



Gedragsweten- schap als bron voor risicobeleid

De fnuikende werking van gedragsrisico's op de strategische waarde van organisaties is nog onvoldoende onderkend. Het aanpassen van beloningscriteria alleen volstaat niet om minder riskant gedrag uit te lokken. Het selecteren op drijfveren en het creëren van een werkomgeving waarin gedragsnormen zichtbaar worden, zijn de beste bakens voor risicomangement aan de top.

Dat het gedrag van bestuurders mede bepalend is voor de risico's die hun bedrijven lopen, is inmiddels breed onderkend. In mei vorig jaar publiceerden de toezichthouders AFM en De Nederlandsche Bank (DNB) een gezamenlijk document waarin ze aankondigden scherper toe te zien op beloningsmodellen bij banken die goed gedrag afdwingen. Verder kondigde DNB in het document 'Thema's DNB Toezicht 2010' aan extra te zullen letten op de invloed van gedrag en cultuur op de integriteit van banken.

Algemeen wordt onderkend dat prestatiebeloning risicant gedrag van bestuurders uitlokt. Met een kritischer houding jegens beloningsmodellen hopen toezichthouders gedragsrisico's te neutraliseren. In de diverse codes voor banken en toezichthouders is dan ook verwezen naar de relatie tussen gedrag en belonen.

Ondanks de goede bedoelingen van toezichthouders om goed gedrag van bestuurders te stimuleren is het de vraag of de interventies in het beloningsbeleid daaraan voldoende bijdragen.

Gedragsrisico's spelen nog steeds een ondergeschikte rol bij regelgeving die risicobeleid voorschrijft aan bedrijven. Onderschatting is daar de oorzaak van. Bestuurders en managers denken vaak te simpel over de invloed van gedrag. Dat bleek onder andere uit onderzoek dat het bureau Reynaarde Talentontwikkeling vorig jaar liet uitvoeren naar loopbaanankers. Hieruit kwam naar voren dat ongefundeerde veronderstellingen over gedrag hoogtij vieren bij managers. Zo ontwikkelden managers die deelnamen aan het bewuste onderzoek een personeelsbeleid dat is gebaseerd op onjuiste aannames over de drijfveren van medewerkers. Het beleid sloot vervolgens niet aan bij de drijfveren van het personeel en miste daardoor zijn doel.

Onderschatting leidt ertoe dat toezichthouders en autoriteiten structureel te weinig aandacht schenken aan gedragsrisico's. In Solvency II bijvoorbeeld, een set aan regels voor verzekeraars, wordt bij risicomanagement prioriteit gegeven aan financiële richtlijnen. Aandacht

voor gedragsrisico's komt nauwelijks aan de orde, hoewel daar in de gedragswetenschap veel over bekend is. Onderzoek van gedragspsychologen heeft al bijna een halve eeuw geleden aangetoond dat gedragskenmerken verweven zijn met iemands drijfveren. Vooral de theorie uit 1960 van de Amerikaanse hoogleraar Douglas McGregor hierover was baanbrekend. Op basis van studies maakte McGregor een tweedeling in de persoonlijkheden van managers. Het ene type is machiavellistisch, type twee voelt zich verbonden met werknemers en empowerment op de werkvloer. Volgens aanhangers van McGregor is er altijd een discrepantie tussen het omschreven en het gevoerde bedrijfsbeleid, als het beleid niet samenvalt met de karakters van bestuurders.

TE ALGEMEEN

Hoewel bestuurders en toezichthouders de laatste jaren wel meer aandacht schenken aan gedragsrisico's, schieten de oplossingen die zij kiezen hun doel voorbij. Dit omdat maatregelen tegen gedragsrisico's te algemeen zijn en niet stilstaan bij de persoonlijkheid van de individuele bestuurders.

Bestuurders voelen zich niet aangesproken door algemene maatregelen, zoals beloningsmodellen die sturen op gedrag. Dit blijkt uit een onderzoek begin dit jaar van de Rotterdamse hoogleraar David de Cremer. Hij toonde aan dat veel topmanagers het verband niet zien tussen gedragsverandering en de beloning die zij genieten. De Cremer is hoogleraar Behavioural Business Ethics aan de Rotterdam School of Management. Hij sprak met vijftien topbestuurders van banken. Uit de gevoerde gesprekken kwam naar voren dat de desbetreffende mana-

gers niet dachten dat de geformuleerde beloningsnormen van toepassing waren op henzelf. Zij dachten dat die uitsluitend van toepassing waren op hun collega's.

Van recenter datum is de theorie van Edgar Schein, die algemeen wordt gezien als de grondlegger van de organisatiepsychologie. In 1980 publiceerde hij in zijn boek *Organizational Psychology* een model waarin hij de dragers van de organisatiecultuur formuleerde. Het men-

“Bestuurders en managers denken vaak te simpel over de invloed van gedrag”

selijk gedrag is volgens zijn visie de belangrijkste drager van de organisatiecultuur. Handelingen en aannames die de organisatiecultuur verder vormgeven, zijn daar afgeleiden van.

Een betere aanpak van gedragsrisico's is zeker mogelijk in organisaties. Het is nodig om gedragsrisico's van individuele bestuurders helder te maken. Risico's zijn namelijk nauw verbonden met de persoonlijke drijfveren van bestuurders. Deze drijfveren zijn dan ook van doorslaggevende invloed op de bedrijfsresultaten.

Een van de belangrijkste methoden voor gedragsbeïnvloeding is het selecteren van bestuurders vanuit een gewenst gedragsprofiel. Als er alleen bestuurders worden aangesteld met financiële focus op de korte termijn, dan is het een illusie om te denken dat het opstellen van een beloningsbeleid de aard van het beestje zal veranderen. Drijfveren van bestuurders veranderen daardoor niet. Gedragsrisico's die samenhangen met drijfveren, blijven daardoor bestaan. Die worden alleen anders als er ook bestuurders worden aangesteld die zich vanuit hun drijfveren committeren aan de organisatie en de lange termijn.

MANAGEMENT DRIVES

Om gedrag in bestuurskamers effectief te beïnvloeden is het allereerst nodig om te erkennen dat gedragsrisico's de strategische waarde kunnen aantasten. Een beleid dat gedragsrisico's wil beperken, kan er dan ook niet omheen om het individuele gedrag van bestuurders in kaart te brengen. Anders mist elk beleid om gedragsrisico's te beperken grond.

Een veel gehanteerde methode is bijvoorbeeld het toepassen van Management Drives, een systeem van de Amerikaanse hoogleraar psychologie Clarence Graves. Hij ontwikkelde de methodiek waarbij mensen in groepen worden ingedeeld op basis van drijfveren. Elke onderscheiden set aan drijfveren is verbonden met bepaald gedrag. Uit deze gedragingen zijn risico's te destilleren, die weer aanleiding kunnen zijn om gericht beleid op te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door veranderingen aan te brengen in de samenstelling van de raad van bestuur.

Het is aan toezichthouders om gedragsrisico's een plaats te geven in het risicobeleid dat zij verantwoord achten. De gedragswetenschap geeft handvatten voldoende om hieraan invulling te geven. Neem het onderzoek waarop Janneke Joly twee jaar geleden promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij toonde daarin het verband aan tussen richtlijnen



voor gewenst gedrag en het naleven daarvan. Zo zijn er meer onderzoeken die handvatten bieden om het gedrag van bestuurders te beïnvloeden en daarmee risico's te beperken.

Effectief risicobeleid stelt eisen aan de verhouding van gedragskenmerken in een raad van bestuur. Daarnaast is het zaak om dit beleid te voorzien van de juiste prikkels om gewenst gedrag te stimuleren. Strak sturen op drijfveren is noodzaak. Al het andere schiet helaas tekort. ■

“**Risico's zijn nauw verbonden met de persoonlijke drijfveren van bestuurders. Deze drijfveren zijn dan ook van doorslaggevende invloed op de bedrijfsresultaten**”

✉ SIMONE HEIDEMA RA is oprichter en Managing Partner CPI Governance (Corporate, Public en Internal Governance)