal Cultures, Constraints and Beliefs*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2015.
- Schein, E.H., *Procesadvisering; over de ondersteunde rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Uitgeverij Nieuwerzijds, Amsterdam, 2022.
- Schuiten, F., en R. De Korte, 'Wat is inzicht en wat moet je ermee?', *Audit Magazine*, 2022.
- Wiss, E., *Socrates op sneakers, Praktische gids voor het stellen van goede vragen*, Ambo/Anthos Uitgevers, 2020.

Over

Ron de Korte RA RE RO CIA is partner van ACS Partners. Hij begeleidt hoofden audit, risicomanagement en control en hun medewerkers met trainingen, counseling en ondersteuning in hun professionalisering.

Manja Knevelbaard MSc is partner van ACS Partners. Ze voert onderzoeken uit naar gedrag en cultuur (behavioural audits) en begeleidt agile audits met multidisciplinaire teams. Ze heeft een achtergrond in managementwetenschappen, met een focus op verandermanagement en management control.

Frank Schuiten MA is operational auditor bij de Auditdienst Rijk en daarvoor bij de Europese Rekenkamer. Hij heeft een achtergrond in internationale betrekkingen, bestuurskunde en Europese publieke zaken.

Tags: vaktechniek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/de-trusted-advisor-verdiept-inzicht-door-rust-en-focus/>