

Een auditor zonder leiderschapskwaliteiten, wie zit daar nu nog op te wachten? Het belang van leiderschap voor de auditor, waarbij het LiDRS-model aanvullend is op het IIA-competentieraamwerk.

De auditor is ook een leider!

Leaderschap is in iedere organisatie van groot belang. Een leider zorgt er namelijk voor dat mensen met plezier naar hun werk gaan. Dat zij vanuit een intrinsieke motivatie hun uiterste best doen om een organisatie of project succesvol te laten zijn. Een leider zorgt ervoor dat proactief wordt bijgedragen aan een product en er ideeën worden aangedragen ter verbetering van het resultaat. Een leider weet te verbinden en zorgt ervoor dat mensen op een prettige en constructieve manier samenwerken. De eerste prioriteit van organisaties en projectteams zou dus moeten liggen in het weloverwogen aanstellen en opleiden van leiders. Vervangen we in de voorgaande zinnen het woord 'leider' door 'auditor', dan klopt de inhoud nog altijd. Het vorige artikel in *Audit Magazine* (2-2015) ging over het gebruik van het LiDRS-model (Leadership Development, Research & Support).¹ Dit artikel gaat verder in op het belang van leiderschap voor de auditor. Hiervoor kijk ik onder meer naar het IIA-competentieraamwerk. Vakinhoudelijk is het raamwerk ijersterk, maar biedt het onvoldoende handvatten om de benodigde leiderschapseigenschappen te ontwikkelen. Het LiDRS-model geeft hierop de gewenste aanvulling voor de auditor op alle niveaus: beginnend, ervaren of als chief audit executive (CAE).

De auditor is een leider

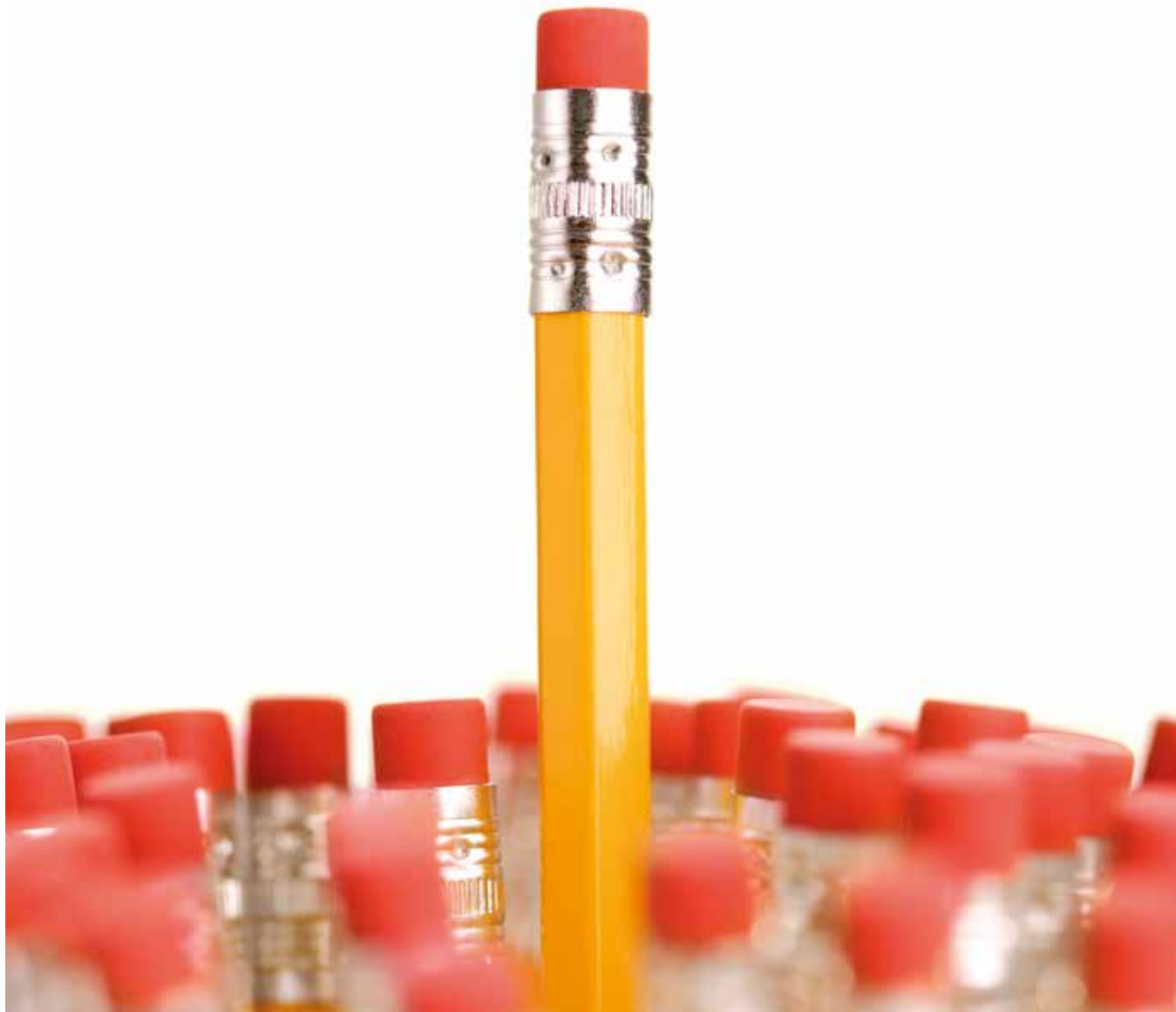
Leidinggeven doe je er niet zomaar bij! Het is een bewuste keuze en zou de hoogste prioriteit moeten hebben om zo als

organisatie of als projectteam nog succesvoller te kunnen zijn. Een auditor heeft niet altijd een organisatie tot zijn beschikking waaraan hij zijn leidinggevende positie kan ontleunen. Misschien wel richting het auditteam, maar zeker niet bij alle auditees. De auditor moet geaccepteerd worden om andere redenen dan de formele organisatorische positionering. De auditor wil, evenals een leider, mensen bewegen, motiveren, in dezelfde richting krijgen. Hij communiceert, verbindt, zorgt voor draagvlak en komt met resultaten. En daarom heeft de auditor op het (inter)persoonlijke vlak veelal dezelfde bagage als een leider.

De kracht van een leider, en ook het aspect waarmee een auditor zich kan onderscheiden, zit in het vermogen om adaptief te zijn. Het kunnen schakelen tussen bepaalde rollen die je als auditor of leider aanneemt. Het ene moment doe je een beroep op je sociale eigenschappen, het andere moment moet er gehandeld worden. En op weer een ander moment ben je als auditor een diplomaat. Dan wil je de relevantie van de auditfunctie voor de business benadrukken of juist draagvlak creëren voor een onderzoeksrapport. Een leider en auditor moeten kunnen sturen, soms hard zijn en vaak met meer tact en empathie de zaken oplossen. Het vermogen om te kunnen schakelen en de instrumenten waarmee je dan kunt sturen, dat heb je als auditor nodig. In dit opzicht is het LiDRS-model een aanvulling op het IIA-competentieraamwerk.

Het IIA-competentieraamwerk en het LiDRS-model

Het competentieraamwerk van het IIA geeft inzicht in de



vaardigheden waarover een auditor, op ieder moment in zijn carrière, moet beschikken. Naast persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden bestaat het raamwerk uit technische en analytische vaardigheden en de theoretische en praktische organisatiekennis. De laatstgenoemde twee vaardigheden zijn vaktechnisch en er specifiek op gericht om het werk als auditor inhoudelijk uit te kunnen voeren.

Het LiDRS-model bevat een zestal kritieke leiderschapseigenschappen (KLE's) die bestaan uit diverse bouwstenen, be-

vaardigheden uit het raamwerk. Daar waar het competentieraamwerk de auditor vaktechnisch verder kan helpen, biedt het LiDRS-model vele eigenschappen en bouwstenen die het palet van de leider en auditor op het (inter)persoonlijke vlak nog verder versterkt.

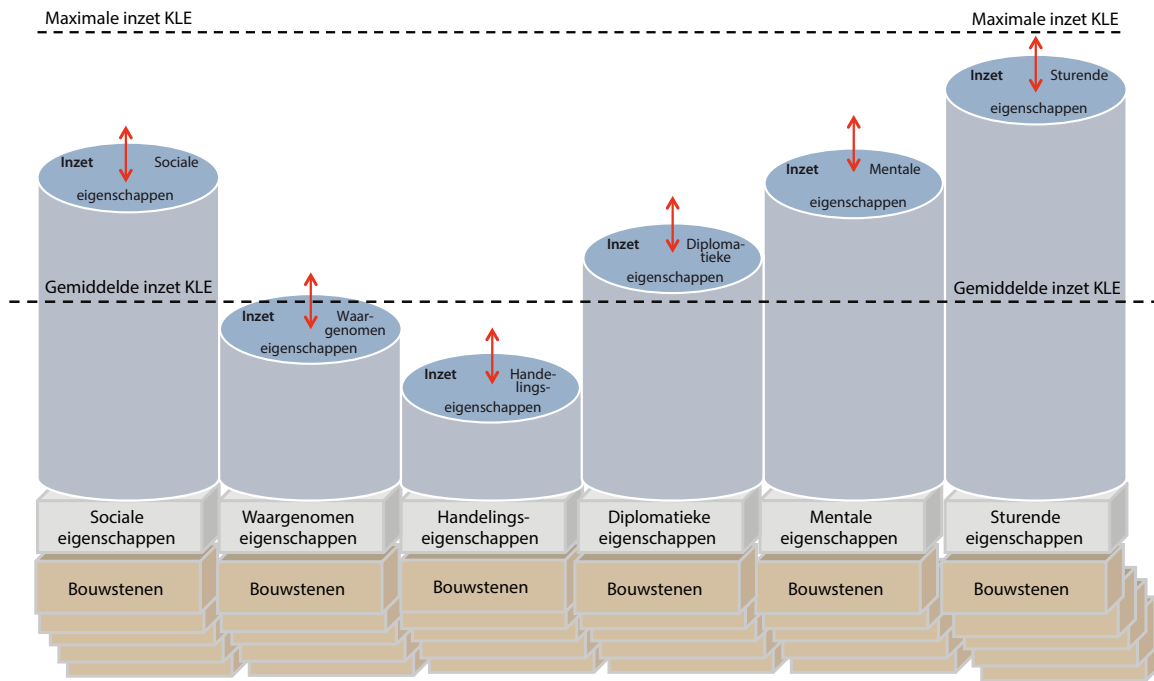
Skills and traits

De vier vaardigheden van het IIA-competentieraamwerk zijn vertaald in kerncompetenties. De vraag is of met vaardighe-

De kracht van een leider zit in het vermogen om te kunnen schakelen tussen bepaalde rollen

doeld om jezelf te ontwikkelen als leider (zie *figuur 1*). In het LiDRS-model scharen we de vaktechnische aspecten van het IIA-raamwerk onder de KLE 'mentale eigenschappen'. Deze KLE bestaat onder meer uit de bouwstenen: kennis van zaken, analytisch vermogen, gedisciplineerd, en creatief. Bouwstenen in het model die de auditor helpen met het verkrijgen van de legitimiteit van leiderschap. Of anders gezegd, bouwstenen die de acceptatie als leider of auditor vergroten. De link tussen het LiDRS-model en het competentieraamwerk van het IIA zit vanzelfsprekend in de persoonlijke en interpersoonlijke

den wel het totaalbeeld van competenties wordt geschetst. Een competentie wordt gedefinieerd als 'het vermogen van mensen om naar de huidige eisen de taken uit te voeren en de verwachte prestaties te leveren'.² Maar als we van mening zijn dat de auditor ook belangrijke leiderschapseigenschappen moet bezitten dan houdt de competentieontwikkeling niet op bij vaardigheden. De auditor moet zich breder ontwikkelen. Ik illustreer dit graag aan de hand van een voorbeeld uit de literatuur over leiderschap. Na de Tweede Wereldoorlog is er veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheidskenmerken van



Figuur 1. Overzicht van het LiDRS-model

leiders, de zogenaamde 'traits-theory'.³ In deze onderzoeken werd voornamelijk naar vooraanstaande leiders gekeken en de reden waarom mensen hen zouden volgen. Het nadeel van deze theorie is dat men de wereldberoemde leiders als onderzoeksobject gebruikte. Dit stond ver van de hardwerkende naoorlogse 'gewone' mens. Er werden persoonlijkheidskenmerken geïdentificeerd waar je als individu niet direct invloed op kunt uitoefenen. Denk aan intelligentie of charisma.

terug te vinden in de bouwstenen van de KLE's 'mentale en sturende eigenschappen'. De bouwstenen uit de KLE's 'sociale- en diplomatieke eigenschappen' worden weliswaar aangestipt, maar minder pregnant dan ik zou verwachten (zie tabel 1). Het voordeel van het LiDRS-model is dat het de vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en karaktereigenschappen door elkaar gebruikt. Hierdoor is direct te zien hoe met behulp van het verbeteren van specifieke vaardigheden,

Een leider weet te verbinden en zorgt ervoor dat mensen op een constructieve manier samenwerken

Niet veel later werd onderzoek gedaan naar de vaardigheden waarover een leider moet beschikken. Aangezien men vaardigheden kan beïnvloeden door bijvoorbeeld oefening en training, werd deze theorie ('skills and style theory') direct populair. Een saillant detail is echter dat veel persoonlijkheidskenmerken ook terugkomen in de 'skills and style' leiderschapstheorieën. En dit is ook logisch. Het vermogen van een leider om geaccepteerd te worden in zijn rol zit niet alleen in vaardigheden! Dit geldt ook voor de mate van acceptatie van een auditor.

Versterken van het IIA-competentieraamwerk

Voor de (inter)persoonlijke vaardigheden uit het IIA-raamwerk kan eenvoudig een parallel worden getrokken naar het LiDRS-model. De (inter)persoonlijke vaardigheden zijn vooral

bepaalde minder aanwezige persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen kunnen worden gemitigeerd. Ook is er een breder overzicht van competenties waaraan je als auditor en leider moet voldoen om sneller geaccepteerd te worden.

Versterk als auditor je rol binnen een team

Leider of auditor, beginnend of ervaren, het maakt niet uit. Zoals het competentieraamwerk al aangeeft zijn de (inter)persoonlijke vaardigheden van groot belang om de audit goed te kunnen volbrengen. Als auditor maak je deel uit van een team. Misschien een team van auditors, maar zeker een team van mensen aan wie je als auditor je dienst verleent. En in dit team wil je de mensen verbinden, bewegen en meekrijgen. Juist hiervoor heeft de auditor leiderschapskwaliteiten nodig. Om zijn rol in het team te versterken, om draagvlak te vinden als

Professionaliteit	Kerncompetentie IIA raamwerk	LiDRS-model (KLEs)
Persoonlijke vaardigheden	Vertonen van integer, eerlijk en professioneel ethisch gedrag	Sociale en diplomatieke eigenschappen
	Opbouwen, ontwikkelen en leiden van de internal auditfunctie	Sturende en mentale eigenschappen
	Stimuleren van verandering en innovatie	Sturende en mentale eigenschappen
Interpersoonlijke vaardigheden	Communiceren met invloed	Sociale, sturende en diplomatieke eigenschappen
	Overtuigen en motiveren door samenwerking	Diplomatieke, sturende en mentale eigenschappen
Technische en analytische vaardigheden	Voert audit- en adviesopdrachten op een systematische en gedisciplineerde wijze uit	Niet te relateren aan het LiDRS-model
	Kennis en toepassing van procesanalyses, business intelligence en probleemoplossende technieken	
Theoretische en praktische organisatie kennis	Kennis en toepassing van governance, risk en control binnen de context van de organisatie	
	Kennis en toepassing van de organisatieomgeving, industriepraktijken en specifieke organisatiekenmerken	

Tabel 1. Het IIA-competentieraamwerk in relatie tot enkele KLE's

persoon en zo de juiste informatie boven tafel te krijgen, maar zeker ook om draagvlak voor de boodschap van het auditrapport te krijgen. Op alle niveaus in zijn carrière!

Het LiDRS-model versterkt het IIA-competentieraamwerk door een grotere nadruk te leggen op de (inter)persoonlijke vaardigheden, inclusief persoonlijkheidskenmerken en karaktereigenschappen. Door hier adaptief mee om te gaan, continu te blijven schakelen tussen het benadrukken van de KLEs en je als auditor regelmatig te (laten) evalueren, groei je in leiderschapskwaliteiten, en dus ook als auditor. Een bijkomend voordeel is dat het LiDRS-model ook kan worden gebruikt als audittool voor een leiderschapsaudit. Dit licht ik in een volgend artikel nader toe.

Met een glimlach naar het werk

Het IIA-competentieraamwerk is uiteraard niet bedoeld om leiders te creëren, maar om handvatten te geven aan de auditor om zich als professional in het vakgebied verder te ontwikkelen. Hieraan voldoet het raamwerk ruimschoots. Maar de ambitieuze auditor, de echte professional, wil meer bereiken. Zeker omdat het belang van leiderschap voor organisaties en projectteams zo groot is. De auditor wil mensen inspireren, enthousiasmeren en ervoor zorgen dat iedereen met een glimlach naar het werk gaat! De auditor als professional is een leider. Een adaptieve leider met een goede dosis vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en breed inzicht in de mogelijkheden om bij te sturen! <<

Noten

1. Hekker, J.K.J., 'Zijn we zelf in control?', *Audit Magazine*, juni 2015.
2. Dingemanse, J.F., 'De spanningsboog tussen competenties benodigd voor auditing en consultancy', *Audit Magazine*, 1-2003, pag. 15.
3. Northouse, P.G: *Leadership; theory and practice*; Sage publications Inc, maart 2012

Meer weten...

Wilt u meer weten over leiderschap in relatie tot het auditvakgebied? LiDRS verzorgt binnenkort leiderschapstrainingen voor het IIA. Houd de IIA-opleidingskalender in de gaten.



Jochen Hekker is eigenaar van LiDRS bv en auteur van het boek *Leiders!* Als trainer, coach en spreker gebruikt Hekker zijn jarenlange ervaring als marineofficier. Naast de officiersopleiding aan het KIM heeft hij een master in business engineering en management science en een RO-opleiding afgerond.
www.lidrs.nl