

Het onderzoekende gesprek als ontsluitingsmethode is een steeds belangrijkere bron van informatie voor auditors geworden. Uit een onlangs door ons afgeronde studie naar leerbehoeften van auditors op het terrein van onderzoek naar houding en gedrag in organisaties blijkt dat hoofden van interne auditfuncties (IAF's) communicatieve vaardigheden als een van de belangrijkste ontwikkelpunten voor auditors beschouwen.¹

Competenties ontwikkelen – méér dan alleen vaardigheidstraining

De afgelopen jaren hebben wij veel auditors mogen trainen in het voeren van onderzoekende gesprekken. Daarbij is ons een aantal dingen opgevallen. Ter voorbereiding op onze trainingen vragen wij deelnemers een luistertest te doen. Deze test brengt in kaart vanuit welke attitude een persoon luistert. Significant veel auditors blijken een voorkeur te hebben voor transactioneel luisteren.² Een kenmerk van personen met deze voorkeur is dat zij de neiging hebben om vooral te luisteren naar wat zij zelf denken dat belangrijk is.

Bij het inventariseren van leerdoelen is de vraag hoe om te gaan met weerstand vaak een van de belangrijkste doelen. Wat we merken is dat auditors die hoog scoren op transactioneel luisteren vaak minder openstaan voor wat een gesprekspartner inbrengt en dan vooral als de inhoud afwijkt van wat zij zelf denken dat belangrijk is. De gevolgen daarvan worden in oefensituaties vaak snel zichtbaar. Gesprekspartners haken af omdat zij zich niet gehoord voelen. Soms raken ze geïrriteerd en in een enkel geval worden ze zelfs boos.

Transactioneel luisteren kan veroorzaken dat tijdens een onderzoekend gesprek de echt belangrijke informatie niet wordt ontsloten. Het trainen van gespreks- en interviewvaardigheden is een manier om hier aan competentieontwikkeling te doen. Dat is nuttig en waardevol en moet ook zeker blijven gebeuren.

Professioneel zelfbeeld

We denken echter dat we er daarmee niet zijn. Tijdens vrijwel iedere training en ieder college dat wij mogen geven komen thema's als het objectieve onderzoek, het onafhankelijke oor-

deel, de relatie tussen auditor en gecontroleerde en het geven van zekerheid aan de orde. Deze terugkerende discussies, maar vooral de felheid waarmee deelnemers deze met elkaar voeren, wijzen erop dat het hier niet om zomaar een onderwerp gaat. Zonder dat het met zoveel woorden wordt gezegd gaat het hier om een professioneel zelfbeeld. Dat is fundamenteel voor iedere professional en dus ook voor auditors. Het kan dan bijna ook niet anders dan dat – bewust of onbewust – opvattingen hierover doorsijpelen in de relatie met de auditee en de manier waarop auditors hun onderzoekende gesprekken voeren. Dit is ook wat wij observeren in oefensituaties.

Auditors met een enigszins gesloten, meer behoudende mindset en een voorkeur voor transactioneel luisteren in combinatie met minder ontwikkelde communicatieve vaardigheden, halen minder uit onderzoekende gesprekken en ervaren daarbij tegelijkertijd meer weerstand. Het omgekeerde geldt ook. Relationeel luisterende auditors met een opener, minder aan audittradities gebonden beroepsopvatting en meer ontwikkelde communicatieve vaardigheden, halen meer uit onderzoekende gesprekken.

Gedrag als auditobject

Gedrag als auditobject of als onderdeel van de root cause analysis wordt steeds belangrijker gevonden. Managers willen de auditafdeling niet alleen als controleur, maar ook als sparringpartner kunnen inschakelen. Een meer behoudende, traditionele beroepsopvatting kan dan een belemmering zijn om die voor veel auditors nog nieuwe rol op een adequate manier in te vullen. Uit hetzelfde hiervoor vermelde onderzoek blijkt dat veel IAF's zoekende zijn als het gaat om de manier waarop zij deze rol moeten invullen. Verschillen in opvatting over wat au-



dit is of zou moeten zijn, spelen ook hier op de achtergrond een rol.

Leren door reflectie en onderzoek

Wij bepleiten daarom naast vaardigheidstraining een andere vorm van competentieontwikkeling. Om duidelijk te maken wat ons voor ogen staat moeten we iets meer zeggen over niveaus van leren. Vaardigheden trainen is een vorm van 'single

van de nieuwe rol van audit bij vraagstukken van gedrag en beheersing. Uiteindelijk moet het dan gaan over de vraag wat echt belangrijk is om aan vast te houden, wat kan of misschien wel moet veranderen en zo ja, wat daarvoor in de plaats moet komen. Het voeren van een dialoog hierover kan de basis vormen voor nieuwe inzichten die het mogelijk maken de rol van audit in relatie tot vraagstukken van gedrag en beheersing te verrijken en in zekere zin misschien zelfs te herijken. Dat is

Als food for thought en om richting te geven aan deze dialoog stellen wij voor een raamwerk te gebruiken

loop learning'. Single loop learning vindt plaats binnen bestaande denkkaders. Naast deze vorm van leren bestaat er een vorm die we 'double loop learning' noemen. Dit is leren waarbij denkkaders en uitgangspunten ter discussie worden gesteld. Het is deze vorm die wij bepleiten en die neerkomt op systematische reflectie op aannamen en denkkaders die in de beroepspraktijk gangbaar zijn en het professionele zelfbeeld kleuren. Alle onderwerpen die juist die verhitte discussies opleveren zijn daarvan evenzovele voorbeelden. Dit betekent in eerste instantie bewustwording van het bestaan ervan en de manier waarop zij het beroepsmatig handelen beïnvloeden. In tweede instantie gaat het om het bespreekbaar maken en het onderzoeken van de houdbaarheid ervan als het gaat om de invulling

een ingewikkeld en kritisch proces en een vraagstuk dat zeker niet alleen op het bordje van individuele auditors mag worden gelegd. De IAF's spelen hierin een cruciale rol. Zo ook de beroepsorganisaties die in vele opzichten immers het kritisch getuigen van de beroepsgroep zijn.

Raamwerk voor reflectie en leren

Als food for thought en om richting te geven aan deze dialoog stellen wij voor een raamwerk te gebruiken dat is ontwikkeld door Anthony J. DiBella en Edwin C. Nevis.³ Zij hebben de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan naar manieren waarop organisaties in veranderende omstandigheden het leren vormgeven en inrichten. Hun model is gebaseerd op literatuur-

Name	Approach
1. Knowledge source	internal external
2. Content-process focus	content process
3. Knowledge reserve	personal public
4. Dissemination mode	formal informal
5. Learning scope	incremental transformative
6. Value chain focus	design – make market – deliver
7. Learning focus	individual group

Figuur 1. Learning orientation continuums

en veldonderzoek en is bedoeld als vertrekpunt voor het uitbouwen van het lerend vermogen van organisaties. DiBella en Nevis richten zich op organisaties en organisatieonderdelen.

van waardetoevoeging men het meest investeert. Ontwikkelen en produceren of het proces van leveren en service.

Het leren binnen en van organisaties, in ons geval de beroepsgroep, wordt gekenmerkt door de combinatie van posities die men inneemt op de verschillende continua. Met elkaar vormen ze een voor de learning community kenmerkend leerprofiel.

Leercapaciteit ontwikkelen

DiBella en Nevis kijken naar organisatieleden vanuit een ontwikkelingsperspectief. In veranderende omstandigheden kan een tot op dat ogenblik functioneel leerprofiel aan waarde verliezen. Dan is het raadzaam om het leerprofiel en de daaraan gekoppelde leerstijlen nader te onderzoeken en waar nodig aan te passen om op die manier nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Ligt het accent op inhoud of gaat de aandacht meer naar het proces?

Wij zetten het raamwerk in op een iets andere manier. Wij gaan er daarbij van uit dat auditors met weliswaar verschillende, maar niet zelden meerdere beroepsregistraties en verenigd in elkaar, (qua leden) deels overlappende beroepsverenigingen, zo met elkaar zijn verweven dat we hen voor deze gelegenheid als een professionele learning community mogen beschouwen.

Leeroriëntatie

DiBella en Nevis nodigen ons uit om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het leren en ontwikkelen van en binnen de beroepsgroep. Deze zogenaamde leeroriëntaties gaan over de vraag waar en hoe kennis wordt verworven en wat men daarin belangrijk vindt. Iedere leeroriëntatie bestaat uit twee benaderingen die elkaars tegenovergestelde zijn. Deze zijn door middel van een continuüm met elkaar verbonden (zie *figuur 1*).

Leeroriëntaties zijn op zichzelf genomen neutraal. De waarde ervan is organisatie- en situatieafhankelijk en kan veranderen in de loop van de tijd. De eerste leeroriëntatie heeft betrekking op kennisbronnen. Worden die vooral in eigen kring gezocht of zoekt men ook naar kennis en inzichten buiten het eigen professionele domein? De tweede leeroriëntatie vraagt naar de focus van het leren. Ligt het accent op inhoud of gaat de aandacht meer naar het proces? Een andere leeroriëntatie vraagt aandacht voor de vraag waar het leren op is gericht (learning scope). Is dit gericht op methoden en instrumenten om te verbeteren wat men al weet (incremental learning) of op kennis vergaren die aannamen en bestaande routines ter discussie stelt (transformative learning)? Een volgende leeroriëntatie gaat over de vraag in welke onderdelen in het proces

In dit artikel hebben we onvoldoende ruimte om alle leeroriëntaties in relatie tot het leren van auditors als beroepsgroep en learning community nader te onderzoeken. We beperken ons daarom tot de ons inziens twee belangrijkste leeroriëntaties (tevens de leeroriëntaties waar wij de afgelopen jaren zelf veel ervaring mee hebben opgedaan). Het gaat ons om bronnen van kennis en de focus van het leren in termen van verbeteren versus vernieuwen (incremental versus transformative learning).

Wij houden ons al langer bezig met vraagstukken van gedrag en beheersing in de auditpraktijk. In eerdere artikelen over behavioural auditing hebben we daarvan verslag gedaan.⁴ Onze concepten en modellen komen uit andere wetenschappelijke vakdisciplines en onze onderzoeks aanpak komt uit een andere onderzoekstraditie dan die waarmee auditors zijn opgegroeid. DiBella en Nevis spreken over social legitimacy als noodzakelijke voorwaarde om bronnen van kennis als valide te accepteren. Het lijkt erop dat kennis ontleend aan andere vakwetenschappelijke disciplines dan het eigen domein deze legitimiteit vooralsnog ontbeert. Keer op keer valt ons op met hoeveel reserve, en soms zelfs wantrouwen, een deel van de auditcommunity deze nieuwe denkbeelden ontvangt. Typerend in dit verband is dat de discussie over soft controls in relatie tot gedrag zich beperkt tot de eigen auditkring. In de sociale en gedragswetenschappen is het begrip soft controls volstrekt onbekend. Wil men de kennis over gedrag in relatie tot beheersing echt verder brengen dan zijn dit de wetenschappen waar concepten en onderzoeksmethoden zijn ontwikkeld en getest. Het onderzoekswerk van DiBella en Nevis nodigt ons uit de focus te verschuiven van interne naar externe bronnen van

kennis om op die manier een nieuwe impuls te geven aan het eerder gesignaleerde zoekproces. Een impuls die kan leiden tot een doorbraak in het denken over vraagstukken van gedrag en beheersing.

Daar is echter meer voor nodig en daarmee komen we op het tweede perspectief dat we willen behandelen. Er is een relatie tussen de twee leeroriëntaties bronnen van kennis en learning scope. De sociale en gedragswetenschappen als externe kennisbronnen zijn gebaseerd op paradigma's en denkkaders die wezenlijk anders zijn dan de denkkaders waarmee auditors zijn opgeleid.

Een voorbeeld ter verduidelijking. De stelling dat objectiviteit een noodzakelijke voorwaarde is voor deugdelijk onderzoek wordt door de meeste auditors onderschreven. Onderzoek dat niet aan dit criterium voldoet is daarmee subjectief en niet deugdelijk. De tegenstelling objectief en subjectief als elkaar wederzijds uitsluitende categorieën speelt in de sociale en gedragswetenschappen nauwelijks een rol. Objectiviteit is een theoretisch construct dat in de praktijk maar een zeer beperkte waarde heeft. Alle onderzoek is immers subjectief, in die zin dat de aannamen en de denkkaders van de onderzoekers mede bepalen wat wordt gevonden en hoe die bevindingen worden geïnterpreteerd. Het accent ligt daarom veel meer op de manier waarop men die subjectiviteit hanteert en daarover verantwoording aflegt. Wie in termen van objectief versus subjectief denkt zal minder openstaan voor oplossingen die deze tegenstelling overstijgen. Dat vraagt een 'transformatie' van het denkkader. Wij zijn ons ervan bewust dat dat niet altijd even gemakkelijk is. In dat verband zijn de hierna volgende faciliterende factoren die volgen uit het onderzoek van DiBella en Nevis van belang.

Organizational curiosity

Behalve verschillende leerprofielen beschrijven DiBella en Nevis in hun boek een aantal faciliterende factoren. We beperken ons tot de drie belangrijkste. Feitelijk gaat het hier om randvoorwaarden. Organisatieleren stagneert namelijk als deze niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn. Als eerste noemen DiBella en Nevis de scanning imperative, ofwel de noodzaak voor iedere learning community om zich te richten op wat zich in de buitenwereld afspeelt en zich daarover te informeren. Organizational curiosity is een andere voorwaarde. Hierbij gaat het om nieuwsgierigheid naar hoe dingen werken en steun voor het uitproberen ervan. In involved leadership herkennen we de 'tone at the top'. Een derde belangrijke randvoorwaarde is namelijk de aanwezigheid van voortrekkers met gezag in de beroepsgroep.

Van de best practices die DiBella en Nevis beschrijven is de proeftuin de meest voorkomende. Nieuwsgierigheid in combinatie met het voortdurend scannen van wat er in de omgeving gebeurt kan leiden naar nieuwe kennisbronnen. Behavioural auditing is daarop gebaseerd, maar we denken dat er nog veel meer te ontdekken en te ontwikkelen valt. Voor auditors is de gecontroleerde omgeving van de proeftuin de meest veilige situatie om nieuwe inzichten en methoden te onderzoeken op bruikbaarheid en toepasbaarheid in hun eigen praktijk. Voor IAF's is dit de manier om kennis en ervaring op te bouwen over

andere manieren om vraagstukken ten aanzien van gedrag en beheersing te benaderen en daarmee hun repertoire te verrijken. Nog mooier zou het zijn als de beroepsorganisaties als voortrekkers een impuls aan de dialoog zouden geven door een onderwerp als vernieuwend leren op de agenda te zetten. <<

Noten

1. *Leerbehoeften van auditors op het terrein van onderzoek naar houding en gedrag in organisaties*, Erasmus School of Accounting & Assurance in samenwerking met ACS, Inge van der Meulen en Jan Otten, 2015.
2. Active Empathetic Listening Test (AEL) Bodie, Worthington & Gearhart, 2010.
3. Anthony J. DiBella en Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn. An integrated strategy for building learning capability*, Jossey-Bass Publishers, 1998.
4. Behavioural auditing, *Audit Magazine* 2013, 2014



Inge van der Meulen studeerde cum laude af als cultureel antropologe aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Jan Otten studeerde arbeids- en organisatiepsychologie en bedrijfskunde. Hij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.