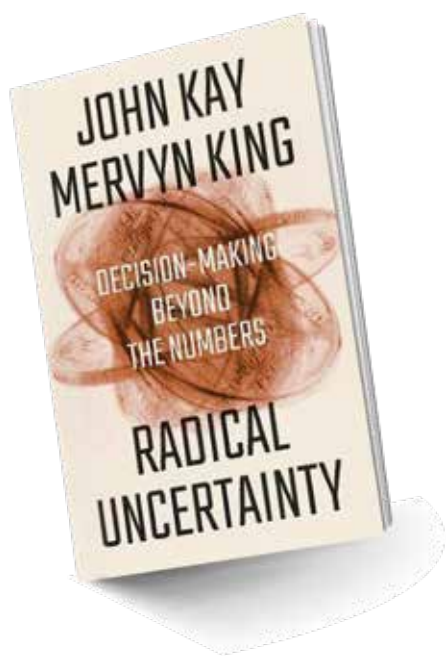


Radical uncertainty

Dat de toekomst onzeker is, was altijd al zo. Maar sinds maart 2020 is de hele wereld stevig met de neus op de feiten gedrukt. En ondertussen draait alles natuurlijk gewoon verder, en we moeten nog steeds beslissingen nemen voor de toekomst.



Beslissingen nemen proberen we met behulp van zoveel mogelijk zekerheid te doen. En daarmee gaan we vaak de mist in, aldus de Engelse schrijvers/economen John Kay en Mervyn King. Zekerheid en minimalisering van risico's zoeken we in economische en wiskundige modellen, maar die bieden op hun best schijnzekerheid. Althans, je mag vooral bijvoorbeeld zekerheid verwachten in de natuurkunde en ook ruimtevaart waar de natuurwetten exact te

voorspellen zijn, maar in de reële economie geldt dat niet. Zodra gedrag, verwachtingen, wensen en angsten van mensen een rol gaan spelen, gaat elke zekerheid over toekomstverwachtingen overboord. "Much economic advice is bogus quantification" aldus beide heren.

We moeten ons dus ontdoen van de verleiding om risico's en onzekerheden te kwantificeren. Deze *lure of probabilities* wordt in deel 2 besproken. Kom ook niet in de verleiding om de onzekerheden en risico's in de wereld en in ons eigen leven krampachtig proberen te managen. Daar is ondertussen dan wel een hele bedrijfstak voor opgericht (risk management en ook compliance) maar die hebben we eigenlijk helemaal niet nodig. Accepteer de onzekerheden gewoon, lijken Kay en King in dit boek te verwoorden. En al helemaal als de onzekerheid een *radical uncertainty* is. Deze term gebruiken zij voor situaties die geheel niet voorspeld of voorzien kunnen worden op basis van kansberekening, historische data en dergelijke.

Alles zomaar accepteren dan maar? Nee, gelukkig niet. We kunnen strategieën ontwikkelen die ons voorwaarts helpen, maar dusdanig flexibel zijn dat onverwachte gebeurtenissen er in kunnen worden opgenomen als ze zich voordoen, zodat niet alles tot een krakende standstil leidt. Overigens doen de auteurs economische modellen niet geheel in de ban. Ze kunnen zeker nuttig zijn maar onderken - veel meer dan momenteel politici, beleidsmakers en economen doen - dat het hulpmiddelen zijn. Modellen kunnen zeker een bepaalde voorspellende waarde hebben, maar uitkomsten staan niet vast en kunnen soms met een kleine update van de gebruikte bronneninformatie ineens tot een heel andere voorspelling leiden. De ondertitel van het boek geeft ook duidelijk aan waar de auteurs uiteindelijk heen redeneren: *decision-making beyond the numbers*. Voorbij de cijfertjes en modellen dus.

Kay en King gebruiken leuke voorbeelden door het hele boek heen. Plato en Aristoteles komen - terecht - langs, heel veel politici en historische wereldleiders, bekende economen en denkers, maar ook een vrije trap van David Beckham in een belangrijke kwalificatiewedstrijd resulterend in een beslissende goal (ja, we hebben het over *foeballu*) dient als illustratie van een bijna instinctieve handeling, waarvan de kans eigenlijk niet te berekenen is.

Mede dankzij deze voorbeelden en een behoorlijk toegankelijke schrijfstijl leveren Kay en King een interessant boek af, waarin een aloud spreekwoord keurig overeind blijft staan; 'voorspellen is moeilijk, zeker als het de toekomst betreft'. Maar ze geven de lezer zeker wat handvatten mee voor een meer zekere blik op de toekomst. Of ze daarvoor per se 500+ pagina's nodig hadden valt te betwisten, maar hun goed gekozen voorbeelden maken veel goed. Eigenlijk is het hele boek namelijk in één zin samen te vatten: Af en toe gebeuren er onverwachte dingen, schrik niet maar neem ze mee in jouw beslissingen.

Tot slot, wat zou je graag willen dat de personen die ná de financiële crisis van 2008 de verantwoordelijkheid hadden het financieel-economische systeem opnieuw in te richten, dit boek tot hun beschikking hadden gehad. Dat had wellicht tot minder modellen en gedetailleerde voorschriften geleid, maar wel tot meer stabiliteit.

John Kay en Mervyn King: Radical Uncertainty - decision-making beyond the numbers, W.W. Norton & Company 2020, ISBN 978-1-324-00477-6



Werk heeft het gebouw verlaten

Meest gehoorde uitspraak in 2020: "Sorry, ik stond nog op mute." Meest gehoorde uitspraak in de eerste maanden van 2021: "Ik mis mijn collega's zo."

Beide hebben direct te maken met het thuiswerken, dat al een jaar de norm is. Maar vooral die tweede laat zien dat het vele thuiswerken in een toekomstig postcorona tijdperk niet per se dé norm hoeft te worden. Momenteel lijken de meningen nog verdeeld; iedereen blijft lekker thuiswerken, geen files, heerlijk mijn eigen dag indelen, versus de aanhangers van het 'terug naar kantoor'-model. De waarheid zal er wel ergens tussenin liggen.

Tijd dus om de boel eens op een deskundig rijtje te zetten. Entree Jitske Kramer, die met een corporate antropologieblik het huidige werkende leven eens goed analyseert. Ze beschrijft de hybride werkvormen én het hybride leiderschap dat momenteel wordt gevraagd en naar verwachting nog wel een tijdje de standaard zal zijn. Met veel aandacht voor de menselijke factor. Zoals verschillende mogelijkheden voor online koffiemomentjes met collega's (heeft u op kantoor al een Koffie-Nu!-appgroep?), positief roddelen, inloopuurtjes in Teams voor de leidinggevende en dergelijke.

In elk geval bekijkt Kramer de (on)mogelijkheden van werken in coronatijd met een positieve blik. Dit vraagt wel om de nodige actie van iedereen, van werkgever tot werknemer, om bereid te zijn tot andere en nieuwe werkvormen. Voor het omgaan met veranderingen heeft Kramer de nodige algemene antropologische tips, die gelukkig ook prima toepasbaar zijn op deze coronatijden.

Tot slot geeft Kramer de nodige tips voor leiderschap in transformatie. Belangrijkste les? Bied perspectief. Inderdaad, want het motto van dit boekje lijkt toch duidelijk te zijn "we kunnen dit". Inderdaad, merci Jitske.

Jitske Kramer: Werk heeft het gebouw verlaten - anders samenwerken na de corona cultuurschok, Boom 2020, ISBN 978 90 244 3971 3



Principles of International Auditing and Assurance

Een studieboek over auditing? Wie wil dat nou lezen, behalve de studenten voor wie het verplicht is? Nou, ik dus. Rick Hayes, Philip Wallage en Peter Eimers schreven een prima (Engelstalig) studieboek èn naslagwerk.

De hoofdstukken dekken eerst algemene zaken af, inclusief fraude. Daarna volgt het auditproces en het boek sluit af met specifieke onderwerpen, waaronder de inzet van technologie. Ik las de algemene hoofdstukken integraal en de hoofdstukken specifiek over het auditproces als naslagwerk. De best wel uitgebreide samenvattingen per hoofdstuk zijn daarvoor ideaal en maken deze stevige pil goed behapbaar. Stevig, ja, èn smeugig! Formeel, ja, èn actueel! Grondig, ja, èn grappig!

Grappig? Jazeker! De ISA's en toelichtingen zijn formeel van toon en vond ik bij vlagen taai. Veel tabellen, illustraties, rapportagevoorbeelden, (examen)vragen, plus waar-gebeurde èn verzonnen, casussen maken het smeugig. Zoals de casus van voetbalclub Champions NV, die in diverse hoofdstukken terugkomt. Ik zat hardop te lachen bij die over de verwerking van de potentiële transfer van speler TheLight naar de Italiaanse club TheOldLady.

Een aanrader dus voor externe accountants. Ook voor alle studenten accountancy. Voor bestuursleden, commissarissen en toezichthouders die met externe accountants hebben te maken. Voor de rest van het bedrijf, die geen idee heeft wat die accountants eigenlijk doen. Voor journalisten, die liever zin dan onzin over accountants schrijven. Voor Tweede Kamerleden... Voor wie niet? Lees meer en discussieer over dit boek op <https://community.nba.nl/group/boekinspiratie>.

Rick Hayes, Philip Wallage en Peter Eimers: Principles of International Auditing and Assurance. Amsterdam University Press 2021 ISBN 9789463720069

Elly Stro Cloeck is project- en interimmanager GRC, audit en accountancy. Ze schrijft recensies en samenvattingen van managementboeken, te vinden op 1001managementboeken.nl.