

Strengste accountant is religieuze dame op leeftijd

Uw cliënt koopt een buitenlandse ambassadeur om. Vindt u dat acceptabel? De Groningse onderzoeker Berend van der Kolk legde accountants en accountancystudenten tientallen discutabele situaties voor en bracht de factoren in kaart die van invloed zijn op hun ethisch oordeel daarover. Dat leidde tot enkele verrassende resultaten.

TEKST GEERT DEKKER | BEELD CORBIS

De raad van bestuur van een onderneming besluit voortaan tien procent van de nettojaarwinst te schenken aan een goed doel. Een nobele daad? Wellicht, maar de aandeelhouders - de eerst rechthebbenden op de winst - worden niet gekend in deze opwelling van menslievend-

heid. Is dit gedrag volgens u acceptabel, was de vraag die de Groningse onderzoeker Berend van der Kolk voorlegde aan een groep accountants en accountancystudenten. Op een schaal van 1 (nooit acceptabel) tot en met 7 (altijd acceptabel) was het antwoord gemiddeld een 5 (met een standaarddeviatie van 1,6).

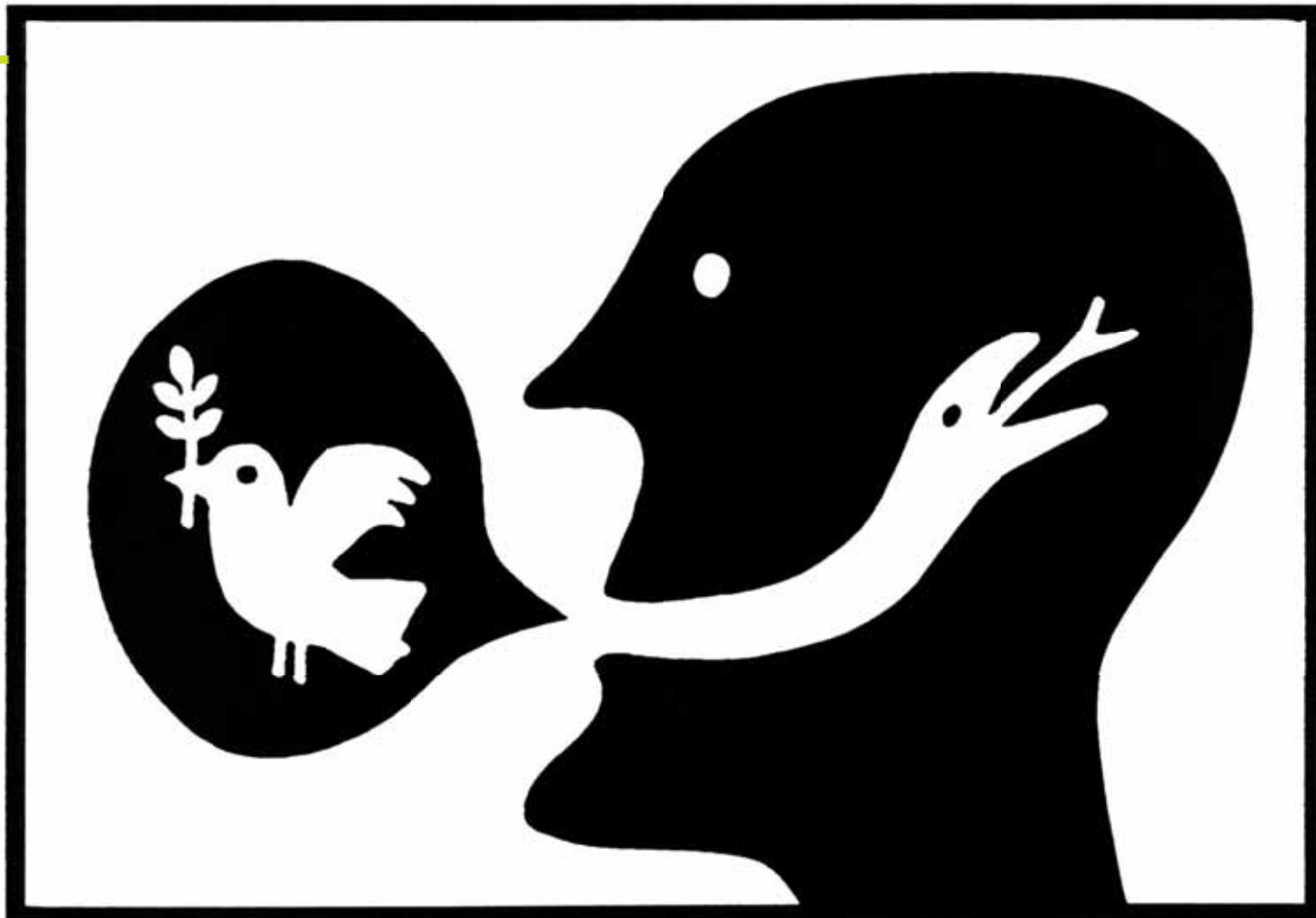
REACTIES: 'VROUWEN ZIJN MINDER KOOPMAN DAN MANNEN'

In het onderzoek van Berend van der Kolk wordt gesteld dat geslacht, senioriteit en religiositeit factoren zijn die het ethisch redeneren door accountants en accountancystudenten beïnvloeden. Sluit die notie aan bij ervaringen uit de 'ethiekpraktijk' van alledag? Vier deskundigen aan het woord.

Barbara Majoor, partner bij Deloitte en hoogleraar accountancy aan Nyenrode Business Universiteit

"In meer studies over met name besluitvorming zijn de stijlverschillen tussen man en vrouw beschreven. Vrouwen overwegen in besluitvorming meer dan mannen de verschillende invalshoeken en houden rekening met een breed scala aan belangen. Zonder hierover iets te wil-

len pretenderen zijn mannen wellicht eerder geneigd een enkel belang de overhand te laten hebben en dat zou in theorie dus kunnen leiden tot minder integere besluiten. Het effect van religiositeit op het ethisch redeneren herken ik niet in de praktijk. Ja, iemand met een religieuze opvoeding krijgt een normenkader mee, maar iemand met een non-religieuze opvoeding ook. Ik zie het verschil niet. Het verbaast me niet dat politieke voorkeur geen effect heeft op het ethisch redeneren. Voorkeuren gaan over de vraag waar je warm voor loopt en waar je minder warm voor loopt en het is niet zo raar dat de vaardigheid om tot morele oordelen te komen los staat van die inhoudelijke richting. Dat links moreler zou zijn dan rechts, dat gaat toch ook veel te ver? Wellicht dat wel de mate van politiek bewustzijn van invloed is op die vaardigheid: als je be-



ZES KENMERKEN

Tientallen van dergelijke situaties nam Van der Kolk op in zijn onderzoek onder 209 accountants (van 'een' big four-organisatie) en 64 studenten accountancy. De situatieschetsen zijn afkomstig uit eerder onderzoek van de Amerikaan Stephen J. Conroy, die wilde weten of ethische opvattingen gerelateerd zijn aan de plaats die mensen innemen in de rangorde van een organisatie. Van der Kolk heeft die vraag uitgebreid naar meer, met name demografische kenmerken van de respondenten.

'WEL INVLOED OP DE ETHISCHE OORDELEN HEBBEN GESLACHT, SENIORITEIT, RELIGIOSITEIT EN STUDENT ZIJN.'

"Het aantal factoren dat van invloed is op ethisch redeneren is in principe oneindig groot", zo waarschuwt hij vooraf. "Dat zijn dan niet alleen persoonlijke kenmerken, maar ook kenmerken van de situatie, de context waarin keuzes worden gemaakt. De resultaten van dit onderzoek moeten dus in het perspectief van die beper-

'HET EFFECT VAN RELIGIOSITEIT OP HET ETHISCH REDENEREN HERKEN IK NIET IN DE PRAKTIJK.'

schikt over een dergelijk bewustzijn dan ben je misschien gevoelig voor belangentegenstellingen, kun je beter begrijpen wanneer er een morele afweging gemaakt moet worden. Maar dat is niet onderzocht.

Dat senioriteit de kwaliteit van het ethisch redeneren positief beïnvloedt, is begrijpelijk. Van der Kolk maakt echter een klein voorbehoud met betrekking tot de sociale wenselijkheid van antwoorden, en dat lijkt me wel terecht. Anderzijds: in de discussies die ik met studenten heb, blijkt dat zij inderdaad moeite hebben zich een compleet beeld te vormen van een situatie waarin een keuze moet worden gemaakt. Wat zijn de verschillende belan-

gen? Wat is het spanningsveld in deze situatie? Het herkennen van die elementen, het kunnen benoemen van het dilemma, dat zijn belangrijke aspecten van de colleges die ik geef."

Jaap ten Wolde, voorheen partner bij KPMG, nu directeur van Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten (BING)

"Het is mijn eigen ervaring dat je aan het einde van je carrière bij een groot accountantskantoor zelfstandiger wordt in je opvattingen en meningen. Ik neem aan dat er verband is met de wetenschap dat je de organisatie binnen niet al te lange tijd zal verlaten. Als je vertrek aanstaande is, neem je ruimte je eigen pad te kiezen. Ik ben nu 63 en ben rechtlijner en minder commercieel in mijn keuzes en ethische overwegingen dan in de tijd dat er andere belangen meespeelden.

Wat betreft religiositeit had ik mij ook een tegengestelde uitkomst kunnen voorstellen. Groepsverbanden gaan dan namelijk een rol spelen. Leden van een groepering zijn geneigd leden van dezelfde groepering te beschermen, dan wel te bevoordelen. Bovendien speelt hiërarchie een belangrijke rol in religies en hiërarchie is een belemmerende factor voor vrij denken. Ik zie bij leden van religieuze groepen vaak een verwrongen beeld van macht en dat is ook niet bevorderlijk voor integer handelen.

Vrouwen zijn minder koopman dan mannen. Neem het voorbeeld van een financieel medewerker die wordt betrapt op gerommel. Die medewerker moet ontslagen worden. Mannen beginnen dan te marchanderen: eigenlijk is dit een onmisbare medewerker, de concurrent zal blij met hem zijn, ontslag zal duur zijn, het vinden van een nieuwe medewerker zal moeilijk worden et cetera. Vrouwen beginnen niet eens aan zo'n proces: de norm is helder, die is overschreden, dus zijn de consequenties ook helder, punt

uit. Probeer maar eens bij een vrouwelijke politieagent onder een bekeuring uit te komen. Bij mannen lukt dat wel eens, bij vrouwen kun je het vergeten."

Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogleraar business ethics en integrity management aan de Erasmus University

"Dit type onderzoek is sterk gericht op de individuele moraal van mensen. Als je bestudeert wanneer en waar het fout gaat, neemt die individuele moraal ruwweg eenderde van de verklaring voor zijn rekening. Tweederde hangt af van de organisatiecultuur en de cultuur in de sector: de prestatiedruk, de tone at the top, de openheid rondom ethische dilemma's en keuzes: worden medewerkers - afgezien van hun persoonlijke overtuigingen - om te beginnen wel in staat gesteld zich ethisch juist te gedragen?

Er is de laatste jaren heel veel aandacht uitgegaan naar voorbeeldgedrag en misschien is er sprake geweest van een bepaalde zuivering. Dat kan een verklaring zijn voor de gevonden invloed van senioriteit op het ethisch redeneren. Je verwacht het in ieder geval wel, je hoopt het: dat degenen die gepokt en gemazeld raken in het vak ook een daarbij behorend moreel besef van hoog niveau ontwikkelen. De uitkomsten met betrekking tot geslacht en religiositeit

'IK BEN NU 63 EN RECHTLIJNIGER IN MIJN KEUZES EN ETHISCHE OVERWEGINGEN DAN IN DE TIJD DAT ER ANDERE BELANGEN MEESPEELDEN.'

kingen worden gezien."

In zijn onderzoek ontwikkelde Van der Kolk hypothesen over de effecten van zes kenmerken op ethisch redeneren: geslacht, senioriteit (leeftijd, werkervaring, functieniveau), student zijn, religiositeit, politieke voorkeur en tot slot het bezit van een RA-titel. De vooronderstellingen op een rij - opgesteld op basis van bestaande literatuur: mannen hebben een hogere tolerantie voor discutabele situaties dan vrouwen, senioriteit heeft een drukkend effect op die tolerantie, net zoals religiositeit en een linkse politieke voorkeur, studenten en afgestudeerde accountants verschillen niet in tolerantie en accountants met een RA-titel zijn minder tolerant dan die met een lagere opleiding.

HELFT HYPOTHESES VERWORPEN

De resultaten van de studie zijn verrassend, omdat maar liefst de helft van deze hypothesen moest worden verworpen. Studenten en werkende accountants verschillen wél in tolerantie voor discutabele situaties. Maar politieke voorkeur blijkt geen effect te hebben, net zomin als het al dan niet bezitten van een RA-titel. De factoren die wel invloed hebben op de ethische oordelen zijn dus geslacht, senioriteit, religiositeit en student zijn.

Dat vrouwen zich ethischer gedragen dan mannen is in lijn met wat bekend was. "Mannen zijn over het alge-

meen competitiever ingesteld", aldus Van der Kolk. "Ze zijn meer gericht op het resultaat en streven eerder naar persoonlijk succes. Vrouwen zijn meer gericht op de relatie met anderen: met het oog daarop moeten de keuzes helder zijn en zal men eerder de regels volgen, om de harmonie niet in gevaar te brengen."

RELIGIOSITEIT

Dat de groep onderzochte studenten gemiddeld meer accepteerde dan de groep accountants, beoordeelt Van der Kolk als zorgelijk. "Ik weet niet hoe het verschil het beste te verklaren is: het kan met onervarenheid te maken hebben, maar er kan ook sprake zijn van een generatiekloof in ethische opvattingen. Het zou bovendien simpelweg een gevolg kunnen zijn van cohort-effecten: longitudinaal onderzoek zou in dat geval uitkomst moeten bieden. Ik denk in ieder geval dat dit onderwerp nader onderzoek verdient."

Religiositeit is ook een verklarende factor voor minder tolerantie, zo toonde Van der Kolk in navolging van eerder onderzoek aan. "De verklaring die in de meeste studies wordt gegeven is dat religie als een sociale institutie het gedrag en de keuzes die daarbij horen extern beïnvloedt. Volgens mij is het echter ook mogelijk dat mensen door religieuze overtuigingen of ervaringen intern veranderen en dat de ethische keuzes die ze maken niet het gevolg zijn van externe druk, maar van interne overtuiging."

SOCIAAL WENSELIJK

De verklaring voor het positieve effect van senioriteit op het ethisch redeneren, tot slot, is minder eenduidig. Er is eerder onderzoek geweest, bijvoorbeeld dat van Jim

'HET BEWUST MISLEIDEND PRESENTEREN VAN INFORMATIE, BINNEN DE GRENZEN VAN DE WET, WORDT GEMIDDELD GENOMEN NIET ALS ONACCEPTABEL ERVAREN.'

'ER IS DE LAATSTE JAREN MISSCHIEN SPRAKE GEWEEST VAN EEN BEPAALDE ZUIVERING.'

zijn begrijpelijk. Vrouwen kunnen zich meer inleven, hebben meer oog voor de andere kant, daar kijken mannen eerder overheen. Dat religieuze mensen ethischer redeneren zal te maken hebben met de gewoonte terug te vallen op principes. Ook zal wellicht meespelen dat in religies het perspectief van de zwakkere in de samenleving een belangrijke rol speelt."

Jim Emanuels, partner bij Tactstone La Rive en hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging aan de Rijksuniversiteit Groningen

Emanuel promoveerde in de jaren negentig op onderzoek waaruit bleek dat senioriteit juist een negatief effect had op de morele oordeelsvorming van accountants. "Het verschil tussen dat onderzoek en het werk van Van der Kolk is dat het mij toentertijd niet alleen ging om de uitkomst van de ethische besluitvorming, maar ook om de motieven die tot een besluit leiden. Stopt een automobilist voor een rood stoplicht omdat er voetgangers over-

steken of omdat hij in de zijstraat een politiebusje ziet staan? Dat maakt voor de moraliteit van het gedrag wel iets uit."

Het niveau van morele oordeelsvorming was in dat onderzoek bij vrijwel alle beroepsgroepen gelijk. Bij het toenemen van de senioriteit veranderde er weinig in de oordelen, maar het gedrag veranderde wel. De eigen overwegingen worden steeds minder gevolgd, steeds meer volgt men de lijn van wat elders in de organisatie gebruikelijk is.

Toen ik promoveerde werkten er nog maar heel weinig vrouwen in de accountancy, te weinig in ieder geval om verschillen op basis van geslacht aan te wijzen. Duidelijk is wel dat vrouwen minder gevoelig zijn voor machocultuur en dat kan heel goed de kwaliteit van de morele oordeelsvorming verhogen. Want die neemt toe als je zelf stevig in je schoenen staat en je minder laat leiden door hiërarchie. Niet voor niks zijn veel bekende klokkenluiders vrouw."

'NIET VOOR NIKS ZIJN BEKENDE KLOKKENLUIDERS VROUW.'

Emanuel (*zie kader*), waaruit bleek dat senioriteit een negatief effect had: de seniore accountant was juist meer geneigd tot tolerantie.

Van der Kolk: "Ik moet wijzen op een beperking van mijn onderzoek: het is mogelijk dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Door de discussies van de laatste jaren zal men zich ervan bewust zijn dat het beroep wel imagoherstel kan gebruiken. Wellicht zijn het juist de meer seniore medewerkers die dat beseffen. Het kan ook zo zijn dat seniore accountants nu de vruchten plukken van de ervaring die ze hebben opgebouwd in het inschatten van wat discutabele situaties zijn. In dat geval zou er sprake zijn van een leereffect, wat hoop geeft voor de toekomst."

LETTER EN GEEST

Mocht er sprake zijn geweest van sociaal wenselijke antwoorden, dan zijn dat er in ieder geval niet erg

veel. Diverse situaties scoren 'neutraal' terwijl met het oog op de maatschappelijke discussies in die gevallen een (sterk) negatief oordeel verwacht zou kunnen worden. Het prefereren van een man boven een vrouw als nieuwe werknemer, het omkopen van een inkoopmedewerker van een klant, misleidend reclamemateriaal inzetten: de meeste accountants is het in dergelijke situaties om het even, aldus het onderzoek.

Van der Kolk: "Het bewust misleidend presenteren van informatie, als dit binnen de grenzen van de wet valt, wordt door respondenten gemiddeld genomen niet als onacceptabel ervaren." En dat is niet in lijn met wat bijvoorbeeld de commissie De Wit van de Tweede Kamer voorstaat, namelijk - in het onderzoek geciteerd door Van der Kolk - dat een accountant "zou moeten nagaan of er wordt gehandeld volgens zowel de letter als de geest van de regelgeving". □

(advertentie)