

Utførelsen av revisjonsoppdrag og ubevisst moral:

Årsaker til etisk svikt

Artikkelen behandler psykologiske årsaker til etisk svikt under utøvelsen av revisors kontrollfunksjon og drøfter faktorer som gjør at skjønnets kan påvirkes uten at man selv er klar over det.



Artikkelen er forfattet av:

Postdoktor, Dr. juris
Sverre Blandhol
Institutt for Privatrett, Universitetet
i Oslo

Sammendrag

Revisor befinner seg ofte i en vanskelig situasjon fordi revisjonsklienten og de som trenger økonomisk informasjon om selskapet, ikke har sammenfallende interesser. Revisors relasjon til klienten kan gi grobunn for ubevisst påvirkning. At vurderingene kan påvirkes, følger av at revisjon ikke er matematikk, men for en stor del beror på skjønn. Artikkelen tar for seg faktorer som kan gjøre at skjønnets påvirkes uten at man selv er klar over det. Vi ser på hvordan relasjonen til klienten kan føre til at revisor ubevisst overser feil og mangler ved regnskapene (motivert blindhet), at gradvis forverring av regnskapsmangler kan føre til at revisor godkjenner regnskaper han eller hun ellers ikke ville godkjent (skråplaneeffekten), og at manglende negative konsekvenser av uheldige vurderinger og beslutninger under revisjonen kan føre til at etisk kritikkverdig praksis får fortsette til tross for at det er fullstendig forutsigelig at det kan gå galt (utfallsskjevhet). Artikkelen viser også hvordan ens oppfatninger om egen profesjonalitet og objektivitet kan være urealistisk positive (positive illusjoner), noe som gjør det vanskeligere å oppdage og innse betydningen av de nevnte skjevheter. Etisk forsvarlig revisjonspraksis forutsetter kjennskap til den aktuelle typen skjevheter, og slik kunnskap bør derfor inngå i etikkopplæring og andre tiltak som tar sikte på å forhindre etisk svikt.

Problemstillingen

Det tør være vel kjent hvordan revisor overså massive feil i energigiganten Enrons regnskap, feil som ledet til kollaps, ikke

bare for Enron selv, men også for revisjonsfirmaet Arthur Andersen. Enronskandalen var ikke enestående, og like etter ble det avslørt omfattende finansielle bedrag i en rekke andre større og mindre selskaper, med World-Com, Global Crossing, Tyco International og Parmalat som noen av de mest spektakulære eksemplene. Også i Norge opplevde vi tilsvarende skandaler, der Finance Credit-saken i 2002 dannet et foreløpig høydepunkt.

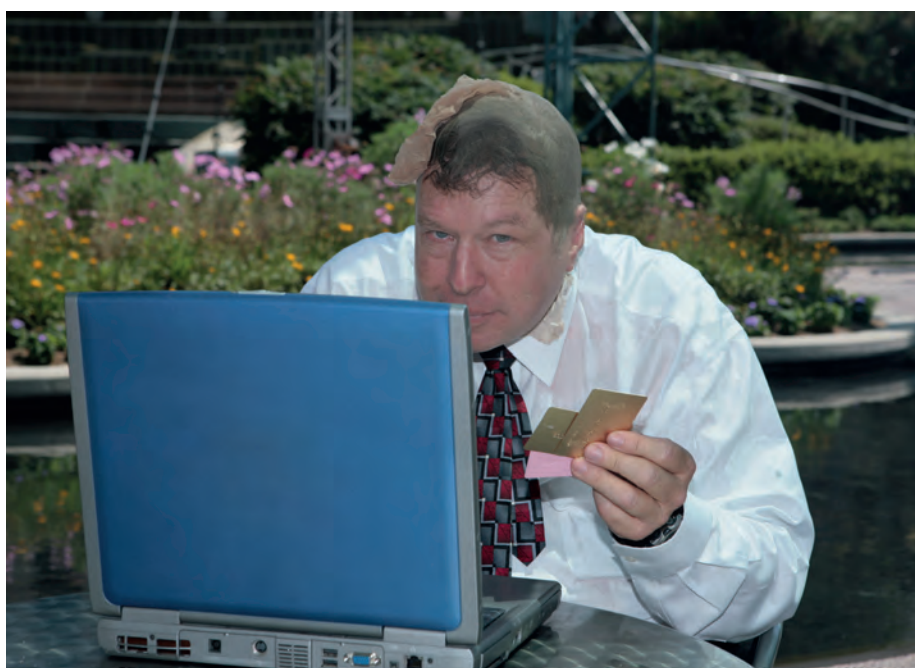
Til tross for senere reformer utgjør mangelfull kontroll med regnskaper og annen finansiell informasjon fortsatt et betydelig samfunnsproblem. Stadig hører vi i mediene om regnskapsjuks som til tross for de skjerpede krav til god revisjonsskikk ikke blir avslørt i revisjonen.¹ Som en viktig

¹ I Aftenposten 10. august 2011 er det f.eks. opplyst hvordan et middels stort vaskefirma i en årrekke opererte med fiktive fakturaer, som på konkurstidspunktet hadde rukket å summere seg opp til 19,2 millioner kroner. Innehaveren er tiltalt, og regnskapsføreren er tiltalt for medvirkning. Det interessante for oss er revisors rolle.

årsak bak finanskrisen i 2008 lå også en institusjonell praksis som minner mye om de forhold som ledet til Enrons fall. Kredittvurderingsbyråer, engasjert og betalt av selskapene hvis instrumenter de vurderte, ga topp rating (AAA) til finansielle instrumenter som i virkeligheten bygget på råtten gjeld, og siden medførte enorme tap for offentlige og private investorer over hele verden.

Revisor fyller en viktig rolle i samfunnets økonomiske liv. Revisor gjennomfører kontroller og gir vurderinger av sentral betydning for andre finansielle aktører, som långivere og andre investorer. Dersom det svikter i denne kontrollen, kan det ha store negative konsekvenser. Mange kan

Bostyrer anså i sin sluttregjørelse at revisor burde oppdaget mange av feilene. Blant annet trakk bostyrer frem salg av en bil til et nærstående selskap, som hadde en innkjøpspris på kr 10 000,- og ble solgt videre for kr 220 000,-. Bostyrer reiste på vegne av boet erstatningskrav mot revisor, og det ble inngått forlik der revisor betalte kr 1,7 millioner til boet.



MANIPULERTE: Regnskapene kan være mer eller mindre bevisst manipulerte fra den revisjonspliktiges side.

bli berørt, ikke bare de finansielle aktørene selv, men også de som blir påvirket av deres disposisjoner, som arbeidstakere og andre i samfunnet. Svikt i kontrollfunksjonen kan også slå tilbake på revisor selv, og føre til tap av omdømme, erstatningsansvar, straffansvar og i verste fall at en hel forretningsenhet går til grunne, slik det skjedde med Arthur Andersen i USA. Det er derfor av stor betydning å forstå hva som kan lede til svikt og hva som kan gjøres for å unngå eller motvirke slik svikt.

Denne artikkelen behandler noen sentrale aspekter ved dette problemkomplekset. Basert på nyere psykologisk og adferdsøkonomisk forskning på empirisk etikk

behandles faktorer som kan påvirke revisors skjønsmessige vurderinger i uheldig retning uten at revisor selv fullt ut er klar over det. Slike ubevisste påvirkningsfaktorer begrenser evnen til å opptre moralsk, og kan lede til etisk svikt selv om man er kjent med etiske krav og ønsker å opptre korrekt. Selv om en del etisk svikt skyldes bevisste overtramp, manglende etikkfokus eller uheldig regulering, er det grunn til å tro at en vesentlig årsak til etisk svikt er innflytelse fra slike ubevisste faktorer. Det er derfor spesielt viktig å kjenne til disse faktorene, som ikke fanges opp av tradisjonelle tilnærminger til etikk.

Etisk svikt under utførelsen av revisjonsoppdraget

Revisor har en kontrollfunksjon i forhold til revisjonspliktige selskaper. Kontrollen skal bidra til at revisjonspliktige virksomheters regnskaper er i samsvar med lov og forskrifter og ikke inneholder vesentlige misligheter og feil (jf. revisorloven §§ 5–1 og 5–2). Formålet med revisors virksomhet er at andre aktører i samfunnet skal kunne stole på bedrifiers regnskaper og handle i tillit til dem.

Etisk svikt kan oppstå i forbindelse med revisors utførelse av revisjonsoppdraget ved at kontrollen med regnskapene svikter. Regnskapene kan være mer eller mindre bevisst manipulerte fra den revisjonspliktiges side, som uansett ønsker å få regnskapene godkjent, fordi noe annet kan føre til tap og vanskeligheter, mens revisorgodkjente regnskaper tvert i mot gjør det mulig å oppnå økonomiske eller andre mål. Det etiske (og revisjonsmessige) problemet oppstår hvis revisor til tross for feilene godkjenner regnskapene slik oppdragsgiver ønsker, og kanskje nettopp fordi oppdragsgiver ønsker det.

Når uttrykket etisk svikt brukes i en slik sammenheng, sikter jeg til svikt i forhold til allmenmoralen, det vil si velbegrunnede moraloppfatninger som er utbredt i samfunnet, og nærmere bestemt den profesjonsmoralen som, begrunnet i allmenmoralen, gjelder for revisorer. Det dreier seg dermed om svikt i forhold til normer og verdier de fleste revisorer høyst sannsynlig aksepterer.

Problemet består i å forklare hvorfor det likevel kan svikte i forhold til slike velkjente og aksepterte krav.



TILLIT: Formålet med revisors virksomhet er at andre aktører i samfunnet skal kunne stole på bedrifiers regnskaper og handle i tillit til dem.

Målsetting og forutsetninger

Målet med artikkelen er å belyse sider ved hvordan norske revisorer arbeider. Den empiriske forskningen jeg henter teorier og funn fra, er først og fremst utført på amerikanske revisorer eller med deres arbeidsbetingelser som mønster. Forutsetningen for å kunne anvende resultatene fra denne forskningen på norske forhold er at det finnes relevante likheter mellom revisjonsordningene i de to land som gjør det mulig å sammenligne dem.

Det er grunn til å knytte et par bemerkninger til denne forutsetningen her i innledningen. Det vi skal se på er psykologiske skjevheter som kan påvirke skjønsmessige vurderinger. De psykologiske skjevhetene er relativt allmenmenneskelige trekk knyttet til hvordan vi oppfatter, tenker og motiveres i en praktisk handlingsammenheng. Selv om kulturelle forskjeller i en viss grad kan påvirke også slike psykologiske forhold, er det god grunn til å anta at effektene i det vesentlige er de samme enten revisor er norsk eller amerikansk. Rammebetingelser kan spille en rolle for hvordan de aktuelle psykologiske skjevhetene utfolder seg. Men det er neppe av vesentlig betydning hvordan regnskaps- og revisjonsreglene er utformet, ei heller de generelle trekk knyttet til hvordan revisjonsbransjen er organisert i de to land.

Det som trolig er av betydning når det gjelder rammebetingelser, knytter seg til relasjonen mellom revisor og den revisjonspliktige (klienten). I den forbindelse er det både likheter og forskjeller mellom USA og Norge. I begge land er revisjon en privat virksomhet der klienten engasjerer, betaler og beslutter eventuelle nye oppdrag for revisor. Men det finnes også forskjeller. I USA er det stort sett bare de børsnoterte selskapene som har revisor, mens revisjonsplikten i Norge frem til i dag har omfattet alle aksjeselskaper. Konkurransen om kundene kan derfor være skarpere i USA, slik at amerikanske revisjonsselskaper i større grad må markedsføre seg overfor sine klienter. Det kan påvirke karakteren av relasjonen mellom revisor og klient. Revisjon i USA er dessuten mer knyttet til store selskaper, mens norske revisorer også jobber mye med små og mellomstore selskaper.

Slike forskjeller kan påvirke hvordan de psykologiske skjevhetene arter seg. Men likhetene er likevel så store at det er grunn til å anta at også norske revisorer kan bli påvirket på tilsvarende måte som forskningen viser når det gjelder amerikanske revisorer, om enn ikke nødvendigvis i samme grad.

Det er derfor grunn til å bruke den amerikanske empiriske forskningen til å belyse problemer som også norske revisorer vil være konfrontert med i sitt arbeid, selv om det selvsagt ville ha verdi å gjøre nærmere undersøkelser av tilsvarende fenomener i en norsk sammenheng.

Begrenset moralsk evne

Vanlige forklaringer på etisk svikt følger ofte et bestemt mønster. Det synes som om man naturlig leter etter skyldige enkeltpersoner, som man antar bevisst har handlet i strid med etikkens normer og krav, eller har vært for svake til å stå i mot presset fra uheldige insentiver. Ofte pekes det også på mangelfull regulering. Forutsetningen for alle slike forklaringer er at det etiske problemet består i bevisste avvik fra etiske krav og normer, begått av individer som rasjonelt kalkulerer gevinst og risiko når de foretar de relevante valg som leder til svikt.

Det skal ikke nektes for at etisk svikt noen ganger skyldes ondskap, dumskap eller svakhet, eventuelt i forening med kynisk kalkulering av fordeler og ulemper ved overtramp. Slike forklaringer overser imidlertid et helt sentralt forhold, nemlig hvordan vi alle som mennesker gjennom måten vi oppfatter ting på, hvordan vi tenker, og hva som motiverer oss, noen ganger på systematiske og forutsigbare måter kan begå handlinger som leder til etisk svikt. Denne typen forklaringsfaktorer kan sammenfattes under begrepet begrenset moralsk evne.

Begrepet begrenset moralsk evne har vokst frem i nyere internasjonal – særlig amerikansk – forskning på det vi kan kalle empirisk etikk.² Kjernepunktet i denne forskningen er at vår moralske evne er begrenset på tilsvarende måte som enkelte andre av våre mentale evner, som fornuften, viljestyrken og oppmerksomheten. Forskningen på begrenset moralsk evne søker å undersøke hvordan og på hvilke måter disse begrensningene gjør seg gjeldende i ulike situasjoner. Et viktig siktemål med denne forskningen er å gi kunnskap om hva som kan gjøres for å unngå eller motvirke uheldige virkninger av våre fellesmenneskelige moralske begrensninger.

Revisjonsinstituttets innebygde svakhet

Revisjonsinstituttet kom til verden med en innebygget svakhet som man aldri helt har klart å rette opp i (Bazerman & Watkins, 2004). Svakheten består til tross for den senere tids reformer og knytter seg blant annet til følgende forhold:

- Revisjonsfirmaet engasjeres av selskapet (generalforsamlingen) som skal ha revidert sine regnskaper.
- Revisjonsfirmaet mottar honorar fra selskapet som får sine regnskaper revidert.
- Selskapet bestemmer på fritt grunnlag om det vil beholde revisor ved neste generalforsamling.
- Selskapet kan i en viss utstrekning tilby jobb til ansatte i revisjonsfirmaet.³

Disse forholdene leder til en interessekonflikt. På den ene siden skal revisor ivareta interesser knyttet til kontroll og avdekking av feil, mangler og misligheter i den revisjonspliktiges regnskaper. På den annen side får revisor sitt oppdrag fra den revisjonspliktige selv. Tilknytningen gir revisor insentiver til å behage oppdragsgiver, blant annet ved å se oppdragsgivers regnskaper i positivt lys. Utsikten til å få oppdrag, oppdraget man alt har fått, relasjonen som knyttes gjennom kundeforholdet, honorarene man oppnår i forbindelse med arbeidet, særlig der det er muligheter for mersalg – alt dette gir revisjonsfirmaet motiver til å se regnskapene

² En kortfattet og lett tilgjengelig fremstilling av hovedpunkter i teori og forskning finnes i boken *Blind Spots* av psykologene Max Bazerman og Ann Tenbrunsel (2011). Det finnes etter hvert også en relativt omfattende mengde empiriske studier som er omtalt i artikler i forskjellige økonomiske og psykologiske tidsskrifter. En del viktige studier blir omtalt underveis i fremstillingen nedenfor.

³ Revisor kan ikke tiltre ledende stilling hos det foretaket som revideres innen en periode på minst 2 år etter at oppdraget er avsluttet, jf. revisorloven § 5a-5. Revisjonsselskapene kan også ha interne regler om karenstid.

NYTTIG REGELVERKSHEFTE for deg som arbeider med regnskap



- Regnskapsførerloven
- God regnskapsføringsikk
- Risikostyringsforskriften
- Bokføringsloven
- Hvitvaskingsloven

kun kr **298**

Boken kan bestilles på:
www.narf.no/regelverksbok

Revisjon

slik oppdragsgiver ønsker, og ikke slik de helst bør bedømmes ut fra samfunnets og de øvrige interessenters behov. For den individuelle revisor kan også utsikten til karrieremuligheter hos oppdragsgiver, kanskje med bedre betingelser og fremtidsutsikter, gi ytterligere et motiv som virker i samme retning.

Motivene for påvirkning fører desto enklere til uheldige resultater fordi vurderingene revisor skal gjøre i stor grad bygger på skjønn.

Revisjon er ikke matematikk

Mange av de vurderinger revisor skal gjøre i forbindelse med utførelsen av revisjonsoppdraget, er av skjønnsmessig art. Vurderingene gjelder informasjon som kan fortolkes og forstås på flere måter. Noen spørsmål kan selvsagt løses matematisk og gir eksakte svar. Men ofte er det først når de mer grunnleggende vurderingene er gjort, at regnskapet blir et regnestykke.

Typiske spørsmål revisor må ta stilling til, handler om hvordan transaksjoner, gjeld og eiendeler skal klassifiseres eller periodiseres. Hva skal regnes som investeringer og hva skal regnes som kostnader? Når skal man inntektsføre et salg? Når skal man utgiftsføre en kostnad? Svarene på slike spørsmål bygger ikke på eksakte kriterier. Det gir rom for variasjon.

En uformell undersøkelse utført av magasinet *Money* og omtalt hos Bazerman og kolleger (2002) viser hvor stor variasjon det kan være mellom profesjonelle økonomiske rådgivere som vurderer finansiell informasjon. *Money* sendte i 1990-årene økonomisk informasjon om en hypotetisk familie til en del profesjonelle skatterådgivere og ba dem beregne skatten for familien. Skatterådgiverne var sjelden eller aldri enige om svaret. Forskjellene mellom høyeste og laveste anslag varierte fra 83 % (1998) og helt opp til 976 % (1990).

Skjønnselementet ved vurdering av finansiell informasjon gjør at ubevisste psykologiske skjevheter i større grad kan øve innflytelse på resultatet. Man kan lettere komme til å godkjenne aggressiv regnskapsføring når vurderingene som ligger til grunn er skjønnsmessige, enn når de innebærer brudd med klare kriterier eller representerer rene uriktigheter. Også det siste kan skje, og man har sett eksempler på at selv klare feil og mangler blir oversett, men

mulighetene for påvirkning er større jo mer skjønnsfrihet det er tale om.⁴

Det skjønnsmessige elementet gir sammen med den relasjonen som eksisterer mellom revisor og klient, grobunn for at vurderinger ubevisst kan påvirkes. Relasjonen gir motiver; skjønn gir muligheter. Resultatet kan bli uheldig påvirkning fra ubevisste faktorer. I de neste avsnittene skal vi se hvordan det kan skje.

Hvordan skjønn påvirkes

Når vi nå skal se nærmere på årsaker til etisk svikt som har sammenheng med vår begrensede moralske evne, er det grunn til innledningsvis å skille mellom tre analyse-nivåer for å forklare handling (og dermed etisk svikt): individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå. Mange av de faktorene som innenfor vår begrensede moralske evne leder til etisk svikt, handler om hvordan vi oppfatter, tenker og ønsker som enkeltindivider. Men organisatoriske forhold – som belønningssystemer, uformelle sosiale normer, inndeling og organisering av arbeidsoppgaver – kan påvirke hvordan de individuelle faktorene ytrer seg og selv innvirke på tendensen til etisk svikt. Endelig vil mer generelle trekk i samfunnet – som lovregler og institusjoner – kunne bidra til å fremme eller hemme tendenser til etisk svikt. Alle disse nivåene er relevante for å forstå etisk svikt i forbindelse med revisors utførelse av revisjonsoppdraget. I det følgende skal vi av plasshensyn konsentrere oss om de individuelle faktorene. Det er imidlertid viktig å huske på at faktorer fra alle de tre nivåene er av betydning og at de ofte virker inn på hverandre.

Motivert blindhet

Normalt er vi mer kritiske overfor andres moral enn vår egen, og revisor har, slik vi allerede har sett, en særlig grunn til å stille seg kritisk, nemlig at revisorrollen krever det. Ikke desto mindre skjer det fra tid til annen at vi ser gjennom fingrene med andres umoralske eller tvilsomme beslut-



MOTIVERT BLINDHET: At vi overser andres feil der det vil skade oss selv å legge merke til dem, kalles motivert blindhet.

ninger og handlinger. Noen ganger kan det være fordi vi har en interesse av å se den andres adferd i et positivt lys.

Motivert blindhet kalles det når vi overser andres feil der det vil skade oss selv å legge merke til dem (Chugh, Bazerman & Banaji, 2005). Det finnes forskjellige forhold som kan føre til motivert blindhet. En av dem er tilknytning. Tilknytning mellom bedømmer og den som bedømmes påvirker vurderingen (se f.eks. Lord, Ross, & Lepper, 1979). Et spørsmål er om, og i tilfelle hvordan, relasjonen mellom revisor og klient påvirker revisors vurdering av klientens regnskaper. I nyere forskning er det gjort eksperimenter som tester en slik hypotese.

Eksperimenter

Max Bazerman og hans kolleger (2002) gjorde flere eksperimenter for å undersøke hvordan relasjonen mellom revisor og klient påvirker revisors vurderinger. Det grunnleggende spørsmål forskerne stilte, var om en person i rollen som revisor i det hele tatt er i stand til objektivt å vurdere regnskapsinformasjon.

I eksperimentet fikk en gruppe økonomistudenter utførlig informasjon om et mulig salg av et fiktivt selskap og ble bedt om å anslå selskapets verdi. Deltakerne ble tildelt ulike roller: kjøper, selger, kjøpers revisor, og selgers revisor. Alle deltakerne leste den samme informasjonen om selskapet.

⁴ Dessuten er det grunn til å peke på at arten av den bedømmelse revisor skal gjøre. Det handler om å gi en godkjenning av andres regnskapsføring. Revisor utarbeider normalt ikke egne tall før selskapets regnskaper kontrolleres. Det er informasjon og vurderinger gjort av andre man skal vurdere og godkjenne. Forskning viser at vi lettere godtar skjevheter når andre kommer med dem, enn når vi må utarbeide dem selv – forutsatt at skjevheten går i den retningen vi selv er tilbøyelige til å gå (Bazerman, et al., 2002). Vi er for eksempel tilbøyelige til lettere å godta andres overdrevne ros av våre prestasjoner som sann, enn selv å gi tilsvarende vurderinger av egen innsats. Overført på revisors rolle betyr dette at der revisor er positivt innstilt, vil revisor være tilbøyelig til å godkjenne mer aggressiv regnskapsføring fra klienten enn det revisor selv ville utarbeidet på egenhånd.

Skjeve vurderinger

Som ventet anslo selgerne at selskapet var mer verdt enn det de potensielle kjøperne kom til. Disse skjeve vurderingene var i tråd med det man ellers vet om skjev informasjonsbehandling når man har en direkte egeninteresse i saken. Det knyttet seg mer spenning til hvordan «revisorenes» vurderinger ville bli påvirket av rollene de var tildelt.

Resultatene viste at revisorenes verdianslag hadde en klar slagside i favør av «klientenes» interesser. Selgers revisor ga uttrykk for at selskapet var mer verdt enn det kjøpers revisor kom til. Man kunne ikke utelukke at dette var utslag av et bevisst og strategisk valg fra revisorenes side. Oppgaven var jo å vurdere selskapets verdi i forbindelse med en mulig transaksjon, og i det perspektivet kunne det være meget naturlig å gi uttrykk for en verdsettelse som tjente klientens interesser, for på den måten å bidra til å styrke klientens forhandlingsposisjon.

Objektivt sett riktig?

For å utelukke innflytelsen fra slike bevisste og strategiske overveielser, fikk «revisorene» en tilleggsoppgave. Mot slutten av eksperimentet ble revisorene bedt om å gi uttrykk for *hva de selv mente objektivt sett* var riktig verdi på selskapet. Denne verddivurderingen skulle ikke gjøres kjent for «klienten» og heller ikke på

annen måte offentliggjøres. Revisordeltakerne fikk også beskjed om at de ville få en økonomisk belønning ved svar som traff i nærheten av det som uavhengige eksperter hadde kommet til. De hadde derfor insentiver til å gi en korrekt vurdering som ikke favoriserte klienten. Dersom revisorenes offentlige verddivurderinger hadde vært strategisk motivert, skulle man anta at de nå – når verken egen klient eller de andre deltakerne ville bli kjent med estimatet – ville kunne gi en korrekt verddivurdering basert på selskapets virkelige verdi. Det interessante er imidlertid at revisordeltakerne, også under disse betingelsene, ga estimer som hadde slagside i favør av klienten. Selgers revisorer verdsatte selskapet i snitt 30 % høyere enn kjøpers revisorer. Som Bazerman og kolleger (2002) peker på, viser dette hvor vanskelig det er å frigjøre seg fra rollebestemte skjevheter. Når deltakerne først hadde fortolket informasjonen om selskapet på en skjev måte, var de ikke lenger i stand til å gjøre et objektivt estimat.

Engasjert av selskapet eller ikke

Deltakerne i dette eksperimentet var studenter, og man kunne spørre seg om profesjonelle revisorer ville gjøre den samme typen feil. I et annet eksperiment lot derfor forskerne profesjonelle revisorer få prøve seg. Forskerne ba en gruppe på 139 revisorer fra et av de store amerikanske revisjonsselskapene ta stilling til fem

vignetter med tvetydige revisjonsspørsmål. Halvparten fikk opplyst at de var engasjert av det selskapet som hadde utarbeidet regnskapene, den andre halvparten at de var engasjert av et annet selskap. I hver gruppe ble dessuten halvparten av deltakerne bedt om å utarbeide sin egen løsning på revisjonsspørsmålet før de tok stilling til om selskapets løsning var i samsvar med de amerikanske retningslinjene for god regnskapsskikk (GAAP), mens den andre halvparten fikk se selskapets regnskap før de selv utarbeidet egne tall.

Forskerne fant at revisorene i snitt var 30 % mer tilbøyelige til å godta selskapets regnskap når de var tildelt rollen som revisor for selskapet. De som bedømte selskapets regnskap før de utarbeidet sine egne tall var også mer tilbøyelige til å godta regnskapet enn de som lagde egne tall først.⁵ Bazerman og kolleger (2002) konkluderte derfor med at heller ikke profesjonelle revisorer er fri for skjevheter som skyldes relasjonen til klient.

Selv en hypotetisk klientrelasjon var altså tilstrekkelig til å påvirke revisors evne til å foreta objektive bedømmelser. I en virkelig situasjon, med en faktisk klientrelasjon, kanskje av langvarig karakter, med store potensielle honorarer og andre former for

⁵ Jf. ovenfor i note 3 om betydningen av at revisor godkjenner andres vurderinger. Resultatet i eksperimentet gir støtte til denne teorien.

EN GOD REVISOR TRENGER OGSÅ GOD MAT!

VI BRINGER RESTAURANTEN TIL DEG!

Vi leverer kvalitetsmat fra
over 20 restauranter, blant annet:

Mother India, Oriental, House of Sushi og Beach Club.

ROOM SERVICE

RING: 2221 9050
www.roomservice.no

Revisjon

belønning på spill, er det grunn til å anta at effektene vil bli enda sterkere. Teorien og de nevnte eksperimentelle studiene gir derfor god grunn til å anta følgende konklusjon: Den som skal kontrollere egen klient, befinner seg i en interessekonflikt som ubevisst kan gjøre blind for klientens feil.

Tendensen til å overse klientens feil kan forsterkes av andre faktorer som virker i samme retning, for eksempel at regnskapsføringen gradvis utvikler seg i uheldig retning.

Skråplaneffekten

Et felles trekk ved mange økonomiske og etiske skandaler er at de kritikkverdige forholdene gradvis har utviklet seg over tid, fra relativt uskyldige forseelser til en slutttilstand av manifest uærlighet eller korrupsjon. Et eller annet sted har aktørene krysset avgjørende moralske og rettslige grenser. Problemet er at de ofte ikke har sett det selv. Slik blindhet har sammenheng med hvordan vi oppfatter og forholder oss til endringer.

Brå eller gradvise endringer

Grunnleggende sett kan endringer i etisk adferd skje på to måter: brått eller gradvis. En person som i yrkessammenheng er betrodd rådigheten over andres midler (for eksempel en advokat som disponerer en klientkonto) kan en dag bestemme seg for å overføre hele beløpet til sin egen konto i et skatteparadis og forsvinne fra landet. Da skjer endringen brått. Men vedkommende kan også begynne med å «låne litt», kanskje bare noen dager eller timer, kanskje bare ved å vente litt med å overføre beløpet til riktig konto eller på annen måte holde midlene i egen formuesfære til formålet med «lånet» er nådd. «Lånet» betales tilbake, men en annen dag «låner» vedkommende mer, og slik utvikler det seg kanskje videre til det en dag er oppstått en permanent underdekning på klientkontoen og underslaget er åpenbart. Da skjer endringen gradvis.

Nedover det moralske skråplanet

De innledende skritt ned et slikt skråplan er ofte naturlige konsekvenser av en hektisk hverdag med press og forventninger fra flere kanter. Mulighetene for å opptre litt uærlig er mange. Det kan være den hvite løggen du gir når du kommer for sent hjem fordi du glemte tiden på kontoret; det kan være en liten bløff om forarbeidet til et møte du ikke rakk å forberede, men måtte ta på strak arm (noe som gikk bra, men som du ikke har lyst til å

innrømme for klienten, som betaler for tiden din). Det trenger ikke ende i underslag eller korrupsjon. For de fleste går det bra. Men problemet er at slike små nødvendige løgner i arbeidshverdagen ofte går ubemerket hen, ikke bare hos dem du forteller dem til, men også hos deg selv. Kanskje lyver du litt uten å legge merke til det, eller du konstruerer en grunn som stiller uærligheten i et heldigere lys. Særlig der det du gjør skurrer litt i forhold til din egen indre overbevisning (og slik sett trenger en bedre grunn), vil en rasjonalisering kunne tjene som en rettferdiggjøring du har *behov for å tro* på. Behovet gir deg en falsk forvisning om at du faktisk også handlet rett, og neste gang skurrer det ikke lenger når du gjør en tilsvarende handling. Går du enda lenger, vil du være i stand til å gjenta prosessen med rasjonalisering og rettferdiggjøring. Slik kan du fortsette å handle konsistent med eget moralsystem – mens du hele tiden beveger deg stadig lenger nedover det moralske skråplanet.

Skråplaneffekten kan inntre også når vi observerer eller kontrollerer andre. Mange vil være kjent med historien om vannverkssjef Ivar T. Henriksen og vannverket på Romerike. Gjennom en årrekke undersøkte Henriksen store summer og brukte dem til egne formål, hvorav det mest eklatante eksemplet var investeringen i en gigantisk ranch i Sør-Afrika. I løpet av alle disse årene var det mange som var i kontakt med Henriksen, men som ikke reagerte. Hvordan kunne de unngå å se at noe var alvorlig galt? En del av forklaringen skyldes trolig slik motivert blindhet som vi så på i forrige avsnitt. En annen viktig del av forklaringen kan være at Henriksens misligheter utviklet seg gradvis over tid.

Vanskelig for å oppdage endringer

Vi mennesker har relativt vanskelig for å oppdage endringer, særlig når de er små, gradvise eller skjer utenfor det vi bevisst fokuserer på. Forskning på visuell oppmerksomhet har avslørt en betydelig grad av endringsblindhet. Vår oppmerksomhet er selektiv og justert mot å ta inn stimuli som er fremtredende eller står ut i situasjonen. Mange er sikkert kjent med eksperimentet, og har kanskje også selv sett filmen, der oppgaven er å telle pasninger mens to lag holder på med en basketball (Simons & Chabris, 1999). I løpet av filmen kommer en gorilla spaserende gjennom rommet der spillerne holder på. Bare en liten del av de som ser filmen legger merke til gorillaen. Mange tror at de får se en annen film når man etterpå spiller av

filmen på nytt. Men fokus på å telle pasninger gjør at man ikke får med seg endringen, selv når den er såpass vesentlig.

Våre vanskeligheter med å oppdage endringer gjelder ikke bare ved visuelle stimuli, men også når vi bedømmer de moralske trekk ved andres beslutninger og handlinger, derunder om regnskaper fyller krav i lov, forskrifter og standarder for god regnskapsskikk. Der regnskapsmanipuleringen utvikler seg gradvis over tid, blir det vanskeligere for revisor å se at avgjørende grenser krysses. Revisor risikerer derfor å godkjenne regnskaper han eller hun ikke ville godkjent dersom endringen hadde skjedd brått.

To scenarier

Se for deg følgende to scenarier (hentet fra Gino & Bazerman, 2009): I det første scenariet leverer en av firmaets store klienter prikkfrie regnskaper tre år på rad. Ansvarlig revisor godkjenner regnskapene og har en utmerket relasjon til klienten. I det fjerde året inneholder regnskapene flere grove overtredelser, der lovreglene tøyes langt ut over det akseptable og til og med på noen punkter brytes.

I det andre scenariet inneholder regnskapene det første året enkelte poster der loven tøyes en del uten at det dreier som om klare regelbrudd. Neste år er regnskapene litt verre, med flere kreative posteringer og noen klare brudd på regnskapsreglene. Det tredje året er forholdene enda litt verre. I det fjerde året fremstår regnskapene slik som beskrevet i scenario én. Hvordan tror du revisor vil reagere i de to scenariene?

Dersom revisor er som flertallet av deltakerne i eksperimenter gjort av Francesca Gino og Max Bazerman, er sannsynligheten stor for at han eller hun ville nektet å godkjenne fjerde års regnskap i det første scenariet, men ville kunne ha kommet til å godkjenne det i det andre scenariet.

Fire eksperimenter

Gino og Bazerman (2009) gjorde fire eksperimenter der de på litt forskjellige måter testet betydningen av at utviklingen i den etiske adferden man observerer skjer gradvis. Deltakerne i eksperimentene fikk rollen som «vaktunder» med oppgaven å avsløre juks hos andre. Konkret gjaldt oppgaven å ta stilling til riktigheten av estimer gjort av andre. Vaktundene ble belønnet for svarene de ga. Belønningsordningen rommet en interessekonflikt: Vaktundene fikk mer betalt dersom de god-

kjente overdrevne estimater, men samtidig løp de en risiko for at åpenbart uriktige godkjenninger kunne bli oppdaget og straffet. De godkjente estimatene ble sjekket med ujevne mellomrom, i snitt ved hver tiende gang. Både rollen (som vakt-hund), oppgaven og belønningssystemet var utformet for under eksperimentelle betingelser å gjenspeile situasjonen revisorer i den virkelige verden står overfor.

Resultatene fra eksperimentene viste at vakthundene var mindre tilbøyelige til å påpeke juks der utviklingen skjedde gradvis, enn der overtredelsen manifesterte seg i ett klart brudd. I eksperimentene ble estimatene godkjent omtrent dobbelt så ofte ved gradvis som ved brå endring. Gino og Bazerman fant også at i hvert fall deler av denne effekten skyldtes faktorer utenfor deltakernes bevisste oppmerksomhet, det vil si at deltakerne – der de så gjennom fingrene med andres juks – ikke selv var klar over at de bedømte adferden med en mildere målestokk.

Selv om dette eksperimentet meg bekjent ikke er søkt gjentatt på en mer reell revisjonsmessig situasjon, gir det – sammen

med øvrig teori og forskning på endringsblindhet – grunnlag for å anta følgende om betydningen av at klientens regnskapsmanipulering utvikler seg gradvis: Revisor vil være mer tilbøyelig til å godkjenne et manipulert regnskap der det kommer som siste trinn i en gradvis utvikling i uheldig retning, enn der uregelmessighetene skjer med ett slag.

Utfallsskjevhet

De problemene vi så langt har sett på – motivert blindhet og skrålplaneeffekten – kan bestå og forverre seg over tid rett og slett fordi de ikke umiddelbart får noen negative konsekvenser. Revisor har flaks. Selskapet hvis regnskaper er godkjent til tross for tvilsomme posteringer, går godt og pengene renner inn i kassen. Økonomien synes solid, investorene strømmer til, alt virker rosenrødt. Hvorfor da gråte over skjønnhetsfeil i siste årsregnskap? Et slikt resonnement (her lett karikert) beror på det som kalles utfallsskjevhet.

Når flaksen opphører

Utfallsskjevhet går ut på at vi vurderer beslutninger ut fra hvilke følger de får (Gino, Moore, & Bazerman, 2009). Når

enden er god, var beslutningen god, tenker vi. Vi premierer dermed flaks og lar tilfeldigheter styre våre moralske bedømmelser. Det som strengt tatt er relevant for den etiske bedømmelsen, er den informasjon som var tilgjengelig for beslutningstakeren på beslutningstidspunktet. Når vi ser hen til utfallet, tar vi med en rekke faktorer som er utenfor beslutningstakerens kontroll. Problemet med en slik vurderingsmåte er at den kan føre til at vi reagerer for sent på uetisk adferd, selv om det er fullstendig forutsigelig at adferden kan lede til alvorlige negative konsekvenser. Vi kan også selv bli overrasket. Når flaksen til slutt opphører, står vi uforberedt på de negative konsekvensene, som i verste fall kan være katastrofale.

Så lenge pilene peker oppover

Utfallsskjevhet er ofte en medvirkende faktor til at det ikke blir iverksatt tilstrekkelige regulatoriske tiltak på det samfunnsmessige nivå. Manglene ved den amerikanske reguleringen av revisorbransjen var kjent og omdiskutert lenge før Enronskandalen brøt ut (Bazerman & Watkins, 2004). Likevel var det først da katastrofen faktisk inntrådte at noe ble gjort. Tilsvarende svakheter ved reguleringen av finansbransjen ble



VAKTHUNDER: Deltakerne i eksperimentene fikk rollen som «vaktthunder» med oppgaven å avsløre juks hos andre.

Revisjon

påtalet før finanskrisen i 2008. Så lenge alle piler pekte oppover, var det likevel ingen med beslutningsmyndighet som tilstrekkelig sterkt så behovet for å gjøre noe med strukturelle forhold som var uheldige.

Men utfallsskjevheten kan også virke inn på revisors individuelle vurderinger, særlig der motivert blindhet og skråplanseffekten allerede er inne i bildet. Eventuelle motforestillinger revisor fortsatt måtte ha, raderes bort når intet negativt skjer. Finance Credit var en suksesshistorie like inntil det smalt. Det samme var tilfellet med Enron.

Utfallsskjevhet kan på slike måter lett lede til passivitet overfor etisk uheldig praksis. Utfallsskjevhet er derfor en faktor som – i samvirke med andre faktorer – kan lede til etisk svikt under utførelsen av revisjonsoppgaven.

Akilleshælen – positive illusjoner om vår egen moralske integritet

Mange kjenner sikkert historien om krigerhelten Akilles, fortalt i det homeriske epos *Iliaden* og kjent som en del av vårt vestlige kulturelle arvegods. Akilles var kjent som den vakreste og sterkeste av heltene som sloss i trojanerkrigen. Han var sønn av nymfen Thetis og Pelevs, konge av myrmidonerne. Ifølge en senere legende forsøkte Thetis å gjøre Akilles udødelig ved å dyppe ham i elven Styx. Hun måtte imidlertid holde ham fast i hælen, og elvevannet fikk dermed ikke utrettet sin magiske virkning på den. Resultatet ble at Akilles hadde ett sårbart punkt – hælen, og uttrykket Akilleshæl er siden mye brukt som betegnelsen på et menneskes avgjørende svakhet. Hva mer er, den kan – slik den var for Akilles – være en svakhet vi lett overser, og som nettopp derfor kan utgjøre vår bane.

Feilkildene vi har sett på ovenfor ville ikke utgjøre en så stor trussel mot revisors evne til å handle riktig dersom vi kjente oss selv og aksepterte våre egne svakheter. Vi ville i så fall trolig være åpne for å justere for skjevhetene og treffe tiltak eller bruke hjelpemidler for å motvirke våre iboende tendenser til å begå etiske feil. Men problemene sementeres og gjøres ofte verre når vi ikke innser egne moralske begrensninger.

Moralsk overmot

De fleste av oss nærer en tro på egen moralsk fortrefelighet som langt overgår det nøytrale observatører ville gi oss medhold i. Vi anser oss i stand til å bevare vår integritet og objektivitet i møte med fristelser og påvirkning fra en rekke ytre og

indre faktorer. Slikt moralsk overmot gjør oss i virkeligheten mer sårbare for etisk svikt. Som Akilles har vi et svakt punkt, som kan bidra til fall.

Når det oppstår spørsmål om profesjonsutøveres etiske integritet og uheldige interessekonflikter, møter man ikke sjelden følgende innvending: Vel kan det være slik, som hevdet av mange og påvist av psykologene, at folk flest kan bli påvirket i sine vurderinger av forskjellige eksterne og interne faktorer, og at disse derfor kan bli skjeve på en uheldig måte. Men en profesjonell yrkesutøver (som en revisor) vil i kraft av sin utdanning, erfaring og sin særlige moralske integritet være i stand til å motstå innflytelse fra slike uvedkommende faktorer. Dette er derfor ikke relevant for oss.

Positive illusjoner om oss selv

De profesjonsutøvere som hevder slike standpunkter, er ikke alene om å se seg selv i godt lys. Vi mennesker ser ut til å ha en iboende og sterk tendens til å ha positive tanker om oss selv, våre egenskaper og ferdigheter. Det finnes en massiv forskning som viser hvordan vi nærer positive illusjoner om oss selv. Amerikanske undersøkelser har vist at et stort flertall av befolkningen mener at de er mer intelligente, mer rettferdige, mindre fordomsfulle og bedre til å kjøre bil enn gjennomsnittet (Gilovich, 1991). Slike egennyttige resonnementer og vurderinger gjør vi også av vår egen moral, og illusjonene skyldes at vi overvurderer oss selv snarere enn å undervurdere andre (Epley & Dunning, 2000).

Selvtillit og optimisme har mange gode sider, både individuelt og for samfunnet. Men selvtillit kan bli en svakhet når den hindrer oss i å se hvordan vi kan bli offer for faktorer som kan påvirke våre vurderinger. Vi tror at det som kan skape utfordringer for andre (interessekonflikter, vanskelige kjøreforhold, etc.), ikke er noe problem for oss. Spesielt når det gjelder etiske beslutninger og interessekonflikter, viser Chugh og hennes kolleger (2005) hvordan oppfatningene om at vi selv har en høy moral, er kompetente og har gjort oss fortjent til belønninger vi mottar, bidrar til at vi overser problemer knyttet til for eksempel interessekonflikter. Positive illusjoner gir oss en moralsk «blind flekk».

Alle kan ikke være bedre enn gjennomsnittet

Våre oppfatninger av vår egen moral står i strid med det vi vet om moralsk adferd og omfanget av etisk svikt i alminnelighet. Den forskningen vi har gjennomgått i

denne artikkelen, viser at de fleste av oss lett kan gjøre feil som leder til etisk svikt uten at vi selv er klar over det. Har enkelte av oss likevel høye tanker om vår egen moralske evne, kan det selvsagt være vi har rett. Noen er faktisk bedre enn gjennomsnittet. Men *mange av oss* må ta feil. Som med ferdigheter i å kjøre bil, kan det ikke være slik at de aller fleste er bedre enn gjennomsnittet.

Problemet med positive illusjoner er at de hindrer oss i å se behovet for selv å gjøre tiltak for å unngå og forhindre skjevheter og feil. Profesjonell integritet utgjør ikke et tilstrekkelig forsvar mot den typen etisk svikt vi har sett på i denne artikkelen. Selv om vi aspirerer til en høy etisk standard, og gjør vårt beste for å oppføre objektivt og etisk forsvarlig, kan vi – som Akilles – bli rammet, fordi vi glemmer at også vi har vårt svake punkt.

Avslutning

Revisor ivaretar ved kontroll og godkjenning av de revisjonspliktiges regnskaper en viktig samfunnsoppgave. I denne artikkelen har vi sett hvordan psykologiske og strukturelle faktorer kan påvirke revisors vurderinger slik at det oppstår etisk svikt ved utførelsen av denne oppgaven.

Som vi har sett ligger det en innebygget interessekonflikt i den måten revisjonsinstituttet er organisert på. Kontrollfunksjonen tjener hovedsakelig aksjonærens, långiveres og andre berørtes interesser, men revisor engasjeres, honoreres og får eventuelle nye oppdrag av den revisjonspliktige selv. Relasjonen til klienten og de fordeler revisor kan ha i den anledning skaper motiver for å behage klienten – motiver som ubevisst kan påvirke de revisjonsmessige vurderingene til skade for de øvrige interessentene.

Revisor kan bli blind for feil og mangler fordi han eller hun er motivert til å ha en positiv oppfatning av regnskapene (motivert blindhet). En gradvis forverring av de regnskapsmessige feil og mangler over tid gjør at regnskaper revisor ellers ikke ville godkjent likevel kan bli godkjent (skråplanseffekten). Så lenge det revisjonspliktige selskapet går godt og det ikke skjer noe negativt, overser vi lettere svikt ved bedømmelser og beslutninger som er gjort (utfallsskjevhet).

Etisk svikt skaper store medieoppslag og kan være svært belastende for dem som er involvert. Revisorbransjen har ikke vært forskånet for problemene. Etisk svikt er ikke noe som bare inntreffer hos små aktører eller i særegne

delers av bransjen. Flere av de største og mest anerkjente revisorfirmaene har de siste ti årene opplevd etiske katastrofer – skandalesaker som blir rullet opp i media og der ingen internt tilsynelatende forsto at noe var galt før skandalen var et faktum.

Det er derfor viktig å kjenne til faktorer som kan føre til etisk svikt. I motsetning til det man ofte antar, skyldes ikke etisk svikt alene enkeltindividens bevisste handlinger, eventuelt i kombinasjon med uheldige insentiver og mangelfull regulering. Nyere forskning viser at også ubevisste mentale prosesser i mange tilfeller ligger bak. Feilene er ofte systematiske og forutsigbare konsekvenser av hvordan profesjonsutøvere – som revisorer – oppfatter sine omgivelser og handler i sin arbeidssituasjon.

For å sikre forsvarlig etisk praksis er det nødvendig å kjenne til hvordan slike skjevheter kan lede til svikt. Kunnskap om de psykologiske årsaker til etisk svikt bør derfor inngå i etikkopplæring og andre tiltak som tar sikte på å forhindre etisk svikt.

Referanser

Bazerman, M. H., Loewenstein, G., & Moore, D. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80(11), 96–103.

Bazerman, M. H., & Watkins, M. (2004). Predictable surprises: the disasters you should have seen coming, and how to prevent them. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Chugh, D., Bazerman, M., & Banaji, M. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In D. A. Moore (Ed.), *Conflict of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy* (pp. 74–95): Cambridge University Press.

Epley, N., & Dunning, D. (2000). Feeling «holier than thou»: Are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 861.

Gilovich, T. (1991). How we know what isn't so: the fallibility of human reasoning in everyday life. New York: Free Press.

Gino, F., & Bazerman, M. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 708–719.

Gino, F., Moore, D., & Bazerman, M. (2009). *No Harm, no foul: The outcome bias in ethical judgments*. Harvard Business School. Working Paper.

Lord, C., Ross, L., & Lepper, M. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11), 2098–2109.

Simons, D., & Chabris, C. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception* 28 (9), 1059–1074.



Enkelt og trygt

«Vi velger Agrodata av flere grunner:

- Det passer godt når du skal ha det enkelt, trygt og sikkert
- Det passer godt for små og mellomstore virksomheter
- Det passer godt fordi det er lav terskel for å ta programmene i bruk
- Det passer godt fordi det er rimelig

I tillegg vet vi at de er «rå» på brukerstøtte: Hyggelige, hjelpsomme og kunnskapsrike.



Knut Ertresvåg
Daglig leder, RG Økonomi AS

agro.no

Agro Økonomi er et komplett og oversiktlig system, med regnskap, faktura, lønn, årsoppgjør, selvangivelse og elektronisk innlevering til Altinn.

Agro Økonomi er utviklet for at det skal være enkelt å komme i gang. Prøv oss nå! Last ned programmet fra agro.no

Fri brukerstøtte til alle kunder. Du treffer ikke en telefonsvarer, men praktiske og regnskapsfaglige rådgivere som kan systemet.

Agro Økonomi – valgt av 5000 bedrifter og 400 regnskapsbyrå over hele landet. Vi løser dine oppgaver og vokser med bedriften.

Agrodata AS
www.agro.no
agrodata@agro.no

Hamna 20
6100 Volda
Tlf. 70 05 96 60

Kopstadveien 3
3180 Nykirke
Tlf. 33 07 19 80