

THEMA: *ROND*

Tekst: Luc Quadackers Beeld: Michel ter Wolbeek

**INTERVIEW
THERESE GROHNERT**

'IK VIND
PRAKTISCHE
Relevantie
ESSENTIEEL'



Het gebeurt niet vaak dat wetenschappelijk onderzoek op het gebied van accountantscontrole grote interesse wekt bij accountantskantoren. Toch is dat exact wat er gebeurt met het onderzoek van de jonge doctor Therese Grohnert. Wat kan het accountantsberoep leren van deze leerdeskundige?

Meer ervaring leidt niet automatisch tot meer kennis; leren vormt daarbij een essentiële tussenschakel. Dat geldt ook binnen de accountancy. Accountants moeten leren van hun ervaringen om die te kunnen omzetten in kennis. Als ervaringen niet leiden tot leren, dan resulteert dat in suboptimale prestaties. Hier liggen belangrijke kansen voor accountantskantoren: een betere leeromgeving leidt tot meer leren en dus waarschijnlijk tot een hogere controlekwaliteit.

Natuurlijk heeft Therese Grohnert het tij van de maatschappelijke aandacht voor de accountancy mee, maar het moet worden gezegd dat haar onderzoek de uitgesleten paden van *earnings management* en *audit fees* aangenaam te buiten gaat. Dat werkt voor alle partijen verfrissend. Op een lome namiddag in een Utrechts café licht zij haar onderzoek toe. Grohnert heeft de hele dag al gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van accountantskantoren over haar onderzoek. Die inspanning heeft echter geen zichtbare negatieve weerslag op haar energie en enthousiasme. Of zijn die in uitgeruste toestand nog groter? Ze brengt een indrukwekkende kennis van zaken te berde, gecombineerd met gepaste zelfverzekerdheid.

ORDEELSVORMING

“De ‘leerinvulshoek’ is nog vrij ongebruikelijk in het onderzoek naar accountantscontrole”, aldus de jonge doctor. “Als een omgeving blijft veranderen en nieuwe uitdagingen blijft creëren, dan moeten de professionals in staat zijn om zich aan te passen, om nieuwe kennis op

te bouwen en dus te leren. Bij accountants is deze noodzaak zeer actueel, door de gevolgen van de financiële crisis en nieuwe wet- en regelgeving. Het is de *communis opinio* dat het accountantsberoep echt wezenlijk moet veranderen. Dat leidt tot de behoefte en noodzaak om te leren. De vraag die wij ons stellen is welke factoren ertoe leiden dat professionals in een dergelijke onvoorspelbare omgeving goed kunnen presteren. We onderzoeken hoe een leeromgeving eruit moet zien waarin een accountant kennis kan opbouwen die nodig is om een goed onderbouwd en accuraat oordeel te kunnen geven.”

Grohnert en haar promotoren Wim Gijselaers en Roger Meuwissen hebben voor het proefschrift een aantal studies gedaan naar mechanismen die ervaring, via leren, omzetten in kennis en hoe dat samenhangt met oordeelsvorming. “We hebben in alle studies gekeken naar het leerklimaat, naar de feedback en hulp die accountants ontvangen bij hun oordeelsvorming. Bijvoorbeeld of men over fouten mag praten en of leidinggevenden ondersteunen op het moment dat het niet goed gaat. Daarnaast hebben we gekeken naar het individueel reflectievermogen, naar de neiging van accountants om te reflecteren over eerdere ervaringen. Deze verklarende factoren hebben we in de eerste studie gerelateerd aan oordeelskwaliteit, aan het verschil tussen het opzoeken van relevante en irrelevante informatie bij een casus en de accuratesse van het accountantsoordeel”, zegt Grohnert. “De tweede studie had *professional skepticism* als afhankelijke variabele en de derde studie ging over het leren van fouten, het hulp vragen van collega’s naar aanleiding van het maken van een fout. De laatste studie was gericht op het verbeteren van een inaccuraat oordeel. Maakte men gebruik van de mogelijkheid om een gemaakte fout te verbeteren? En welke omstandigheden zijn daarop van invloed?”

ERVARING VERSUS KWALITEIT

Uit de resultaten van de studies blijkt dat ervaring niet alleen maar positieve effecten heeft. “We hebben een omgekeerde U-vorm gevonden in de prestaties. De piekprestaties liggen bij accountants met tussen de vijf en elf →

**VOORAL JONGERE ACCOUNTANTS
ZIJN GENEIGD OM VAN FOUTEN
TE LEREN ALS ZE ZIEN DAT HUN
LEIDINGGEVENDE DAT OOK DOET.’**



*'HET IS DE COMMUNIS
OPINIO DAT HET
ACCOUNTANTSBEROEP
ECHT WEZENLIJK
MOET VERANDEREN.'*

jaar ervaring. Die groep accountants verzamelt de meest adequate set aan informatie bij het vormen van een oordeel, heeft de grootste accuratesse van het oordeel en is zich zelf het meest bewust van de kwaliteit van het werk. Zij kunnen hun eigen prestaties het best inschatten. Accountants met meer ervaring vormden hun oordeel soms op basis van onvoldoende informatie, terwijl ze wel meer overtuigd waren van hun oordeel.”

Een tweede belangrijke bevinding in het onderzoek is dat accountants die eerder kritische ervaringen hebben ondergaan, bijvoorbeeld fraude bij een cliënt of onenigheid over waarderingsvraagstukken, beter zijn in het zoeken van benodigde informatie dan accountants zonder kritische ervaringen. Die koersen meer op hun intuïtie. Een derde bevinding is dat factoren die de mate van werkplekklaren bepalen - het leerklimaat, de feedback-hulpstructuur binnen het team en de zelfreflectie - tot wel een derde van de variantie in prestatie kunnen verklaren. De mate waarin accountants in staat zijn om van ervaringen te leren heeft dus een grote invloed op de kwaliteit van hun oordelen.

TAKE-AWAYS

De vraag is natuurlijk hoe deze resultaten het accountantsberoep kunnen helpen bij het oppakken van de uitdagingen die er op dit moment liggen. Grohnert: “De *take-aways* voor de praktijk bevinden zich op het niveau van het individueel gedrag in de vorm van zelfreflectie en op het niveau van het netwerk binnen het kantoor, in de vorm van het organiseren van feedback en hulp. De directe leidinggevende speelt daarbij een belangrijke rol. Vooral jongere accountants zijn geneigd om

CV



THERESE GROHNERT

Dr. Therese Grohnert is postdoctoraal onderzoeker en docent aan de Maastricht University School of Business and Economics. Ze bezit een bachelorgraad in International Business Economics en een mastertitel in Management of Learning. Afgelopen mei verdedigde zij succesvol haar proefschrift *Judge, fail, learn: enabling auditors to make high-quality judgments by designing effective learning environments* (ISBN 978 94 6159 694 9).

Grohnert werd ruim dertig jaar geleden geboren in Oost-Berlijn, in de toenmalige DDR. Vlak na de ‘Wende’ verhuisde zij op vijfjarige leeftijd met haar ouders naar een Duits dorp aan de grens met Venlo. Sinds haar studie woont zij in Nederland.

van fouten te leren als ze zien dat hun leidinggevende dat ook doet. Als leidinggevendenden zelf niet de daad bij het woord voegen, dan werkt het niet.”

Grohnert benadrukt dat accountantsorganisaties veel impliciete kennis bezitten. Dat biedt goede kansen voor informeel leren. “Formeel klassikaal leren is vooral geschikt als je kunt anticiperen wat je over een bepaalde tijd nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Dat is natuurlijk maar voor een deel van de accountantswerkzaamheden relevant. Informeel leren is veel breder, het voelt vaak niet eens als leren. Het kan het lezen van een artikel zijn of het dagelijks overleg met een collega over de aanpak van een bepaald probleem.”

In haar optiek is de benaderbaarheid van mensen wezenlijk voor het informele leren. “Wij zien in ons onderzoek dat het daadwerkelijk ophalen van de gewenste informatie heel erg afhangt van de legitimatie. Vaak moet de benodigde kennis komen van een hogergeplaatst persoon. Het benaderen van die persoon brengt sociale kosten met zich mee. Misschien krijg je wel een slechte beoordeling als je in de ogen van die persoon onnodige vragen stelt. Die kosten zijn hoger op het moment dat leren niet belangrijk wordt gevonden. Dan zullen accountants die kennis ook minder snel ophalen. Daarom moet het leerklimaat goed zijn.”

Volgens Grohnert kunnen kantoren structurele veranderingen doorvoeren om leidinggevendenden in staat te stellen het leren te ondersteunen. “Als accountants maar enkele maanden met elkaar samenwerken, dan zijn er te weinig →

**‘DE PIEKPRESTATIES LIGGEN BIJ ACCOUNTANTS
MET TUSSEN DE VIJF EN ELF JAAR ERVARING.’**

*'KANTOREN ZIJN NU VAAK
BANG. DAT IS NIET HET
OPTIMALE UITGANGS-
PUNT VOOR GOEDE
ACCOUNTANTSCONTROLES.'*



incentives om iemand op te leiden. Als de samenwerking langer duurt, dan leidt dat tot een inherente interesse om iemand beter te leren kennen en te ontdekken wat die persoon nodig heeft aan ondersteuning. Langere samenwerking leidt ook tot de mogelijkheid om beter vertrouwen te kunnen opbouwen en te weten hoe anderen reageren. Daar ligt volgens mij een grote kans voor kantoren om iets te doen.”

ROL VAN LEREN

De afgelopen jaren zijn vooral de publieke opinie, toezichhouder AFM, de 53 maatregelen van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep en de oordelen van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA) belangrijke drivers van de ontwikkelingen binnen de accountantskantoren. Welke plek kan leren daarin spelen? “De MCA-evaluatie gaf aan dat men goed aan de slag is gegaan met harde criteria, maar onvoldoende met de cultuurkant. Zeker aan leerperspectieven is nog heel weinig aandacht besteed. Mensen zullen nieuwe maatregelen beter kunnen omzetten in kwaliteit, als ze weten hoe ze ermee om moeten gaan en ervan kunnen leren”, aldus Grohnert. “Het huidige businessmodel van kantoren laat helaas weinig ruimte

voor dergelijke interne processen. Het is met name gericht op de klant. Volgens mij vreest men dat meer aandacht voor leren en kwaliteit verstorend kan werken op het verdienmodel. Dat roept weerstand op. De AFM kan daarom wellicht verplichten om een deel van het budget te besteden aan interne maatregelen op dit gebied. Daarmee haal je het uit de competitie, want alle kantoren moeten het dan doen. Het helpt ook als de AFM niet alleen straft, maar ook hulp biedt. Kantoren zijn nu vaak bang. Dat is niet het optimale uitgangspunt voor goede accountantscontroles.”

Grohnert breidt haar onderzoek momenteel verder uit richting het leren van teams. Ze heeft daarvoor fondsen van de Foundation for Auditing Research (FAR) gekregen. Nauw contact met de praktijk speelt daarin een grote rol. “Wij koppelen onze projecten en bevindingen intensief terug naar kantoren, accountants en andere belanghebbenden, in de vorm van workshops en presentaties. En ook al zijn we niet altijd de bringers van goed nieuws, we ontmoeten veel herkenning en erkenning. Ik vind het indrukwekkend hoe de praktijk met ons onderzoek omgaat. Voor mij is het ook echt essentieel dat de praktijk er iets mee kan.” ←