

Spreek tegen!

Tunnelvisie bevat meestal de volgende elementen: primair zoeken naar bewijs dat je stelling ondersteunt, het negeren van ontkrachtend bewijs, bovenmatig zeker zijn van je zaak en eenmaal ingezette oplossingsrichtingen stug blijven volgen. Georganiseerde tegenspraak kan tunnelvisie verminderen.

TEKST: LUC QUADACKERS* | BEELD: DREAMSTIME

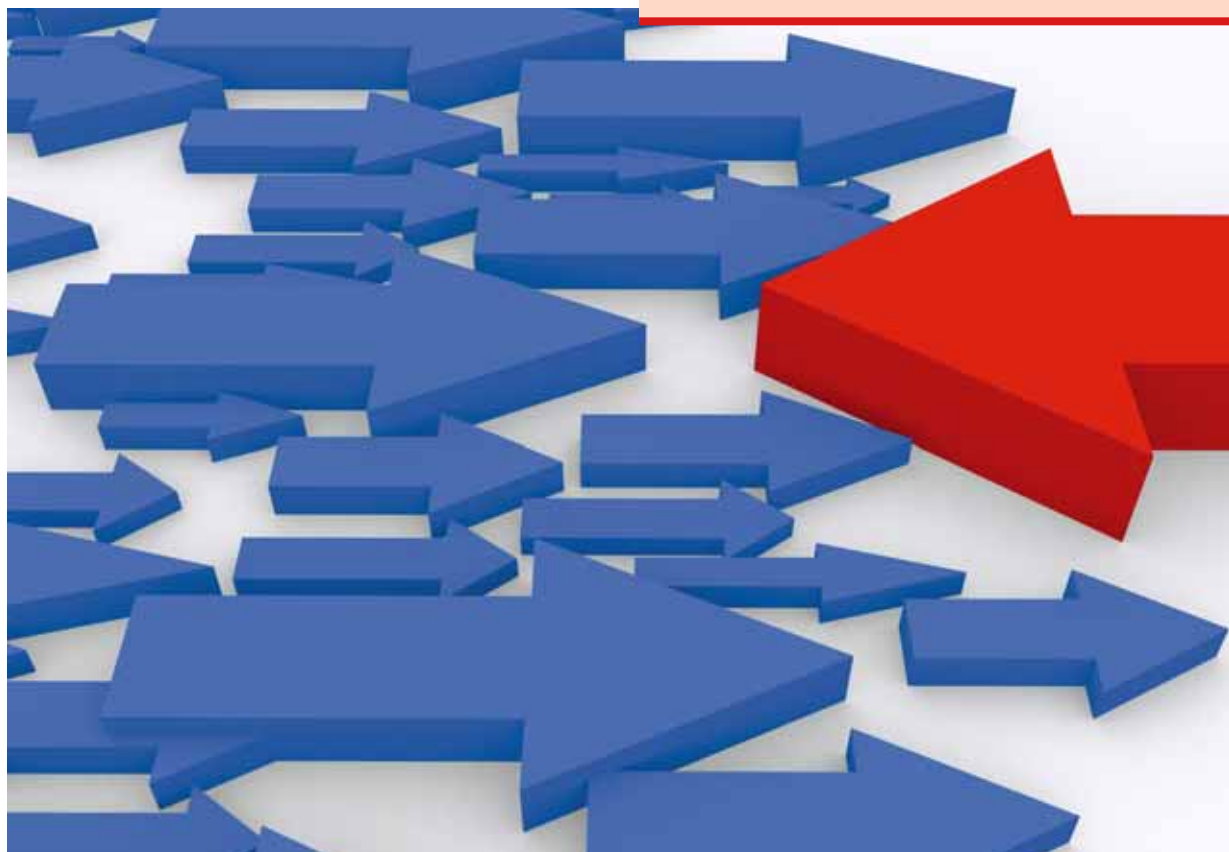
De oorzaak van tunnelvisie ligt, bij individuele navraag, uiteraard vooral bij anderen (*les autres, zou de roemruchte Cor van der Laak zeggen*).

Toch blijkt in de praktijk vrijwel iedereen gevoelig te zijn voor tunnelvisie. Men gelooft te veel in het eigen gelijk en dat van de groep waarvan men deel uitmaakt. Dat leidt regelmatig tot grote problemen en schandalen. We moeten er dus iets mee. Het organiseren van tegenspraak kan helpen. De politie heeft inmiddels een aanzienlijke ervaring opgebouwd met georganiseerde tegenspraak. Bij belangrijke zaken moeten zij een onafhankelijke tegenspreker inzetten. Kunnen accountants er ook iets mee?

Naar verluidt zei Joop den Uyl het al: “tegenspraak brengt ons verder”. Goed debat zag hij als noodzakelijk om tot goed beleid en goede oplossingen te komen. Daar

‘ADVOCATUS DIABOLI’

Geformaliseerde tegenspraak bestaat al lang. In de Middeleeuwen werd in de Katholieke Kerk de zogenaamde *advocatus diaboli* ingesteld bij heiligverklaringen. Het doel van deze advocaat van de duivel was om na te gaan of de kandidaat voor heiligverklaring geen fraudeur was en of toegeschreven daden of wonderen werkelijk hadden plaatsgevonden. Het gevolg van deze maatregel was dat relatief weinig mensen heilig werden verklaard. Ten tijde van Paus Johannes Paulus II werd in 1982 de maatregel ingetrokken. In de periode daarna werden vijf keer meer mensen heiligverklaard dan van 1900 tot 1982. De *advocatus diaboli*, en zeker het verwijderen ervan, had blijkbaar enorme invloed.



'WAT MOET EEN TEAM DOEN BIJ ONENIGHEID MET EEN BELANGRIJKE CLIËNT OVER SCHATTINGSPOSTEN?'

is denk ik weinig tegen in te brengen. De Nederlandse filosoof Hans Achterhuis betreft het nog wat meer op het individu door te stellen dat je mensen nodig hebt die het met je oneens zijn en die op grondige wijze ideeën met je willen uitwisselen. Volgens Achterhuis is dat nodig om "tegen jezelf te kunnen indenken".

GERECHTELIJKE DWALING

Tunnelvisie is vaak dichtbij, zeker in stressvolle situaties. Neem het volgende politie-voorbeeld. Er zijn in korte tijd twee kinderen verkracht in een woonwijk en de dader loopt nog vrij rond. Er heerst uiteraard grote onrust in de buurt. De politie wil een alleenstaande man oppakken die als zonderling bekend staat in de wijk en die regelmatig kinderen op straat aanspreekt. Hij is al eerder daarover ondervraagd door de politie. Het team dat op de zaak zit is er van overtuigd dat de man schuldig is. Hij moet de dader wel zijn! Het risico van tunnelvisie is groot bij een dergelijke zaak. Men zal zo snel mogelijk op zoek gaan naar belastend bewijs. Het is inmiddels genoegzaam bekend dat het langdurig verhoren van zo'n verdachte kan leiden tot een valse bekentenis. Er wordt dan wel iemand veroordeeld die heeft bekend, maar de werkelijke dader blijft vrij rondlopen. Het gevaar is dus helemaal niet geweken, terwijl iemand wel onschuldig wordt opgesloten. Soortgelijke tunnelvisie leidde tot belangrijke gerechtelijke dwalingen in onder andere de Puttense moordzaak, de zaak Lucia de B. en de Schiedammer Parkmoord.

'PROTOCOL TEGENSpraak'

Deze missers kregen veel media-aandacht en hebben bijgedragen aan de verplichting tot het inzetten van 'tegenspraak' bij belangrijke zaken van politie en Openbaar Ministerie. Maar wat is dat dan? Volgens het Programma Versterking Opsporing en Vervolging is tegenspraak 'het intern georganiseerd doorlopend toetsen van beslissingen op een gestructureerde wijze door niet bij het onderzoek betrokken medewerkers'. De precieze invulling van de tegenspraak kan verschillen maar bevat volgens het 'Protocol tegenspraak politie':

LITERATUURSUGGESTIES)

- **Onderzoeksrapport 'Tegenspraak in de opsporing: verslag van een onderzoek', 2012, Renze Salet en Jan Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen (tinyurl.com/cqjh46r).**
- **'Tunnelvisie als bedrijfsrisico', Maarten Bollen, 2010, Kluwer (verkrijgbaar via de boekhandel).**

POLITIE EN ACCOUNTANT

Maarten Bollen (tegenspreker bij de Politie Oost Nederland): "Tunnelvisie wordt ook omschreven als overzichtsverlies. Door oorzaken als druk, inschattingfouten en vermoeidheid kan een leider in een rechercheonderzoek het overzicht kwijt raken. Een tegenspreker zorgt voor denkpauzes in het onderzoek als er cruciale beslissingen worden genomen. Omgaan met tegenspraak is een goede test voor leiderschap. Leiders die durven te denken en durven te twijfelen vragen om tegenspraak. Dat is de groep die tegenspraak over het algemeen het minst hard nodig heeft."

Philip Wallage (partner KPMG): "Het fenomeen tegenspraak bij de politie zou in onze interne review processen kunnen worden betrokken. Maar ik voel er meer voor om samenwerking en besluitvorming, inclusief tegenspraak, van controleteams intensief te trainen. Dat kan onder andere in een vluchtsimulator. Medische teams worden bijvoorbeeld ook al door opleiders in de luchtvaart (bij)geschoold in een vluchtsimulator."

'HET GEBRUIK VAN TEGENSpraak BIJ DE POLITIE KAN EEN MOOIE INSPIRATIEBRON ZIJN.'

- het ter discussie stellen van oordelen die aan het formuleren van hypothesen en het nemen van beslissing(en) ten grondslag hebben gelegen;
- het voorbereiden en het stellen van goed gefundeerde vragen die uitnodigen tot zelfreflectie;
- het falsifiëren van door het onderzoeksteam gebruikte argumenten c.q. onderbouwing van hypothesen en beslissingen;
- het structureel aanreiken van alternatieve hypothesen en onderzoeksrichtingen.

SCHATTINGSPOSTEN

Ook de beslissingen van accountants worden mogelijk beter door meer tegenspraak en discussie. Wat moet een team doen bij onenigheid met een belangrijke cliënt over schattingsposten? Hoe moet worden omgegaan met nieuwe issues die zich vlak voor onderteekening van de accountantsverklaring voordoen, maar die door de financieel directeur met een zeer plausibele onderbouwing worden gebracht? Dat zijn momenten waar tunnelvisie op de loer ligt en waarbij tegenspraak zeer functioneel kan zijn.

TEGENSPRAAK

Het project 'Lerend vermogen: wat kunnen accountants leren van artsen & piloten?' noemt bij het thema *human factor awareness* tegenspraak als optie om tunnelvisie tegen te gaan. Het gebruik van tegenspraak bij de politie kan een mooie inspiratiebron zijn. □

Noot

* Luc Quadackers is eigenaar van Margila en als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA) van de Vrije Universiteit Amsterdam.