

THEMA: *FOUT**Tekst: Nart Wielaard Beeld: Shutterstock, Hollandse Hoogte*

U heeft als accountant op mentaal vlak behoorlijk wat beperkingen. Dat is geen belediging, maar simpelweg inherent aan ons menszijn. Volgens gedragswetenschapper Dan Ariely moet daarom het accountancymodel op de schop.

CONFLICTERENDE *Belangen*

We zijn als mens ontzettend irrationeel in ons gedrag. Dat is de basisboodschap van Dan Ariely, een van oorsprong Israëlische gerenommeerde gedragswetenschapper, thans professor aan Duke University. Hij heeft meerdere bestsellers op zijn naam, is goed voor een nimmer aflatende stroom van wetenschappelijke publicaties, een serie TED Talks en een tweewekelijkse column in *The Wall Street Journal*. Ariely was in Nederland voor de uitreiking van een eredoctoraat van de Rotterdamse Erasmus Business School. En voor het geven van zijn visie op accountants.

ASPIRIENTJE

Om die visie te begrijpen moeten we zijn gedachtegoed, mede gebaseerd op honderden experimenten in tientallen jaren, kort toelichten. Simpel gezegd: we denken allemaal dat we heel rationeel besluiten nemen en ons niet laten beïnvloeden. Maar dat is niet zo: we laten ons supereenvoudig manipuleren door externe factoren. Een duur aspirientje werkt beter dan een aspirientje van een goedkoop huismerk. Wanneer een atheïst wordt herinnerd aan de tien geboden, zal deze minder snel liegen. En in de bestuurskamer laten we de vriendschappelijke

verhouding met een collegabestuurder veel zwaarder meewegen in ons gedrag dan we zelf denken. Ariely schudt anecdotes met achteloos gemak uit zijn mouw en concludeert: gedrag is simpelweg *predictably irrational* - de titel van een van zijn boeken. Het probleem is niet de irrationaliteit *an sich*, maar het gegeven dat we nauwelijks in staat zijn om eerlijk naar onszelf te kijken en toe te geven dat we irrationeel zijn. En dus is het zaak om bij het ontwerpen van de wereld daarmee zo goed mogelijk rekening te houden.

OLIFANT IN DE KAMER

Als dat wereldbeeld klopt, wat betekent dat dan voor de accountancy? Hoe kunnen we daar ongewenst irrationeel gedrag voorkomen? Ariely laat de vraag tien seconden in zijn hoofd rijpen maar heeft dan een scherpe conclusie klaar: "We moeten het in dit gesprek echt over conflicterende belangen hebben. Want dat is de *elephant in the room* voor accountants. In twee opzichten."

De gedragswetenschapper refereert aan de financiële crisis en de daarop volgende stroom wet- en regelgeving. "Er is wat mij betreft geen twijfel over wat de belangrijkste



oorzaak is van de financiële crisis: de conflicterende belangen in de financiële wereld. Vaak gecombineerd met, of mede veroorzaakt door verkeerde (belonings-) prikkels. Dat aspect heeft een veel grotere rol gespeeld dan slechte mensen *an sich*. Het fascinerende is dat we ons voor de oplossing - met wetten en regels - vrijwel exclusief hebben gericht op dat hele kleine percentage mensen dat echt slecht is. En maar heel beperkt op het opheffen van de belangentegenstellingen door structuren te veranderen. Veel wetten en regels richten zich dus op een heel kleine minderheid van de mensen en dat is bijzonder ineffectief. Bovendien is het ook heel kostbaar. Weet u wat het voldoen aan de Sarbanes Oxley Act sommige Amerikaanse bedrijven kost? Soms vier procent van de omzet. Absurd."

SNOEP

Ariely zou dan ook graag zien dat de regelzucht wat wordt ingedamd, ook al omdat we het effect van regels overschatten en daarmee onze morele waarden naar achter drukken. "Als u en ik met een ferme handdruk afspreken over hoe we vanaf nu elke dag een pot snoep verdelen, dan voelen we ons moreel verplicht om dat

netjes te doen. Gaan we het in een dik contract vastleggen, dan gaan we dat contract naar de letter naleven en de *loopholes* opzoeken. Dan krijgen we uiteindelijk ruzie. In het bedrijfsleven is dat niet anders. Bovendien heeft straffen van niet-naleving ook niet zo veel effect op het menselijk handelen, zo zien we overal om ons heen. We weten dat we niet moeten en mogen *whatsappen* achter het stuur van een auto. En toch doen we het. Zelfs de meest extreme variant - de doodstraf - blijft niet te helpen. Er is geen verschil in criminaliteitscijfers tussen Amerikaanse staten die wel of niet de doodstraf hanteren."

Minstens even belangrijk: als mens zien we onze wereld op een bepaalde manier en daar kunnen we niks aan doen. Wie fan is van Ajax zal nooit objectief naar de beslissingen van de scheidsrechter kunnen kijken in een wedstrijd tussen Ajax en PSV. Hoe wij de wereld zien en onze beslissingen rechtvaardigen, wordt beïnvloed door meerdere zaken. Eén daarvan is vriendschap. Een ander financiële beloningen. En we zijn bijzonder begaafd in het goedpraten waarom we bepaalde beslissingen nemen, mede door de context.



Het is dan ook simpelweg onmogelijk om geheel objectieve beslissingen te nemen. Dat is geen waardeoordeel, maar een feit. En het geldt ook voor accountants, meent Ariely.

"Accountants controleren te veel en te weinig. Aan de ene kant is ook in de accountancy de wet- en regelgeving natuurlijk enorm toegenomen. Dat heeft geleid tot extra werkzaamheden voor accountants om vast te stellen of al die regels wel goed zijn gevolgd. *Cover your ass* is daarbij onvermijdelijk: het voldoen aan de wet komt te staan boven de echte vraag die eronder ligt. Op dat aspect ligt dus te veel nadruk. Op een ander vlak controleert de accountant echter te weinig. Men moet gaan nadenken over hoe je conflicterende belangen van organisaties goed in kaart brengt en daarmee tijdig problemen kunt signaleren."

MODEL AFSCHAFFEN

Wat Ariely betreft moet dat gewoon onderdeel uitmaken van de reguliere controle. "Nu gaat vrijwel alle aandacht uit naar de uitkomsten. Er zou echt meer aandacht moeten zijn voor structuren waarin belangenverstrengeling kan optreden. Want juist daar kan het fout gaan. Zoals de financiële crisis heeft bewezen. En zoals ook in tal van financiële boekhoudschandalen is gebleken."

Als het bestaan van conflicterende belangen daadwerkelijk de 'elephant in the room' is, hoe moet het dan verder met het model waarin de gecontroleerde de accountant betaalt?

"Dat is het grote probleem. We moeten dat model morgen afschaffen en een overheidsinstituut opdracht geven om de audits te doen. Hoe is het mogelijk dat dit model nog bestaat? Ik heb een opdracht gedaan bij een *consultancyfirm* waar een min of meer vergelijkbare situatie bestaat. De ceo heeft vaak al een beeld over wat er in het rapport van de consultant moet komen staan en betaalt ook diens factuur. Wat mij daar opviel: veel jonge medewerkers zien het probleem van die belangen- tegenstelling wel. Maar als je er met partners over praat, begrijpen ze veel minder goed waar je het over hebt. Zij zijn al ingekapseld. In de accountancy is dat niet anders. Overigens gaat dat inkapselen vrijwel altijd heel geleidelijk. Die *slippery slope* zien we terug in vrijwel alle incidenten. Een wielrenner besluit niet om van de ene op de andere dag aan de doping te gaan maar zoekt gaandeweg de grens op. De enorme fraude bij MCI World com begon niet eens met zelfbevoordeling, maar eindigde daar wel mee."

Uw laatste boek gaat over hoe oneerlijkheid. Hoe kunnen we oneerlijke mensen spotten?

"Veel mensen denken dat het vaak de mensen zijn die houden van grote risico's, of de bovenmatig intelligente mensen. Dat is niet zo. Het zijn vaak creatievelingen. Zij



DAN ARIELY: 'VEEL WETTEN EN REGELS RICHTEN ZICH OP EEN HEEL KLEINE MINDERHEID VAN DE MENSEN EN DAT IS BIJZONDER INEFFECTIEF.'

zijn goed in het verzinnen van een verhaal over waarom hun leugen is geoorloofd. Een verhaal om het goed te praten richting anderen, maar vooral ook een verhaal richting zichzelf."

BIG DATA

Wie data over duizend vergelijkbare cases heeft kan met data-analyse veel objectiever naar die ene case kijken. Is big data daarmee een deel van de oplossing voor de menselijke irrationaliteit? Ariely: "Een dokter die niet alleen kan putten uit zijn eigen ervaring, maar met een slim systeem patronen herkent uit de data van duizend andere gevallen is natuurlijk een betere dokter. Ik heb inderdaad liever een dokter met de ervaring van duizend anderen dan een ervaren dokter. Maar het effect daarvan zie ik in de accountancy nog niet zo. Misschien helpt patroonherkenning in data een beetje om tot een beter oordeel te komen. Maar het echte probleem zit in de conflicterende belangen."

U vergeleek big data ooit met tienerseks: iedereen heeft het erover maar niemand doet het. Zit big data nog steeds in die fase, of zijn we inmiddels zwanger?

"In de wetenschap heeft big data serieuze stappen mogelijk gemaakt, bijvoorbeeld in de analyse van ons genetisch materiaal. Maar in het bedrijfsleven is big data nog steeds *overhyped*. We zijn dus nog niet zwanger. Wat overigens niet wil zeggen dat dat niet gaat gebeuren." ←