

Wanneer standvastigheid een probleem is*

Wout Schiphorst

17 december 2025

Inleiding

Dat mensen niet altijd rationeel en objectief zijn, mag als bekend worden verondersteld (Visser, 2007). Een van de redenen waarom mensen soms tot een onjuiste beslissing komen, is dat ze vast blijven houden aan een eerder ingenomen positie, terwijl de situatie in de tussentijd is veranderd. Dit fenomeen wordt 'escalatie van betrokkenheid' (*escalation of commitment*) genoemd. Daarover gaat dit artikel en over de vraag wat dit voor auditors betekent. Aan het eind worden enkele handvatten voor de praktijk gegeven.

Wat is escalatie van betrokkenheid?

Staw (1976) definieert escalatie van betrokkenheid als het fenomeen waarin iemand die met negatieve gevolgen van een eerdere beslissing wordt geconfronteerd, blijft investeren in die keuze ondanks negatieve gevolgen. Bedrijfseconomen zijn mogelijk bekend met een vergelijkbare term, namelijk de *sunk cost fallacy*. Ook de Nederlandse uitdrukking "goed geld naar kwaad geld gooien" slaat op hetzelfde verschijnsel. Escalatie van betrokkenheid is in een verscheidenheid aan situaties aangetoond, vooral bij grote projecten die mislukken. Hoewel het rationeler is om na initiële tegenslagen van koers te veranderen, houden bestuurders vaak vast aan een eerder besluit, omdat ze anders zouden moeten toegeven dat ze ernaast zaten en dan gezichtsverlies lijden. Een andere verklaring is dat mensen de neiging hebben om consistent in hun keuzes te willen zijn.

Escalatie van betrokkenheid in auditing

Ook auditors blijken vatbaar voor escalatie van betrokkenheid te zijn. In ons vakgebied kan escalatie van betrokkenheid ontstaan als auditors opeenvolgende beslissingen nemen. In dat geval kunnen auditors zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun besluit. Jeffrey (1992) heeft ervaren en onervaren accountants een casus voorgelegd over een recreatiebedrijf waarvan de financiële resultaten verslechterden en gevraagd voor welk bedrag een bank een voorziening zou moeten nemen voor een lening aan deze onderneming. Op basis van de hoogte van de voorziening werd een lening als goed of als slecht gekwalificeerd. Een deel van de deelnemers aan haar experiment namen twee beslissingen

*De inhoud van dit artikel wordt ter beschikking gesteld onder de Creative Commons licentie Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal (CC BY-NC-SA 4.0). De volledige tekst van de licentie is te lezen op: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.nl>

over de hoogte van de voorziening: een over het voorgaande jaar, toen de resultaten nog positief waren en een ander over het huidige jaar, waarin de resultaten waren verslechterd en de kredietwaardigheid was verlaagd. Een ander deel van de deelnemers kreeg de informatie over beide jaren in een keer en werd verteld dat de vorige accountant had geoordeeld dat de lening van goede kwaliteit was. Uit het experiment blijkt dat accountants die twee opeenvolgende beslissingen namen veel minder vaak concludeerden dat de lening slecht was dan accountants die maar een beslissing hoefden te nemen. Dit verschil deed zich alleen voor bij onervaren accountants.

Soortgelijke effecten zijn vastgesteld wanneer accountants een beslissing moeten nemen over ongecorrigeerde controleverschillen (Hatfield, Jackson en Vandervelde, 2011) of over gebeurtenissen die zich na balansdatum voordoen (Phang en Fargher, 2019). Escalatie van betrokkenheid is ook bij interne auditors waargenomen, wanneer ze een urenbudget voor een audit moeten bepalen (Brody en Kaplan, 1996).

Conclusie

Escalatie van betrokkenheid is fenomeen dat zich in uiteenlopende situaties kan voordoen, ook in auditing. Wanneer auditors hun betrokkenheid escaleren, kan dat hun objectiviteit bedreigen. Daarom is het voor auditors belangrijk om zich hiervan bewust te zijn. Uit de literatuurstudie door Slesman, Lennard, McNamara en Conlon (2018) kunnen handvatten voor het vakgebied worden afgeleid. Ten eerste is gebleken dat informatie met een negatieve lading een de-escalerend effect heeft. In de praktijk zouden auditors—op het moment dat een controleverschil aan het licht komt—actief op zoek kunnen gaan naar informatie die in tegenspraak is met de positie van de controleklant. Ten tweede is het belangrijk om onderlinge afhankelijkheden te verminderen, concreet door het scheiden van initiele en volgende besluiten. De beroepsregels bieden met de opdrachtgerichte kwaliteitsbeoordeling (OKB) daarvoor een instrument. De OKB wordt immers door iemand buiten het team uitgevoerd die, los van eerdere besluiten door het controleteam, op basis van dezelfde feiten de oordelen en de conclusies op een objectieve manier evalueert. Escalatie van betrokkenheid is een risico voor auditors, maar er kan ook iets tegen gedaan worden.

Dankwoord

Met dank aan Frank Nillesen een eerdere versie van dit artikel heeft gelezen en van commentaar heeft voorzien.

Referenties

- Brody, R. G. en S. E. Kaplan (1996). „Escalation of Commitment Among Internal Auditors.” In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 15.1, p. 1–15.
- Hatfield, R. C., S. B. Jackson en S. D. Vandervelde (2011). „The Effects of Prior Auditor Involvement and Client Pressure on Proposed Audit Adjustments.” In: *Behavioral Research in Accounting* 23.2, p. 117–130.
- Jeffrey, C. (1992). „The Relation of Judgment, Personal Involvement, and Experience in the Audit of Bank Loans”. In: *The Accounting Review* 67.4, p. 802–819.
- Phang, S.-Y. en N. L. Fargher (2019). „Auditors’ Evaluation of Subsequent Events: The Effects of Prior Commitment and Type of Accountability.” In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 38.3, p. 167–182.

- Sleesman, D. J., A. C. Lennard, G. McNamara en D. E. Conlon (2018). „Putting Escalation of Commitment in Context: A Multilevel Review and Analysis”. In: *Academy of Management Annals* 12.1, p. 178–207.
- Staw, B. M. (1976). „Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action”. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 16.1, p. 27–44.
- Visser, A. de (2007). „Intuïtieve oordeelsvorming”. In: *De EDP-Auditor* 2007/4, p. 9–21.