

Reus groter dan kabouter?

Als iemand stelt dat een reus groter is dan de gemiddelde kabouter, dan zult u dat ongetwijfeld beamen. Toch ligt deze conclusie in groepsverband niet altijd voor de hand, tenminste niet als de groepsleden unaniem het omgekeerde beweren.

TEKST: LUC QUADACKERS*

Dit indrukwekkende fenomeen is een fraai voorbeeld van sociale invloed op beslissingen. Voor accountants leiden de effecten van sociale invloed tot belangrijke aandachtspunten. Een kleine excursie.

In de illustratie bij dit artikel (*zie kader*) staat aan de linkerkant een lijn afgebeeld. Welke van de drie lijnen aan de rechterkant is qua lengte gelijk aan de lijn aan de linkerzijde: lijn A, B of C? Ik neem aan dat u nu lijn B kiest? Nee? Heb geen vrees, er is niets mis met u, u bent volstrekt normaal! Toch is de kans aanzienlijk dat u lijn B zou zeggen als u zich in een groep zou bevinden met mensen die ook luid en duidelijk voor lijn B kiezen.

WERELDBEROEMD EXPERIMENT

Dit blijkt uit een wereldberoemd experiment van Solomon Asch uit de jaren vijftig van de vorige eeuw. Asch plaatste telkens een deelnemer in een groep met personen die, uiteraard buiten medeweten van de deelnemer, vooraf waren geïnstrueerd over wat ze wanneer moesten antwoorden. Het experiment kende achttien rondes, waarvan twaalf met een geënceneerd fout antwoord. Asch toont aan dat 75 procent van de deelnemers zich minimaal een keer conformeert aan de

'ALS HET IN EEN EENVOUDIGE SETTING AL MIS GAAT, HOE VERKEERD GAAT HET DAN ALS ER NOG ANDERE ELEMENTEN WORDEN INGEBRACHT?'

mening van de groepsleden als die eendrachtig zeggen dat het een andere lijn moet zijn dan zonneklaar logisch is. En 33 procent van de deelnemers conformeert zich in meer dan de helft van de gevallen. Het komt dus heel vaak voor!

Als u op Youtube in de zoekfunctie 'Asch experiment' invult dan treft u tal van filmjes aan die het beschreven effect illustreren. Het is de moeite waard daarvan een selectie te bekijken.

BEFEHL IST BEFEHL

Nu zult u misschien beweren dat het verkeerd aangeven van de lengte van lijnstukjes niet echt van grote maatschappelijke relevantie is, en dus ook niet zo schadelijk. In zekere zin valt daar wat voor te zeggen. Maar je kunt het ook van de andere kant bekijken: als het in een eenvoudige setting al mis gaat, hoe verkeerd gaat het dan als er nog andere elementen worden ingebracht?

Laten we even een ander extreem bekijken. In de zogenaamde Milgram-experimenten uit 1961 zette Stanley Milgram deelnemers aan tot het geven van elektrische schokken aan anderen als zij fouten maakten bij het uitvoeren van opdrachten. Zelfs tot de hypothetische dood er op volgde. Uiteraard waren de schokken niet echt, maar dat wisten de deelnemers niet. Het feit dat aan de deelnemers werd verteld dat ze niet eindverantwoordelijk waren voor de gevolgen leidde ertoe dat maar liefst 65 procent (!) van de deelnemers uiteindelijk bereid was schokken van 450 volt te geven.

Velen deden het weliswaar met tegenzin – dat dan weer

TWEE UITSPRAKEN

'If we are all in agreement on the decision – then I propose we postpone further discussion of this matter until our next meeting to give ourselves time to develop disagreement and perhaps gain some understanding of what the decision is all about.'

Alfred P. Sloan (voormalig bestuurder van General Motors)

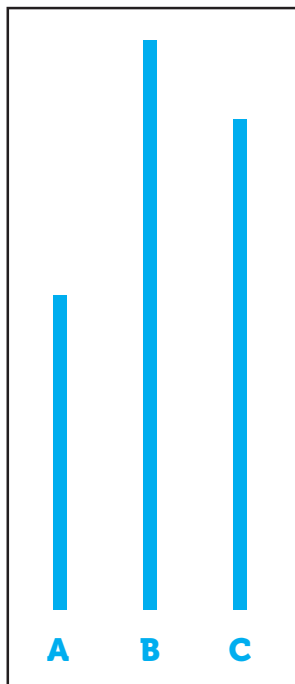
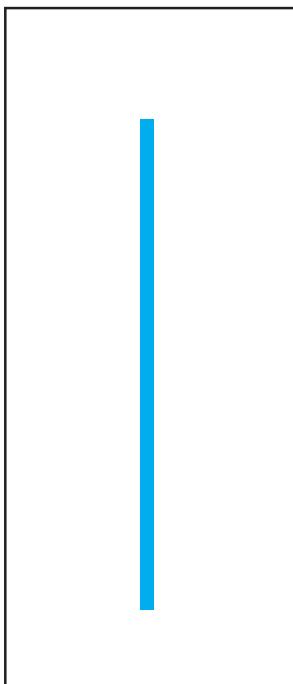
Tijdens een onderhoud over de Ahold-kwestie zei *Jan van de Poel* (oud bestuurder ABP en hoogleraar): 'Een ceo is een soort Johan Cruijff. Vaak wordt hij niet begrepen en hij laat zich niet tegenspreken. Maar wat maakt het uit? Hij wint toch altijd!'

'WEGNEMEN EINDVERANTWOORDELIGHEID LEIDT TOT GROTERE BEREIDHEID ONETHISCH GEDRAG.'

wel gelukkig – maar ze deden het toch. Milgram probeerde met dit experiment de invloed van het *Befehl ist Befehl* uit de Tweede Wereldoorlog na te bootsen. Ik wil uiteraard niet beweren dat de hedendaagse accountancy daarmee is te vergelijken, maar ook hier kunnen accountants wat leren. Blijkbaar leidt het wegnemen van eindverantwoordelijkheid bij het individu tot een grotere bereidheid onethisch gedrag te vertonen.

GROUPTHINK

Bovenstaande voorbeelden gaan uit van situaties waarbij de deelnemers zelf eigenlijk wel door hebben dat er iets niet klopt. Nog pregnanter zijn misschien wel de groepsbeslissingen waarbij de hele groep denkt de wijsheid in pacht te hebben. We hebben het dan over de zogenaamde *groupthink*, ofwel groepsdenken. Onder andere voor de WorldCom- en Enron-schandalen bestaan uitvoerige analyses die aantonen dat groepsdenken een belangrijke factor heeft gespeeld in de fraudes. Irving Janis schreef in 1982 een boek over dit onderwerp, met de passende titel 'Groupthink'. Volgens hem bestaan meer antecedenten voor groepsdenken, waarvan cohesie binnen de groep de belangrijkste is. Daarnaast spelen onder andere een rol: homogeniteit van de groepsleden, het ontbreken van methodes om alternatieven voor beslissingen te zoeken en te evalueren, directief leiderschap, hoge stress en een kleine kans op het vinden van een andere oplossing dan die door de groepsleider(s) wordt ondersteund. Symptomen van groepsdenken zijn het zich onaantastbaar wanen,



PROFESSIEONEEL-KRITISCHE INSTELLING VAN DE ACCOUNTANT

Net als sommige andere beroepsgroepen, hebben accountants te maken met kritiek ten aanzien van de mate en diepgang van de professioneel kritische instelling. De

NBA heeft het thema 'professioneel-kritische instelling' als speerpunt benoemd voor de komende periode. De NBA heeft de 'professioneel kritische instelling van de accountant' als verplicht onderwerp aangewezen voor permanente educatie voor 2012 voor accountants die assurance verlenen, samenstellen of werkzaam zijn als intern of overheidsaccountant.

Datum: verschillende data in 2012

Locatie: verschillende locaties

Kijk voor meer informatie op www.nbaopleidingen.nl.

OPLEIDINGEN

NBA

Voorheen VERA en Vedaa

'HET IS VAN WEZENLIJK BELANG OM DE TEGENSTEM FORMEEL TE ORGANISEREN.'

groot vertrouwen hebben in de inherente moraliteit van de groep, het collectief proberen te rationaliseren van de beslissingen, druk uitoefenen op groepsleden die afwijken van de ideeën van de meerderheid en de illusie het met elkaar eens te zijn.

TEGENSTEM ORGANISEREN

De meeste lezers zullen aspecten van het bovenstaande op zijn minst enigszins bekend voorkomen. We krijgen er allemaal mee te maken. Dat is denk ik een gegeven. De vraag is, als altijd, hoe we er iets tegen kunnen doen. Uit onderzoek blijkt dat het conformisme aan de groep drastisch daalt als er dissonante geluiden worden gehoord. Het is dus van wezenlijk belang om de tegenstem formeel te organiseren en in te bedden in het beslissingsproces.

Volgens Irving Janis is een van de beste manieren om dat te doen het formeel aanstellen van een advocaat van de duivel. Kortom, vooral als iedereen het met elkaar eens is lijkt het dus goed om als skeptische accountant je vinger op te steken. En bepaal als accountant zelf wanneer je voldoende bewijs hebt gezien. □

Dit is de vijfde van een serie bijdragen over professioneel-kritisch gedrag en (psychologische) valkuilen bij de accountantscontrole. Zie ook Accountant van december, september en mei 2011 en 'de Accountant' van november 2010.

Noot

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



Meer op
Accountant.nl/
Vaktechniek