Jak audyt wewnętrzny wpisuje się w teorię psychologii biznesu i ekonomii behawioralnej?

Anna Królak¹, Patrycja Kurowska^{1,2}, Wojciech Giermaziak¹

¹ Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki, Warszawa

² Katedra Farmakognozji i Molekularnych Podstaw Fitoterapii, Wydział Farmaceutyczny, Warszawski Uniwersytet Medyczny

Adres do korespondencji: Patrycja Kurowska, Główna Biblioteka Lekarska im. Stanisława Konopki, ul. Chocimska 22, 00-791 Warszawa, e-mail: p.kurowska@gb.l.waw.pl

How does the internal audit fit into the theory of business psychology and behavioral economics? Management is the general scope of activities of processes and decisions the use of which is to ensure conditions leading to the achievement of set goals. Nowadays concept of management is inextricably linked to behavioral economics and business psychology. In the light of behavioral economics, emotions are the basis for making decisions. To implement his tasks, the auditor must act in an independent and objective manner. However, a number of factors can influence the effectiveness of decisions made by him. The decisions made by man are not free of errors and what seems crucial, especially to internal auditor, is their awareness and understanding.

Keywords: internal auditing, managerial psychology, behavioral economics, decision-making, nudge.

© Farm Pol, 2018, 74 (7): 398–404

Wstęp

Według najbardziej podstawowej definicji zarządzanie to sztuka racjonalnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów [1]. „Zarządzanie” jest dziś bardzo popularnym słowem, odgrywa rolę niemal w każdej dziedzinie życia. Na co dzień mamy do czynienia z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem finansami, zarządzaniem czasem, zarządzaniem relacjami, zarządzaniem konfliktami, zarządzaniem jakością, zarządzaniem ryzykiem, zarządzaniem wartością firmy.

Przyjrzyjmy się innej, podstawowej definicji zarządzania wg Griffina – jest to sposób kierowania, który zamyka tę umiejętność w kręgu czterech podstawowych czynności: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania [2]. Żadnego z tych działań nie jesteśmy w stanie zrealizować bez wiedzy psychologicznej. Właściwe planowanie wymaga znajomości typologii osobowości oraz zasad

zarządzania sobą w czasie. Organizowanie opiera się na psychologii komunikacji oraz metodach uczenia. Natomiast przewodzenie to już czysta psychologia; powinno kumulować takie umiejętności, jak: autoprezentacja, motywacja, perswazja, budowanie autorytetu. Kontrolowanie to przekazywanie informacji zwrotnej w postaci konstruktywnej krytyki, feedback wzmacniający właściwe zachowanie.

Z pojęciem zarządzania czy też administracji biznesu wiąże się zatem nieodłącznie pojęcie psychologii zarządzania czy psychologii biznesu. Psychologia biznesu zajmuje się wdrażaniem teorii psychologii w warunkach biznesowych, jest stosowana w celu zwiększenia wydajności i satysfakcji pracowników oraz zwiększenia konkurencyjności organizacji [3, 4].

Rola kompetencji miękkich w audycie wewnętrznym. Zalety audytora

Współczesny audyt wewnętrzny, zarówno narzędzie zarządzania, jak i integralna część złożonej sieci relacji wewnątrz organizacji, wiąże się z pewnymi interakcjami społecznymi z jednostkami kontrolowanymi. Niektóre z tych interakcji mogą mieć kluczowy charakter. Na występującą w organizacji zależność audytora/audytowanego składa się komunikacja zarówno bezpośrednia „twarzą w twarz”, jak i pośrednia – pisemna. Auditing wewnętrzny to działalność w dużej mierze oparta na relacjach i komunikacji. Większość praktyków audytu wewnętrznego zgodziłaby się, że opanowanie umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych, czyli tzw. kompetencji „miękkich”, przekłada się na prawdziwy audytorski sukces. Umiejętności miękkie zwykle obejmują umiejętności: negocjacyjne, przekazywania informacji, konstruowania

przekonujących argumentów. Jednocześnie, aby móc skutecznie wykorzystywać te talenty w codziennych sytuacjach, audytorzy wewnętrzni muszą cechować się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej i społecznej. Do zadań audytora należy zrozumienie i szacunek dla różnych ról i obowiązków, wykazywanie empatii, działanie w sposób uczciwy i utrzymywanie poprawnych relacji na wszystkich szczeblach organizacji. Dyscypliny „behawioralne”, takie jak: psychologia, psychologia społeczna, socjologia, komunikacja, ekonomia behawioralna, antropologia kulturowa dążą do zrozumienia i szerzenia wiedzy na temat natury interakcji między ludźmi w różnych warunkach społeczno-kulturowych. W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci niewiele uwagi poświęcono behawioralnemu wymiarowi audytu wewnętrznego [5]. Czas to zmienić – w dobie mody na korzystanie z różnych form wspomagania rozwoju (od szkoleń po coaching) coraz większe znaczenie przypisuje się kompetencjom miękkim.

Zatem: „zdolny i mądry jest ten audytor, który potrafi wykonywać sumiennie pracę audytorską, przestrzegając wszystkich standardów, a jednocześnie umie obserwować politykę i kulturę firmy” [6]. Audytora powinny cechować następujące zalety:

1. Energia i dynamizm – narzucone audytorom tempo pracy wymaga błyskotliwości i pracowitości w niekiedy ograniczonych warunkach pracy i przemieszczania się.
2. Zrównoważenie – powinien umieć wypowiadać swoje zdanie, nikogo nie urażając; zachowywać opanowanie w razie sporów.
3. Pomysłowość – powinien wprowadzać oryginalne rozwiązania, niezależne zalecenia.
4. Rygor i metoda – powinien cechować się umiejętnością analizy, pozwalającej wyłonić problemy, metody ich rozwiązywania i przekazywania oraz umiejętnie przedstawiać rzeczowe zalecenia, ponadto powinien przestrzegać zasad deontologii i etyki.
5. Komunikowanie się – powinien wysławiać się ustnie i na piśmie językiem prostym i zrozumiałym.

Audytor słucha, „uczy się” i poznaje świat badanych osób. Potrafi jednak przejść z roli ucznia do roli osoby kompetentnej do analizowania zdobytych informacji. Przy tym wszystkim szanuje prawo ochrony informatorów [7].

Niezależność i obiektywizm w audycie wewnętrznym

Zgodnie z definicją, audyt wewnętrzny „jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na

systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego i przyczynia się do poprawy ich działania” [8].

Niezależność audytora wewnętrznego warunkuje jego skuteczność. Podkreślana jest zarówno w Kodeksie Etyki, jak i w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego wydanych przez Międzynarodowy Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA. Mamy tutaj do czynienia z trudnością definicyjną – na ile możliwe jest osiągnięcie prawdziwej „niezależności” i „obiektywizmu”? Zanim przeanalizujemy to zagadnienie, spróbujmy określić, co może naruszyć naszą niezależność i obiektywizm.

Będą to m.in. takie sytuacje, jak: konflikt interesów, ograniczenie zasobów (finansowania), ograniczenie zakresu audytu, ograniczenie w dostępie do danych, personelu lub majątku [9].

Sprawcą niemal każdej z tych przeszkód jest czynnik ludzki. Jednak czynnik ludzki niesie nie tylko ryzyko, ale też może być walorem. Celem audytora jest więc ograniczanie ryzyka przy jednoczesnym uwydatnianiu mocnych stron.

Wspomniane Standardy Praktyki Zawodowej czy Kodeks Etyki Audytora Wewnętrznego stanowią narzędzie ułatwiające operowanie ryzykiem. I tak na przykład, celem zachowania obiektywizmu audytorzy:

- muszą powstrzymać się od oceny działalności operacyjnej, za którą byli odpowiedzialni w ciągu roku poprzedzającego audyt;
- powinni dokonywać wyważonej oceny, biorąc pod uwagę wszystkie związane ze sprawą okoliczności. Przy formułowaniu osądu nie mogą się kierować własnym interesem i ulegać wpływom innych [10].

Jednak nie wystarczy, by audytor wewnętrzny sam był przekonany o tym, że jest obiektywny. Najważniejsze, by inni go jako takiego postrzegali.

Ponadto audytorzy wewnętrzni, zgodnie z Kodeksem Etyki:

- nie mogą uczestniczyć w działaniach lub wchodzić w relacje, które mogłyby naruszyć ich bezstronny osąd. Na przykład audytor w urzędzie nie powinien być powiązany z firmą startującą w przetargu organizowanym przez ten urząd. Gdyby było inaczej, nie można go uznać za osobę obiektywną [9, 10];
- nie mogą przyjmować cennych prezentów czy wyrazów wdzięczności, gdyż mogłyby to naruszyć ich profesjonalny osąd;
- powinni ujawniać wszystkie znane im fakty, które, nieujawnione, mogłyby zniekształcić ocenę badanego obszaru [10].

Zalóżmy zatem sytuację, w której zarówno audytor, jak i otoczenie postrzega go jako obiektywnego.

Czy faktycznie tak jest? Według D. Kahnemana nasz proces myślenia składa się z dwóch systemów. System 1 (*Thinking Fast*) działa automatycznie, szybko i bez poczucia dobrowolnej kontroli. Jest nieświadomy, instynktowny i wolny od wysiłku. System 2 (*Thinking Slow*) jest świadomy, wymaga rozumowania dedukcyjnego oraz wysiłku umysłowego. Zależność głównie od Systemu 1 zwykle prowadzi do zbytnej pewności siebie i stronniczych bądź błędnych decyzji. Auditing, tak jak inne aspekty życia społecznego, jest w swej istocie złożony, wielowymiarowy i paradoksalny. Jest dziedziną aktywności człowieka w sferze myśli i działań; zwięzieniem tej aktywności są raporty, wnioski, zalecenia kontrolne [11, 12].

Ekonomia tradycyjna a ekonomia behawioralna

Od 1776 r., kiedy to Adam Smith zapoczątkował współczesną myśl ekonomiczną, aż do końca XX w. w naukach ekonomicznych dominował paradygmat ekonomii tradycyjnej, zgodnie z którym człowiek jest postępującym w pełni racjonalnie homo oeconomicus [13]. Jego działanie jest całkowicie ukierunkowane na cel – głównie maksymalizację zysku, ma doskonałą umiejętność prognozowania, a co więcej – natychmiastowo reaguje na zmiany danych [14]. To jest zdecydowanie mało ludzkie. Dziś ekonomia tradycyjna odchodzi do lamusa, a zaniegowanie modelu homo oeconomicus stało się jedną z głównych cech wskazywanych przy charakteryzowaniu ekonomii behawioralnej. Dzięki wykorzystaniu neurobiologii i nowych metod w badaniach możliwe stało się rozumienie istoty zachowań interesariuszy na wyższym poziomie. Ten „krok w nieznaną” umożliwił badanie reakcji mózgu na różnorodne bodźce, z wykorzystaniem metod diagnostycznych takich jak elektroencefalografia czy funkcjonalny rezonans magnetyczny. Niektóre instytucje nawet opatentowały własne narzędzia badawcze. Proponują np. badania reakcji mózgu na spot reklamowy, zanim zostanie on wyemitowany [15].

Ekonomia behawioralna wprowadziła do badań ekonomicznych konieczność pozyskiwania zgody komisji etycznej na prowadzenie badań. Dla przeprowadzenia eksperymentów czy metod badania mózgu konieczne jest powołanie komisji etycznych, które opiniują proponowaną metodykę. Wyraźny jest więc odwrót od tradycyjnych badań w ekonomii, które ograniczają się do analiz ilościowych czy analiz danych wtórnych, opracowanych przez różne instytucje (np. Główny Urząd Statystyczny) [15].

Kiedy dokonania neurobiologii zostały połączone z wysiłkami socjologów, psychologów, filozofów, etyków, aksjologów czy wreszcie samych

ekonomistów, podważyło to prawdziwość paradygmatu o racjonalności zachowań ludzi. Coraz więcej wyników badań wskazywało, że to nie arkusze Excela, a emocje leżą u podstaw zachowań ludzi i podejmowanych przez nich decyzji.

Co wpływa na decyzje człowieka?

Proces podejmowania decyzji jest celowym i nie-losowym wyborem jednego z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań danego problemu. Początkiem tego procesu jest dostrzeżenie i zinterpretowanie sytuacji decyzyjnej, natomiast końcem – wybór sposobu usunięcia tej nieprawidłowości i obserwacja jego skutków [16]. Ta definicja procesu podejmowania decyzji wpisuje się w istnienie w organizacji funkcji wspomagającej zarządzanie, polegające między innymi na podejmowaniu decyzji, czyli audyt wewnętrzny.

Proces podejmowania decyzji nie jest w pełni racjonalny, ponieważ mają na niego wpływ motywacje oraz emocje [17]. Sposób decydowania może być uzależniony od wielu prozaicznych czynników. Skierowanie uwagi na jeden z elementów może sprawić, że inne zmienne stają się niezauważalne. Człowiek zrelaksowany i wypoczęty podejmuje inne decyzje niż osoba rozdrażniona i zmęczona. Także sposób, w jaki są prezentowane informacje, ma wpływ na odbiór, a w efekcie podejmowanie decyzji. Osoba dynamiczna, z zapalem prezentująca swe stanowisko, może być uznana za bardziej wiarygodną niż ktoś cichy, zamknięty w sobie. Osoba dobrze wyglądająca będzie inaczej odbierana niż ktoś ubrany niedbale. Sprawowanie kontroli nad decyzjami wymaga więc dokładnej analizy informacji i argumentów [13].

Ludzie łatwiej podejmują decyzje, kiedy mają ograniczony wybór. Jeśli przedstawi im się dwa rozwiązania, z czego jedno wymaga niższego nakładu finansowego, a drugie – wyższego, z reguły wybiorą tańszą opcję. Zaś jeśli umożliwi się trzy rozwiązania – „tanie”, „średnie” i „drogie”, wersje skrajne w większości przypadków zostaną odrzucone, a wybór padnie na wersję środkową. Co więcej, odbiorcy o wiele silniej reagują na stratę niż zysk. Przykładowo, jeśli klient dowie się, że kupując tylko jeden produkt straci 56 groszy, to chętniej kupi całe opakowanie. Jeśli zaś usłyszy, że kupując całe opakowanie zyska 56 groszy na każdym produkcie, to jest to oferta mniej przekonująca niż przedstawiona jako „strata” [15].

Emocje kobiet nieco różnią się od emocji mężczyzn, co również ma wpływ na podejmowanie decyzji. Mocno generalizując, kobieta jest emocjonalna, a mężczyzna – racjonalny. Jakie znaczenie w realizacji zadań audytorskich może mieć zatem płeć? J. Chung i G.S. Monroe opisali badanie, którego

celem była odpowiedź na to zagadnienie. Zadanie eksperymentalne wymagało od uczestników sformułowania oceny materiału i określenia, czy sprawozdanie pokontrolne nie zostało zniekształcone. Materiał zawierał istotne zniekształcenie rzeczywistości posiadanego majątku, dokonane przez kierownictwo. W badaniu porównano dokładność osądów kontrolnych przeprowadzonych przez mężczyzn i kobiety na dwóch poziomach złożoności zadania. Okazało się, że w mniej złożonym zadaniu mężczyźni byli dokładniejsi niż kobiety, zaś kobiety były dokładniejsze w zadaniu bardziej złożonym [18].

Czy narodowość też może wpłynąć na emocjonalne ujęcie podejmowanych działań i decyzji? Oczywiście! Według holenderskiego psychologa społecznego, Geerta Hofstede'a, wyróżnia się cztery wymiary kultur narodowych [19]:

- kolektywizm i indywidualizm (IDV) – wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy; kolektywizm często jest częściowo skorelowany z dystansem władzy;
- dystans władzy (PDI) – określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem; określa też stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy, oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec przełożonych i władzy;
- unikanie niepewności (UAI) – określa stopień, w jakim członkowie danej kultury są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości;
- kobiecość i męskość (MAS) – wskazuje na różnicowanie ról poszczególnych płci; w każdej kulturze role kobiece to dbanie o sferę uczuć i zachowanie harmonii, a role męskie to asertywność i „przebojowość”;

Opierając się na modelu Hofstede'a, można wskazać różnice w modelu kulturalnym dla Polski i Indii (tabela 1).

Największa różnica między Polską a Indiami dotyczy wymiaru unikania niepewności. Polska jest krajem z jednym z wyższych wskaźników UAI, a Indie są krajem kolektywistycznym ze średnią UAI. Obywatele krajów o wysokim indeksie UAI są bardziej emocjonalni, wyrażają większe obawy społeczne i mają większą awersję do ryzyka. Zaś kraje o niskim indeksie UAI radzą sobie lepiej z sytuacjami niestrukturalnymi i wolą mniej regulacji. Obywatele tych krajów mają większą tolerancję na zmiany. Charakteryzują się także niższą niechęcią do ryzyka [19].

Podsumowując zagadnienie, każde przedsiębiorstwo można potraktować niczym małe państwo o własnym modelu kulturalnym. Personifikacja przedsiębiorstwa jako konsekwencja podejścia

Tabela 1. Wymiary kultur narodowych wg Hofstede'a. Źródło: [19]

Wymiar	IDV	PDI	UAI	MAS
Polska	60	68	93	64
Indie	48	77	40	54

behawioralnego pozwala uzyskać wiedzę przekraczającą możliwości typowej analizy ekonomicznej.

Rola heurystyk w podejmowaniu decyzji

Heurystyki są skrótami myślowymi, które ułatwiają podejmowanie decyzji, ale mogą też skutkować popełnianiem błędów. W psychologii, także psychologii biznesu, na uwagę zasługują 3 heurystyki wydawania sądów:

- Heurystyka dostępności – bardziej prawdopodobne wydają nam się zjawiska, które łatwiej przychodzą nam na myśl. O naszej ocenie decyduje nie obiektywne prawdopodobieństwo, lecz łatwość przywołania pewnych zjawisk do świadomości. Tak jest z lękiem przed podróżą samolotem – prawdopodobieństwo wypadku samochodowego jest dużo większe niż lotniczego, jednak katastrofy samolotów wywołują więcej emocji, są nagłaśniane w mediach. Dzięki tej heurystyce wygłaszamy sądy typu „wy zawsze musicie wszystko zepsuć”, „co roku jest z wami ten sam problem”.
- Heurystyka reprezentatywności – wnioskujemy na podstawie podobieństwa do przykładu dla nas reprezentatywnego, stereotypowego. Na przykład niemal nigdy nie skreślamy liczb do losowania Lotto: 1, 2, 3, 4, 5, 6, choć są tak samo prawdopodobne jak każdy inny układ. W naszym mniemaniu nie są jednak one reprezentatywne dla losowości. W praktyce biznesowej często będziemy przypisywać współpracownikom określone kompetencje na podstawie ich wyglądu zewnętrznego, odpowiadającego naszym typowym wyobrażeniom – pracownik budowlany nie może być ubrany w garnitur, a dyrektor korporacji raczej nie przyjdzie na spotkanie w szortach.
- Heurystyka zakotwiczenia – polega na zakotwiczeniu jakiejś informacji w naszym umyśle, a następnie dostosowaniu naszego sądu do tej kotwicy. Przykładowo, należy ustalić cenę na naszą usługę. Zanim profesjonalnie ustalimy cenę, stosujemy heurystykę zakotwiczenia, analizując ceny konkurentów, zakotwiczając się na nich i proponując cenę nieznacznie niższą, nie zwracając uwagi na takie czynniki, jak np. jakość czy czas wykonania [20, 21].

Błędy poznawcze

W wyniku heurystyk popełniamy błędy poznawcze, które przekładają się na nasze działania. Poniżej

wyszczególniono przykłady takich błędów, pojawiających się w codziennym życiu.

- Preferencja czasu teraźniejszego – większość ludzi preferuje osiąganie natychmiastowych korzyści, nawet gdyby wstrzymanie się z działaniami mogło przynieść wyższe zyski w przyszłości.
- Zachowanie *status quo* – nie jesteśmy chętni do zmian. Dlatego tzw. ustawienia domyślne rozwiązań (np. przekazanie składek emerytalnych do ZUS, mimo opcji przekierowania ich części do OFE) są zwykle trwałe.
- Efekt poniesionych kosztów – gdy ponieśliśmy koszt, chcemy go maksymalnie zrationalizować, np. po kupnie biletu okresowego korzystać z komunikacji miejskiej częściej, niż faktycznie potrzebujemy.
- Krótkowzroczność – podejmując decyzje rzutu-jące na przyszłość, najczęściej podświadomie zaniżamy przyszłe koszty, nie uwzględniając możliwych konsekwencji.
- Nadmierny optymizm – mamy skłonność do przyjmowania nader optymistycznych założeń, np. sądząc, że zawsze będziemy spłacać raty kredytu na czas.
- Efekt wzajemności – chętnie podejmujemy jakieś działania, jeśli sami możemy być beneficjentami podobnych sytuacji (np. udzielimy pożyczki komuś, kto sam kiedyś pożyczył nam pieniędzy) [21].

Ekonomia behawioralna w Polsce i na świecie

W badaniu Nowak (2016), polecono 24 studentom III roku kierunku Finanse i Rachunkowość zdefiniowanie terminu „rachunkowość behawioralna” (pochodna ekonomii behawioralnej, nauka będąca w opozycji do nurtów nauk ekonomicznych wykorzystujących model *homo oeconomicus* oraz założenie o racjonalności ekonomicznej człowieka). Bliżko 42% badanych studentów określiło, że termin dotyczy badania zachowań związanych z rachunkowością, co jest definicją mało precyzyjną. 1/3 grupy badawczej stwierdziła, że nie jest jej znane pojęcie rachunkowości behawioralnej.

Niewiedza studentów po części wynika to z tego, że tematyka związana z rachunkowością behawioralną czy jej „naddziedziną” – ekonomią behawioralną jest u nas słabo rozpowszechniona. W kształceniu w zakresie rachunkowości czy ekonomii kładzie się nacisk na wymiar kalkulacyjny, prawny czy proceduralny, zaś aspekt psychospołeczny jest bagatelizowany. W natłoku zajęć pomija się ekonomię behawioralną, jako dziedzinę niszową [22].

W Polsce obserwuje się pewną ambiwalencję w stosunku do badań interdyscyplinarnych, zaś są one cenione w krajach takich jak USA. Tam też

rozwijali swą działalność słynni ekonomiści, twórcy ekonomii behawioralnej – Daniel Kahneman i Vernon Smith, a ich prace rozwinął Richard Thaler. Wszyscy wymienieni zostali za swą działalność nagrodzeni nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii (Kahneman i Smith w 2002 r., Thaler w 2017 r.).

Ostatni z wymienionych, Richard Thaler, we współpracy z Cassem Sunsteinem napisał książkę „Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness”. Termin „nudge” – „impuls” zyskał rozgłos w naukach behawioralnych. W Londynie została założona nawet organizacja – zespół ds. analiz behawioralnych, nieoficjalnie zwana „unit nudge”. Ten zespół zajął się realizacją eksperymentów i pilotaży, które miały pomóc w ocenie efektów projektowanych przedsięwzięć.

Jednym z głośniejszych, choć dość prozaicznych eksperymentów z dziedziny ekonomii behawioralnej stały się sztuczne muchy umiejscawiane na pisuarach. Na taki pomysł wpadł ekonomista, kierujący rozbudową lotniska w Amsterdamie. To rozwiązanie skutkowało znacznymi (na poziomie 80%!) oszczędnościami, bowiem pozwoliło na redukcję wykorzystania środków czyszczących. Wydaje się, że mężczyźni zwykle nie zwracają uwagi na to, gdzie celują, co może być przyczyną poważnego bałaganu. Gdy jednak widzą jakiś cel, skupienie, a wraz z nim dokładność rośnie [23].

„Impulsowanie” ludzi do podejmowania odpowiednich decyzji to naprawdę potężne narzędzie. Jeśli chcemy, na przykład, skłonić ludzi do sortowania śmieci, wystarczy wstawić większy pojemnik na śmieci sortowane, a dużo mniejszy na te niesortowane.

A jeśli chcemy, by obywatele płacili podatki w terminie? W stanie Minnesota wypróbowano dwa rodzaje listów. W jednych z nich tłumaczono, na jakie cele przeznaczane są wpływy z podatków. Pozostałe ulotki informowały, że już ponad 90% obywateli spełniło obowiązek podatkowy. Który z listów okazał się bardziej skuteczny? Informacja o tym, że płacenie podatków wspiera rozwój edukacji czy zwiększa nakłady na bezpieczeństwo obywateli nie była w stanie przekonać odbiorców. Zadziałała informacja o tym, co zrobili inni – jest to dowód „śluszości normy społecznej” [24].

Trudniej nam coś zmienić, niż zachować wszystko po staremu, nawet kosztem strat. Taką manipulacją za pomocą „opcji domyślnej” można nazwać wybór pomiędzy OFE a ZUS, który stanął przed obywatelami naszego kraju w 2014 r. Ten wybór miał mieć znaczący wpływ na wysokość przyszłych emerytur: w zależności od decyzji miały być one niskie albo... bardzo niskie [25].

Według Thalera i Sustaina impuls, choć wciąż pozostawia możliwość wyboru, w przewidywalny sposób zmienia zachowanie ludzi. Aby można było

interwencję uznać za impuls, musi być ona łatwa do uniknięcia i niekosztowna [23].

Audytór wewnętrzny w pułapce trójkąta dramatycznego

Warto rozważyć model trójkąta dramatycznego Karpmana (**rycina 1**) przy analizie, czy audytór w relacji z członkami audytowanego systemu pozostaje w dojrzałych i autonomicznych relacjach. Ten łatwy schemat określa, czy kontroler i kontrolowani, a także zarząd i pracownicy podświadomie próbują manipulować sobą. I tak:

- wybawiciel – kwestionuje zdolność i umiejętności innych, wyręcza ich;
- prześladowca – zaprzecza wartości innych, krytykuje ich;
- ofiara – wątpi w swoje zdolności.

Co można zrobić, by uniknąć tej pułapki? Przede wszystkim przestudiować model, bazując na doświadczeniu i „błędach” (własnych lub cudzych).

Przykład: Wyobraźmy sobie średniej wielkości firmę. Audytór dyktuje członkom, co i jak powinni robić. Krytykuje ich działania, pomysły, nie zostawia pola do negocjacji. Zachowuje się jak prześladowca. Ingeruje „dla dobra sprawy” w najdrobniejsze szczegóły, a wszystko po to, „żeby pomóc”, angażuje się nadmiernie, przejmując rolę wybawcy. W pewnym momencie narzeka na to, że pracownicy niechętnie korzystają z jego uwag, a na domiar złego patrzą nań złośliwie. W tym punkcie staje się ofiarą – a trójkąt dramatyczny wciąż trwa. Trójkąt, jak to trójkąt – nie ma swojego początku ani końca, a jedynym sposobem zakończenia jest wyjście z gry [26].

Warto przy tym pamiętać, że nasze postrzeganie rzeczywistości może nie być rzeczywistością. Ludzie to coś więcej niż ich zachowanie i „gry”, w które grają. Niekiedy ograniczają się do wąskiego scenariusza, ale wciąż mogą zaskoczyć zupełnie innymi stronami. Wyjście „poza rolę” tworzy przestrzeń do komunikacji nieformalnej, co ma udowodnioną skuteczność w komunikacji. Aby być dobrym audytorem, ważne jest, by móc łączyć się z ludźmi – w końcu chodzi przede wszystkim o ludzi! Dla lepszego zrozumienia firmy warto uczestniczyć w ważnych zebraniach, spotkaniach zarządu – to najlepszy sposób na zrozumienie bieżących problemów, i poznanie procesu podejmowania decyzji i priorytetów w zakresie zarządzania. Audytór powinien też czasem „wyjść zza biurka” i np. odwiedzić pomieszczenia socjalne.

Aby pojawiła się motywacja do zmian, audytowani muszą wiedzieć, dokąd zmierzają, toteż istotna jest umiejętność panowania nad wieloma elementami sprawnego komunikowania się. Przekonują nie argumenty, lecz ludzie. Tę samą informację można przekazać na różne sposoby, na przykład:

Rysunek 1. Model trójkąta dramatycznego Karpmana. Opracowanie własne

– *Źle mnie pan zrozumiał!*

albo:

– *Być może wyraziłam się niejasno, dlatego spróbuję to powiedzieć inaczej.*

Niby przekaz ten sam, ale w pierwszym sformułowaniu wina za nieporozumienie spada na rozmówcę, w drugim – audytór bierze tę odpowiedzialność na siebie. Dopiero mając świadomość tego, JAK mówić, można skupić się na tym, CO mówić.

I tak, konstruując pochwałę, należy trzymać się schematu: „moje odczucia + fakty” – np. „podała mi się, że... przygotowałeś raport bez błędów”. Przekazując wyrazy uznania, trzeba skupić się na działaniu, a nie na osobie – nie mówimy „jesteś świetnym handlowcem”, a zamiast tego – „doceniam twoje wybitne umiejętności negocjacyjne”. Nie wystarczy też ograniczyć się do stwierdzenia „dobra robota” – wskazane jest, by podać więcej konkretnych: „Wykonałeś solidną robotę, przygotowując konferencję: dobrałeś lokal ze świetną akustyką, obiad wszystkim smakował, a przy tym zmieściłeś się w skromnym budżecie, który mogliśmy przeznaczyć” [27].

Podsumowanie

Audytory przed przystąpieniem do wszelkich działań audytowych zadają sobie – jako jedno z pierwszych – pytanie: „Co może pójść nie tak?” Poprzestając na tym pytaniu, niweczą w zarodku wszelkie nowe okazje i przedsięwzięcia, jako w wysokim stopniu obciążone ryzykiem. Stają się wzburzającymi postrachami zwiastunami zagłady...

Jednak rola audytora polega na zapewnieniu kierownictwu obiektywnego obrazu plusów i minusów, aby można było na tej podstawie podejmować najlepsze decyzje, aby dać organizacji największą szansę na sukces. Stymulujące rozwój jest więc pytanie: „Co może pójść dobrze?” Co może pójść dobrze, jeśli zdecydujemy się na współpracę z tym dostawcą? Co może pójść dobrze, jeśli uruchomimy ten strumień finansowania? I tak dalej.

Jak wspomniano podczas omawiania przykładu ze studentami Finansów i Rachunkowości,

w badaniach krajowych rzadko podejmowano próby empirycznego wyjaśniania skuteczności interwencji przez pryzmat zachowań ich odbiorców. A szkoda, bo ciekawe eksperymenty „sprzedadzą się” lepiej niż zawiłe strategie czy niejasne ustawy. Interwencje behawioralne wdrażano głównie w krajach anglosaskich. Wprawdzie heurystyki i błędy poznawcze są uniwersalne dla każdego człowieka, jednak ich kombinacje w konkretnych modelach decyzji są wrażliwe na kontekst. Nie ma więc pewności, czy testowane w kulturze anglosaskiej modele zachowań zadziałają w kulturze postsocjalistycznej (obarczonej wyjątkowo niskim kapitałem zaufania) [21].

Ponadto ludzkie zachowania są wypadkową różnych czynników. Dane z piśmiennictwa wskazują, że z pozoru nieistotna modyfikacja jednego elementu może dać skrajnie odmienny efekt. Trzeba zatem testować, który mechanizm będzie w danym kontekście najskuteczniejszy [21].

Podczas rozważań dotyczących behawioralnego wymiaru audytu ważne jest, by korzystać nie tylko z opublikowanych już informacji na temat zachowań w dziedzinie audytu wewnętrznego, ale należy też gromadzić informacje bezpośrednio od audytorów wewnętrznych, bazujące na ich faktycznym doświadczeniu i wskazujące na ich myśli i odczucia. Człowiek z jednej strony stanowi przedmiot zainteresowania ekonomii (stanowiąc kapitał ludzki), a z drugiej – jest ważnym ogniwem systemu przetwarzania danych i generowania informacji. Wygenerowane informacje mogą trafić do szerokiego grona odbiorców, a tym samym stanowić składową podejmowanych decyzji [28].

Otrzymano: 2018.06.07 · Zaakceptowano: 2018.06.29

Piśmiennictwo

- Definicja zarządzania: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie> [dostęp 13.03.2018].
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998: 36.
- Ubertowski A.: Psychologia Biznesu, Oficyna, Gdańsk 2015: 194–195, 273–274.
- Tyszka T.: Psychologia Ekonomiczna, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Dittenhofer M.A., Evans R.L., Ramamoorti S., Ziegenfuss D.E.: Prologue. [W:] Behavioral dimensions of internal auditing: An Exploratory Survey of Internal Auditors. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011: http://www.internetaudit.cz/download/Publikace-IIA/5015.2.dl-Behavioral%20Dimensions-Survey%20report-FINAL_copy%20for%20web%20zip.pdf [dostęp 13.03.2018].
- Winiarska K.: Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego, Difin SA, Warszawa 2005: 41.
- Lange L.: Antropolog jako audytor wewnętrzny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016: 81–82.
- Definicja Audytu Wewnętrznego: <https://www.iaa.org.pl/o-nas/definicja-aw> [dostęp 13.05.2018].
- Pokojska A.: Niezależność i obiektywizm audytora wewnętrznego. Gazeta prawna nr 113, Tygodnik Prawa Administracyjnego 2008 [data]: http://samorzad.infor.pl/temat_dnia/387376,Niezaleznosci-obiektywizm-audytor-a-wewnetrznego.html [dostęp 13.03.2018].
- Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu IIA, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs 2012, FL.
- Maheswaran U.: The obvious and our blindness. NFP Audit and Accounting, 2015 <https://nfpauditacctg.wordpress.com/2015/05/07/the-obvious-and-our-blindness/> [dostęp 13.03.2018].
- Kahneman D.: Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Mruk H.: Zarządzanie placówką medyczną a ekonomia behawioralna. Biuletyn Głównej Biblioteki Lekarskiej [przed drukiem].
- WPGS. Wirtschaftspsychologie: Rationalität als Theorie: Der Homo oeconomicus der Volkswirtschaftslehre <https://wpgs.de/fachtexte/wirtschaftspsychologie/3-rationalitaet-als-theorie-der-homo-oeconomicus-der-volkswirtschaftslehre/> [dostęp 13.03.2018].
- Mruk H.: Zachowania konsumentów w świetle ekonomii behawioralnej. Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. 2017: 312.
- Harasim W.: Wykorzystanie kapitału intelektualnego w zarządzaniu organizacją inteligentną dla tworzenia przewagi konkurencyjnej [w:] Harasim W. (red.) Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Kwiatkowska A.M.: Systemy wspomaganie decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007: 7.
- Chung J., Monroe G.S.: A Research Note on the Effects of Gender and Task Complexity on an Audit Judgment. Behavioral Research In Accounting: 2001: 13.
- Czerwinka M.: Anchoring and Overconfidence: The Influence of Culture and Cognitive Abilities. International Journal of Management and Economics: 2017, 53(3): 48–66.
- Szczepczyk K.: HEURYSTYKI – czyli o tym, dlaczego tak łatwo wpadamy w pułapki? <http://konradszczepczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki/> [dostęp 13.03.2018].
- Olejniczak K., Śliwowski P.: Nadchodzi rewolucja? Analizy behawioralne w interwencjach publicznych [w:] Haber A., Olejniczak K. (red.) (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014: 13–45.
- Nowak M.: Semantyka terminu „Rachunkowość behawioralna”. Problemy znaczeniowe. Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, 300.
- Zyzik R.: Impuls. Jak nie popełniać błędów poznawczych nie wiedząc o nich. <https://www.granicenauki.pl/impuls-jak-nie-popelniac-bledow-poznawczych-nie-wiedzac-o-nich-26867> [dostęp 13.03.2018].
- Coleman S.: The Minnesota income tax compliance experiment: state tax results. Minnesota Department of Revenue 1996. http://www.revenue.state.mn.us/research_stats/research_reports/19xx/research_reports_content_complnce.pdf. [dostęp 13.03.2018].
- Zyzik R.: Od opcji domysłnej do manipulacji, czyli o wyborze pomiędzy OFE i ZUS. Perspektywa ekonomii behawioralnej. Studia Prawno-ekonomiczne, t. ciV, 2017: 345–358.
- Santorski J., Matkowski M.: „To twoja wina!”. Kiedy wchodzimy w „trójkąt dramatyczny”? Artykuł nr R1109L01, http://mtpl.pl/pobieranie/trojkat_dramatyczny.pdf [dostęp 13.03.2018].
- Jaworowicz M., Jaworowicz P.: Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji. Difin, Warszawa 2017: 173–196.
- Artmiewicz N.: Możliwości badania zachowania księgowych w świetle paradygmatów rachunkowości, [w:] B. Gierusz, P. Lech (red.), Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 1/2, Sopot 2011: 357.