

Gedrag en *in control* zijn

De leuze 'in greed we trust' zal de komende jaren deels worden vervangen door 'in gedrag geloven wij'. Zullen investeringen in gedrag bijdragen aan het 'integrated control framework'? En is het rendement van die bijdragen te meten?

TEKST PETER VAN RIETSCHOTEN | BEELD MARJA BROUWER

Op deze en andere vragen probeerden op 8 december 2008 een vierkoppig panel en circa zestig toehoorders in de interactieve rondetafelbijeenkomst 'De psychologie van het *in control* zijn' antwoorden te vinden. Dagvoorzitter Arthur Izeboud hield de aanwezigen als opwarmertje twee opvattingen voor. De eerste kwam uit een deels op het omslagverhaal van 'de Accountant' van november 2008 gebaseerd bericht in het *FD* en stelde dat beloningen de belangrijkste gedragsbeïnvloeders zijn. Daarom zou het goed zijn om cfo's alleen een vast inkomen te geven. Daarop sloot de tweede opvatting naadloos aan, zijnde een conclusie van de Commissie Frijns dat langetermijnbonussen kunnen bijdragen aan minder risicovol gedrag. Het zou dus kunnen leiden tot gedrag waarbij het *in control* zijn minder in het geding komt.

BALANS CIJFERS EN GEDRAG

Aan de hand van een aantal stellingen konden panel en zaal over het onderwerp van gedachten wisselen. De eerste stelling luidde 'De psychologie van het *in control*

zijn is onverenigbaar met meten is weten'. "Meten is niet alles weten. Een fusie bijvoorbeeld is vaak een gok, reageerde Robeco-ceo George Möller. Ondernemerschap is vooral een kwestie van goed kunnen inschatten. Operationele processen lenen zich doorgaans wel goed voor exacte meting. Daarom moet je die twee vormen van bestuur ook gescheiden houden."

Jan de Kreij, cfo van Koninklijke Vopak stelde: "Gissen is missen. Maar 'meten is weten' is eigenlijk ook iets uit de jaren zeventig en nu erg achterhaald. Er is in ieder geval veel meer bijgekomen waarmee wordt bestuurd. Bijvoorbeeld vertrouwen." Arco van der Ven, hoogleraar aan TIAS Nimbas Business School, wees op onderzoeken waaruit blijkt dat er positieve correlaties bestaan tussen resultaat en niet-bedrijfseconomische grootheden als vertrouwen, leiderschap, *fairness* en ethiek. "Die factoren zijn zeker wel te meten; ik pleit er dan ook voor dat het meten daarvan veel vaker zal worden uitgevoerd. Aan instrumenten daarvoor is bepaald geen gebrek."



Jan Otten, bedrijfspsycholoog en managing partner van ACS (adviesbureau voor management control en auditing), gaf Van der Ven gelijk, maar wees wel op de mate van acceptatie van onderzoek naar de zogenaamde 'zachte kanten' van de organisatie. "Die acceptatie neemt toe, maar is nog lang niet overal aanwezig. In beginsel kun je *alles* meten, maar soms is er niet meer mogelijk dan een impressie te krijgen." Dat werd door de andere panelleden beaamd.

Möller vatte de reacties op de stelling als volgt samen: "Psychologie en 'meten is weten' zijn bepaald niet onverenigbaar. Als je enerzijds kunt accepteren dat soms niet meer dan een impressie mogelijk is, en je anderzijds beseft dat 'meten is weten' niet altijd even relevant is, dan kun je heel goed *in control* zijn."

CONTINUE DIALOOG

Duidelijk werd ook dat de dialoog een belangrijk instrument is om gedrag te kunnen beïnvloeden. "En wel continu en op een natuurlijke manier", aldus De Kreij. "Dat heeft alles te maken met de eigen stijl van de onderneming, met de cultuur." Möller maakte hierbij een kanttekening: "Dialoog is alleen zinvol als de polen tegengesteld zijn. Grote organisaties zijn net als bestuurders van grote auto's: hun risicoperceptie is anders dan gewenst, soms zelfs niet-realistisch en onverantwoordelijk. Hoe groter en breder het allemaal wordt, des te beperkter wordt het besef van risico en de focus om snel te reageren als het moet. Het *in control* zijn wordt dan een lastig verhaal." Otten viel Möller bij: "Het is inderdaad een vaak voorkomend probleem: hoe



krijgt de deviante stem toch gehoor? Wil een bestuur daar aandacht aan geven, durven ze dat?"

Möller: "Vaak niet. Dan zie je dat de top zelf een discutabele opvatting heeft, waar de gehele organisatie toch achteraan gaat lopen. Kijk maar naar ABN AMRO: tachtigduizend mensen waren ervan overtuigd dat de bank *moest* groeien om als bank te kunnen overleven. Wat dus onzin was." De Kreij: "Om die dialoog vooral ook op topniveau gaande te houden, hebben wij gekozen voor een kleine raad van bestuur, die niet is gestructureerd als drie op zichzelf staande silo's. Een aantal portefeuilles is gedeeld en dat leidt sowieso tot frequent overleg, en in feite dan ook tot een hoger niveau van *in control* zijn."

GROENE LICHTEN EN RISICO'S

De tweede stelling luidde: 'De wens om *in control* te zijn leidt tot het nemen van onaanvaardbare risico's.'

Otten vroeg zich af of dat wel zo is. "Vaak wordt gedacht dat hoe meer formele regels er zijn, des te meer men *in control* is. Terwijl het beter is om in te zien dat formele regels alleen werken als die zijn gebaseerd op vertrouwen."

Möller voegde daaraan toe: "Regels kunnen schijnzekerheden creëren, de echte werkelijkheid komt dan niet boven water. Regels moet je ook regelmatig verversen. En als je geweten dat aangeeft, moet je misschien maar tegen de regels ingaan."

De Kreij: "Waarmee we op het punt zijn aangekomen van regels die wel of niet onderhandelbaar zijn. Er moeten zeker wel regels zijn waaraan voor de volle honderd procent moet worden voldaan. Maar daarnaast moeten er ook richtlijnen

zijn, waarbij de ruimte bestaat voor individuele interpretatie en benadering. Nadenken mag en moet - anders zal de organisatie niet *in control* zijn en ook niet goed kunnen presteren." Möller wees op een belangrijk, ogenschijnlijk tegenstrijdig verschijnsel: "Je moet er ook op bedacht zijn dat juist waar alle lichten op groen staan, de kans op problemen het grootste is. Hoe succesvoller een bedrijf of onderdeel daarvan, hoe groter de kans dat er iets mis gaat. Anders gezegd: een nieuwe medewerker zal eerder aan een audit meewerken dan de senior die al twintig jaar mooie resultaten haalt. Daar loopt de auditor de kans te worden weggestuurd. In dat soort gedrag, dat maar al te vaak gewoonte is, schuilt ook een belangrijk gevaar van niet *in control* zijn."

REGELS EN VERANTWOORDELIJKHEID

Vanzelfsprekend kwam ook de inmiddels veel geprezen en verguisde *in control*-verklaring aan bod. De Kreij schaarde zich achter de voorstanders, echter wel met de kanttekening dat vandaag de dag zoveel factoren een rol spelen dat, zelfs met de grootste hoeveelheid woorden, een zekerheidsverklaring niet de volledige zekerheid kan geven waar stakeholders om vragen. Van der Ven bleek het daarmee oneens te zijn. "Steeds meer 'niet vertrouwen' wordt vertaald in meer regels en standaards. Ik vind dat een slechte ontwikkeling. Ik ben het met Otten eens: meer formele regels leidt niet tot meer zekerheid. Ik vind dat de *in control*-verklaring moet worden afgeschaft. Er moet veel meer worden gekeken naar en worden beoordeeld op, verantwoordelijkheid. De *risk appetite* moet ook veel transparanter worden gemaakt. De IJslandbeleggers van Noord-Holland zeggen 'we hebben alles volgens de regels gedaan', maar zouden moeten worden aangesproken op hun kennelijk onverantwoordelijk handelen." Waar Van der Ven nog aan toevoegde dat het meeste controlegeld in het kader van de Sarbanes Oxley-act-wetgeving gaat zitten in onderzoek van activiteiten waarvan de risico's beslist niet de grootste zijn.

LEIDERSCHAP

De afsluitende stelling luidde 'Malaise vraagt om harde leiders die hard durven

in te grijpen. Inspirerend leiderschap is een luxe voor betere tijden.'

Deze stelling kreeg de handen nauwelijks op elkaar. Integendeel, velen menen dat juist hard leiderschap de problemen mede heeft veroorzaakt. Möller betoogde dat malaise juiste sterke leiders *maakt*, en dat malaises worden veroorzaakt door een overmaat aan directief leiderschap. "Juist nu is er inspirerend leiderschap nodig dat ook nieuwe businessmodellen gaat ontwikkelen."

Van der Ven vulde aan: "Leiders die visie hebben, die een perspectief kunnen neerzetten."

Otten: "We moeten af van de leiders die te veel hun eigen regels maken en waarbij de extrinsieke beloning de intrinsieke motivatie heeft weggedrukt. Er moet meer worden geselecteerd op morele eigenschappen die die motivatie weer gaan stimuleren."

Overigens bleef de vraag of de huidige bestuurders voldoende psychologische kwaliteit hebben om van gedrag een belangrijk stuurinstrument te maken uiteindelijk een beetje hangen. Zelf-educatie kwam langs, evenals het belang van meer kritische massa in de directe omgeving van bestuurders, en ook het zelfreinigend vermogen ontbrak niet. Maar of de bestuurders van nu in staat zijn om 'gedrag' tot een effectieve vermogenscomponent te verheffen blijft een vraag. En gedrag als zodanig blijft dus vooralsnog onbenut.

PRAKTISCHE TIPS

Desalniettemin kregen de panelleden de ruimte om een tip te geven voor het laten slagen van een cultuuromslag.

Van der Ven: "Probeer vertrouwen te meten; investeer in relaties, benader het proces interactief en niet diagnostisch."

Otten: "Stel vast wat cruciaal is in het veranderingsproces en maak dat meetbaar; geef de auditfunctie derhalve een belangrijke rol in zo'n omslag."

De Kreij: "Iedereen moet het snappen. Begin ook tijdig met het definiëren en toetsen van competentieprofielen."

Möller: "Het *in control* zijn is niet alleen de verantwoording via regels, maar ook de besturing via het gedrag. En blijf erop letten dat succes de bakermat kan zijn van grote problemen." □