



Je denkt
misschien dat je
zelf alles in de
hand hebt, maar
dat is een illusie

Rolf Bruins

Audit Magazine sprak in het CoBrA museum in Amstelveen met breinexpert Rolf Bruins over het gedrag van mensen en de werking van het brein. “De belangrijkste competentie in onze veranderende wereld is het vermogen te blijven leren.”¹

Full brain auditing: **fictie** of toegevoegde **waarde?**

Ons brein is in miljoenen jaren geëvolueerd. Het tempo waarin het brein zich ontwikkelt is nauwelijks meetbaar, terwijl de hoeveelheid data in deze periode juist steeds sneller is gaan groeien: de ‘data-brain-gap’. De kloof wordt steeds groter. Een uitdaging voor ons brein dus.

De data-brain-gap

De evolutie van ons brein heeft zijn hoogtepunt min of meer bereikt. Terwijl de datastroom nu serieus op gang komt. In het begin konden we deze groei nog opvangen door harder en slim-

Over...

Drs. Rolf Bruins is al meer dan vijftien jaar werkzaam in het hoger beroepsonderwijs en heeft meerdere boeken geschreven over informatiemanagement, marketing en het brein. Hij is gefascineerd door het belangrijkste gereedschap van breinwerkers, namelijk hun brein. Door onderzoek te doen naar het brein en deze kennis te delen, helpt hij vanuit zijn bedrijf Management Class professionals zich beter te ontwikkelen.

mer te gaan werken. Maar al snel kon het individuele brein het niet meer bijbenen en zijn we onszelf meer en meer in groepen en bedrijven gaan organiseren om zo het werk en de daarmee gepaard gaande data en informatie te delen.

Sinds de introductie van internet in 1995 is de groei in data exponentieel toegenomen. En dit terwijl ons brein gewoon ons brein is gebleven. Bruins: “Dit maakt dat er een zogenaamde data-brain-gap ontstaat. Er is meer data om ons heen dan het brein aankan. Dat hebben we in de maatschappij dus opgelost door in de laatste honderd jaar van individueel werken naar groepswerken naar netwerken te gaan. Naast netwerken zullen er bovendien steeds meer ‘netwerken van netwerken’ komen. Denk hierbij ook aan diensten van Google, Uber, Airbnb en Alibaba. Maar dit is niet genoeg. We zullen ons brein op een andere manier moeten gaan gebruiken. Voor deze veranderingen moeten we ons brein zien te ontwikkelen. Ontwikkelen doe je door te leren, over het geleerde na te denken en het geleerde in praktijk te brengen. En je dient ertoe in staat te zijn om hier een doorlopende leercirkel van te maken: blijven leren om de veranderende wereld bij te houden.”

Kun je je eigen brein sturen?

De hele dag door komt er elke seconde ontzettend veel data je hersenen binnen. Je brein bepaalt zelf welke data door wordt gelaten en hoe die data wordt omgezet in informatie. Je denkt misschien dat je zelf alles in de hand hebt, maar dat is een illusie. Denk maar eens aan afbeeldingen waarin je twee ver-

schillende afbeeldingen kunt zien. De ene keer zie je een man van de voorkant, de andere keer van de zijkant. Je kunt ze niet tegelijkertijd zien. Zulke afbeeldingen worden ook illusies genoemd, gezichtsbedrog. Maar het is geen bedrog: beide afbeeldingen zijn aanwezig. Het is je brein dat bepaalt welk beeld je ziet.

Full brain auditing en Kahneman: een fictie?

Rolf Bruins neemt ons mee naar de wereld van Kahneman.

teem 2. Weinig van ons auditwerk zal onbewust plaatsvinden in systeem 1. Maar pas op, voordat je het weet passen we onbewust biases toe in ons dagelijkse auditwerk (hierover later meer). Uitgaande van Kahneman is full brain auditing een fictie, omdat we altijd maar een beperkt deel van ons brein zullen gebruiken.”

Hoe leer je, hoe denk je? Als je dat niet weet, hoe kun je het dan verbeteren?

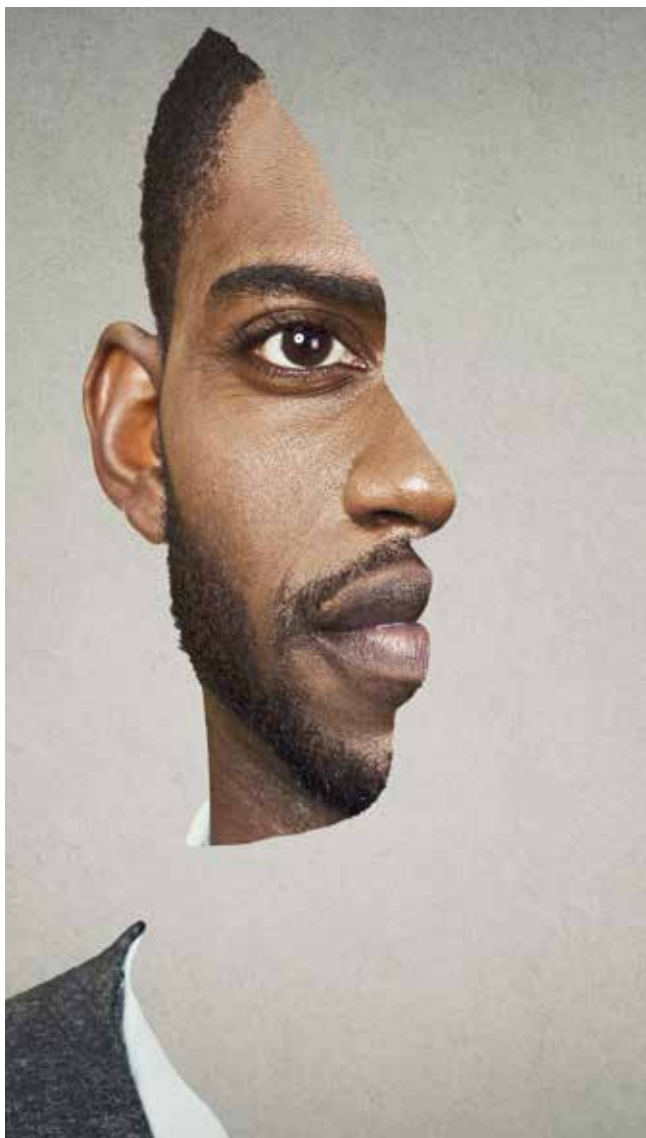
“Kahneman zegt dat ons brein bestaat uit twee systemen. Het veel grotere systeem 1 (het onderbewuste) werkt automatisch en razendsnel, op basis van indrukken en emoties. Dit systeem is 24/7 online en kost weinig inspanning, maar kan ook moeilijk onder controle worden gehouden. Systeem 2 is bewuster en logischer en vergt activering van ons denken. Het rationele systeem 2 wordt gebruikt om de indrukken van systeem 1 te onderdrukken of op te vangen, wat zorgt voor bewuste aandacht. Dit kost veel zelfbeheersing en energie en gaat daardoor aanmerkelijk langzamer.

Waarom het brein zo werkt? Om energie te besparen. Systeem 1 is voornamelijk in werking om te overleven en in miljoenen jaren geëvolueerd om niet al te veel bewust te hoeven nadenken. Systeem 2 is veel jonger – die evolutie gaat ongeveer honderd-duizend jaar terug. Dit onderdeel van het brein wil de wereld om ons heen beter begrijpen en wordt onder andere gevoed met opvoeding, studie en ervaringen. Als je wandelt bijvoorbeeld, is met name systeem 1 actief. Je hoeft er niet over na te denken dat je het ene been voor het andere been zet. Stelt iemand je dan een moeilijke vraag (hoeveel is 2046×148 ?), dan wordt systeem 2 vanzelf geactiveerd. Je stopt even met lopen (systeem 1 gaat automatisch op inactief) om je brein aan de som te laten werken. Auditing vindt met name plaats in sys-

Full brain auditing, een kwestie van beide hersenhelften?

Naast de theorie van Kahneman, die het brein in twee systemen opdeelt, wordt er ook vaak gesproken over de verschillen tussen de linker- en rechterhersenhelft. De linkerhersenhelft neemt analytische vaardigheden voor zijn rekening (verstand en logica), terwijl de rechterhersenhelft zorgt voor creativiteit en het sociale domein (emotie). Het moge duidelijk zijn dat het van belang is om beide kanten in te zetten en je hiervan bewust te zijn. Ondanks dat de werkelijkheid vaak complexer is, zit er in clichés als linker- en rechterhersenhelft toch altijd een kern van waarheid.

Bruins: “Een auditor zal veel kennis en kunde halen uit feiten, maar het is ook erg belangrijk om af te gaan op percepties. De kennis die te halen is uit ‘reading people’ wordt vaak onderschat, terwijl kennis die te halen is uit ‘reading books’ juist wordt overschat. Terwijl ons brein juist heel visueel is ingesteld. Door bij een audit aan beide hersenhelften aandacht te besteden, dus zowel aan de logische/rationele kant (links) als aan de emotionele/creatieve kant, vergroot je je waarnemingsvermogen aanzienlijk en verklein je de kans bepaalde aspecten te missen. Of je hiermee je volledige brein gebruikt valt te betwijfelen, wel is het zo dat je meer delen van je brein inschakelt.”



Biases (voorkeursbehandeling door het brein)

Zoals eerder aangeven, is een belangrijk aspect waar ook auditors aan ten prooi kunnen vallen het aspect van zogenaamde biases (voorkeuren of vooroordelen). Of je nu systeem 1 of systeem 2 gebruikt of je nu de linker- of de rechter hersenhelft gebruikt: biases liggen altijd op de loer. Bruins: “Het zijn systematische denkfouten waarbij conclusies op een onlogische en vaak verkeerde manier worden getrokken. Deze biases kunnen ertoe leiden dat mensen onbewust foute beslissingen nemen. Auditors werken natuurlijk veel met (numerieke) data en informatie, waardoor ze aan al deze biases blootgesteld worden. Iedere audit opnieuw. Anchoring is bijvoorbeeld een bekende bias die ontstaat doordat mensen een eerste getal dat ze horen vaak als uitgangspunt nemen, zonder te weten of dit een relevant gegeven is. Een klassiek voorbeeld is een salarisonderhandeling waarbij het eerste bedrag de basis zal zijn voor de onderhandeling. Het is dus van belang dat auditors zich zoveel mogelijk bewust zijn van het bestaan van dit soort biases. Het zal de kwaliteit van audits zeker ten goede komen.

Je brein beter laten leren

Bruins: “Er wordt weinig aandacht besteed aan de kunst van het leren en het denken. Terwijl dit in deze veranderende wereld juist steeds belangrijker wordt. We hebben de competen-

tie nodig om mee te kunnen bewegen. Hoe leer je, hoe denk je? Als je dat niet weet, hoe kun je het dan verbeteren? Er zijn manieren om beter te kunnen leren en beter te kunnen denken, maar die passen we niet toe. Ook waar deze het belangrijkste zijn, in het onderwijs, weten we er te weinig van en passen we het onvoldoende toe. We gaan naar school om te leren en om ons brein in te zetten, maar we praten niet expliciet over hoe we dit het best kunnen doen. Dat zal binnen de auditopleidingen niet anders zijn. Dit moet belangrijker worden de komende jaren: leren te leren. Dát moet op het lesrooster van de komende generaties komen te staan. De belangrijkste competentie in onze veranderende wereld is het vermogen te blijven leren.” Als internal auditor werken we daar al aan door middel van de ‘permanente educatie’.

Dus? Blijven leren!

De belangrijkste competentie van een auditor in onze veranderende wereld is dan ook het vermogen om te blijven leren. Leren als competentie, het klinkt misschien tegenstrijdig, maar het is de nieuwe werkelijkheid. Bruins: “Het concept van leren en persoonlijke ontwikkeling alsmede het inspelen op verandering, hangen allemaal samen en het brein speelt hierin een kritische rol. Hoe dit samenhangt is echter niet zo gemakkelijk. Wel moet er heel duidelijk een motivatie van binnenuit komen die mogelijk extern versterkt kan worden door bijvoorbeeld opvoeding en opleiding: ‘If an egg is broken by an outside force, life ends. If an egg is broken by an inside force, life begins’. Het onderwijs moet hier veel meer op in spelen. Onderwijs op ieder niveau en dit geldt daarmee natuurlijk net zo hard voor de beroepsgroep van auditors. Hoe kun je het brein stimuleren dat het wil blijven leren en openstaat voor verandering? Dit zijn zaken die meer aandacht behoeven in het onderwijs.”

Het brein bepaalt grotendeels de kwaliteit van de audit

Wanneer je een audit uitvoert, denk je uiteraard niet na over al deze theorieën en breinprocessen, maar ze zijn wel op volle sterkte gaande in je hoofd. Dit gebeurt grotendeels onbewust. Heeft systeem 1 de overhand of heb je systeem 2 ingezet? Is je rationele linkerhersenhelft dominant aanwezig in je brein of heeft je rechterhersenhelft de grootste invloed? De vraag is dan natuurlijk hoe deze processen de kwaliteit van de audit beïnvloeden. Het begint met je zelf bewust worden van deze processen. De eerste stap op weg naar het nieuwe leren. Ook voor auditors. Een vreemde gewaarwording dat je zo afhankelijk bent van je brein bij alles wat je doet.

Tot slot geeft Rolf Bruins ons nog een leestip: *Het flitsbrein* van Bert Overbeek, over intuïtie en besluitvorming. Toch net wat toegankelijker dan *Thinking fast and slow* van Kahneman en een goed opstapje naar full brain auditing. <<

Noot

1. De aanleiding was de jaarlijkse internal auditconference van ABN Amro waar Rolf Bruins een gastoptreden verzorgde met de titel 'Brain under construction'. Het thema van de conference was Full brain auditing.