

THEMA: *FRIS**Tekst: Geert Dekker Beeld: iStock*

# 'VOOR ETHISCH GEDRAG IS DE WERKOMGEVING DOORSLAGGEVEND'

*Een sociaalpsycholoog, tevens commissaris bij een grote accountantsorganisatie, over de verwachtingskloof tussen maatschappij en accountant. Fouten zijn niet te vermijden, maar moeten niet als incident worden behandeld. 'Kijk naar de omstandigheden die tot de fout hebben geleid en deel de lessen die daaruit te leren zijn.' De frisse blik van een buitenstaander.*

**W**at heeft een sociaalpsycholoog met accountants? In het geval van Naomi Ellemers zijn dat zeker drie dingen. Ze is om te beginnen al ruim twee jaar commissaris bij PwC. Ten tweede is er een parallel te trekken tussen de status van het accountantsberoep en die van de sociaalpsycholoog - en andere wetenschappers, wat dat betreft. "We leven in een tijd waarin het steeds moeilijker wordt elkaar te vertrouwen, omdat zelfs de status van feiten aan

erosie onderhevig is", schrijft Ellemers in een artikel in De Psycholoog van afgelopen zomer. Een verhaal gebaseerd op haar inaugurele rede van februari dit jaar, als universiteitshoogleraar in Utrecht. "Wat gebeurt er als expertise niet serieus wordt genomen? Als wetenschappers, die resultaten van tientallen jaren onderzoek samenvatten, worden weggezet als mensen met 'ook maar een mening'? (...) Ook andere beroepsgroepen hebben te maken met dit soort georganiseerd wantrouwen." →



*'DOORSLAGGEVEND VOOR  
DE BEROEPCULTUUR IS  
HOE MENSEN WORDEN  
AANGESTUURD, BELOOND  
EN DE MANIER WAAROP ZE  
MET ELKAAR OMGAAN.'*

En ten derde: Ellemers heeft 'iets' met accountants, omdat haar onderzoek van de afgelopen jaren in meer opzichten interessant is voor deze beroepsgroep. Zo bestudeert ze de omstandigheden waaronder bij bedrijven en organisaties fraude en corruptie voorkomt - altijd wetenswaardig voor accountants, in welke rol dan ook. Gerelateerd daaraan onderzoekt ze bovendien de context van moreel gedrag in het algemeen en het ethisch klimaat binnen organisaties. De moeite waard in verband met de discussies over kwaliteit binnen het accountantsberoep zelf.

Wat valt deze 'buitenstaander' op aan de sector? Zijn accountants 'anders' in hun beroepscultuur dan zakelijk dienstverleners zoals notarissen of advocaten?

**HET SOORT MENSEN**

"Over het algemeen zie ik geen onderscheid", zegt Ellemers. "Ik denk dat je in elke sector allerlei soorten mensen kunt tegenkomen. Afgezien daarvan: niet 'het soort mensen' bepaalt de beroepscultuur. Doorslaggevend daarvoor is de manier waarop de mensen worden aangestuurd, de manier waarop ze worden beloond en de manier waarop ze met elkaar omgaan."

In dat opzicht ziet zij meer overeenkomsten dan verschillen tussen accountants en groepen zoals notarissen en advocaten. "In de praktijk van de zakelijke dienstverlening vindt men over het algemeen dezelfde zaken erg belangrijk: een commerciële instelling, respect voor hiërarchische verhoudingen en het volgen van procedures. Dat zijn sterke punten, maar het kunnen ook allemaal valkuilen zijn."



Toch ziet Ellemers in de accountancy een aantal elementen die ze opvallend vindt. Zo is de mobiliteit relatief beperkt, wat een risico op eenkennigheid oplevert. "Het valt mij op dat veel mensen alleen maar binnen deze sector hebben gewerkt, soms zelfs alleen maar binnen een enkel kantoor. Ze kennen dus geen andere werkomgeving dan deze. Sommigen hebben daardoor weinig zicht op de vraag welke zaken uniek zijn voor de sector en welke zaken meer algemene maatschappelijke trends weerspiegelen - of ook in andere werksituaties spelen. Als organisatiepsycholoog kom ik in aanraking met allerlei soorten bedrijven en werksituaties en ik denk dat daarvan veel te leren is. Als je worstelt met bepaalde situaties, is het goed te kijken hoe men elders met dergelijke, of goed vergelijkbare situaties omgaat."

**GEORGANISEERD WANTROUWEN**

Zo is de 'worsteling' met de verwachtingskloof tussen maatschappij en accountants niet bepaald uniek voor deze sector, zegt Ellemers. "Ook in veel andere gevallen zien we dat mensen moeilijk kunnen accepteren dat ook professionals soms fouten maken, dat dingen tegenvallen of dat iets anders loopt dan verwacht." Resultaat is



het al genoemde 'georganiseerd wantrouwen' waarmee veel beroepsgroepen hebben te maken. Zonder vertrouwen opereren is echter niet mogelijk, dus moet je accepteren dat er geen waterdichte garanties zijn. "Het blijft immers mensenwerk", aldus Ellemers. "Dat geldt uiteraard ook voor accountants. Ze werken met inschattingen en risicoberekeningen en het is niet mogelijk alles voor de volledige honderd procent te controleren."

**'MENSEN KUNNEN MOEILIK  
ACCEPTEREN DAT OOK PROFES-  
SIONALS SOMS FOUTEN MAKEN,  
DAT DINGEN TEGENVALLLEN OF  
DAT IETS ANDERS LOOPT DAN  
VERWACHT.'**

Zoals het tekortschietende vertrouwen niet specifiek een probleem van accountants is, geldt dat ook voor de remedie, vervolgt Ellemers. Dat blijkt uit onderzoek naar de omstandigheden waaronder professionals fouten maken. "Slachtoffers van medische fouten ondernemen geregeld juridische stappen, maar ze geven zelf vaak aan dat ze daarvan hadden afgezien als de arts had toegegeven dat er een fout was gemaakt en daarvoor excuses had aangeboden. Maar de meeste organisaties gaan niet op die manier met fouten om. Men beschouwt fouten liever als op zichzelf staande 'ongelukjes', die in eerste instantie vaak worden verborgen of ontkend. De juridische afdeling heeft daar in ieder geval een voorkeur voor."

### **BIECHTEN**

De schuld van dergelijke 'ongelukjes' legt men vaak bij een bepaalde persoon. Vervolgens denkt men de problemen op te lossen door die persoon - of andere 'rotte appels' onder de medewerkers - te verwijderen. Fouten zijn echter geen incidenten, zo blijkt telkens weer. Ze blijven immers voorkomen.

"Je moet dus op zoek naar structurele omstandigheden die een rol hebben gespeeld", aldus Ellemers. "Daarvoor is het beter fouten in een vroeg stadium te ontdekken en ze op te biechten. Vaak kun je dan nog de schade beperken. En dat is uiteindelijk beter voor de reputatie van het bedrijf, zo blijkt uit onderzoek. Alleen door fouten te analyseren en lering te trekken uit die analyse kun je de omstandigheden veranderen waaronder die fout zich voordeed en je prestaties verbeteren."

Uit haar onderzoek naar moreel gedrag en het ethisch klimaat binnen organisaties concludeert Ellemers dat mensen "graag willen doen wat ethisch juist is". "Dat zien we keer op keer, in experimenten in ieder geval. Als mensen verschillende uitkomsten moeten afwegen, kiezen ze meestal de morele optie, ook al kost dat extra geld. Mensen willen heel graag het goede doen."

Maar in de praktijk is lang niet altijd duidelijk wat die morele optie is. Vaak moeten mensen op het werk een moeilijke afweging maken waarbij de consequenties onduidelijk zijn, of moeten ze proberen het minste van twee kwaden te kiezen. De belangrijkste factor bij dit soort lastige ethische beslissingen blijkt dan de werkomgeving te zijn.

Ellemers haalt een overzicht aan van 136 studies waarbij in totaal meer dan veertigduizend werknemers waren betrokken, waarin allerlei mogelijke oorzaken van onethisch gedrag met elkaar werden vergeleken. "Er was één factor die er steeds uitsprong: de werkomgeving. Als mensen worden geconfronteerd met een lastige situatie, een dilemma, dan kijken ze om zich heen: hoe hebben de anderen dit opgelost? Dit is belangrijk voor mensen, want we zijn groepsdieren. Wij willen erbij horen, en doen wat anderen in onze omgeving goed vinden." →



## NAOMI ELLEMERS

Naomi Ellemers (1963) studeerde sociale psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na haar studie en promotie doceerde ze aan de Vrije Universiteit, totdat ze in 1999 werd benoemd tot hoogleraar sociale psychologie van de organisatie aan de Universiteit Leiden. In 2009 ontving Ellemers de KNAW Merianprijs voor excellente vrouwelijke wetenschappers. In 2010 kreeg ze de Spinozapremie. Sinds 2015 is zij universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht, een functie die volgens de omschrijving van de universiteit is weggelegd voor "excellente wetenschappers met een disciplineoverstijgende visie en uitstraling". Een universiteitshoogleraar "krijgt alle vrijheid om vernieuwende vormen van onderwijs en onderzoek te initiëren" en is niet aan een specifieke faculteit verbonden.

Ellemers is sinds 1 mei 2015 lid van de raad van commissarissen van PwC.



Ook accountants en andere zakelijke dienstverleners ontkomen daaraan niet. "Het meest concreet blijkt dit uit het belang van de rol van de directe leidinggevende of teamleider. Wat die persoon zegt en doet is uiteindelijk bepalend voor het klimaat op het werk. Worden mensen aangemoedigd om zelf initiatief te nemen? Is er aandacht voor een goede werk/privé-balans? Ligt er een grote nadruk op commerciële doelen? Is het volgen van regels het hoogste goed? Et cetera.

### OPEENSTAPELING

Het zo gecreëerde klimaat is bepalend voor wat er gebeurt met fouten. "Men hoopt vaak dat meer controles, meer regels en strengere straffen ervoor zorgen dat het niet meer misgaat. Maar een opeenstapeling van dergelijke maatregelen blijkt niet te werken. Die kan er bijvoorbeeld toe leiden dat mensen zelf minder goed gaan opletten - hun werk wordt immers nog gecontroleerd - of dat er een sfeer van wantrouwen ontstaat waardoor ze minder hun best gaan doen. Of het aantal regels wordt zo groot dat het simpelweg niet meer werkbaar is."

Gezien hun 'natuurlijke' focus op regels kan het dus voor accountants behoorlijk lastig zijn een werkklimaat te creëren dat open communicatie over fouten stimuleert. "Dat is de keerzijde van de hoge mate van professionaliteit die de sector kenmerkt", stelt Ellemers. "Die professionaliteit uit zich enerzijds in de gestructureerde manier

*'ALS ÉÉN ELEMENT MIJ  
VERRAST HEEFT, DAN IS HET  
WEL DE OPRECHTE ZORG  
OVER DE TOEKOMST VAN  
HET BEROEP DIE IK ZIE.'*

waarop dingen zijn geregeld, in het niveau van de voorzieningen en de kwaliteit van de ondersteuning. Maar anderzijds zie je dus die grote hoeveelheid regels en procedures die moet worden gevolgd. Daarin kun je ook een grens bereiken waar een schijnzekerheid ontstaat en mensen niet meer worden geprikkeld zelf kritisch te zijn op hun functioneren."

Dat de sector een grote verandering doormaakt, daaraan twijfelt Ellemers niet. "Absoluut niet. In de buitenwereld bestaat nog wel eens de indruk dat de sector niet beseft dat verandering nodig is. Maar als één element mij heeft verrast, dan is het wel de oprechte zorg over de toekomst van het beroep die ik zie bij de mensen waarmee ik contact heb. Er is een echte wil om te veranderen. Men is trots op het beroep en dat wil men zo houden." ←