

Weet ook wat je niet weet!

Aan alles komt een einde. Dus ook aan deze reeks artikelen over psychologie van oordeelsvorming en gedrag van accountants. Met de handvol fenomenen die in de afgelopen 2,5 jaar werd besproken ‘krabden we slechts aan het oppervlak’. Een korte beschouwing.

TEKST: LUC QUADACKERS*

Waarom doen accountants niet altijd wat ze moeten doen? Ik zal de laatste zijn om te beweren dat we na deze reeks artikelen het alles overkoepelende antwoord weten op deze vraag. Maar ik hoop dat de lezers het met mij eens zijn dat het menselijk denken aanzienlijk beperkt is. Laten we nog eens een testje doen. Stel een kop en schotel kosten samen 1,10 euro. De kop kost 1 euro meer dan de schotel. Wat kost de schotel dan? Nou? De kans is groot dat u hier 10 cent antwoordt. Dat blijkt uit diverse onderzoeken waarin soms meer dan 65 procent van de deelnemers 10 cent als antwoord geeft bij een dergelijk vraagstuk. Het juiste antwoord is echter 5 cent. De schotel kost 5 cent. De kop is 1 euro duurder dan de schotel. Dat is dan dus 1,05 euro. Samen maken de kop en schotel dus 1,10 euro. Toch even beter moeten nadenken? Ork, ork, ork, soep eet je met een? Vork. Precies.

AUTOMATISCH REAGEREN

De neiging bij dit soort kwesties is om automatisch te reageren. Dat is onvermijdelijk. En vaak werkt het ook. Bijvoorbeeld, als ik memory speel met mijn kinderen merk ik regelmatig dat mijn hand al naar de juiste kaart gaat, zonder dat ik dat bewust doe. Er zit een fractie tussen. Vaak zijn automatische reacties dus prima. Maar het kan ook het blikveld verkleinen. Als je vroeger als oermens een indringend geklater hoorde en daarna werd aangevallen door een meute wolven, dan zette je het vervolgens waarschijnlijk iedere keer op een lopen als je hetzelfde geluid weer hoorde. Ook als dat geklater de eerste keer afkomstig was van een waternival, en dus onschadelijk. Je gaat je leven immers niet in de waagschaal stellen. Maar dit fenomeen beperkt wel het ontdekken van correcte wetmatigheden.





EERDERE ARTIKELEN IN DEZE SERIE

De artikelen over psychologie van oordeelsvorming en gedrag van accountants op een rijtje:

- 'Drie sets bepalende factoren', over de theorie bij professional skepticism (november 2010). Het artikel was een onderdeel van een drieluik waarin ook de invalshoek van de AFM en de accountant aan bod kwamen.
- 'Accountant en barmhartige samaritaan' (mei 2011), over attitude versus gedrag.
- 'Licht in de tunnel?' (september 2011), over confirmatiebias ofwel tunnelvisie.
- 'Licht het anker!' (december 2012), over de verankeringsfout.
- 'Reus groter dan kabouter?' (januari/februari 2012), over gehoorzaamheidsdruk en groepsdruk.
- 'Haaien en watervallen' (mei 2012), over de beschikbaarheidsheuristiek.
- 'Beste stuurliu staan aan wal, zeker achteraf' (oktober 2012), over *hindsight bias*.

'VAAK ZIJN AUTOMATISCHE REACTIES PRIMA. MAAR HET KAN OOK HET BLIKVELD VERKLEINEN.'

INZICHT IN FOUTEN

Mensen zijn niet gewend om de hele tijd diep na te denken. Ze gebruiken meestal oplossingen en verklaringen die het meest voor de hand liggen. Dat is vaak prima, maar volgens de gelauwerde psycholoog Daniel Kahneman is het daarom wel belangrijk om te controleren wat je doet en beslist. Dat geeft inzicht in je fouten. Daarom zouden bestuurders en organisaties volgens hem dus eigenlijk hun fouten moeten bijhouden. Maar volgens Kahneman willen organisaties en hun bestuurders vaak helemaal niet weten wat er verkeerd is gegaan.

Reden te meer om te proberen vooraf al rekening te houden met basale fouten en valkuilen in het denken van accountants. Een aantal fenomenen is aan bod geweest (zie *kaders*).

Maar dit is slechts een fractie van het hele oeuvre. Gelukkig is er in de populair-wetenschappelijke pers steeds meer aandacht voor de psychologie van het beslisproces. Bewustwording van onze denk- en gedragsprocessen, en vooral ook van de beperkingen daarin, is het allerbelangrijkste ingrediënt voor het verminderen van negatieve impact van fouten. Veel lezen dus. 'Te weten wat men weet, en te weten wat men niet weet, dat is kennis.' Filosofen als Confucius en Socrates bevoerden dit al. Ik sluit me daarbij graag aan.

HULPMIDDELEN EN WORST

Ter afsluiting volgen nog enkele goedbedoelde psychologische hulpmiddelen in willekeurige volgorde:

- Wees allereerst skeptisch ten opzichte van jezelf.
- De meest eenvoudige verklaring is vaak de juiste (eenvoudige versie van Ockham's razor). Maar niet



Zie ook
**Accountant.nl/
Vaktechniek**

CASUS: DE VOORWAARDELIJKE RECHTE RUG

Stelt u zich de volgende casus voor. U bent een jonge accountant, net afgestudeerd en net getrouwd. U heeft een huis gekocht met een tophypotheek en onverwacht een drieling gekregen. De arbeidsmarkt is slecht. Bij een van uw cliënten raakt u op de hoogte van een potentiële 'onregelmaticheid' in de financiële gang van zaken. U kaart dit aan bij de leidinggevenden van uw auditteam. De verantwoordelijke partner geeft aan dat het waarschijnlijk niet van belang is, dat hij snel wil doorpakken met de afronding van de audit en dat hij alle verantwoordelijkheid op zich neemt. Hij heeft de reputatie niet te willen worden tegengesproken. Dat wordt in het team gerespecteerd. Afwijken van die regel is zonder twijfel niet goed voor uw carrière. Daar zijn al enkele voorbeelden van. Wat doet u?

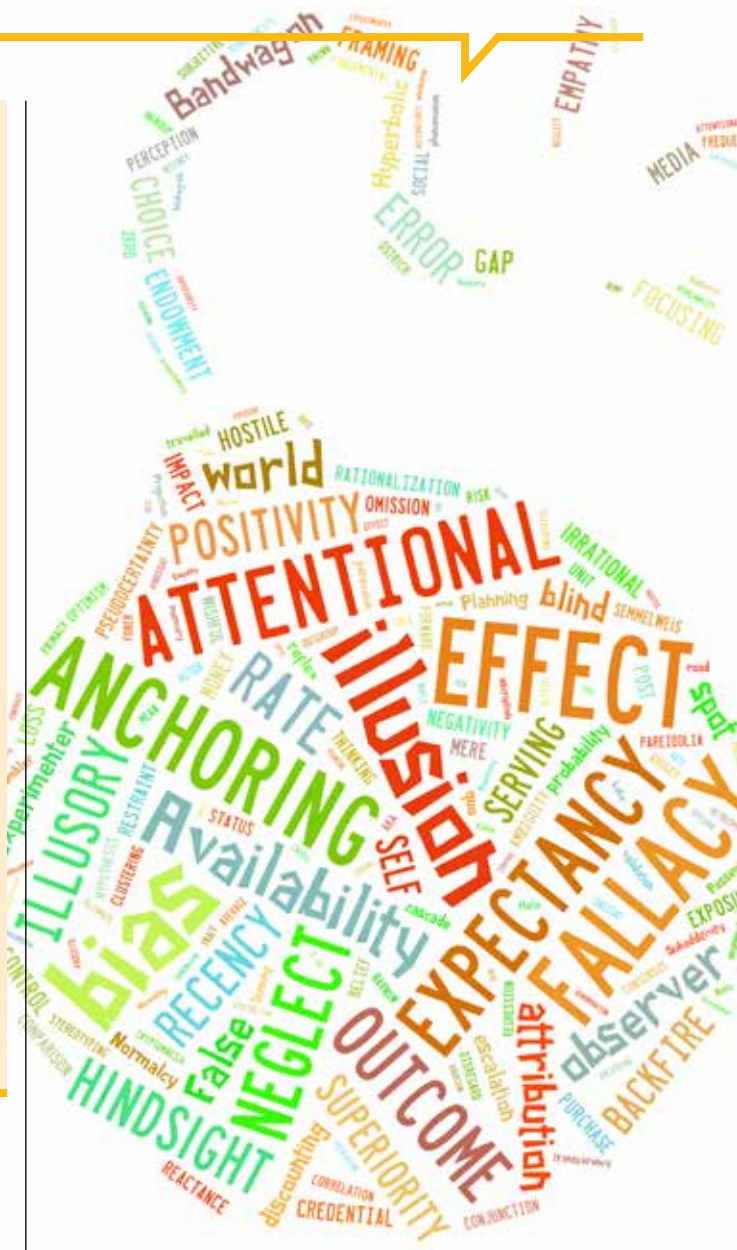
Ik heb deze casus aan een aantal accountants voorgelegd. Het aardige is dat naarmate het functieniveau van de persoon waaraan ik het heb gevraagd toeneemt, ook de mening toeneemt dat de jonge accountant zijn/haar rug recht moet houden, ongeacht de consequenties. Dat vind ik een interessante constatering.

Welke van de behandelde psychologische fenomenen spelen hier mogelijk een rol? En hoe? En natuurlijk ook: wat vindt u van de situatie?

'BEWUSTWORDING VAN ONZE DENK- EN GEDRAGSPROCESSEN IS HET BELANGRIJKSTE INGREDIËNT VOOR HET VERMINDEREN VAN FOUTEN.'

altijd! Blijf rekening houden met de kleine kans dat iets fout gaat, vooral met die kleine kansen met grote gevolgen.

- Bekijk alles ook altijd van een andere kant.
- Houd elkaar scherp. Wijs anderen op mogelijke fouten.
- Er is bewijs voor het nut van het activeren van de skeptische geest voordat accountants aan het werk gaan. Het helpt om het auditteam te wijzen op de belangrijke zaken. Denk hierbij ter vergelijking aan de trein die aankomt op het station: 'Vergeet niet uw persoonlijke eigendommen mee te nemen.'
- Vraag door! Er is een mooie casus in *Issues in Accounting Education* (februari 2009) met de titel *If you need love get a puppy!* Titel en artikel illustreren dat je er als accountant niet op uit moet zijn om aardig te worden gevonden.
- Luister niet alleen naar wat men beweert, denk ook aan wat niet aan bod komt. En vraag jezelf na ge-



sprekken af: 'Welke vraag is niet gesteld.'

- Vermijd het 'broekplas-gevoel': in het begin lekker warm en aangenaam, maar dat is slechts van korte duur. Dat voelt soms net zo bij een gesprek met de cliënt. Dan is er iets niet goed gegaan.
- Hoewel de ultieme taak van de accountant niet is om achterdochtig te zijn, spreekt het devies van het hoofd beveiliging Bill Devasher in *The Firm* mij wel aan: 'I get paid to be suspicious when there is nothing to be suspicious about.'
- Word lid van de stichting Skepsis (www.skepsis.nl), al dan niet in overdrachtelijke zin.

Aan alles komt een einde. Maar de Duitse zanger Stephan Remmler toonde zich hierover zelfs een ware scepticus. Hij zong vol overgave immers de kaskraker: *Alles hat ein Ende, nur die Wurst hat zwei*. En zo is het. □

Noot

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