AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 JULI 2020

# LESSEN UIT DE GEDRAGSECONOMIE

**Auteur:** Prof.dr. Henriëtte Prast
**Beeld:** Adobe Stock
**Leestijd:** 7 min



**De gedragseconomie combineert inzichten uit de sociale psychologie en de economie. Anders dan in de traditionele economie is het startpunt niet dat mensen rationeel zijn.**

De gedragseconomie brengt zonder a-prioriveronderstelling in kaart wat mensen doen. Dat heeft de conclusie opgeleverd dat het brein op twee manieren denkt: systeem 1 denkt snel, intuïtief, onbewust, en systeem 2 denkt langzaam, beredeneerd, en bewust. Dat heeft invloed op hoe mensen informatie selecteren, interpreteren en tot een oordeel komen. Dit artikel gaat in op de vraag wat systeem 1 betekent voor audits en auditors.

## Informatiefiltering

Het filteren van informatie is nodig, want zonder dat zouden we verzuipen in de feiten die op ons afkomen. De gedragseconomie laat echter zien dat we informatie niet objectief filteren, maar op een manier die in onze eigen kraam te pas komt. We houden bijvoorbeeld van informatie die ons blij maakt en van informatie die bevestigt wat we (willen) denken. Deels filteren we bewust, we lezen de kranten en bezoeken de websites van onze eigen politieke kleur of levensovertuiging – al denken we zelf dat we op een neutrale manier bezig zijn. Mensen controleren hun banksaldo vaker als dat hoog is, en niet of nauwelijks als ze weten dat ze in de rode cijfers zitten. Dat is vanuit rationeel perspectief

© AuditMagazine.nl

contraproductief, want juist als je krap bij kas zit moet je je saldo in de gaten houden. Veel vaker hebben we niet door dat we informatie zo selecteren dat er een eenzijdig beeld ontstaat. Als informatie ons echt niet bevalt kunnen we onszelf ook sussen door de boodschapper van het slechte nieuws 'dood te schieten': de betrouwbaarheid ervan betwisten, slechte motieven aan hem toekennen, op de persoon spelen, de boodschapper betichten van het laten prevaleren van emotie boven ratio.

Het filteren van informatie heeft een functie: het helpt het ego op peil te houden en het leven aan te durven. Maar informatiefiltering kan ertoe leiden dat er niet tijdig wordt geanticipeerd en terechte waarschuwingen in de wind worden geslagen. Als dat eenmaal is begonnen, wordt het steeds moeilijker om het roer om te gooien, want dat betekent impliciet het toegeven van een eerdere fout. Deze confirmation bias – keuzen maken die zouden bevestigen dat je het bij het rechte eind had – wordt vooral gevonden daar waar het gaat om mensen die publiekelijk kunnen worden afgerekend op hun daden, zoals politici.

**Het is extra moeilijk om tot een onafhankelijk oordeel te komen als je iemand persoonlijk kent. We zijn dan onbewust geneigd toegeeflijk te zijn**

## Oordeelsvorming

In de tweede plaats gaan mensen op een inconsistente, bevooroordeelde manier om met de inhoud van informatie. Precies hetzelfde cv wordt verschillend beoordeeld afhankelijk van of er de naam van een man of vrouw boven staat. Bij sollicitatiegesprekken worden minpunten van de een vergoelijkt (hij had vast zijn dag niet), bij de ander geïnterpreteerd als bewijs dat ze niet de geschikte kandidaat is. Dit alles komt niet voort uit kwade bedoelingen: het is een onbewust mechanisme, een impliciete bias. De vooringenomenheid bij het interpreteren van informatie staat ook onder invloed van de 'self serving bias', dat is het verschijnsel dat mensen de realiteit interpreteren op een manier dat ze er goed mee weg komen. Ook dat is een onbewust, niet-beredeneerd proces. Mensen geloven echt dat hun bridgepartner er de schuld van is dat ze verloren hebben.

## Risico-inschatting

Onze risico-inschatting bestaat uit een objectieve en een subjectieve component. De objectieve is gebaseerd op de statistische feiten, de subjectieve op de mate waarin we ons een gebeurtenis kunnen voorstellen. Hoe moeilijker iets voor de geest te halen is, hoe lager we de kans erop inschatten. Als we iets echt onvoorstelbaar vinden doen we alsof de kans erop nul is. Dit mechanisme leidt er bijvoorbeeld toe dat we ons onderverzekeren tegen risico's met een hele kleine kans en een ondraaglijke (en dus onvoorstelbare) impact, zoals arbeidsongeschiktheid, terwijl het omgekeerde geldt voor risico's met hoge kans en kleine impact, zoals het wegraken van bagage.

Ook in het bedrijfsleven en de politiek speelt dit een rol. Een zeldzame, en dus moeilijk voorstelbare gebeurtenis staat niet op het netvlies en dus niet op de boardroomagenda. Er wordt dus geen acht op geslagen als er nieuwe informatie is dat de kans op zo'n gebeurtenis toeneemt. De board member die oppert dat er misschien iets aan de hand is wordt als boodschapper van slecht nieuws niet serieus genomen. De boodschapper is dan ook altijd slecht af: als hij gelijk krijgt is hij als board member mede verantwoordelijk voor het slechte beleid en zal van de mede board members ook geen erkenning krijgen – dat zou betekenen dat ze hun fout toegeven. Krijgt hij geen gelijk, dan wordt hij als emotioneel en paniekgevoelig neergezet.

Onze risico-inschatting hangt ook af van wat psychologen 'affect' noemen. Een goed gevoel over iets doet ons het risico onderschatten en de baten overschatten. We hebben een goed gevoel over iets wat vertrouwd is, wat ons bekend voorkomt, dicht bij huis. Deze 'familiarity bias' verklaart waarom beleggers overmatig aandelen bezitten van bedrijven die letterlijk of figuurlijk dicht bij huis zijn.



## Voorspelbaar

Max Bazerman, hoogleraar sociale psychologie aan de Harvard Business School en de Harvard Kennedy School of Government, laat in zijn boek *Predictable Surprises* zien dat dramatische gebeurtenissen, zoals 9/11, voorspelbaar waren – en voorkomen hadden kunnen worden. De informatie lag op straat, maar werd door regeringen genegeerd, onderschat, of gebagatelliseerd. Niet dat regeringen precies hadden kunnen weten wanneer en waar terroristen een zelfmoordaanslag zouden plegen, maar dat het een keer zou gebeuren stond wel vast. Dat is trouwens ook wat de 9/11-onderzoekscommissie achteraf in haar rapport concludeerde: 'Islamist extremists had given plenty of warning that they planned to kill Americans indiscriminately and in large numbers.' Het staat niet op de mentale agenda en evenmin op die in de boardroom.

Verder willen we liever niet afwijken van wat anderen vinden en doen. Dat brengt namelijk moeite en psychologische kosten met zich mee: je moet het uitleggen aan jezelf en aan de omgeving. Dus als iedereen zegt dat het zo'n vaart niet zal lopen, of dat alles in orde is, zijn we geneigd ons aan te passen. De boodschapper van slecht nieuws wordt bovendien in overdrachtelijke zin doodgeschoten – het is geen gemakkelijke rol. Ook zijn mensen geneigd te veel belang te hechten aan de korte termijn. Het is extra moeilijk om tot een onafhankelijk oordeel te komen als je iemand persoonlijk kent, of wanneer je een verbondenheid hebt met een organisatie. We zijn dan onbewust geneigd toegeeflijk te zijn. In het bankentoezicht noemen we dit verschijnsel 'regulatory capture': een toezichthouder die zich identificeert met de sector waar zij toezicht op behoort te houden.

**Het filteren van informatie is nodig want zonder dat zouden we verzuipen in de feiten die op ons afkomen**

## Bankencrisis en coronacrisis

In Nederland was het tot 2008 onvoorstelbaar dat een grote bank zou omvallen. Om die reden bood het depositogarantiestelsel slechts een magere dekking. Het stelsel was overbodig, zo meende de toezichthouder en werd alleen gehandhaafd omdat het van Europa moest. Adviezen om het systeem aan te passen werden dan ook genegeerd.[1] Pas toen een bankencrisis optrad ging het roer om en werd het systeem alsnog aangepast.

Een recent voorbeeld is de coronacrisis. Eind januari 2020 zeiden RIVM en GGD nog dat de kans op een besmetting in Nederland nihil was. De ontwikkelingen in Italië werden niet als serieuze waarschuwing gezien, maar 'weggemaakt' door erop te wijzen dat de Italiaanse gezondheidszorg minder zou zijn dan de onze (terwijl de uitbraak plaatsvond in de rijkste regio met de beste voorzieningen), er werd gezegd dat Italianen minder hygiëne betrachten dan Nederlanders (hoewel onderzoek laat zien dat Nederlanders het minst de handen wassen in de EU[2]) en dat ze adviezen minder

opvolgen (pertinent onjuist: Italianen zijn kuddedieren, Nederlanders individualisten).

## Experimenten

Auditors verzamelen informatie, interpreteren deze en komen tot een oordeel. Het kan dus niet anders of er is vanuit de gedragseconomie iets over auditors en audits te zeggen. In het artikel 'Why good accountants do bad audits' doen Max Bazerman en twee collega's verslag van een aantal experimenten op het gebied van de interpretatie van informatie.[3] In een ervan kregen proefpersonen de feiten over een verkeersongeluk te horen, met de automobilist als veroorzaker en de motorrijder als slachtoffer. De deelnemers moesten inschatten hoe hoog de schadevergoeding zou zijn die de automobilist volgens de rechter zou moeten betalen aan het slachtoffer. Het enige wat ze hoefden te doen was de volgens hen passende schadevergoeding op een briefje schrijven en dat in een envelop doen. Hoe dichter ze bij de ware schadevergoeding zaten, hoe hoger de vergoeding die ze kregen. Er was dus een prikkel om de juiste inschatting te maken. De proefpersonen moesten zich identificeren met de advocaat van de automobilist of met die van de motorrijder. De eerste groep deelnemers gaf een significant lagere inschatting dan de tweede groep. De boodschap is dat dezelfde feiten verschillend worden geïnterpreteerd al naar gelang de betrokkenheid.

Hierop voortbordurend deden Bazerman en collega's onderzoek naar hoe bedrijfsinformatie wordt beoordeeld door verschillende betrokkenen. Proefpersonen kregen de rol toebedeeld van mogelijke koper, mogelijke verkoper, auditor van de koper en auditor van de verkoper. Ze kregen allemaal dezelfde informatie en hun waardering bleef geheim – dus niet onderdeel van onderhandelingen. De waardering van de onderneming door de auditors van de verkopende partij lag 30% hoger dan die van de auditors van de kopende partij. Dat toont aan dat ook zonder dat er een financieel belang is de beoordeling van getalsmatige informatie wordt beïnvloed door de relatie met de opdrachtgever – of dat nu, zoals bij een internal auditor, het eigen bedrijf, of een externe klant betreft.

**De internal auditor zelf moet overtuigd zijn van het eigen gelijk, zonder zichzelf te overschatten, moet zijn eigen valkuilen erkennen en vooral niet 'aardig' gevonden willen worden**

## Subjectief element

Op basis hiervan kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Ten eerste zit er een sterk subjectief element in de beoordeling van bedrijfsprocessen. In de tweede plaats speelt deze subjectiviteit een rol, ongeacht of daar een direct materieel voordeel aan zit. Het is onbewust, onbedoeld en dus niet verwijtbaar. Daaraan zit een positieve en een negatieve kant. De positieve kant is dat auditors die te gunstig over hun klanten oordelen en daarmee hun taak niet goed vervullen niet per definitie slecht zijn en uit zijn op materieel voordeel. Het negatieve aspect is dat dit fenomeen niet eenvoudig valt uit te roeien door (beroeps)regelgeving. En wie denkt dat bewustmaking de oplossing biedt, komt bedrogen uit. Bazerman heeft namelijk ook onderzocht hoe mensen reageren als je ze het verschijnsel van de vooringenomenheid – in jargon: self serving bias – uitlegt. Ze zeggen dan dat ze het begrijpen en ook inzien dat mensen zich zo gedragen, maar denken dat zijzelf de uitzondering op de regel zijn.

Dit alles betekent dat de internal auditor psychologisch een hele zware taak heeft. Hij moet soms de rol van boodschapper van slecht nieuws zijn binnen de onderneming. Hij staat op de loonlijst en staat, als collega, dicht bij de personen over wie het oordeel geveld moet worden. De anderen binnen de onderneming zullen door de genoemde psychologische mechanismen ervan overtuigd zijn dat de internal auditor het te somber ziet. De internal auditor zelf moet overtuigd zijn van het eigen gelijk, zonder zichzelf te overschatten, moet zijn eigen valkuilen erkennen en herkennen en vooral niet 'aardig' gevonden willen worden. Kennis, zelfkennis, distantie, oog voor het langetermijnbelang van het bedrijf. Bijna een supermens dus.

**Noten**

1. www.dnb.nl
2. www.independent.co.uk
3. https://hbr.org

**Over**
Henriëtte Prast is hoogleraar aan de Tilburg University met gedragseconomie als onderzoeksdomein. Zij bekleedt diverse bestuurlijke en adviesfuncties in de profit- en non-profitsector. Voorheen was zij onder andere lid van de raad van toezicht van AFM, lid van de WRR en tot 2019 lid van de Eerste Kamer.

**Tags:** Gedrag, Het brein

**Bron url:** https://auditmagazine.nl/artikelen/lessen-uit-de-gedragseconomie/