

# PKI: variatie in denkkraft gevraagd

Niels van Nieuw Amerongen en Yolanda Buchel

Heel regelmatig klinkt de vraag ‘Where were the auditors?’ als er iets loos lijkt of is gebleken in de jaarrekening die een accountant goedkeurde, of als een andere vorm van communicatie door accountants (een management letter bijvoorbeeld) richting cliënt ontbreekt of te weinig krachtig is geweest. Het onderwerp ‘Professioneel-kritische instelling’ (PKI) staat niet zonder reden in het middelpunt van de belangstelling in de maatschappij en bij accountants. Die professioneel-kritische instelling kun je versterken door variatie in denkkraft; er zijn genoeg ‘knoppen’ waaraan we kunnen draaien om onszelf scherp te houden.

**H**et onderwerp professioneel-kritische instelling staat niet alleen in de accountancy in de belangstelling. Ook in andere disciplines wordt met stevige alertheid gekeken naar de beroepshouding, het oordelend vermogen en de praktijk van alledag van professionals. Omdat er fraude geconstateerd wordt, zoals in de sociale psychologie bijvoorbeeld, waar Diederik Stapel nogal wat onderzoeksgegevens vervalst bleek te hebben. Of omdat er belangenversterving vermoed wordt, zoals de stevige kritiek van een huisarts tegen de directeur van het RIVM inzake het nut en de werking van de griepvaccinatie (met rechtszaken tot gevolg). Vraagstukken die wijzen op het zelfoordelend en normerend vermogen van de professional: waar trek je je grens, hoe scherp houd je jezelf?

## PKI

De hiervoor geciteerde vraag ‘Where were the auditors?’ illustreert een paar elementen:

- PKI is een belangrijk kapstokbegrip waaruit de oordeelsvorming en het gedrag van accountants kunnen worden verklaard;
- de maatschappij is in staat om een gebrek aan PKI te signaleren;
- het ontbreken of tekortschieten van PKI heeft verstrekende consequenties (vertrouwen komt te voet en gaat te paard), één uitglijder van een individuele accountant of één firma raakt daarmee de beroepsgroep als geheel;
- de maatschappij verwacht en waardeert een minimumniveau van PKI. De oor-

deelsvorming van accountants is dus voor de maatschappij van zeer groot belang.

Over belangstelling heeft de accountant in ieder geval niet te klagen. Hoe gemakkelijk de maatschappij ook ideeën genereert bij de PKI van de accountant specifiek of professionals in zijn algemeenheid: zelfreflectie op je professioneel-kritische houding, terwijl je al de nodige vlieguren hebt staan, vraagt wel om een helder kader. Hoe ligt de relatie tussen denken en doen? Wat zijn de ‘knoppen’ waaraan we kunnen draaien wanneer we onszelf scherp willen houden? Want dat is de drijfveer van elke professional; dat hij of zij zijn/haar eigen autonomie kan behouden, dat we niet overgeleverd zijn aan abstracte regelgeving, betweterige auditors en/of leidinggevend. In dit artikel willen we het denkmodel van *Effective Intelligence* van Jerry Rhodes als kompas meegeven. Onze belangrijkste boodschap is dat je in de rol van accountant beschikt over denk-gereedschappen die bijdragen aan PKI. Denkgereedschappen die we vaak onbewust hanteren en waarvan sommigen ons meer liggen dan anderen. Deze denkgereedschappen stellen je in staat om effectief met doelen, plannen, problemen en vaardigheden om te gaan. Ze helpen je om inschattingen te maken van de gevolgen van een actie en het nemen van een beslissing maar ook bijvoorbeeld bij het in kaart brengen van de context en het verzamelen van de informatie waar je je aannames van je handelen baseert. Welk denkgereedschap relevant is, hangt af van de taak die

je te doen staat. We hebben het hier dus niet over eigenschappen of competenties die je beter of slechter in je vak maken, maar over denkkraft die je kunt versterken. En denkrisico's die je kunt verminderen in je dagelijkse praktijk wanneer je je die realiseert.

## Diversiteit in denken

Jarenlang onderzoek binnen o.a. Philips Research heeft Jerry Rhodes (*Effective Intelligence* © Jerry Rhodes, 2007) op een model met zes ‘denkstanden’ gebracht (zie kader hiernaast). ‘Effective Intelligence’ noemt hij het, omdat je ze alle zes nodig hebt om tot creativiteit, handelingsbekwaamheid en beslissingsvermogen te komen. We onderscheiden *Blauw* (oordeelen), *Rood* (beschrijven) en *Groen* (vernieuwen); en dat in een harde en zachte variant.

## Denken in de context van de accountant

Bij het lezen van deze verschillende denkstanden zul je al merken dat sommige woorden en zinnen veel meer bij je passen dan anderen. Dit zegt al iets over je denkvoorkeur. Daarnaast zie je sommige denkstanden veel nadrukkelijker aanwezig in je vak dan anderen. We gaan de kleuren langs.

## Blauw

Accountants zijn in hun voorkeuren waarschijnlijk het meest vertrouwd met deze kleur. De accountant houdt van logisch redeneren en het aanbrengen van structuur. Een gestructureerde checklist is fijn (ook al verfoeit menigeen de bijbehorende slaafse vinkcultuur, het ontbreken van checklists maakt ook menig accountant oncomfortabel). De kracht van de blauwe denkstand is dat je patronen onderscheidt en kunt benoemen. Snel kunnen traceren welke posten ‘op hun plek staan’ in een dossier. Bij blauwe denkkraft behoort

## Model met zes 'denkstanden'

<b>Reden</b> <b>Logica</b> <b>Wetten van...</b> <b>Structuur</b>	<b>Expliciet</b> <b>Kennis</b> <b>Geheugenopslag</b> <b>Analyse</b>	<b>Vindingrijk</b> <b>Variatie</b> <b>Andere insteek</b> <b>Slim</b>
<b>Invloed</b> <b>Emotie</b> <b>Gevoelens</b> <b>Doel</b>	<b>Communicatie</b> <b>Presentatie</b> <b>Aanvoelen</b> <b>Impressie</b>	<b>Inspiratie</b> <b>Verbeelding</b> <b>Visie</b> <b>Intuïtie</b>

**Hard blauw:** denken in structuur, logica, reden, in termen van 'de wetten van...' - *Het is logisch dat...*

**Zacht blauw:** denken in (persoonlijke) doelen, gevoelens, emotie en beïnvloeding - *Ik vind, ik voel...*

**Hard Rood:** Analytisch denken, gegevensverzameling, geheugenopslag, kennis en feiten verzamelen - *Hoe zit het precies...*

ook de overall voorkeur om vast te stellen wat juist is: vanuit controlestandaarden (*Hard Blauw*) of vanuit opgebouwde ervaringen en overtuigingen (*Zacht Blauw*).

### Rood

Bij de harde kleur *Rood* hoort oog voor detail en precisie, opdat je meer kennis over de realiteit verzamelt. Daarbij hoort ook zowel naar binnen als naar buiten kijken. Als een accountant meer externe referenties betreft in de oordeelsvorming, ontstaat meer objectiviteit. Bij rode kenmerken behoort de overall voorkeur om te beschrijven wat waar is. Bij de *Zacht Rode* kleur winnen de zintuigen aan belang. Hierbij hoort bijvoorbeeld het controleaspect 'observatie' of 'het beoordelen van de soft controls van de cliëntorganisatie'. Een specifiek aspect van de kleur rood is dat de accountant kan schakelen van abstract naar concreet, van holistisch naar meer gedetailleerd. Een voorbeeld: in de planningsfase van de con-

**Zacht Rood:** Vanuit inleving en verwondering je denken afstemmen op de ander via communicatie, presentatie, aanvoelen en impressies schetsen - *Wanneer ik je goed beluister...*

**Hard Groen:** Denken in ideeën en mogelijkheden, vindingrijkheid, andere insteek kiezen, slim - *Als we er nu eens zo naar kijken...*

**Zacht Groen:** Verbeeldingskracht, visie schetsen, intuïtief denken - *I have a dream...*

trole beoordeelt de accountant de strategie en het businessmodel van de cliënt (mede in relatie tot de continuïteit). Daarop volgend wordt een aanvang gemaakt met het maken van een risicoanalyse op een lager aggregatieniveau (bijvoorbeeld op het niveau van posten in de jaarrekening of bewerkingen per post in de jaarrekening). Uit meerdere onderzoeken (zowel in de gedragswetenschappen als in de audit research) is gebleken dat mensen (en dus ook accountants) last hebben van het 'halo-effect', het niet kunnen schakelen tussen verschillende niveaus, zoals in het vorige voorbeeld aangegeven.

### Groen

Bij de kleur *Groen* moeten we meer denken aan aspecten als creativiteit, voorstellingsvermogen en het denken in termen van alternatieven. Een paar voorbeelden:

- bij het identificeren van jaarrekeningrisico's kan het belemmerend werken als de

accountant eerst kijkt naar de risico's die in het afgelopen jaar werden gedocumenteerd. Hierdoor ontstaat namelijk het risico van te vroege focus, en te weinig open staan voor risico's die in potentie relevant zouden kunnen zijn;

- doorgaans is een schattingspost (bijvoorbeeld een voorziening) gebaseerd op veronderstellingen. De accountant kan – als de groene kleur minder dominant in zijn denkstand aanwezig is – te veel gefocust zijn op de veronderstellingen zoals het management deze hanteert. Het kunnen denken in termen van alternatieve aannames creëert voor de accountant een breder denkkader, waardoor hij meer zicht krijgt op de problematiek. Meer in het algemeen zouden we ook kunnen zeggen dat het bij zachte posten ook aankomt op de zachtere kleuren van het EI-model;
- cliënten van de MKB accountant-adviseur verwachten van de accountant dat hij hen haarscherp adviseert. Het kunnen denken in termen van alternatieven is een cruciaal (*groen*) aspect hierin.

### Denkrisico's

Elke denkstand brengt kracht en risico met zich mee. Een aantal voorbeelden:

- je merkt bij het controleren van een klant dat je al een aantal jaren de post Gebouwen over het hoofd hebt gezien: je hebt meer gefocust met deze klant op fiscale constructies/alternatieven (*Groen*) dan op het gedetailleerd doornemen van zijn jaarrekening (te weinig *Hard Rood*);
- je werkt al jaren voor dezelfde klant: het uitvoerende werk is door een turbulente periode op kantoor door vier verschillende controleleiders aangestuurd. De overdracht van de ene naar de andere controleleider had nogal wat voeten in de aarde: je hebt niet altijd even veel tijd genomen om af te stemmen en te realiseren wat ieder individueel weer van je nodig had (te weinig *Zacht Rood*). Er missen nu wezenlijke gegevens, waarvan je dacht dat die getackeld waren. Niemand weet er meer het fijne van;
- een partner van het kantoor wil een richting met een klant op die jij niet ziet zitten. Je loopt al dagen rond hoe je jouw visie bij hem op tafel krijgt. Je probeert nadrukkelijk de historie (*Hard Rood*) en argumenten vanuit de controlestandaarden (*Hard Blauw*) op een rij te zetten, bent expliciet over doelstellingen bij deze

klant, hebt je visie op papier gezet hoe jij in het vak bekend wil staan (Zacht Blauw). Morgen heb je een afspraak gepland staan om met de partner in gesprek te gaan; je bent niet van plan met hem mee te gaan (Zacht Blauw). Daarbij heb je goed nagedacht over alternatieve oplossingsrichtingen (Hard Groen) die je graag met hem wil bespreken.

### Denk Do's voor je PKI

- **Hard Rood:** Vraag jezelf regelmatig af of je tot in de details de feiten kent. Historisch, in het hier en nu. Maak overzichten, schema's, benoem de rode draad van dossiers. Haal kennis en kunde vanuit andere kantoren (benchmarks).
- **Hard Blauw:** Test jezelf regelmatig op je redeneringen en opbouw van klantdossiers. Vraag collega's hiervoor, organiseer intervisie met criticasters. Maak PKI tot onderwerp van een Vaktechnische jaardag.
- **Hard Groen:** bekijk met je klanten steeds of er meerdere wegen naar Rome leiden. Houd jezelf scherp met de vraag: Kan ik

er ook anders naar kijken – ondanks tijdsdruk of andere stressoren?

- **Zacht Blauw:** hoe beoordeel je zelf je PKI? Welk doel stel je jezelf qua groei op dit gebied? Wat vind je van de PKI van collega's? Ontwikkel met elkaar een normgevoel.
- **Zacht Rood:** hoe vaak check je bij klanten hoe tevreden zij zijn over je professioneel-kritische opstelling? Wat willen ze meer, wat minder?
- **Zacht Groen:** maak eens een horrorscenario wat er gebeurt wanneer je te weinig aan je PKI doet. En een successcenario? Zijn er analogieën vanuit andere branches te bedenken zoals de PKI bij Masterchefs; wat voor ideeën geeft dat om jezelf scherp te houden?

Kortom, zicht op je denkkraft geeft grip op je professioneel-kritische instelling. Je nog meer bewust zijn van waar je natuurlijk denkkraft ligt en waar mogelijke denkrisico's liggen, afhankelijk van de context waarin je je bevindt. We staan veel meer bloot aan het maken van denkfouten dan we ons realiseren. Maar juist het realiseren

van onze denkkraft en het slim inzetten ervan geeft 'return on intelligence' en dat geeft nu net de toegevoegde waarde voor onze klanten. Wij verwachten dat de verplichte PKI-training tot zinvolle nieuwe inzichten leidt en wensen je daarom bij voorbaat veel (denk)plezier toe tijdens de training en de workshop. **An**



Dr. Niels van Nieuw Amerongen RA is directeur bij audit consultancy organisatie V&A en universitair hoofddocent Auditing & Assurance bij Nyenrode Business Universiteit. Drs Yolanda Buchel is psychologe, eigenaar van trainings- en adviesbureau Bont & Fier en samenwerkingspartner van Mindcom. Daarnaast is zij schrijfster van diverse zelfmanagementboeken.

# adviseurs en accountants GIBO Groep en Flynth heten nu samen

# FLYNTH

LANDELIJK AANWEZIG, LOKAAL BETROKKEN.

Kijk voor meer informatie op [www.flynth.nl](http://www.flynth.nl) of bel (026) 354 26 00.