



INVLOED TEAM LEIDERSCHAP OP AUDITKWALITEIT | 19 oktober 2016

Zwijgen is zilver, spreken is goud?

 Leestijd van ongeveer 4 minuten

 0 reacties

In Nederland is het niet ongewoon dat medewerkers van alle rangen hun mening geven. Recent onderzoek laat zien dat accountants er hun voordeel mee kunnen doen als ze open staan voor die mening.

Mark Nelson en collega's Chad Proell en Amy Randel (The Accounting Review, 2016) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van leiderschap binnen auditteams, op de bereidheid van teamleden om *audit issues* naar voren te brengen en bespreekbaar te maken. Durft de jongste assistent zijn of haar mond open te doen tijdens het teamoverleg?



Terwijl veel maatregelen om de kwaliteit te vergroten gericht zijn op de harde tastbare kant (auditmethodologie, concurring review partner, rotatie, beroepseed et cetera), onderstrepen Nelson en collega's het belang van de individuele medewerker binnen de organisatie.

Hun onderzoek laat zien dat de leiderschapsstijl van (bijvoorbeeld) de opdrachtgever bepalend is voor het klimaat in het team om al dan niet relevante audit issues ter sprake te brengen.

LAATSTE ARTIKELEN

FORUM | 19 augustus 2019

Rel FvD: accountant komt als winnaar uit de bus

DATA SCIENCE | 14 augustus 2019

'Dit gaat ons vak veranderen'

LEIDERSCHAP | 09 augustus 2019

Gespreid leiderschap versus positioneel leiderschap binnen accountantskantoren

COLUMN ARBEIDSRECHT

| 06 augustus 2019

Wel of niet 'all-in'?

THE HAPPY FINANCIAL

| 02 augustus 2019

Waarom vinden accountants vernieuwing zo lastig?

MEER ARTIKELEN

Opleidingen



Verplichte PE 2019 voor openbaar accountant en accountant in business: fraude. Heeft u zich al ingeschreven? 

3 september 2019,
Meerdere locaties door Nederland
€ 395.00 | PE 6
Auxilium adviesgroep

"Al dan niet relevante audit issues", omdat het juist een open teamdiscussie is die bepalend is voor het ontdekken van audit issues - en dus de uiteindelijke kwaliteit van de accountantscontrole.

Krochten

Zo wijst Tina Carpenter (*TAR 2007*) niet voor niets op het belang van team brainstorming tijdens de fraude-risicoanalyse. Immers, het zijn de jongste assistenten die tot in de krochten van de gecontroleerde organisatie gaan en daar kleine, doch mogelijk venijnige auditissues kunnen constateren. De meer ervaren teamleden verliezen die kracht ook, blijkt uit eerder onderzoek (bijvoorbeeld Shaub and Lawrence 1999 in *Advances in Accounting Behavioral Research*).

Zeker als het gaat om mogelijke systeemfouten (op zich kleine fouten, die veel voorkomend toch kunnen leiden tot een mogelijk grote fout in de verantwoording), is het van cruciaal belang dat de jongste assistent zich vrij voelt om observaties bespreekbaar te maken.

Nelson en collega's leggen de focus op twee zaken: team-georiënteerd leiderschap en *issue alignment* (zijn de auditissues in lijn met de focus van de opdrachtgever?).

'Team-georiënteerde leiders geven met succes de medewerker het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet.'

Teamleden voelen zich meer op hun gemak om bevindingen bespreekbaar te maken in teams die worden aangestuurd door een op het team georiënteerde leider. Dit is een leider die zich richt op het succes van het team, in plaats van op zijn/haar eigen persoonlijke vooruitgang.


Deze houding heeft een positieve invloed op de bereidwilligheid om zich uit te spreken. Team-georiënteerde leiders geven met succes de medewerker het gevoel dat hun bijdrage ertoe doet; dat hun bijdrage integraal deel uitmaakt van een gedeelde verantwoordelijkheid, waarin samenwerking van nature komt om tot een gemeenschappelijk resultaat te komen.


Uit het onderzoek blijkt dat zo'n atmosfeer vooral resulteert in positieve identificatie met het team en commitment aan de opdrachtgever, dat vervolgens dus weer de bereidheid om zich uit te spreken positief beïnvloedt. In tegenstelling tot hun verwachtingen speelt *concern for consequences* hierin nauwelijks een rol.


In lijn


Daarnaast zijn assistenten eerder geneigd zich uit te spreken over issues die in lijn liggen met de focus van hun opdrachtgever of van de partner. Los van een team-orientated leiderschap, wordt het gemak waarmee teamleden (ongereleerde) zaken naar voren brengen beïnvloedt door de speerpunten die de leider benadrukt of waarop de leider zich focust. Oftewel: assistenten brengen niet graag een issue naar voren dat buiten de gepercipieerde discussie en focus van het team valt.


'Het zijn de jongste assistenten die tot in de krochten van de gecontroleerde organisatie gaan en venijnige auditissues kunnen constateren.'

 **Summercourse Controlepraktijk 2019**
4 september 2019, Apeldoorn
€ 185.00 | PE 20
NBA Opleidingen

 **Certified Management Accountant (Diploma CMA)**
6 september 2019, Amsterdam
€ 975.00 | PE 24
NBA Opleidingen

 **Postbachelor AA orientatie MKB**
13 september 2019, Meerdere locaties in Nederland
€ 7800.00
Avans+

 **Actief in Overnames**
18 september 2019, Courtyard by Marriott Hotel Amst
€ 1995.00 | PE 14
Alex van Groningen

 **Inkomstenbelasting Rijksbegroting 2020**
26 september 2019, Van der Valk Hotel Vianen
€ 230.00 | PE 3
RB College

Vacatures

Zoek vacatures



Powered by

Finance.nl
De vacaturesite voor financiers



PGGM zoekt een **(junior) Kwantitatief Analist Manager Selectie** in Zeist



'Assistenten brengen niet graag een issue naar voren dat buiten de gepercipieerde discussie en focus van het team valt.'

Eerder onderzoek (bijvoorbeeld Gibbins en Trotman in *Contemporary Accounting Research*, 2002) toonde al aan dat assistenten hun werk en *audit papers* 'stylen' naar hoe zij denken dat hun *audit leader* het graag zou willen zien. Kortom, assistenten volgen de richting waarop

hun opdrachtgevers kijken: wat je ziet is wat je krijgt?

Veilig klimaat

Auditfirms kunnen onmiddellijk aan de slag met de bevindingen van Nelson en zijn collega's. Wil je je teamleden niet ontmoedigen hun bevindingen te delen? Zorg dan voor een (veilig) teamklimaat, waarin teamleden zich op hun gemak voelen om zaken bespreekbaar te maken. Zeg dan niet te vaak tegen een jongste assistent: "Ach joh, niet belangrijk, maak ik me echt geen zorgen om." Dat hoeft hij/zij maar een paar keer mee te maken en dan bedenkt een jongste assistent zich wel twee keer alvorens iets bespreekbaar te maken en zijn/haar neus nog eens te stoten.

Behoud een open, breed perspectief in de audit. Te veel focus of vooringenomen richting in de audit kan ertoe leiden dat assistenten geen zaken naar voren durven te brengen die niet in het plan van de audit passen. Enige 'serendipiteit' blijft derhalve geboden.

'Behoud een open, breed perspectief in de audit.'

Kortom: *audit leaders*, zowel beginnend teamleiders als senior partners, zijn zelf aan zet om een gezond teamklimaat te creëren. Het onderzoek van Nelson en collega's biedt daartoe concrete handvatten.

Reacties 

Deel dit artikel



Olof Bik

Prof. dr. Olof Bik RA is directeur van de Accountancy Programma's en professor Behavioral Research in Auditing aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij is daarnaast lid van het dagelijks bestuur van de Foundation for Auditing Research (FAR).

[Lees alles van Olof Bik](#)



Jan Bouwens

Jan Bouwens is hoogleraar Accounting UvA, Research fellow Cambridge University en Managing director Foundation for Audit Research. De visie van de auteur hoeft niet overeen te stemmen met die van zijn werkgevers.

[Lees alles van Jan Bouwens](#)



European Investment Bank zoekt een **Derivatives Quantitative Analyst** in Luxembourg 



De Heus Animal Nutrition BV zoekt een **Global Business Development Analyst** in Ede 



Rijksoverheid zoekt een **Senior beleidsmedewerker treasury** in Den Haag 



Lidl Nederland zoekt een **Specialist General Ledger** in Huizen 

GERELATEERD

NIEUWS | 21 juni 2016

AFM: vervolgonderzoek auditcommissies nodig

De wet- en regelgeving met betrekking tot de rol die auditcommissies hebben ten aanzien van de externe accountant is wereldwijd aangescherpt. Dat concludeert de International Organization of Securities Commissions (IOSCO) in een rapport. Toezichthouder AFM pleit voor vervolgonderzoek waarin wordt nagegaan of de regels ook worden nageleefd. →

 x 0

NIEUWS | 16 maart 2016

PwC: 'Begrijpen externe risico's uitermate belangrijk voor auditcomité'

Het begrijpen van en anticiperen op risico's die voortkomen uit relaties met derden is een van de belangrijkste taken van het auditcomité, maar de mate van blootstelling aan die risico's wordt vaak onderschat. →

 x 0

NIEUWS | 09 maart 2016

PwC: 'Commissarissen moeten aangescherpte rol materieel en formeel invullen'

De verantwoordelijkheden van commissarissen ten opzichte van het werk van de accountants zijn aangescherpt. Voorzitter Michael de Ridder van de Assurance-praktijk van PwC roept commissarissen op die verantwoordelijkheden actief op te pakken. →

 x 0

NIEUWS | 22 oktober 2015

VEB publiceert tien punten voor commissarissen en auditcommissies

De Vereniging van Effectenbezitters heeft tien aanbevelingen gepubliceerd om de kwaliteit en daadkracht van de raden van commissarissen, en de auditcommissie in het bijzonder, naar "het gewenste niveau" te brengen. →

 x 0

NIEUWS | 09 april 2015

VEB legt auditcommissie op snijtafel

Tal van financiële incidenten bij beursfondsen konden gebeuren omdat de auditcommissie haar werk niet goed deed, stelt beleggersvereniging VEB. Die wil deze commissariscommissie daarom fors versterken. Externe accountants zullen daar de gevolgen van gaan merken. →

 x 0

Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel op MijnNBA.nl](#).



Upgrade naar een [ondersteunde browser](#) om een reCAPTCHA-uitdaging te ontvangen.

[Waarom gebeurt dit?](#)

[Privacy - Voorwaarden](#)

Uw e-mail adres

Aanmelden

Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

NBA

ACCOUNTANT.NL

[Home](#)

[Nieuws](#)

[Opinie](#)

[Carrière](#)

[Feiten en cijfers](#)

[Artikelen](#)

THEMA'S

[Aansprakelijkheid](#)

[Arbeidsrecht](#)

[Corporate governance](#)

[Externe verslaggeving](#)

[Fiscaal](#)

[Fraude in praktijk](#)

[Kantoormanagement](#)

[Mkb](#)

[Opleiding](#)

[Privacy](#)

[Samenstellen](#)

[Statistical auditing](#)

[Accountantsdag](#)

[Assurance](#)

[Dag van de Financial](#)

[Financiële instellingen](#)

[Flex-bv](#)

[ICT](#)

[Kwaliteit en toezicht](#)

[Ondernemingsrecht](#)

[Overheid](#)

[Professioneel-kritische instelling](#)

[SBR](#)

[Subsidies](#)

[Arbeidsmarkt](#)

[Beroep met toekomst](#)

[Derivaten](#)

[Financiering](#)

[Fraude en witwassen](#)

[Integrated reporting](#)

[Lerend vermogen](#)

[Onderzoek en wetenschap](#)

[Pensioen](#)

[Publiek belang](#)

[Semi-publieke sector](#)

[Van de Helpdesk](#)

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van [Twitter](#) cookies op deze site. [NBA.nl](#)

Akkoord