

COLUMNS | 17 DECEMBER 2020

SOFT CONTROLS

Auteur: Dr. Michael M. Tophoff

Leestijd: 3 min



Tot een van de heilige huisjes in de wereld van internal audit, en ook van accountancy, behoort zonder twijfel het potsierlijke concept soft controls.

Soft controls? Definities daarvan zijn vaag en wollig. Enkele voorbeelden: soft controls gaan over cultuur en gedragingen van management en medewerkers en de invloed hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Of: soft controls omvatten minder concrete en minder direct zichtbare maatregelen die op een indirecte manier bijdragen tot organisatiedoelstellingen. Wetenschappelijke fundering van dit concept is, voor zover aanwezig, weinig overtuigend.

Soft controls worden gewoonlijk geplaatst tegenover hard controls. Hard controls zouden dan leiden tot 'direct zichtbaar ander gedrag of handelingen'. Hoewel er voor beide begrippen geen eenduidige definitie bestaat zijn beide, volgens sommige auteurs goed meetbaar. Andere auteurs daarentegen benadrukken dat soft controls juist niet goed te meten zijn. Verwarring dus alom. Het meten van soft controls blijkt dan de taak van accountant en auditor te zijn. Hoe verre reikt hun competentie in het meten van menselijk en intermenselijk gedrag? En hoe meet je 'voorbeeldgedrag' of 'transparantie'?

Nu is aandacht voor menselijk handelen bij alle beroepsgroepen, inclusief accountants en auditors, uiteraard van belang. Series van schandalen in de accountancy hebben dit, op een onaangename manier, nog onderstreept. Voorbeeldgedrag en transparantie... inderdaad, soms ver te zoeken. Reeds de Sarbanes-Oxley Act echter formuleert officieel goed corporate governance, met ethische richtlijnen om het gedrag van werknemers en de relaties tussen organisatie en shareholders te reguleren. Deze richtlijnen zijn extern, het zijn gedragscodes van buitenaf waaraan men zich dient te

AUDIT

MAGAZINE

houden. Deze gedragscodes zijn beslist toe te juichen, alleen dient men zich niet over te geven aan de illusie dat gedragscodes, waarvan we er de laatste jaren steeds meer hebben gezien, noodzakelijkerwijs hoog correleren met juist gedrag.

Maar er is een veel diepliggender probleem met soft en hard controls. Dit probleem betreft de dualiteit, de splitsing tussen hard en zacht. Hoe warrig de definities ook mogen zijn, zij suggereren een duidelijk verschil tussen beide, tussen zichtbaar en onzichtbaar, tussen persoonlijk en feitelijk, tussen immanent en inherent. Maar wanneer er, bijvoorbeeld, gesproken wordt van transparantie, dan dient dit verschil juist te verdwijnen. In dat geval correspondeert 'binnen' met 'buiten'. Anders gezegd, een code of conduct is effectiever naarmate zij meer geïnternaliseerd is. Hoe kunnen auditor en accountant hierin slagen?

De Chinese filosoof Wang Yangming (1472-1529) kan ons hierbij helpen. Wang stelt dat (morele) kennis intuïtief is, aangeboren. Hij vergelijkt kennis met een innerlijk kompas dat ons richting geeft. Deze intuïtieve kennis onderscheidt goed van kwaad. Volgens Wang gaat kennis niet vooraf aan gedrag, gaan de regels niet vóór het gedrag, maar zijn kennis en gedrag identiek. Deze innerlijke kennis is pas valide als zij zich manifesteert in gedrag. Moreel juist gedrag is dus geen gevolg van de juiste toepassing van externe regels. Wang berooft de mens van dit extern kompas, maar stelt daar het intern kompas tegenover.

Om toegang te krijgen tot ons eigen innerlijk kompas is introspectie nodig, een blik naar binnen. Wang Yangming noemt dit 'zelfcultivering': aandacht voor wat zich binnenin jezelf afspeelt om zodoende contact te maken met de intuïtieve kennis die zich manifesteert in de – ethisch juiste – handeling. Omdat juist handelen bemoeilijkt wordt door stress, adviseert Wang als zelfcultivering allereerst een gezonde fysieke lifestyle, en vervolgens een training in introspectie, bijvoorbeeld door middel van meditatie – een hedendaagse wetenschapper zou hetzelfde aanbevelen.

Een excellente eindredacteur adviseert zijn auteur (die een wollige tekst aanlevert): 'kill your darlings'. Welk lot is aan soft controls beschoren?

Over

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog, doceert aan de UvA Business School (EMIA) en adviseert internationale ondernemingen.

Tags: Michael Tophoff

Bron url: <https://auditmagazine.nl/columns/soft-controls/>