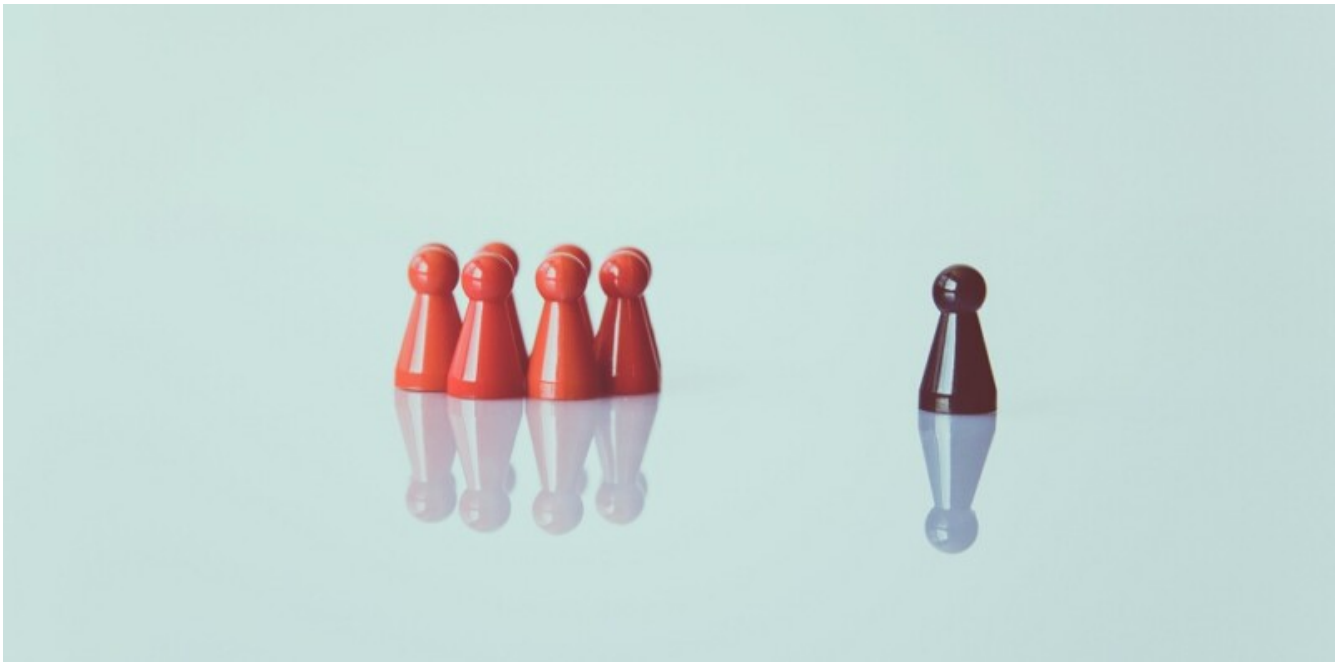
AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 APRIL 2015

ZIJN WE ZELF WEL IN CONTROL?

Auteur: Ir. Jochen Hekker EMIA
Beeld: Markus Spiske
Leestijd: 6 min



Omvallende banken, misstanden in de woningbouwsector en malversaties bij zorg- en welzijnsinstellingen. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van organisaties die door het stof moeten vanwege een discutabele rol van hun leiders. Welke eigenschappen zijn van belang voor een leider?

De roep om interne en externe richtlijnen en controles is nog nooit zo groot geweest. De media zijn er volledig op gefocust om zelfs de kleinste misstanden in de spotlights te zetten. Toch gaat het nog herhaaldelijk mis. Waarom eigenlijk? Deze misstanden hebben voornamelijk te maken met falend leiderschap.

De vraag is dan natuurlijk om welke leiderschapseigenschappen het eigenlijk gaat. In mijn zoektocht naar eigenschappen van leiderschap kwam ik tot de conclusie dat de eisen die over het algemeen aan een leider worden gesteld, niet alleen voor lijnmanagers gelden, maar dat ook voor een auditor leiderschapseigenschappen van essentieel belang zijn.[1] Het gaat bij deze professionals niet alleen om vakinhoudelijke kennis en expertise.

Wat is leiderschap?

Er zijn wellicht duizenden boeken over leiderschap geschreven en mogelijk evenzoveel definities over wat leiderschap inhoudt. Als leider kun je in de meest vreemde hokjes, naar het meest opvallende type van je leiderschap, worden gezet. De autoritaire leider, de narcistische leider, de dolfijn, de denker, de doener, de dienende leider, de coachende leider, de persoonlijke leider, noem maar op. Maar leiderschap is geen zichtbaar stempel dat anderen je opspelden. Leiderschap

© AuditMagazine.nl

gaat allereerst over jezelf! Jij zult door jouw ‘zijn en handelen’ leiderschap bij anderen moeten afdwingen.

De daadwerkelijke legitimiteit van leiderschap is lastig te meten en kan in iedere situatie anders zijn

Leiderschap is voor mij dan ook ‘het vermogen om ervoor te zorgen dat anderen jou als leider erkennen door het bewust en onbewust inzetten van specifieke (leiderschaps)eigenschappen’. Het moet de leider gaan om het verkrijgen van de ‘legitimiteit van leiderschap’. De daadwerkelijke legitimiteit van leiderschap is lastig te meten en kan in iedere situatie, zelfs met dezelfde personen, anders zijn. Toch is er een aantal universele eigenschappen die we bij erkende leiders vaak zien.

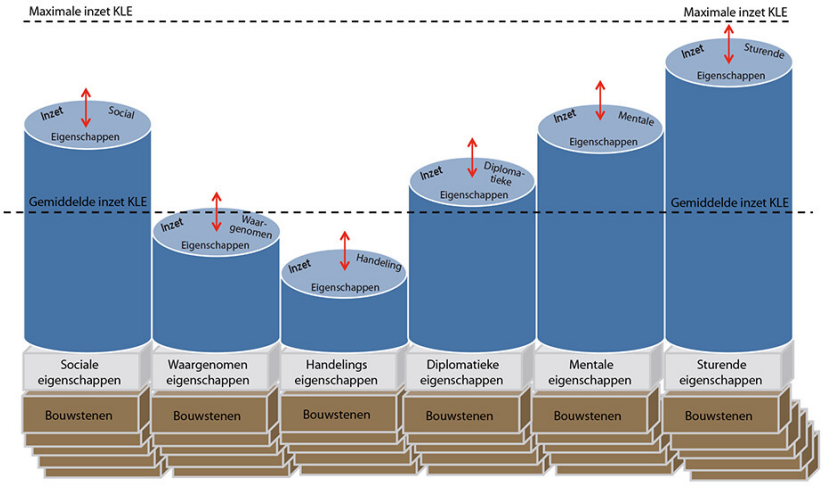
Kritieke Leiderschapseigenschappen

De belangrijkste overkoepelende eigenschappen waarover de leider beschikt zijn de Kritieke Leiderschapseigenschappen (KLEs). Onder deze universele KLEs verstaan we sociale eigenschappen, waargenomen eigenschappen, handelingseigenschappen, diplomatieke eigenschappen, mentale eigenschappen en sturende eigenschappen. Deze zes KLEs kunnen worden geïllustreerd aan de hand van het beeld van een mengpaneel van een stereo-installatie.

De mate waarin je de KLEs benadrukt wordt vooral ingegeven door een aantal, min of meer vanzelfsprekende, variabelen. Allereerst bepaalt de omgeving waarin je leiding geeft hoe jij je eigenschappen inzet. Vervolgens zijn ook de mensen aan wie je leiding geeft en de spanning die op de situatie staat waarin je leiding geeft, van invloed. Ervaren leiders voelen intuïtief aan hoe ze de KLEs in bepaalde situaties of bij bepaalde personen moeten inzetten.

Geen rocket science

De KLEs zijn vooral generiek van aard en ideaal in het gebruik als snel moet worden bijgestuurd. Als je meer in detail zou willen sturen, dan kun je gebruikmaken van de bouwstenen die het LiDRS-model biedt (zie *figuur 1*). Iedere KLE bestaat in het model uit meerdere bouwstenen. Door meer of minder nadruk op bepaalde bouwstenen te leggen, beïnvloed je inherent de KLEs. Daarbij zijn zowel vaardigheden als kennis en kunde aan de orde, maar ook attitude en andere persoonlijkheidskenmerken. In dit model wordt dit allemaal als bouwsteen gepresenteerd. Het is tenslotte allemaal van invloed op de legitimiteit van leiderschap.



Figuur 1. Het LiDRS-model

Het LiDRS-model is geen rocket science. Het is eenvoudig te gebruiken, waardoor het juist toegevoegde waarde heeft in

de praktijk. De clustering van bouwstenen zijn voor iedere leider van belang. In een interview met Paul Smits (CFO havenbedrijf Rotterdam) benadrukte hij persoonlijk leiderschap.[2] Intrinsieke integriteit en nieuwsgierigheid werden hier als voorbeeld gebruikt. Maar zo zijn er veel meer kleine elementen die bijdragen aan de vorming van een leider.

Wat betekent dit voor de internal auditor?

Voor de internal auditor is het interessant om te zien op welke bouwstenen en welke eigenschappen hij kan sturen. Uiteraard is dit afhankelijk van de eerder genoemde variabelen. Maar als er gekeken zou worden naar de gemene deler dan is er een aantal specifieke bouwstenen te benoemen waarop de auditor vanuit zijn professionele domein meer nadruk zou moeten leggen. Vanzelfsprekend zit hier een link met het 'competentieraamwerk' van het IIA (CFIA). In een volgend artikel wordt hier uitgebreid bij stilgestaan. Voor nu zal er naar een aantal bouwstenen worden gekeken.

De bouwsteen 'communicatieve vaardigheden' is voor de internal auditor van groot belang. Daadwerkelijk goed luisteren om de juiste informatie naar boven te halen, maar ook duidelijk taalgebruik om de boodschap te 'verkopen' en duidelijk te maken welke positie hij inneemt. Goed communiceren betekent ook het vinden van de juiste toon om de boodschap over te brengen.

Ook zal de internal auditor stressbestendig en voorkomend dienen te zijn en over een grote dosis zelfvertrouwen moeten beschikken. Dit lijkt een open deur, maar het draait in de praktijk voor een groot deel om de perceptie. Stress kan beter door een manager Operations worden uitgestraald dan door functionarissen waarvan verwacht wordt dat ze een ordelijk en relatief voorspelbaar proces zullen doorlopen. De expert hoort de weloverwogen boodschap vol zelfvertrouwen te brengen.

Handelingseigenschappen zijn wat zwaarder vertegenwoordigd in de persoon van de leider van control- en auditfuncties. Bouwstenen als veeleisend, proactief, verantwoordelijk en doorzettingsvermogen dienen dan ook uitgebreid in de toolbox van deze leider aanwezig te zijn.

De leidinggevende is het visitekaartje van de afdeling en dat wat hij uitstraalt of onderneemt heeft een uitwerking op de perceptie over de gehele afdeling. Dat integriteit als bouwsteen van de diplomatieke eigenschappen is opgenomen, benadrukt het belang van deze KLE voor de internal auditor.

Intelligentie, creativiteit en nieuwsgierigheid zijn basisvereisten om leiding te kunnen geven aan 'kennisafdelingen'

De auditor zal als professional over een bepaalde hoeveelheid mentale en sturende eigenschappen moeten beschikken. Intelligentie, creativiteit en nieuwsgierigheid zijn basisvereisten om leiding te kunnen geven aan deze 'kennisafdelingen'. Daarnaast moet hij natuurlijk de omgeving niet uit het oog verliezen om een inschatting te kunnen maken van het grotere plaatje. Een grote dosis aan 'situational awareness' is daarvoor onontbeerlijk.

Groeien als leider

Het LiDRS-model kan op verschillende manieren worden gebruikt om te groeien in een leidinggevende rol. Allereerst zijn de KLEs en de bouwstenen bedoeld om na te denken over de sturingsmechanismen van leiderschap. Zo komt de leider van 2014 niet meer weg met slecht ontwikkelde handelingseigenschappen of vergeten sociaal of diplomatiek gedrag. De leider van nu kan prima schakelen tussen alle zes de KLEs. Het model helpt de leider om zichzelf objectief te evalueren, maar ook om op dezelfde manier naar anderen te kijken en te bezien waarom zij wel of niet goed leidinggeven.

Daarnaast kan met dit model een leidinggevende vragen om hem op basis van objectieve criteria, eventueel anoniem, te beoordelen als leider. Juist deze feedback is waardevol aangezien het eigen beeld over leiderschap wordt getoetst aan het beeld van anderen. Leiderschap is immers datgene wat anderen jou toekennen. Tot slot biedt het LiDRS-model ook

de mogelijkheid om te leren van anderen. Hoe hebben leiders in een soortgelijke situatie hun model vormgegeven? Op welke eigenschappen leggen zij de nadruk en waarom? Juist door het eigen model te vergelijken met andere leiders creëert men een onschuldige, veilige manier van feedback, waarmee men als leidinggevende kan groeien.

Laat je horen

Het gaat te ver om het volledige LiDRS-model hier tot in detail te behandelen. Feit is dat het model gebruikt kan worden om zicht te krijgen op de belangrijke leiderschapseigenschappen voor de auditor. Bepaalde bouwstenen moeten bij de internal auditor nu eenmaal goed ontwikkeld zijn. Het model geeft niet alleen een handvat tot zelfevaluatie, maar biedt ook mogelijkheden om van anderen te leren.

Voor de internal auditor is het van essentieel belang dat hij zich bewust is van het feit dat vele leiderschapseigenschappen ook voor hem belangrijk zijn om door te ontwikkelen. De internal auditor zal meer en meer leiderschapseigenschappen moeten bezitten om zijn boodschap over te brengen. Zowel naar bijvoorbeeld een audit committee als binnen een raad van bestuur. Het zijn niet alleen de ‘handelende’ COO of de narcistische CEO die zijn stempel drukt op de organisatie. Ook de internal auditor dient leiderschap te tonen en zal vervolgens worden gehoord! Hiermee kan hij een grote bijdrage leveren aan het voorkomen dat zijn organisatie negatief in het nieuws van morgen komt.

Noten

1. Hekker, J., *Leiders! – verhalen van een marineofficier en een leiderschapsmodel voor de ambitieuze leider*, LiDRS in control, Haarlem, 2014.
2. ‘Persoonlijk leiderschap als leidraad voor sturing en beheersing’, *Tijdschrift controlling*, april 2013.

Over
Jochen Hekker is eigenaar van LiDRS bv en auteur van het boek *Leiders!* Hij heeft naast zijn officiersopleiding aan het KIM een master in Business Engineering en Management Science en de RO-opleiding afgerond. Meer informatie is te vinden op www.boekleiders.nl.

Tags: leiderschap

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/zijn-we-zelf-wel-in-control/