

Natuurlijk is een goede auditor competent. Een goede auditor beschikt over vakinhoudelijke competenties, intelligentie en allerlei 'zachte' competenties. Maar hoe zit het met het morele kompas? En wat gebeurt er met dat morele kompas wanneer een auditor onder druk staat?

Hoe zit het met het morele kompas?

Vanaf een zeker niveau spreekt het voor zich dat een auditor beschikt over de voor de functie noodzakelijke vakinhoudelijke en vaktechnische competenties. Men weet waar het in de uitvoering van de functie om gaat, welke regels en procedures er gehanteerd dienen te worden en waarom.

Hier ligt niet langer het onderscheidend vermogen, het is een *conditio sine qua non* dat een goede auditor verstand van zijn vak heeft.

Het onderscheidende element zit in toenemende mate in de zachte competenties, in de sociale vaardigheden. Hoe gaat de auditor om met de verschillende stakeholders? Hoe krijgt hij de noodzakelijke informatie boven tafel? Weet hij afdoende uit te leggen waarom bepaalde regels en procedures gehanteerd dienen te worden? Hoe voert hij een gesprek wanneer geconstateerd wordt dat bepaalde regels en procedures niet of niet op de juiste wijze gehanteerd worden? Daarin schuilt het verschil tussen een gemiddelde auditor en een goede.

Assessments

In de assessments zoals wij die voor verschillende organisaties houden, zien we dan ook in toenemende mate een verschuiving naar juist die meer zachte competenties. Competenties die door middel van assessments uitstekend in kaart te brengen zijn. Sterker nog, daarin ligt de kracht van assessment. Wij kunnen weinig tot niets zeggen over de inhoudelijke competenties van een kandidaat voor een auditorsfunctie, maar des te meer over zijn sociale vaardigheden, zijn overtuigings-

kracht, de interpersoonlijke sensitiviteit. Maar vanzelfsprekend ook over zaken als de assertiviteit van de auditor in het geval er hiaten geconstateerd worden, wanneer zaken niet conform afspraken verlopen. Persoonlijkheidsvragenlijsten en simulatie-opdrachten, in de vorm van bijvoorbeeld rollenspellen, bieden daarvoor een prima indicatie.

Iedere keer blijkt ook weer dat de aloude intelligentietest een bijzonder goede voorspeller is; hoe intelligenter hoe beter men in de regel de functie weet uit te voeren. Een intelligente auditor doorziet zaken gemakkelijker, ziet sneller wat belangrijk is en wat minder belangrijk, weet waaraan extra aandacht besteed dient te worden, waar mogelijk knelpunten zitten. En misschien wel het allerbelangrijkste, een intelligente auditor weet in de organisatie uit te leggen waarom bepaalde regels en procedures, bepaalde gedragingen, nuttig en nodig zijn.

Tot zover waarschijnlijk niets nieuws onder de zon. In toenemende mate zien wij echter dat integriteit en het morele kompas onderdeel zijn gaan uitmaken van het profiel van een auditor. Wanneer een auditor geconfronteerd wordt met een moreel dilemma, op het werk, op het raakvlak tussen werk en privé, of in het leven buiten het werk, waar laat deze auditor zich dan door leiden? Opdrachtgevers vragen steeds vaker aan ons hoe het met de integriteit en met dat morele kompas gesteld is. Het zijn belangrijke afbreukrisico's.

Het morele kompas

'Is deze kandidaat voor de functie van auditor binnen onze organisatie integer?' Hoed u voor de adviseur die zegt daar een uitspraak over te kunnen doen. Er is alle reden te twijfelen aan



de integriteit van die adviseur! Of iemand zich steeds integer zal gedragen wordt niet alleen bepaald door de persoonlijke integriteit, maar vooral ook door de context. Hoe is de cultuur in de organisatie, wat vindt men toelaatbaar gedrag en wat niet, wat is de cultuur in het team? Wat gebeurt er wanneer iemand zich niet integer gedraagt? Spreekt men de betreffende collega daarop aan? En wanneer iemand dat doet, hoe reageert dan het management? Wordt zo iemand beloond of juist gezien als 'verrader', als iemand die 'de vuile was buiten hangt' en de teamgeest op het spel zet?

Of iemand steeds integer zal handelen, daarover kunnen wij als assessmentpsychologen dus geen uitspraak doen. Wat wij

Conventionele fase

Mensen bij wie het denken zich in de conventionele fase bevindt kijken vooral naar de regels en de procedure, naar de wetten en voorschriften; wanneer het volgens die regels en wetten niet verboden is, dan mag het. Een puur formele en strikt juridische opvatting dus. Er is geen sprake van individuele reflectie, maar louter van een focus op een strikte toepassing van de regels.

Post-conventionele fase

Wanneer er wel sprake is van kritische reflectie, wanneer men zelf inhoudelijk probeert na te denken over de regels en pro-

Integriteit en het morele kompas zijn onderdeel gaan uitmaken van het profiel van een auditor

wel kunnen is aangeven door welk moreel kompas iemand zich laat leiden, wat is bepalend voor iemands handelen wanneer deze met morele dilemma's geconfronteerd wordt. Een goed hulpmiddel daarbij is het model van Kohlberg. Hij onderscheidt drie fasen, drie manieren van denken wanneer men te maken heeft met morele dilemma's (zie *figuur 1*).

Pre-conventionele fase

In de eerste fase van het model van Kohlberg zitten mensen die zich bij de omgang met morele dilemma's eenvoudigweg laten leiden door de vraag: *what's in it for me?*, kom ik er mee weg? Zij laten zich leiden door beloning en straf, word ik of wordt mijn organisatie er beter van, dan kan het. Is er een grote kans dat ik en/of de organisatie er voor gestraft worden, dan kan het niet. Kohlberg noemt dit de pre-conventionele fase.

cedures en over de juistheid van de toepassing er van in een bepaalde concrete situatie, dan bevinden mensen zich in de zogenaamde post-conventionele fase. Van een goede auditor mag verwacht worden dat deze vooral langs post-conventionele lijnen denkt. Louter conventioneel denken leidt tot een soort 'stiptheidacties' en juist bij dergelijke acties lopen zaken vast. Inmiddels zijn er dilemmatesten waarmee in kaart gebracht kan worden volgens welke lijnen men met morele dilemma's omgaat. Dergelijke tests dienen dan ook standaard deel uit te maken van een goed selectie assessment voor een auditor. Aangevuld overigens met een uitgebreid interview waarin dieper ingegaan wordt op de dilemma's waar men mee te maken gehad heeft, c.q. waarmee men mogelijk te maken krijgt. In een dergelijk interview wordt niet zo zeer dieper ingegaan op de keuzen die men in dergelijke situaties gemaakt

Ijkpunten voor het ethisch kompas

'What's in it for me?' (Pre-conventioneel)

Beloning en straf voor het individu of de directe eigen groep

'Wat is de norm?' (Conventioneel)

Normen van de eigen organisatie, beroepsethiek, wet- en regelgeving

'Wat vind ik, in dit geval?' (Post-conventioneel)

Algemene principes en zelf kritisch nadenken

Figuur 1. De fasen van Kohlberg

Derailer	Gedrag	Persoonlijkheidsstoornis
Opvliegend	Emotioneel onberekenbaar	Borderline
Sceptisch	Wantrouwen als gewoonte	Paranoïde
Voorzichtig	Overdreven voorzichtigheid	Vermijdende
Gereserveerd	Gereserveerdheid	Schizoïde
Eigengereid	Passieve weerstand	Passief- agressieve
Zelfvoldaan	Arrogantie	Narcistische
Gewaagd	Ondeugendheid	Antisociale
Sociaal dominant	Melodramatisch	Theatrale
Fantasierijk	Excentriciteit	Schizotypische
Perfectionistisch	Perfectionisme	Obsessieve-compulsieve
Plichtsgetrouw	Gretigheid om te behagen	Afhankelijke

Figuur 2. De elf Hogan derailers

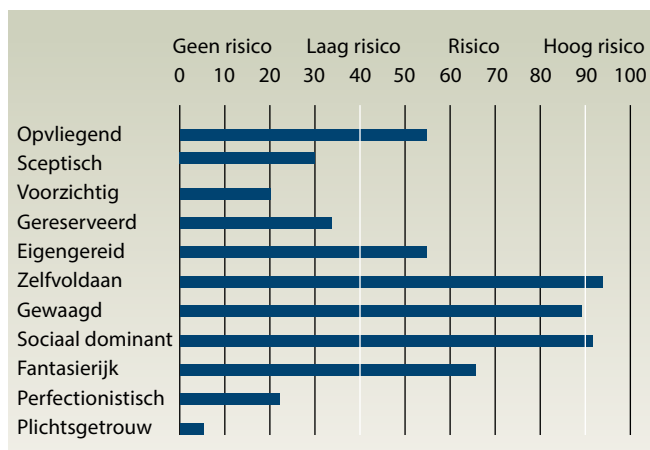
heeft of denkt te maken, maar vooral op de onderliggende argumentatie, de overwegingen, de risico's die men ziet.

Wat gebeurt er onder druk met het morele kompas?

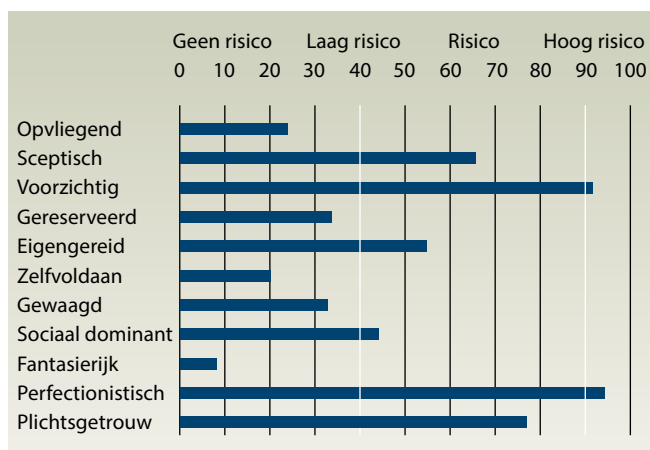
Het gaat er echter niet alleen om welk moreel kompas men hanteert, maar ook wat er met dat morele kompas gebeurt wanneer men onder druk komt te staan. Druk veroorzaakt door een verhoogd werkaanbod, of druk die er door verschillende stakeholders op een auditor uitgeoefend wordt. Is men in staat om ook onder druk post-conventioneel te blijven denken en handelen, blijft men ook dan kritisch en autonoom nadenken? Ook hierin verschillen mensen: de een laat zich gemakkelijker beïnvloeden dan de ander en de een heeft meer last van 'derailers' dan de ander. Derailers zijn factoren op grond waarvan men kan ontsporen. Men laat zich verleiden tot extreem gedrag, gedrag wat mogelijk in normale omstandigheden in normale proporties adequaat is, maar wanneer het extreem wordt niet. De Amerikaan Hogan heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar dergelijke derailers. Hij heeft er uiteindelijke elf geïdentificeerd (zie *figuur 2*).

Elf derailers

Elf factoren die in kaart gebracht kunnen worden door middel van de HDS, de Hogan Development Survey (een enigszins verhullende titel, maar het zal duidelijk zijn dat een vragenlijst met op de kaft de werkelijke naam, zijnde de 'Hogan Derailment Survey' waarschijnlijk iets anders benaderd wordt). De uitkomst van de vragenlijst is een score op ieder van de elf derailers, wanneer men daarbij boven de 90% scoort op een bepaalde derailer dan vormt deze een serieus risico. Hoe meer van dergelijke hoge scores op de elf derailers, hoe hoger het



Figuur 3. De narcist



Figuur 4. De structopaat

risico. Daarbij geldt overigens dat hoge scores op bepaalde derailers voor een auditor niet altijd een echt risico zijn. In *figuur 3* staat het typische scorepatroon van een narcist. Iemand die zich onder druk laat verleiden tot extreem risicovol gedrag.

Een ander derailmentpatroon volgens de systematiek van Hogan is wat ik de 'structopaat' zou willen noemen (zie *figuur 4*). Dit is iemand die onder druk argwanend, sceptisch, precies, risicomijdend en consciëntieus wordt.

Wel of geen derailer?

Het is overigens de vraag of dit voor een auditor wel een echte derailer is. Wanneer een auditor onder grote druk gezet wordt door het hoofd van de afdeling Inkoop, omdat er iets misgegaan is met de afgesproken procedures rondom procurement. En wanneer die auditor bij deze druk van het hoofd van de afdeling Inkoop argwanend en extra precies wordt in zijn analyse, dan lijkt mij dat eerder terecht dan een bron van ontsporing. Druk kan in dergelijke situaties een prima aanleiding zijn om juist nog zorgvuldiger en preciezer te gaan kijken naar de gevolgde regels en procedures. Kortom, wat in het ene beroep een mogelijke derailer is, hoeft dat in het andere niet ook te zijn. Overigens denk ik dat u uiteindelijk meer gebaat bent bij

een auditor die denkt volgens het post-conventionele schema, dan met een structopaat. Iemand die zich niet blind staart op de regels en procedures, maar die kritisch nadenkt, evalueert of de toepassing van die regels en procedures in dit specifieke geval wel tot de juiste uitkomsten leidt. Bij een structopaat zijn wellicht de regels exact gevolgd, maar is de patiënt overleden.

Complicerende factor bij dit alles is overigens dat potentiële derailers naar boven komen in situaties waarin iemand onder druk gezet wordt en wanneer iemand dat ook als zodanig ervaart. En de een is veel gevoeliger voor een dergelijke druk dan de ander. Daarbij is het ook nog eens zo dat sommige mensen heel goed bestand zijn tegen de druk die wordt veroorzaakt door een groot werkaanbod, tegen achterstanden in de afhandeling, en bijvoorbeeld veel minder bestand zijn tegen de druk die door andere mensen op hen wordt uitgeoefend. Met name dat laatste lijkt mij relevant voor een auditor.

Conclusie

Bij de selectie van auditors wordt van oudsher met name gekeken naar harde competenties, vakinhoudelijke kennis en ervaring. Gelukkig is er tegenwoordig ook veel aandacht voor de zachte competenties, de sociale en interpersoonlijke vaardigheden: hoe interacteert de toekomstige auditor in het complexe spanningsveld van stakeholders binnen en buiten de eigen organisatie? Mijn pleidooi is om daarnaast ook aandacht te besteden aan het morele kompas en aan potentiële derailers. <<



Frank van Luijk (1956) studeerde arbeids- en organisatiepsychologie (1982) en filosofie (1986). In 2010 promoveerde hij op een onderzoek naar de betekenis van werken. Sinds 1983 werkt hij als assessmentpsycholoog bij LTP Business Psychologists. Hij houdt zich daar vooral bezig met de selectie van kandidaten voor zwaardere juridische, management- en adviesfuncties. In toenemende mate ligt daarbij het accent op integriteit en de wijze van omgaan met morele dilemma's.