

Een wereld zonder corporate fouten en zelfs 'schandalen', is een illusie. Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Dat neemt niet weg dat blijvend gewerkt moet worden aan optimaal bestuur en toezicht. Meer wetten en regels zijn volgens de auteurs echter niet de oplossing. Wat volgens hun wel nodig is, is aandacht voor de cognitieve, affectieve en sociale factoren die spelen bij bestuurders en toezichthouders, met name in het proces dat leidt tot besluitvorming. Het besturen van organisaties en het toezicht daarop is immers een continu proces van beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming. Samengevat: de effectiviteit van de bepalingen in de code hangt uiteindelijk af van behavioural governance en daarmee het gedrag van de board.

BEHAVIOURAL GOVERNANCE – EEN NOODZAKELIJKE AANVULLING

GEDRAG BEPAALT EFFECTIVITEIT VAN CODES

Joep Steffes en Hildegard Pelzer

In dit artikel gaan wij in op een gedragsmatige benadering van het besturen en toezicht houden. Deze benadering van governance is een relatief nieuwe, maar onontbeerlijke aanvulling om het (dis)functioneren van boards goed te kunnen begrijpen en aangrijpingspunten voor verbeteringen te kunnen vinden. Wij richten de focus in dit artikel op de totstandkoming van beslissingen. De gedragsmatige benadering gaat ervan uit dat de rationaliteit van bestuurders en toezichthouders wordt beperkt door cognitieve, affectieve en sociale factoren in het proces dat leidt tot een besluit. Dat heeft impact op de prestaties van boards en ondernemingen. Het hoort tot de taak van de toezichthouder om corrigerend op te treden waar het beslissingen van bestuurders betreft,

en ook om het vermogen tot objectieve besluitvorming binnen het eigen orgaan te borgen. In dit artikel gaan wij vooral in op de besluitvorming van het toezichthoudend orgaan.

Het besluitvormingsproces

De raad van commissarissen/raad van toezicht is in de kern van de zaak steeds weer bezig met: informatieverzameling, beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming, soms gevolgd door een interventie. Dat proces verloopt overigens in de praktijk niet altijd zo chronologisch als in de figuur weergegeven.





Het gaat meestal om beslissingen over voorstellen die het bestuur voorlegt of om het beoordelen van het functioneren van de onderneming, aan de hand van informatie die grotendeels van het bestuur afkomstig is. Over deze context van besluitvorming is nog weinig bekend. Het in de figuur weergegeven model is gebaseerd op ervaringen in de adviespraktijk.

Goedkeuren

Sommige besluiten moet het bestuur ter goedkeuring aan de toezichthouder voorleggen, waaronder belangrijke strategische beslissingen. Idealiter neemt de raad van commissarissen/raad van toezicht het goedkeuringsbesluit op basis van een goed onderbouwd voorstel van het bestuur en eventueel aanvullende informatie om het beeld te completeren en zich een oordeel te kunnen vormen. Bij complexe majeure besluiten zal de toezichthouder vaak al eerder in het proces worden betrokken. Het onderscheid tussen het ratificeren van strategische beslissingen of het mede participeren in het (voorafgaande) proces van besluitvorming wordt binnen de governance literatuur aangeduid als *decision making of decision shaping*. Over de wenselijke mate van participatie van toezichthouders bij 'decision shaping' lopen de meningen overigens uiteen.

Monitoren

Een toezichthouder volgt het functioneren van de onderneming. Hij is steeds bezig om zich een beeld te vormen van het presteren van de onderneming en de condities om dit te borgen. Hij wordt daarbij vooral gevoed door informatie van de bestuurder, maar gebruikt ook andere informatiebronnen. Zo vormt hij zich continu - en lang niet altijd expliciet - een oordeel over hoe het gaat. Het hoort immers tot de taak van de toezichthouder om het functioneren van de onderneming kritisch te volgen. Soms staat de oordeelsvorming over hoe het gaat wél expliciet op de agenda van de raad van commissarissen/raad van toezicht, bijvoorbeeld als een evaluatiemoment is afgesproken of als er signalen zijn dat 'het niet goed gaat'. Vooral dan kan gezamenlijke oordeelsvorming worden gevolgd door gezamenlijke besluitvorming over het al dan niet interveniëren en over de wijze van interventie.

Een voorbeeld: de raad van toezicht van een gefuseerde zorgonderneming volgt het integratieproces nauwgezet en komt op een gegeven moment tot het oordeel dat er onvoldoende voortgang wordt geboekt. Vooral het niet in control hebben van de managementinformatie baart zorgen. De toezichthouder besluit de raad van bestuur daarop aan te spreken en naar maatregelen te vragen die de problemen op korte termijn oplossen.

Beoordeling van bestuurder

Minstens eens per jaar hoort de toezichthouder stil te staan bij het functioneren van de bestuurder en de implicaties voor de beloning. In het verleden bleef dat nogal eens zaak van de voorzitter van de raad van commissarissen/raad van toezicht of gebeurde dat in een vergadering 'tussen neus en lippen door'. Steeds meer is het functioneren van de bestuurder een expliciet agendapunt van de raad, dat resulteert in een besluit over wat de remuneratiecommissie in het gesprek met de bestuurder meeneemt.

Informatievergaring, beeldvorming, oordeelvorming en besluitvorming over zaken zoals hiervoor geschetst, zijn cognitieve taken, die niet zelden in de context van grote onzekerheid en complexiteit plaatsvinden. Het zijn juist deze cognitieve taken die gevoelig zijn voor *heuristieken* (vuistregels) en *biases* (vervalsingen) waardoor de werkelijkheid vertekend gepercipieerd en worden beslissingen op beperkt rationele gronden genomen. Deze vormen van het *menselijke tekort* worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.

Het menselijke tekort

'De mens heeft het vermogen om te denken, maar het denken is ook de bron van ons lijden', aldus André Malraux in het boek *La condition humaine*. Als we ergens op kunnen rekenen, dan is het wel op de (voorspelbare) irrationaliteit van het menselijk gedrag. Reeds vanaf de veertiger jaren van de vorige eeuw is door organisatie-deskundigen zoals Herbert Simon, Kahneman & Tversky en Janis onderkend dat beslissers afwijken van wat normatief gezien ideaal zou zijn. De tot dan toe econo-

BEHAVIOURAL GOVERNANCE ZOU INTEGRAAL ONDERDEEL MOETEN ZIJN VAN DE JAARLIJKSE EVALUATIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN/RAAD VAN TOEZICHT

mische perfect geachte modellen bleken niet de werkelijkheid van beslissers te benaderen. Wij schetsen enkele belangrijke inzichten die verkregen zijn.

Sociale processen en groepsdenken

Irving Janis beschrijft in de zeventiger jaren hoe een groep met op zich zeer bekwame mensen, die in principe over een berg aan relevante informatie kon beschikken, zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen dat de kwaliteit van de besluitvorming vermindert. Het Varkensbaai-conflict (1961), en later de Challenger-ramp (1986), zijn uitgebreid gedocumenteerde voorbeelden van incidenten waarbij het onder andere door de aanwezigheid van *groupthink* totaal fout is gegaan. Een voorbeeld van dit groepsdenken is dat men zich als groep onfeilbaar of onschendbaar acht, waardoor risico's en hun impact op de organisatie zwaar onderschat worden (*illusie van onschendbaarheid*). Een ander mechanisme in de groep dat de kwaliteit van de besluitvorming kan beperken, is de (*informele*) hiërarchie in de groep, waardoor naar de een meer geluisterd wordt dan naar de ander.

Cognitieve vermogens

Naast deze groepsdynamische processen is het individuele cognitive vermogen van mensen niet altijd in staat om met de complexiteit en dynamiek van problemen goed om te gaan en op een rationele wijze beslissingen te nemen. Onderzoeken naar het gebruik van heuristieken en biases van Kahneman en Tversky tonen aan dat, hoewel de intentie doorgaans rationeel is, de uitkomst van een beslissing dat lang niet altijd hoeft te zijn. Een klassiek voorbeeld hiervan is de keuze die mensen moeten maken als zij geconfronteerd worden

met een situatie die achtereenvolgens als winst of als verlies wordt gepresenteerd.

Zo is bij een groep MBA-studenten en managers de volgende casus voorgelegd: kies tussen een alternatief A met een zekere winst van 500 euro of alternatief B met een vijftig procent kans op een winst van duizend euro en vijftig procent kans op niets. De meeste proefpersonen kozen voor het zekere alternatief A (84 procent). Bij wijziging van de presentatie van het probleem als een keuze tussen alternatief C met een zeker verlies van 500 euro of alternatief D met vijftig procent kans op een verlies van duizend euro en vijftig procent kans op een verlies van '0', koos het merendeel (zeventig procent) voor alternatief D. Deze tests tonen aan dat mensen gevoelig zijn voor *framing effecten*. Hun keuze wordt beïnvloed door de wijze waarop opties geformuleerd worden. Dat geldt met name voor complexe situaties en als de toekomstige gevolgen onzeker zijn.

Affectieve factoren

Sinds het einde van de vorige eeuw zijn er nieuwe inzichten over de effecten van gevoelens en motivaties op de wijze waarop beslissingen genomen worden. Dat 'angst en spijt' slechte raadgevers zijn was al algemeen bekend. Dat mensen hierdoor niet in staat zijn om rationele beslissingen te nemen, is pas recentelijk nader onderzocht en in een bredere economische context geaccepteerd. De opkomst van behavioural finance waarbij gevoelens van anticiperende spijt verklarend zijn voor de wijze waarop mensen zich als kuddes op de beurs gedragen, is hier een voorbeeld van. De invloed van affectieve factoren op onze oordeel- en besluitvorming blijkt ook uit ouder sociaalwetenschappelijk onderzoek. Een voorbeeld is de cognitieve

dissonantietheorie (Festinger, 1956). Cognitieve dissonantie (tegenstrijdige cognities) veroorzaakt spanning die men probeert op te heffen, bijvoorbeeld door selectieve perceptie van de werkelijkheid. Zo is bijvoorbeeld te verklaren waarom we na een moeilijke beslissing meestal tevreden zijn over het genomen besluit. We zijn dan geneigd vooral bevestigende informatie voor het genomen besluit te zoeken en andere informatie te negeren. Zo kan het bijvoorbeeld voor een raad van commissarissen die een ceo ondanks vele kritische geluiden toch heeft benoemd, lastiger zijn om latere signalen van gebrekkig functioneren van die bestuurder tot zich door te laten dringen.

Van usual suspects naar behavioural governance

In de discussie over governance wordt een vast aantal demografische en structuurkenmerken van boards genoemd die verklarend zouden zijn voor de kwaliteit van het functioneren van toezichthouders. Voorbeelden van deze *usual suspects*, die deels vertaald zijn in wetgeving en/of governancecodes, zijn: het old boys network, homogene samenstelling, lange zittingsduur, zakelijke relaties met de onderneming, aandelenbezit en honorering van toezichthouders op basis van prestaties van de onderneming. Onderzoek heeft echter aangetoond dat deze factoren de kwaliteit van het werk van toezichthouders - of zelfs de prestaties van organisatie - op zijn hoogst *indirect* verklaren.

Kern van onze boodschap is dat demografische en structuurkenmerken van het toezichthoudend orgaan op zichzelf niet bepalend zijn voor het functioneren daarvan. Wezenlijk zijn de processen en het gedrag binnen de raad van commissarissen/raad van toezicht en tussen het toezichthoudend en het besturend orgaan. De demografische en structuurkenmerken kunnen weliswaar adequate processen en gedrag bevorderen, maar dat is geenszins een automatisme. Dat een raad voldoet aan deze kenmerken is niet toereikend om een effectieve dynamiek binnen dit orgaan te borgen.

Binnen behavioural governance is het managen van menselijke tekorten een van de best practices om het functioneren van de board te optimaliseren. De pres-

criptieve benadering van besluitvorming biedt handvatten voor best practices om de besluitvorming te doen slagen door middel van een scala aan de-biasing instrumenten. Een gezonde dynamiek binnen het toezichthoudend orgaan houdt in: a) dat cognitieve conflicten tot op zekere hoogte gestimuleerd worden, b) dat destructieve conflicten vermeden worden en c) dat de potentiële meerwaarde van het team verzilverd wordt. Vraag voor het toezichthoudend orgaan is of dit daadwerkelijk gebeurt en of er sociale, cognitieve of affectieve factoren zijn die deze gezonde dynamiek verstoren.

Zoekt de toezichthouder cognitieve conflicten op?

Het concept van het bevorderen van cognitieve conflicten is gebaseerd op het idee dat het wenselijk is dat er verschillen zijn in bijvoorbeeld kennis, perceptie en temperament. Het samenbrengen van verschillende soorten inbreng voorkomt immers dat biases zoals optimisme en overmoed, behoudendheid en angst, dominantie van financieel rendement of van bepaalde stakeholdergroepen vat krijgen op de besluitvorming. Hiermee wordt het risico op, onder andere, overschatting van de eigen kennis, van risico's en overdrijving van de mate van controle over een situatie gemitigeerd. Doordat de diversiteit in toezichthoudende organen toeneemt, wordt de potentie voor cognitieve conflicten vergroot. Het gedrag binnen de raad bepaalt of die potentie ook verzilverd wordt.

Worden destructieve conflicten vermeden?

Destructieve conflicten zijn doorgaans gebaseerd op negatieve gevoelens, emoties of de hang naar macht. Dit soort conflicten leidt de aandacht af van de inhoud van de zaak en vormt daarmee een ernstige bedreiging voor de kwaliteit van het te nemen besluit. Bovendien verstoren ze de onderlinge relaties, waarmee ze ook de kwaliteit van toekomstige beslissingen bedreigen.

Samenwerken

Samenwerken is één van de essentiële boardprocessen om tot een kwalitatief hoogwaardig en gedragen besluit

te komen. Samenwerken behelst voor elk lid van de raad van toezicht/raad van commissarissen het actief inbrengen van wat je weet, wie je kent en wat je vindt, maar ook goed luisteren naar en openstaan voor wat je collega-lid weet en vindt. De kern van samenwerken is dat geen enkele subgroep overheerst en dat geen van de leden uit gemak of gebrek aan tijd het (denk)werk aan de collega's overlaat. Het kennis- en kundekapitaal dat binnen een groep aanwezig is, moet daadwerkelijk gebruikt worden. Dat vereist een sterk teamgevoel, maar met behoud van het opzoeken van het cognitieve conflict.

Correctiemechanismen

De aanwezigheid van gedragsmatige factoren (sociale, cognitieve en/of affectieve) die de kwaliteit van het functioneren van het toezichthoudend orgaan kunnen belemmeren, is nooit helemaal te voorkomen. Het gaat immers over menselijke processen. Aandacht voor de eerder genoemde 'usual suspects' en de drie kernvragen gericht op gezonde *board dynamics* kunnen de kans op storende gedragsmatige factoren verkleinen, maar niet uitsluiten. Het is dus zaak om alert te blijven op versturende menselijke factoren voor gezonde board dynamics.

Hoe herken je storende gedragsmatige factoren?

Het begint bij het gezamenlijke besef dat het menselijke mechanismen zijn, die ook 'in de eigen familie' voorkomen en de bereidheid om daar naar te kijken, in elk geval bij de jaarlijkse zelfevaluatie. Maar dan nóg blijft het lastig. Soms zijn het ingesleten patronen die de betrokkenen zelf moeilijk kunnen zien. Het zijn collectieve blinde vlekken. Dan is een buitenstaander nodig om te helpen ze te zien, bijvoorbeeld in het kader van de jaarlijkse evaluatie of in concrete besluitvormingstrajecten van grote importantie voor de onderneming.

Hoe maak je ze bespreekbaar?

De bereidheid om naar menselijke mechanismen bij de besluitvorming te kijken, verlaagt doorgaans ook de drempel om ze bespreken. Sommige storende gedrags-

matige factoren blijven echter lastig bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld als er naar de inbreng van een lid van het toezichthoudend orgaan weinig wordt geluisterd omdat zijn collega's zijn inbreng onder de maat vinden en menen dat hij eigenlijk niet in de raad thuishoort, maar dat is nog nooit gezegd. In zo'n situatie wordt van de voorzitter of de externe die het gesprek leidt de nodige tact gevraagd, zodat personen en de groeps sfeer niet worden geschaad, maar het probleem wel wordt aangesproken, eventueel buiten de vergadering.

Wat doe je eraan?

Hiervoor bestaat geen recept. Soms is het voldoende om een aantal *spelregels voor de communicatie* binnen de raad af te spreken, zoals: een rondje dat ervoor zorgt dat iedereen over een bepaald onderwerp gehoord wordt (waardoor alle inbreng van de leden op tafel komt en cognitieve conflicten gestimuleerd worden), als er 'te snel' consensus lijkt te komen navragen of er nog argumenten tegen zijn, et cetera. Soms is *verandering van attitude* van leden nodig. Gevaar is dat het blijft bij het benoemen ervan en dat er verder niets meer gebeurt. Het helpt als de voorzitter deze persoonlijke doelstellingen bewaakt en het betreffende lid er tussentijds ook op aanspreekt. Soms zijn ingrijpendere maatregelen nodig, bijvoorbeeld als er zodanige relaties zijn tussen leden van het toezichthoudend orgaan of met een bestuurder, dat het functioneren structureel wordt verstoord. Daarbij kan het zowel gaan om te amicale relaties als ook om incompatibiliteit d'humeur. Dan kan beëindiging van de functie nodig zijn. Maar vaak zal het onderkennen van de storende mechanismen al voldoende zijn. Weten waar de banenschil ligt, helpt om hem te mijden.

Resumerend

Wetten en codes voor de inrichting en het functioneren van bestuur en toezicht blijven van belang. Zo draagt de codebepaling die de benoemingstermijnen en het aantal herbenoemingen van toezichthouders beperkt, er bijvoorbeeld toe bij dat regelmatig nieuw

bloed en daarmee in potentie een frisse blik in de raad van commissarissen/raad van toezicht komt. Maar dan moet men zich bij de selectie van een nieuwe toezicht-houder wel bewust zijn van de aard van de frisse blik die men nodig heeft, en moeten zittende leden zich bovendien openstellen voor de inbreng van 'de nieuwe'. De effectiviteit van de codebepaling hangt aldus uiteindelijk af van behavioural governance en daarmee het gedrag van de *board*. Behavioural governance zou daarom integraal onderdeel moeten zijn van de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen/raad van toezicht.

Evalueren doe je achteraf. Soms is het dan al te laat. Bij majeure beslissingen kan het nodig zijn om tijdens het proces dat tot besluitvorming leidt, zo nu en dan naar het proces zelf te kijken en/of een externe in te schakelen die kan helpen om disfunctionele mechanismen te onderkennen en corrigeren.

De wetenschappelijk onderbouwde kennis van cognitieve, affectieve en sociale factoren, die de kwaliteit van strategische beslissingen van raden van bestuur en raden van commissarissen/raden van toezicht kunnen hinderen, is nog beperkt. Dat is voor een van de auteurs de motivatie om daar als promovendus onderzoek naar te doen. Mogelijk biedt dat over enige tijd aanvullende inzichten in de mechanismen die de besluitvorming belemmeren, maar ook bevorderen. Tot die tijd blijft kritische zelfreflectie en feedback van externen het middel bij uitstek.

Literatuur

- ★ Van Ees, H., Gabrielsson & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 307-319.
- ★ McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). *Strategists on Board*. Organization Studies.
- ★ De Bos, A., Luckerath-Rover, M. & van Zijl, N. (2008), Zorg over onafhankelijkheid in een one-tier board, terecht of niet?, *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, no. 1-2008, 18-20.
- ★ Janis, Irving L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston. Houghton Mifflin Company, page 9.
- ★ Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- ★ Festinger, L., Riecken, H. & Schachter S. (1956). *When prophecy fails*,

Minneapolis, University of Minnesota Press.

- ★ Finkelstein en Mooney, (2003). "Not the usual suspects: How to use board process to make boards better", *Academy of Management Executive*, Vol.17 No. 2.
- ★ Gevoed door: Forbes, D. & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding board of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, 24, 489-505.

Over de auteurs

Hildegard Pelzer is directeur van Governance Support. Het bureau ondersteunt bestuurders en toezichthouders van maatschappelijke ondernemingen en in het bedrijfsleven.

Joep Steffes is als zelfstandig organisatieadviseur gelieerd aan Governance Support. Hij is promovendus aan de Business Universiteit Nyenrode.

www.governancesupport.com

www.steffes.nl

