

Gedrag

De sociologische en psychologische kennis van de internal auditor

Drs. Peter W. Bos RO CIA¹

Dit artikel bevat een samenvatting van de uitkomsten van een onderzoek naar de relatie tussen Internal Auditing en de gedragswetenschappen Sociologie en Psychologie. Hierbij stonden twee vragen centraal. Allereerst welke gedragswetenschappelijke kennis een internal auditor dient te beheersen om te voldoen aan de eisen die aan hem of haar worden gesteld. En vervolgens de vraag met welke actuele theorieën, auteurs en/of publicaties deze kennisvraag concreet kan worden ingevuld.

Voor de beantwoording van deze vragen zijn de visie van het IIA op internal auditing en de eisen die het IIA stelt aan de internal auditor als uitgangspunt genomen. Daarna zijn interviews gehouden met internal auditors, sociologen en psychologen.

1. Inleiding

Een internal auditor doet uitspraken over 'control'. De *relevantie* van die uitspraken is niet alleen afhankelijk van diens inzicht in de *systematische* aspecten van 'control', maar ook van diens inzicht in de *gedragsmatige* aspecten van 'control'. Voorbeelden van gedragsmatige aspecten zijn: emotie, behoefte, macht, invloed, cultuur en groepsprocessen. Feitelijk staat daarbij de vraag centraal: op welke wijze, en in welke mate het gedrag van mensen bijdraagt aan de doelen van de organisatie. En ook: waardoor, door wie en in welke mate dit gedrag kan worden beïnvloed.

De 'zachte' aspecten zijn voor de 'traditionele' internal auditor relatief nieuw, of ongrijpbaar en lastig meetbaar. Mijn stelling is dan ook dat veel internal auditors moeite hebben om relevante gedragsmatige aspecten expliciet en onderbouwd in hun audit te betrekken.

Er zijn inmiddels diverse diverse publicaties verschenen over de noodzaak van audits naar de zachte, gedragsmatige aspecten van control. Ook zijn er (al langere tijd) methoden en technieken beschikbaar. Een voorbeeld daarvan is de aanpak van De Heus en Stremmelaar (2000). Zij maken onderscheid in: kritische organisatie variabelen, maatregelen, indicatoren en condities. Hiermee geven zij invulling aan het zogenaamde 'articuleren'. Hiermee wordt bedoeld dat bij een onderzoek vooraf wordt afgesproken dat wanneer iemand gedrag 'x' vertoont, dat door de onderzoekers wordt beschouwd als een indicator van 'y'. Op die manier wordt de blijkbaar lastig meetbare variabele 'y' via indicator 'x' gemeten. Voorwaarde is wel dat hierbij de juiste causale verbanden worden gelegd. In dit artikel wordt niet (nogmaals) het belang van gedragsmatige aspecten van control benadrukt. Ook worden geen specifieke methoden en technieken aanbevolen. Het gaat veeleer om de vraag welke *kennis* de auditor moet hebben om één en ander tijdens audits toe te passen en daarbij de juiste causale verbanden te leggen.

2. Het onderzoek

Als vertrekpunt voor het onderzoek hanteer ik de visie van het IIA op internal auditing en de eisen die het IIA stelt aan de internal auditor. Deze visie en eisen zijn terug te vinden in de 'Standards for the Professional Practice of Internal Auditing' (hierna: IIA-standards) en de 'Code of Ethics'. Een nadere concretisering hiervan vinden we in het Competency Framework for Internal Auditing (hierna: CFIA). Dit betreft een wereldwijd onderzoek naar de noodzakelijke competenties van afzonderlijke internal auditors en de totale internal auditactiviteit van een organisatie. De meest concrete en uitgewerkte lijst kennisgebieden staat in het deelrapport: 'Internal Auditing Knowledge: Global Perspectives'. Hieronder is het kennisgebied Sociologie en Psychologie opgenomen, inclusief de daarbinnen onderscheiden onderwerpen.

¹ Peter Bos studeerde Sociologie en Bedrijfseconomie en is als Auditing Consultant werkzaam bij ACS Driebergen. Het artikel is op persoonlijke titel geschreven en is gebaseerd op een referaat voor de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing, welke werd genomineerd voor de Arie Molenkamp Award.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Individual Psychology <ul style="list-style-type: none"> - Feelings and emotions - Needs and performance - Viewing and resolving conflicts - Defense mechanisms - Perceptions and attitudes - Positive reinforcement and attitude change - Value development and strengthening | <ul style="list-style-type: none"> • Group Behaviour <ul style="list-style-type: none"> - Group Thinking - Group Decision-making • Social Problems <ul style="list-style-type: none"> - In various countries |
|--|---|

Het CFIA onderbouwt deze kennisgebieden alleen in algemene zin. Het is daardoor nog iets te weinig richtinggevend om relevante theorieën, publicaties en/of auteurs te kunnen selecteren. Een nadere definiëring per afzonderlijk onderwerp is nodig. Dit heb ik verkregen uit enkele interviews met betrokkenen bij IIA Inc., IIA-Nederland en de opleiding Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De resultaten hiervan zijn kortheidshalve niet in dit artikel opgenomen.

In het hierboven geschetste vooronderzoek zijn dus verzameld: een visie op internal auditing, eisen aan internal auditors en enkele relevante sociologische en psychologische onderwerpen. Dit vormt het kader dat ik heb voorgelegd aan een aantal sociologen en psychologen met de vraag welke theorieën, auteurs en/of publicaties internal auditors moeten kennen om daaraan voldoende invulling te kunnen geven. De resultaten van dit hoofdonderzoek worden in de hiernavolgende paragrafen gepresenteerd, voorafgegaan door een korte introductie en afbakening van de wetenschappen Sociologie en Psychologie.

3. Te beheersen sociologische en psychologische thema's

Psychologie en Sociologie betreffen beide wetenschappelijk onderzoek naar gedrag van mensen. Psychologie richt zich daarbij op het individu, en Sociologie op de wisselwerking tussen het individu en een samenlevingsverband. Binnen deze twee (omvangrijke) wetenschappen worden door de geïnterviewde sociologen en psychologen de volgende twee specialisaties als 'overall' kapstok aangeraden:

- *Organisatiesociologie*: sociologisch onderzoek naar en theorievorming rond 'organiseren' en 'organisaties'. Populair gezegd: Sociologie voor organisatiedeskundigen.
- *Sociale Psychologie*: introductie van voor de maatschappijwetenschappen relevante psychologische thema's. Populair gezegd: Psychologie voor sociologen.

Op basis van het hun voorgelegde kader onderscheiden de geïnterviewde psychologen en sociologen de volgende relevante thema's: motivatie en emotie, waarneming, groepsgedrag, waardeontwikkeling, organisatieculturen, conflicthantering, leiderschap, psychologie van de gekte, algemene organisatiesociologische theorieën en enkele aspecten uit de beleidssociologie. De laatste twee thema's bevatten enige sociologische basiskennis die min of meer ten grondslag ligt aan de andere thema's.

De indeling van de thema's is afgeleid van de opleidingsprogramma's van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De indeling is daardoor niet één op één hetzelfde als de onderwerpen uit het (internationale) CFIA, maar de onderscheiden thema's dekken wel alle onderwerpen af. De thema's komen hierna, verdeeld over vijf paragrafen, aan bod. Ik beperk mij daarbij tot de meest kenmerkende aspecten.

Motivatie en emotie

Motivatie heeft te maken met het voldoen aan de behoeften van de mens. Deze behoeften kunnen variëren in *hiërarchie*. De bekende Abraham Maslov stelt dat mensen hierin willen *groeien*. Carl Rogers voegt hieraan nog toe dat de *motivatie* om te groeien veroorzaakt wordt door een gevoelde *incongruentie* tussen het zelf (wat je voelt) en het ideale zelf (wat het zou moeten zijn). Hierbij zijn *omgevingscondities* van belang zoals empathie, openheid en onvoorwaardelijke acceptatie.

Welke van bovenstaande zaken kunnen we zoal tijdens een audit aantreffen? Van belang is om oog te hebben voor de mate waarin er sprake is van *taakcongruentie*, of te wel: past de taak bij (het groeistadium van) de mens? Daarnaast onderstreept motivatie het belang van een goede analyse van de oorzaken van de uitkomsten van *arbeidssatisfactie*-onderzoeken. Een laatste toepassing is het in ogenschouw nemen van de genoemde omgevingscondities, waarbij de auditor onder meer bedacht

moet zijn op het zogenaamde 'Hawthorne effect'. Hiermee wordt bedoeld op een onderzoek van Elton Mayo waarin bleek dat de arbeidsproductiviteit niet zozeer door wijzigingen in de arbeidsomstandigheden steeg, maar door de *aandacht* die de desbetreffende medewerkers daardoor kregen.

Emoties en gevoelens beïnvloeden het gedrag van mensen. Voorbeelden van voor auditors relevante emoties zijn *angst* en *agressie*. Kennis hiervan is nodig. De vraag is bijvoorbeeld of de auditor angstgevoelens wel herkent. Mogelijk laat hij of zij zich misleiden door eventuele *afweermechanismen*, zoals verdringing en projectie. Een ander voorbeeld is de vraag of aangetroffen agressie pure drift is of dat het instrumentele agressie is (middel om een doel te bereiken). Andere gevoelens waar de auditor weet van moet hebben zijn: *eigenwaarde*, *schaamte* en *schuldgevoel*. Tot slot zijn nog van belang: *introvert versus extravert* en het *onbewuste*.

Waarneming

Waarneming is gestuurd en selectief. Een aansprekend voorbeeld van selectieve waarneming is een onderzoek van Elizabeth Loftus. Zij liet proefpersonen een film zien waarin twee auto's tegen elkaar aan reden. De proefpersonen gaven daarna, afhankelijk van de wijze van vraagstelling, uiteenlopende verklaringen van wat men gezien had.

De vraag is hoe inschattingsverschillen ontstaan en hoe de mentale greep op de realiteit versterkt kan worden. Hiervoor is kennis van de volgende cognitieve processen van belang:

- *Aandacht*: hoe beïnvloedt aandacht het (efficiënt) omgaan met informatie en wat gebeurt er als aandacht faalt.
- *Kennis en kennisrepresentatie*: hoe wordt informatie omgezet in kennis, hoe gebruiken we kennis bij het interpreteren van de situatie.
- *Geheugen en herinnering*: hoe werkt het geheugen, welke informatie wordt onthouden en wat gebeurt er als we herinneringen ophalen.
- *Redeneren en denken*: zijn er wetmatigheden in ons redeneren, welke karakteristieke denkfouten maken we.

Deze cognitieve processen uiten zich op velerlei wijzen, zoals: attitudes, stereotypen, vooroordelen, stress, groepsdruk, miscommunicatie, defensieve mechanismen, cognitieve dissonantie en fundamentele attributiefouten. Het is niet mogelijk om alle verschijnselen toe te lichten, maar de twee laatste wil ik u niet onthouden. Bij cognitieve dissonantie treedt er spanning op door een conflict tussen twee overtuigingen of tussen een overtuiging en het gedrag. Een voorbeeld hiervan is het doorgaan met een twijfelachtige oplossingsrichting enkel en alleen omdat er reeds zoveel in is geïnvesteerd. Of anders gezegd: als u lang in de rij hebt gestaan is de kans dat u de film hoog waardeert relatief groot. De fundamentele attributiefout betreft de neiging om externe oorzaken te onderschatten, en interne oorzaken te overschatten. De vraag die je als auditor in dit licht moet durven stellen is: zijn de onderzochte resultaten *dankzij*, of *ondanks* de manager behaald?

Groepsgedrag, waardeontwikkeling en organisatieculturen

Het gedrag van het individu wordt beïnvloed door de groep en omgekeerd. Tevens zijn er enkele karakteristieken aan het gedrag van een groep als geheel. Belangrijke groepsinvloeden zijn:

- *Identificeren*: groepsleden passen de eigen identiteit aan de groep aan, men kan daarbij de groep ('the ingroup') zelfs superieur achten aan andere groepen ('the outgroup').
- *Conformereren*: bij een conflict tussen het eigen oordeel en dat van de groep, neemt het individu het oordeel van de groep over (en vergeet de eigen visie).
- *Aannemen op gezag*: bij een conflict tussen het eigen oordeel en dat van de groep, neemt het individu het oordeel van de groep voor juist aan omdat hij inschat dat de andere groepsleden het beter kunnen weten dan hijzelf.
- *Gehoorzamen*: bij een conflict tussen het eigen oordeel en dat van de groep, wijzigt het individu onder druk van de groep wel zijn gedrag, maar niet zijn oordeel.

Een extreem verschijnsel van bovenstaande invloeden is '*groupthink*'. Dit is een syndroom waarbij de groepsleden zodanig in beslag worden genomen door het bewaren van de unanimiteit dat als gevolg daarvan hun kritisch denkvermogen verloren gaat.

Tot slot is kennis nodig van (uiteraard!) *besluitvorming in groepen* en van het verschijnsel van '*Human inference*'. Bij dat laatste kennen besluitvormers en beleidsmakers bovenmatig gewicht toe aan de eigen (incidentele) ervaringen, wat de objectiviteit niet ten goede komt.

Het gedrag van mensen wordt mede gestuurd door waarden. In het *ontwikkelen van waarden* zijn diverse niveaus te ontdekken. Op individueel niveau speelt *moral development*, oftewel de ontwikkeling van het geweten, een rol. Op het niveau van de (kleinere) groep moet men vervolgens bedacht zijn op eigen ontwikkelde groepsnormen zoals kledingstijl, taalgebruik, werkwijzen en dagindeling. Op het hoogste niveau spreekt men wel van het *versterken van normen en waarden op macro niveau*. Hierin zijn twee invalshoeken te onderkennen, namelijk 'normhandhaving' en een 'beschavingsoffensief'. Een toepassing van dit hoogste niveau is bijvoorbeeld de naleving van een bedrijfscode. Is dat 'normhandhaving' of een 'beschavingsoffensief', en wat betekent dat dan voor je onderzoeksopzet?

Er is in 'auditland' veel aandacht voor *organisatieculturen*. Er dienen hier twee niveaus te worden onderscheiden, namelijk 'nationaal bedrijfsklimaat' en 'groepscultuur'.

Met het '*nationaal bedrijfsklimaat*' worden de culturele aspecten bedoeld die veelal op regionaal, nationaal of internationaal niveau bepaald zijn en als gegeven moeten worden beschouwd. Geert Hofstede (o.a. 1997) onderscheidt in dit kader diverse cultuurdimensies zoals: individualisme versus collectivisme, machtsafstand, masculiniteit-feminiteit en het mijden van onzekerheid.

Bij *groepscultuur* worden de culturele aspecten slechts *deels* als een gegeven beschouwd. Het gaat hier namelijk ook om het vaststellen van de *gewenste* cultuur en hoe daar te komen. Voor dit *veranderkundige* aspect zijn in de *organisatiekunde* een groot aantal *instrumenten* ontwikkeld ten behoeve van het meten en veranderen van cultuur. Daarbij wordt aandacht besteed aan dimensies als: waarden, rituelen, helden en symbolen.

Conflicthantering, leiderschap en psychologie van de gekte

Conflicthantering is een toegepaste wetenschap met ingrediënten uit de basiswetenschappen Sociologie en Psychologie. Een meer uitgewerkte theorie op dit vlak is die van Mastenbroek (1996). Voorwaarde voor conflicthantering is dat er een zekere mate van machts-evenwicht en onderlinge afhankelijkheid bestaat. Hierbij zijn twee begrippen van belang, namelijk macht en belangen.

Macht is nogal een containerbegrip. Er wordt daarom wel onderscheid gemaakt tussen invloed, macht, dominantie en gezag. Belangrijke machtsdimensies zijn: machtsbases, machtshoeveelheid, machtsverdeling en mate van uitoefening van (potentiële) macht.

De mate waarin *belangen* parallel of tegengesteld zijn bepaalt in hoeverre partijen bij een conflict geneigd zijn samen te werken, te onderhandelen of zelfs strijd te leveren.

Om conflicten te kunnen herkennen en te hanteren is dus primair kennis nodig van macht, belangen en afhankelijkheid, maar ook van defensieve en offensieve mechanismen en van verschillende typen werkrelaties tussen mensen, inclusief mogelijke oplossingsrichtingen.

Leiderschap is een cruciale factor bij sturing en beheersing. Belangrijke visies op leiderschap zijn:

- *Taken van de manager*: de systematische benadering, zoals de balanced business scorecard.
- *Kwaliteiten van de leider*: de menselijke kant, zoals de X- en Y-theorie van McGregor.
- *Psychologische strijd van de manager*: de faalfactoren en verleidingen van de manager.
- *Situationeel leiderschap*: effectiviteit leiderschap is situatieafhankelijk. Denk aan het inmiddels beroemde kwadrant met leiderschapstijlen van Hersey & Blanchard.

Kennis van de diverse visies op leiderschap is een voorwaarde om gesprekspartner van het management te kunnen zijn.

Internal auditors bestuderen organisaties. In elke samenlevingsvorm, en dus ook in organisaties, komen 'normale' en 'abnormale' mensen voor. Mensen met 'abnormaal' gedrag kunnen grote invloed hebben op de prestaties en de werksfeer. Vooral bij leidinggevendenden kan dit een probleem zijn. Zij worden veelal weinig door hun ondergeschikten tegengesproken en kunnen daardoor nogal afwijkend beeld van de werkelijkheid hebben. Het is daarom van belang dat een internal auditor enige weet heeft van de *Psychologie van de gekte*, oftewel Psychopathologie. Manfred Kets de Vries is op dit vlak een zeer bekende naam.

Algemene Organisationsociologische Theorieën en Beleidsociologie

De meeste onderwerpen uit de lijst psychologische en sociologische onderwerpen van het CFIA zijn nogal psychologisch van aard. Ze kunnen beschouwd worden als de individuele, psychologische uitkomsten van onderliggende sociale processen en structuren. De benodigde organisationsociologische ondergrond wordt gevonden in de vakgebieden 'Algemene Organisationsociologische Theorieën' en 'Beleidsociologie'.

Algemene Organisatiesociologische Theorieën betreft een basiswetenschap waarvan veel is terug te vinden in de Organiseatiekunde (toegepaste wetenschap). Het gaat hier om het sociologische denken over organisatie en de problemen die daarmee samenhangen: controleerbaarheid, leefbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid. Gezien de werkomgeving van de meeste internal auditors is kennis van enkele klassieke organisatiesociologische scholen en stromingen nodig, namelijk: de bureaucratie/oligarchie-school, de human relations-school, het neo-institutionalisme en de rationele keuzetheorieën.

Tevens wordt aandacht gevraagd voor drie basismodellen van organisatiesociologische analyse waarop in de organisatiekundige literatuur diverse variaties te vinden zijn, namelijk het systeemmodel, het partijenmodel en een mengvorm van beide, het partijen in een systeemmodel. Tot slot is enige kennis van gangbare organisatiepsychologieën van belang.

Internal auditors zijn veelal werkzaam in grote organisaties en toetsen daar onder meer de vorming en uitvoering van beleid. Daarbij zijn een aantal karakteristieke verschijnselen uit de *beleidssociologie* van belang. Zo vindt *beleidsvorming* veelal plaats in een grillig politiek krachtenveld en bestaan er een grote hoeveelheid onderling gerelateerde sub-doelen. En bij de *uitvoerbaarheid van beleid* blijken beleidsuitvoerders nogal eens een eigen interpretatie (te moeten) hanteren omdat letterlijke uitvoering onmogelijk is. Bij het *evalueren van beleid* spelen vragen als: wat wordt precies geëvalueerd, wie evalueert voor wie, waarom, wanneer en hoe. Daarbij moet men ook oog hebben voor *onbedoelde neveneffecten* van beleid zoals: tunnelvisie (geen oog meer hebben voor veranderende omstandigheden), templatisme (middel overschaduwet het doel), ossificatie (angst om te vernieuwen) en de performance paradox (afnemende meeropbrengst van controls, Van Thiel en Leeuw, 2002).

4. Aanbeveling

In dit artikel zijn slechts de hoofdlijnen van enkele aanbevolen sociologische en psychologische thema's aan bod gekomen. Voor de leesbaarheid zijn ook de meeste verwijzingen naar auteurs en publicaties weggelaten. Desondanks zal opgevallen zijn dat het een grote hoeveelheid theorie betreft. Toch zou u zich als internal auditor moeten afvragen of u uitspraken doet over gedragsmatige aspecten van control, en of u dat voldoende onderbouwt aan de hand van een geschikt normenkader (zie inleiding) en bevindingen. En ook of u daarvoor wel voldoende kennis heeft. Wanneer u dergelijke uitspraken doet, maar dit eigenlijk slechts baseert op 'professional judgement' (iedereen heeft verstand van voetbal), dan is het wellicht een idee om een terzake kundige collega in te schakelen. Maar, meer nog ben ik er voorstander van dat elke auditor zèlf enige basiskennis opdoet. De laatste jaren is immers herhaaldelijk geconcludeerd dat control zowel harde als zachte kanten kent. En ook dat beide kanten, voor *relevante* audit-uitkomsten, eigenlijk niet te scheiden zijn.

Voor de internal auditor die zich zelfstandig wil verdiepen in de genoemde thema's vormen de aan het begin van dit artikel genoemde hoofdvakken Organisationsociologie en Sociale Psychologie een praktische kapstok. Gezien de (te) grote hoeveelheid auteurs² zijn inleidende boeken en readers het meest aan te bevelen. Hierin zouden onder meer de ideeën van de volgende auteurs (die veelal meerdere publicaties op hun naam hebben staan) aan bod kunnen komen:

- Motivatie en emotie : A.H. Maslow, Carl Rogers, Elton Mayo, E. Erikson, Alfred Adler, Carl Jung
- Waarneming : Kurt Lewin, E. Loftus, W. Wagenaar, L. Festinger, F. Heider, F. Hazelaar
- Groepsgedrag : James Coleman, U. Rosenthal, Paul 't Hart, R. Nisbett, H.A.M. Wilke
- Organisatieculturen : Geert Hofstede, F. Trompenaars, Edgar H. Schein
- Conflicthantering : W.F.G. Mastenbroek, A.S. Tannebaum
- Leiderschap : W. Bennis, Hersey & Blanchard, McGregor, R. Likert, M.F.R. Kets de Vries

Een (enigszins omvangrijk) standaardwerk op het gebied van Organisationsociologische Theorieën is C.J. Lammers e.a. (2000). Wat betreft Beleidssociologie zou een inleiding zoals dat van H. van der Graaf en R. Hoppe (1996) moeten volstaan.

² Een grote hoeveelheid verwijzingen naar auteurs en publicaties is opgenomen in mijn referaat: *Gedrag, de sociologische en psychologische kennis van de internal auditor*, Gouda, 2002. Dit referaat is echter bedoeld als aanbeveling voor het opleidingsprogramma van de Nederlandse postdoctorale opleidingen tot Internal/Operational Auditing. De aldaar uitgewerkte aanbevelingen zijn: (1) introduceer een nieuw vak Psychologie met daarin de relevante psychologische thema's; (2) breng de sociologische thema's onder bij een bestaand organisatiekundig vak en (3) schrap eventueel vergelijkbare, maar minder goed onderbouwde thema's uit andere delen van het opleidingsprogramma.