AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 OKTOBER 2015

ZEG WAT JE ZIET

Auteur: Drs. Marc Heidt
Beeld: Adobe Stock
Leestijd: 7 min



Een beroepsgroep die onder vuur ligt zal zichzelf uit dit dal moeten trekken. Geen enkel middel kan hierbij worden geschuwd. Zo ook het verplicht stellen van een communicatietraining in een overwegend vaktechnische omgeving. Met als doel de noodzakelijk geachte competenties verder te ontwikkelen. Competenties die ook voor de internal auditor van belang zijn.

De RA's en AA's die controlewerkzaamheden verrichten zullen bekend zijn met de term 'zeg wat je ziet'. In de periode januari 2014 tot en met september 2015 was de training 'Zeg wat je ziet' onderdeel van het curriculum verplichte permanente educatie van de NBA. De doelstelling was het vergroten van de communicatieve vaardigheden van de accountant die noodzakelijk zijn in de verschillende fasen van het controle- of samenstelproces. De training richtte zich hierbij op twee aspecten: 1) mondelinge communicatieve vaardigheden en 2) professionele (zelfverzekerde) houding van de accountant (rechte rug).

In eerste instantie besteedde de NBA al aandacht aan bewustwording rond het thema 'professioneel-kritische instelling' van accountants. De communicatieve vaardigheden van de accountants stonden deze instelling soms in de weg. De training 'Zeg wat je ziet' diende de accountant te ondersteunen in de (verdere) ontwikkeling van deze competentie. Maar in hoeverre is deze doelstelling gehaald?

Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten

© AuditMagazine.nl

Communicatievaardigheden zijn niet alleen belangrijk voor accountants maar voor auditors in het algemeen. In een recent Audit Executive Center Global Pulse of the Profession-onderzoek van het IIA zijn de vijf kerncompetenties van de ideale internal auditor opgesteld (zie *kader*). Communicatievaardigheden maken nadrukkelijk onderdeel uit van deze Top-5. Reden genoeg om ook binnen de doelgroep van internal auditors aandacht te schenken aan deze competentie. Hoewel het geen verplichting vanuit permanente educatie was, hebben ook internal auditors aan de training deelgenomen om daarmee hun communicatievaardigheden te vergroten.

De ideale mix van competenties voor de auditor

1. Analytisch/kritisch kunnen denken en redeneren
2. Communicatievaardigheden
3. Datamining en analyse (weten hoe van welke gegevens nuttige informatie te maken)
4. Kennis van (het nuttig toepassen van) ICT
5. Verstand van de business en zakelijk instinct

(Bron: Audit Executive Center Global Pulse of the Profession)

Opzet van de training

De NBA stelde voor deze training een curriculum op. Dit beschreef vaardigheids- en attitudedoelstellingen. Bij het ontwikkelen van een competentie gaat het immers niet alleen om kennen (weten) en kunnen (vaardigheid), maar nadrukkelijk ook om houding en gedrag (attitude). De opzet was om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de praktijk. De zogenaamde running case vormde de kern van de training. Deze live case doorliep aan de hand van een fictief controleproces stapsgewijs de verschillende als lastig ervaren communicatieve onderdelen. Denk hierbij aan voeren van gesprekken met de opdrachtgever over de opstart van de audit en het bespreken van de uitkomsten. Maar ook gesprekken met overige auditees en met collega's binnen de auditorganisatie kwamen aan bod. Het was verplicht om gebruik te maken van een gedragsinstrument. In mijn eigen trainingen heb ik gebruikgemaakt van DISC/Insights.[1] De deelnemer kreeg hierdoor inzicht in de eigen stijl van communiceren en was daarmee beter in staat om te reflecteren op het eigen gedrag. Daarnaast was de inzet van een trainingsacteur verplicht. Zo werd het niet alleen 'praten over', maar ook in de praktijk toepassen.

Rode draden

Vanuit mijn eigen ervaring als trainer voor internal auditors, de ervaringen van collegatrainers met trainingen aan externe accountants en de evaluatie van de training vanuit de NBA, zijn enkele rode draden te halen over de communicatievaardigheden van de accountant/auditor (N.B. daar waar ik spreek over de auditor bedoel ik de externe accountant en de internal auditor). Ik ben me ervan bewust dat het hier gaat om niet meer dan het algemene beeld vanuit de training. Uiteindelijk is de werkelijkheid genuanceerder dan een paar rode draden. Aan de andere kant geven deze rode draden wel voeding om de auditpraktijk een spiegel voor te houden.



Eerste rode draad: taakgerichtheid

Zonder de beroepsgroep van auditors te willen stereotyperen kenmerkt deze zich voornamelijk als taakgericht. Dit

betekent dat auditors bij voorkeur redeneren vanuit een theoretisch raamwerk en vaak feitelijk en zakelijk communiceren. Bij een verschil van mening refereert men al snel aan geldende procedures en richtlijnen om daarmee het gelijk te halen.

Uiteraard zitten in deze manier van werken vele mooie kwaliteiten die noodzakelijk zijn om als auditor goed te functioneren. Analytisch en kritisch kunnen denken en redeneren staat niet voor niets in de Top-5 van de kerncompetenties. Het lastige is echter dat er een verschil zit in gelijk hebben en gelijk krijgen. Dan gaat het er ook om of je in staat bent vanuit verbinding het gesprek aan te gaan. Ben je in staat om in de schoenen van de ander te gaan staan en van daaruit te zien hoe de wereld eruit ziet? Kun je daar onderzoekend en nieuwsgierig naar zijn door het stellen van de juiste verbindende vragen?



Tweede rode draad: observerend

Een tweede rode draad is dat auditors overwegend observeren en reactief handelen. Het stereotype hierbij is dat van een auditor die in alle rust en nauwkeurigheid werkzaamheden uitvoert en de focus heeft op wat in het verleden is gebeurd. Ook in dit gedrag schuilen mooie kwaliteiten. Het raakt aan de competentie datamining en analyse vanuit de vijf kerncompetenties. Echter, aan dit observerend gedrag zit ook een keerzijde, namelijk wanneer je door dit gedrag in gespreksmomenten niet op dezelfde golflengte van je gesprekspartner weet te komen.

Het gaat bij communiceren om zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten. Niet alleen op inhoud, maar ook op woordkeus en performance (de manier waarop). In de rollenspellen met de acteur vragen de deelnemers in de meeste gevallen om een dominante auditee in de tegenrol. Veel auditors hebben van nature niet de directheid en drive waar deze auditee van houdt en vinden het lastig het ‘spel’ mee te spelen. Ben je in staat om van je natuurlijke gedrag af te stappen en een stapje te maken naar het voorkeursgedrag van je gesprekspartner? Bereid je je gesprekken niet alleen op inhoud voor (wat ga je bespreken?), maar neem je ook de communicatievoorkeur van je gesprekspartner mee (hoe ga je het bespreken?)? Kun je je in taal en non-verbale communicatie aanpassen waardoor je op dezelfde golflengte weet te komen? Ben je in staat om de ander feedback op zijn gedrag en manier van communiceren te geven? En daarmee tot meer vloeiende communicatie te komen in plaats van haperende communicatie?



Derde rode draad: oog voor gemeenschappelijk belang

Een derde rode draad is dat auditors geneigd zijn zich te laten leiden door het eigen vakgebied. Voor auditors is het niet meer dan normaal dat de audits, zoals vastgesteld in het jaarplan, uitgevoerd moeten worden. De business heeft zich volgens de auditor hier maar naar te schikken. Dit gedrag en deze manier van communiceren leidt echter al snel tot een wij-zijsituatie waarbij de hakken over en weer in het zand gaan. Ben je als auditor in staat om niet in termen van wij-zij te redeneren maar om aan te sluiten op het hoger liggende doel? Zowel de auditor als de auditee hebben veelal hetzelfde belang voor ogen, namelijk het goed functioneren van de organisatie om daarmee de organisatiedoelstellingen te realiseren. Uiteraard wel vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheden. Hierbij komt verstand van de business en het zakelijk instinct vanuit de Top-5 van kerncompetenties om de hoek kijken.

Competentieontwikkeling

De hiervoor beschreven rode draden geven voor de auditor een richting aan voor de ontwikkeling van de competentie communicatievaardigheden. De competentie vormt als het ware een brugfunctie om de overige, meer inhoudelijke

competenties, effectief in te kunnen zetten. Gedrag en communicatie is in dit kader niet goed of fout, de vraag is hoe effectief het in een bepaalde situatie is. Vanuit een andere context toegelicht: een politieagent in de rol van ME-pelotoncommandant zal op een andere wijze moeten communiceren om effectief te zijn dan een buurtagent die via gesprekken relaties in de wijk moet opbouwen. Draai de communicatiestijlen in deze twee situaties om en je ziet dat dit tot problemen leidt.

Het is goed te beseffen welke factoren een rol spelen bij competentieontwikkeling. Ten eerste brengt iedereen zijn eigen 'DNA' mee: de wijze waarop je van nature dingen doet. Ten tweede ben je vanuit nieuwe kennis en ervaring in staat om je repertoire te vergroten en daarmee de competentie verder te ontwikkelen. Op basis van deze twee factoren kun je vaststellen of je een competentie in huis hebt. Bijvoorbeeld om in aansluiting met een auditee te zeggen wat je ziet (wat je in je audit hebt geconstateerd) en wel op zo'n manier dat je niet alleen gelijk hebt, maar ook gelijk krijgt.

Gedrag is niet goed of fout, de vraag is hoe effectief het in een bepaalde situatie is

Of je als auditor deze competentie ook daadwerkelijk in praktijk zult brengen, hangt van nog twee andere factoren af. Namelijk 1) in hoeverre je eigen overtuigingen je belemmeren dit te doen en 2) in hoeverre de context waarbinnen je werkt mee- of tegenwerkt bij het inzetten van de competentie. Bijvoorbeeld wanneer 'zeggen wat je ziet' vanuit de organisatiecultuur synoniem is voor ongewenst gedrag, kan dit belemmerend werken.

Bij het ontwikkelen van gewenst gedrag is het dus van belang deze vier factoren in samenhang te beschouwen. Daarnaast hoef je als auditor niet altijd alle competenties zelf volledig in huis te hebben. Richt de auditteams zo in dat er naast inhoudelijke competenties ook verschillende communicatievaardigheden aan boord zijn. Zo kun je bij elkaar de kunst afkijken en van elkaar leren.

Effect van de training

Heeft de vanuit de NBA verplicht gestelde training 'Zeg wat je ziet' ertoe geleid dat alle accountants en auditors volledig competent zijn in hun communicatievaardigheden? En dat daarmee altijd de noodzakelijke professioneel-kritische houding wordt aangenomen? De NBA geeft zelf het antwoord op deze vraag. Naar aanleiding van de geschetste problemen binnen het accountantsberoep, heeft de NBA de Werkgroep Toekomst Accountants ingesteld. In september 2014 presenteerde deze werkgroep haar rapport *In het publiek belang*. In dit rapport zijn maatregelen beschreven die volgens de werkgroep in het openbaar accountantsberoep moeten worden ingevoerd. Terecht wordt hierbij gesteld dat accountantscontrole mensenwerk is. En dat de achterliggende oorzaken van de problemen vrijwel steeds op het thema cultuur en gedrag uitkomen. Dit geldt ook voor de internal auditors. Veel van de voorgestelde maatregelen hebben dan ook betrekking op het creëren van de juiste cultuur en het stimuleren van het juiste gedrag. De training 'Zeg wat je ziet' is daarbij niets meer en minder dan een stapje in goede richting voor zowel de interne- en externe accountant als de internal auditor.

Noot

1. De DISC/Insights-gedragsanalyse is een gevalideerde gedragstest gebaseerd op het werk van William Marston *The Emotions of Normal People*. DISC typeert menselijk gedrag via de assen reflectief/proactief en mensgericht/taakgericht in de kwadranten Dominant, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit.

AUDIT
MAGAZINE

Over
Marc Heidt is als partner verbonden aan Feedback Training & Consulting en heeft voor het IIA de training ‘Zeg wat je ziet’ verzorgd. Daarvoor werkte hij zowel als interne en externe auditor.

Tags: competenties

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/zeg-wat-je-ziet/