

Ruim baan voor **intuïtie** in het auditvak!

Intuïtie wordt als lastig, onberekenbaar en vaag bestempeld. De zakelijke wereld wil concreetheid. Met vage uitspraken als 'ik heb er geen goed gevoel bij' kunnen we niets. We willen cijfers, feiten, bewijs.

'Weet je... ik vertrouw het gewoon niet. Ik kan er de vinger niet op leggen, maar de bedrijfsvoering is gewoon minder goed op orde dan de onlangs uitgevoerde audit doet voorkomen.' Herkenbaar? Ondanks de grote behoefte aan inzicht in de rol van iets ogenschijnlijk ontastbaars als cultuur op risicobeheersing, blijft het volgen van je intuïtie iets onuitsprokens. Wat zien we in de praktijk? Een niet-pluisgevoel dat niet wordt uitgesproken of waarop niet wordt doorgevraagd tijdens een audit. Of als het wél wordt uitgesproken, van tafel wordt geveegd onder het mom van 'dat is gevoel, daar kunnen we weinig mee'. Denk aan de onveilige sfeer die je ervaart op een afdeling waar medewerkers zich niet durven uitspreken of waar misstanden niet worden gemeld. Of aan het niet in control komen van een afdeling of een proces, waar dat toch eigenlijk zou moeten lukken. Het niet aangrijpen van deze 'gevoelens' of signalen is gewoon hartstikke zonde en op termijn contraproductief.

Nuchtere kijk op intuïtie

Het (h)erkennen van intuïtie en wat dit je duidelijk wil maken, is in onze ogen het verschil tussen een 'voldoende' en een 'goede' beheersing. En tussen een matige en goede auditor. Het kan daarmee ook het verschil maken in de effectiviteit van de auditfunctie. Door te weinig te doen met je eigen en andermans intuïtie, veronachtzaam je feitelijk een deel van je kennis en ervaring. Hierdoor blijft bereikbaar verbeterpotentieel onbenut.

Een pleidooi houden voor meer intuïtie brengt het gevaar met zich mee dat het al snel gezien wordt als zweverig, abstract, neigend naar het spirituele. En dat het daarmee beter thuis is in tijdschriften over spiritualiteit en zingeving dan in *Audit Magazine*. Wanneer we intuïtie vanuit een spiritueel perspectief zouden bekijken, zou dit zeker het geval zijn geweest.

Intuïtie kun je in deze context zien als een hoger aspect van het denkvermogen, geïnspireerd door wijsheid, maar superieur aan het stoffelijke verstand (de ratio). Ratio dat tijdruimtelijk en procesmatig denkt.

Wij houden er een meer nuchtere kijk op intuïtie op na. Intuïtie is het vermogen of de eigenschap om, op basis van

een min of meer automatische verwerking van eerder aangeleerde informatie, kennis of vaardigheden, te komen tot een scherp en snel inzicht in de kern van de problemen en oplossingsrichtingen of de betrouwbaarheid van veronderstelde resultaten en cijfers.

Waarom zou je als auditor meer aandacht willen besteden aan wat je intuïtie zegt? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het interessant te kijken naar een belangrijke veronderstelling die aan de dagelijkse werkzaamheden van veel auditors (en hun stakeholders) ten grondslag ligt. Namelijk de veronderstelling dat we eerst een heleboel informatie moeten vergaren voor we aan de slag kunnen, prioriteiten kunnen stellen, capaciteit kunnen toekennen of een oordeel kunnen geven. Denk aan het bepalen waar de organisatie de grootste risico's loopt of waar de auditfunctie haar beschikbare auditcapaciteit het beste op kan inzetten.

Selectieve informatiereductie

In zijn boek 'Intuïtie' houdt de schrijver van populairwetenschappelijke boeken Malcolm Gladwell een warm pleidooi voor het beter luisteren naar je intuïtie in de dagelijkse praktijk.¹ En dus juist niet voor het vergaren van veel informatie. Hij haalt uiteenlopende onderzoeken aan naar de voorspelbaarheid van gezonde huwelijken en de kans die bepaalde artsen lopen om gerechtelijk vervolgd te worden. Uit deze onderzoeken blijkt dat door het bekijken van korte fragmenten van gesprekken tussen huwelijkspartners of het luisteren naar de

interactie tussen een arts en zijn patiënt, een accurate voorspelling gedaan kan worden over de toekomst van een huwelijk of de kans dat een arts vervolgd wordt. Het begrip 'selectieve informatiereductie' speelt hierin een belangrijke rol.² Dit is het vermogen van ons onbewuste om razendsnel patronen te ontdekken in situaties en gedrag, door het selectief reduceren van de waargenomen werkelijkheid tot flinterdunne informatieplakjes. Selectieve informatiereductie is een centraal onderdeel van ons menszijn. En vertelt ons heel veel. Dit proces wordt gevoed door alle kennis en ervaring die we met ons meedragen, alleen vindt dit dan automatisch, versneld en onbewust plaats. Blijkbaar zijn we als mens dus al heel goed in veel informatie verzamelen!³

Intuïtie mee laten wegen

Intuïtie wordt gevoed door allerlei contactmomenten die een auditor heeft. Bijvoorbeeld tijdens de intake met je opdrachtgever of auditee, tijdens interviews of een dossieronderzoek, het gemak (of niet) waarmee medewerkers en informatiebronnen beschikbaar zijn ten behoeve van de audit en het onderbuikgevoel tijdens de bespreking van het conceptrapport. Tegelijkertijd hebben we hier en daar afgeleerd om gedrag, en wat onze intuïtie hierover zegt, mee te wegen als evidence. Afgeleerd te vertrouwen op de signalen en ongemakken die je oppikt bij een (bestuurs)vergadering. Onze automatische verwerking als auditor is soms zo gericht op het komen tot een inhoudelijk oordeel, dat we daarmee een belangrijke informatiebron over het hoofd zien. Wij geloven dat het auditvak



Figuur 1. Intuïtie: van inhoud naar gevoel

Intuïtie begint met goed zijn in je vak, je 'voelsprietten' aanzetten en met je zintuigen scherp waarnemen

Experiment 1

Wat zie, hoor en voel ik?

Bepaal een relevant thema uit de praktijk dat een weerbarstig karakter heeft: een lastig auditdossier, een organisatievraagstuk, een risico dat maar niet goed wordt beheerst. Bepaal op welke gedrags- en cultuuraspect je scherp wilt ontwikkelen. Bijvoorbeeld: wat is het effect van voorbeeldgedrag op de implementatie van beleid X? Of, wat is het effect van transparantie en bespreekbaarheid op het preventief signaleren en kunnen inperken van risico's? Vul het model in, bij voorkeur tijdens of na afloop van (lieft meerdere) interviews. Let de eerste vijf minuten op de inhoud, daarna: wat hoor je je gesprekspartner (niet) zeggen, wat zie je (niet) gebeuren, wat merk/voel je (niet)? Check in hoeverre een relatie bestaat tussen wat je hebt waargenomen en het onderliggende probleem of de uitdaging voor de organisatie waar de audit inzicht in moet geven. En bespreek dit intern binnen je auditteam en met je collega auditors. Wat herkennen zij wel/niet?

Door deze manier van werken, door je focus mede te verleggen van inhoud naar gevoel en aandacht te hebben voor mogelijke niet-effectieve gedragspatronen, voeg je in je audit een extra informatielaag toe: gedrag in het hier-en-nu als informatiebron. Mogelijk vraag je je af wanneer iets een patroon is. Als stelregel kun je hanteren: één keer iets observeren/ervaren is toeval, twee keer is opvallend en drie keer is een patroon.

Experiment 2

Het delen en bespreken van jouw intuïtie

Vind je experiment 1 te makkelijk? Dan is de volgende stap om woorden te geven aan wat je hebt waargenomen en dit mondeling te delen met je opdrachtgever of auditee. Wat betekent dit concreet?

Bepaal tijdens welk gesprek of welke vergadering je jouw waarnemingen uit experiment 1 gaat delen. Leid in wat je hebt gedaan en met welke intentie en beschrijf wat je hebt geobserveerd, gekoppeld aan de probleemstelling waar de audit zich op heeft gefocust. Licht toe hoe wat je hebt geobserveerd samenhangt met het oordeel van je audit (wel of niet meegewogen bij het oordeel) en wees transparant over de beperkingen van je observaties. Vraag aan anderen of zij de observaties die je hebt gedaan herkennen, en indien dat zo is, bespreek of het van waarde kan zijn om – gegeven je methodologische beperkingen van je observaties – dieper inzicht te krijgen in gedrag en cultuurrisico's.

Neem de rust voor zogenaamde 'balkonmomentjes', om tijdens de bespreking met een zekere afstand naar jezelf en/of je gesprekspartner(s) te kunnen kijken. En om in gesprek te gaan over jullie communicatie- en interactiepatronen die je opvallen tijdens het gesprek. Je observaties houden dus nooit op, je zet je voelsprietten nooit uit! Hoe je gesprekspartner in het hier-en-nu reageert kan weer worden gebruikt als (real time) illustratie en onderbouwing van de observaties tijdens je onderzoek.

Experiment 3

Rapporteren over je (onderbouwde) intuïtie

Wij hopen dat door experiment 1 en 2 duidelijk is geworden dat je je intuïtie, door hier woorden aan te geven, behoorlijk concreet kunt maken. Voor experiment 3 nodigen wij je uit om dat wat je hebt geobserveerd en eventueel hebt besproken en gedeeld, op te schrijven en te verwerken in een auditrapportage. Dit wordt vaak als het meest lastig en politiek gevoelig ervaren. In onze ogen is dit echter een echte 'proof of the pudding', waarbij je jouw observaties kunt illustreren met concrete voorbeelden. Als opmaat naar een verdiepend gesprek of als geïntegreerd onderdeel van je oordeel. En waarin je laat zien dat jouw intuïtie meetelt.

– dat naar eigen zeggen toenemende aandacht heeft voor gedrag en cultuur – gebaat zou zijn bij het laten meewegen van intuïtie. Zeker in combinatie met het gebruik van andere informatiebronnen.

Aan de slag!

We willen je uitnodigen om je intuïtie verder te ontwikkelen als het gaat om de vraag welk gedrag positief of negatief bijdraagt aan de beheersing van risico's en het komen tot een duurzaam integere en beheerste organisatie. Dus ook – gevoed door de onderbuik – kijken naar en doorvragen over wat er achter veronderstelde feiten en cijfers schuilgaat. En deze intuïtie toetsen en vervolgens scherp krijgen. Laten we starten bij het goede nieuws. Intuïtie kun je leren ontwikkelen! Intuïtie begint met goed zijn in je vak, je 'voelsprietten' aanzetten en met je zintuigen scherp waarnemen wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk. Daarbij helpt het model, weergegeven in *figuur 1*. Dit model biedt aanknopingspunten om te komen van inhoud naar gevoel door vooral aandacht te besteden aan wat je kunt zien en wat je kunt horen, van concreet naar abstract, zowel verbaal als non-verbaal. Aan de hand van dit model kun je deelnemen aan de drie experimenten die in het kader staan.

Experimenteer

Ons pleidooi mag duidelijk zijn: het (h)erkennen van je intuïtie is waardevol en kun je ontwikkelen. Experimenteer binnen een kader en leer opnieuw scherp waarnemen. De extra informatiebron die je jezelf geeft, zal van waarde zijn voor je organisatie en het auditvakgebied. Ga met kleine stapjes aan de slag met een van de experimenten en laat het ons weten. En vergeet niet: intuïtie is vooral niet de kudde volgen. Het vraagt om lef!

Noten

1. Gladwell, M., *Intuïtie, de kracht van het onbewust denken*, Business Contact, 2015.
2. Gladwell, M., *Intuïtie, de kracht van het onbewust denken*, Business Contact, 2015, pagina 27.
3. We zijn ons bewust van de verschillende (sociaal)psychologische biases die een zorgvuldig besluitvormingsproces en het identificeren van risico's kunnen ondermijnen. Gezien het pleidooi van dit artikel, kiezen we ervoor om ons te beperken tot de positieve bijdrage van intuïtie aan het auditvakgebied.

Hakan Honders is zelfstandig adviseur/trainer op het gebied van ethiek, gedrag en cultuur en is gecertificeerd teamcoach en externe vertrouwenspersoon. Hij deed bij De Nederlandsche Bank als toezichthouder onsite onderzoeken naar gedrag en cultuur binnen financiële instellingen.

Sip Koole is psycholoog en gespecialiseerd in gedrag binnen organisaties. Ze is directeur/eigenaar van Spijkman training & organisatieadvies. Koole geeft trainingen aan managers en professionals op het gebied van cultuurveranderingen en implementatietechnieken binnen de financiële sector.
