

University of Groningen

Een goed proces is nog geen garantie voor een goede uitkomst

de Vries, Femke

Published in:
Goed Bestuur & Toezicht, tijdschrift over governance

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2021

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
de Vries, F. (2021). Een goed proces is nog geen garantie voor een goede uitkomst. *Goed Bestuur & Toezicht, tijdschrift over governance*, 2021(2), 32-37.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Een goed proces is nog geen garantie voor een goede uitkomst. Daarom is een effectieve werking van governance, risicomanagement en risicocultuur pas mogelijk als organisaties begrijpen hoe het gedrag van medewerkers wordt beïnvloed door organisatorische sturing, sociale normen, individuele overtuigingen en de context waarin de organisatie opereert.

Femke de Vries bespreekt hoe de werking van governance kan worden versterkt door het begrijpen van gedrag en overtuigingen van de top, de medewerkers en de belanghebbenden van organisaties.



Prof. mr. dr. Femke de Vries is bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen en managing partner van &Samhoud consultancy. Zij schrijft daarnaast in het FD over risicomanagement, toezicht en gedrag in organisaties.

EEN GOED PROCES IS NOG GEEN GARANTIE VOOR EEN GOEDE UITKOMST

In de zomer van 2020 veranderde de Duitse fintech Wirecard in een paar weken van beurslieveling tot de risée van de Duitse financiële wereld. Nadat bekend werd dat 1,9 miljard van de balans van het Duitse bedrijf onvindbaar was en zelfs nooit heeft bestaan, stortte de beurskoers in. Het resultaat: twintig miljard aan beurswaarde verdampte, een groot aantal (ook kleine) aandeelhouders werd gedupeerd en de CEO verdween achter de tralies. De gebeurtenissen veroorzaakten bovendien een flinke deuk in het imago van de Duitse toezichthouder Bafin én externe accountant EY. Ongetwijfeld was binnen Wirecard, beursgenoteerd én onder toezicht van de Duitse Bafin, een zekere governance ingericht. Die governance, het externe toezicht en de accountant konden het bedrijf en de aandeelhouders niet behoeden voor één van de grootste boekhoudschandalen van de laatste jaren.

Governance en extern toezicht zijn versterkt maar schandalen blijven

De afgelopen twintig jaar is, overigens vaak als reactie op een schandaal, in veel sectoren geld, tijd en energie geïnvesteerd in het inrichten van governance en *checks and balances*. Die governance moet onder meer zorgen voor het beschermen van de belangen van stakeholders door adequate risicobeheersing en tegenkracht in organisaties. Een vergelijkbare investering werd gedaan in de ‘externe’ kant van deze governance: veel sectoren kregen te maken met intensiever toezicht, het aanscherpen van regels voor onder meer verslaglegging en accountantscontrole en nieuwe eisen aan de interne organisaties. Toch is het Wirecard-schandaal ‘slechts’ het nieuwste schandaal in een reeks. De investeringen in governance en controle hebben ons al

‘De invloed van de groep op ons ethische gedrag kan sterker zijn dan de invloed van ons eigen morele anker’

eerder niet kunnen behoeden voor grote schandalen. Zoals Dieselgate, waarbij Volkswagen voor commerciële doeleinden de metingen van de CO₂-emissie manipuleerde en bekende ‘misselling’-schandalen, waarbij financiële instellingen niet in het belang van klanten handelden, zoals het Amerikaanse Wells Fargo dat op grote schaal klanten liet betalen voor niet-bestaande producten’.

Natuurlijk is het een illusie te denken dat governance alleen de maatschappij kan behoeden voor schandalen. Na de financiële crisis werd terecht geconstateerd dat governance uitsluitend goed kan werken met de juiste *tone at the top* en het juiste leiderschap. Gedrag en cultuur in organisaties kwamen nadrukkelijk op de agenda van bedrijven en toezichthouders. Dat is een belangrijke stap, maar niet voldoende. Gedrag vindt immers niet alleen aan de top van de organisatie plaats maar ook op de werkvloer. Er bestaat bovendien zelden zoiets als een homogene bedrijfscultuur. Voor een goede werking van governance en risicomanagement in organisaties is het daarom noodzakelijk om te begrijpen hoe menselijk gedrag in organisaties wordt beïnvloed.

Begrip van de grondoorzaken van gedrag is essentieel

Gedrag van mensen in organisaties wordt beïnvloed door verschillende grondoorzaken, in de gedragswetenschap ook wel drijfveren van gedrag genoemd. Het begrijpen van het effect van deze grondoorzaken op het gedrag van mensen is essentieel. De goede werking van governance en risicomanagement hangt immers af van het daadwerkelijke gedrag in organisaties. Wanneer bijvoorbeeld ondanks formele *checks and balances* geen

daadwerkelijke tegenspraak plaatsvindt door een verschil in status tussen de ‘business’ en het risicomanagement, wordt het doel van de governance niet bereikt. Maar het is ook mogelijk dat de formele governance en sturing onbedoeld voor de verkeerde prikkels zorgen. Bijvoorbeeld door een grote nadruk op het afleggen van verantwoording, waardoor het zetten van vinkjes in het proces of het kunnen meten van de prestaties een doel op zich wordt. Het is daarom ook belangrijk te begrijpen hoe de governance zelf het gedrag van medewerkers beïnvloedt: bedoeld of onbedoeld.

Gedrag in organisaties wordt grofweg beïnvloed door vier hoofdcategorieën:

- Organisatorische factoren;
- Sociale normen;
- Individuele overtuigingen;
- Context.

Doelen doen niet altijd waar ze voor bedoeld zijn

Organisatorische aspecten die het gedrag van mensen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de inrichting van de organisatie in divisies of teams, performance management en de doelstellingen die medewerkers meekrijgen. Laten we eens inzoomen op de werking van doelstellingen op het gedrag in organisaties. Wie de corporate governance literatuur van de afgelopen jaren bestudeert, ziet dat het stellen van doelen vaak wordt geassocieerd met effectieve sturing, maar ook dat die doelen nogal eens leiden tot onbedoeld gedrag. In het artikel *Goals gone wild* stelt een groep gedragswetenschappers dat er veel te weinig oog is voor de onbedoelde effecten van doelen. Zij illustreren dit aan

de hand van een ludiek onderzoek naar de beschikbaarheid van taxi's in New York op regenachtige dagen. Vreemd genoeg bleken in New York dan minder taxi's beschikbaar dan op zonnige dagen. Dat fenomeen werd niet veroorzaakt door de toegenomen vraag. Uit onderzoek onder de chauffeurs bleek dat zij op regenachtige dagen al vroeg in de ochtend hun omzetdoel voor de dag behaalden en naar huis gingen. De conclusie: kwantitatieve doelen tasten nogal eens de intrinsieke motivatie van medewerkers aan. De auteurs zetten aan de hand van een lijst met voorbeelden uiteen hoe sturing kan leiden tot onbedoelde effecten.

In eigen land kunnen we er inmiddels ook over meepraten. De Toeslagenaffaire bij de Belastingdienst was mede het gevolg van de grote nadruk op fraudebestrijding die ontstond na de zogeheten Bulgarenfraude. Uitkeringsinstantie UWV stuurde jarenlang op doorlooptijd en klantvriendelijkheid. Het gevolg was dat medewerkers evidente signalen van fraude met uitkeringen terzijde legden. Zij konden immers niet én snel uitkeringsaanvragen afhandelen én adequaat onderzoek doen naar fraude². Zo zijn er vele voorbeelden waarbij het gedrag binnen organisaties uit de bocht vliegt door scherpe of zelfs tegenstrijdige doelen. Medewerkers én management richten zich op de specifieke doelen, stellen alles in het werk om die doelen te behalen en verliezen andere belangen uit het oog. Het risico: onethisch gedrag, medewerkers die meer risico nemen en blijvende schade aan de organisatiecultuur³.

Onderzoek laat bovendien zien dat mensen die kwantitatieve en kwalitatieve doelen krijgen, geneigd zijn zich vooral op de kwantitatieve te richten. Zowel bij het stellen van doelen als bij pogingen ze te halen, speelt behoefte aan controle en de wens verantwoording af te leggen een grote rol. Dat zorgt dat kwalitatieve doelen snel onderaan de lijst belanden. De wens om verantwoording af te leggen aan stakeholders binnen of buiten de organisatie is overigens mede het gevolg van de governance. Immers, veel bestuurders zullen aan hun interne of externe toezichthouder willen laten zien dat ze *in control* zijn. Het 'aantonen' daarvan gaat nu eenmaal gemakkelijker op basis van

kwantitatieve doelen. Maar het langetermijneffect kan zijn dat de organisatie door onbedoelde effecten van de eigen sturing allerminst in control is. Het goed doordenken van effecten van doelen of van de nadruk op het afleggen van verantwoording zou daarom hoog op de agenda van iedere bestuurder, risicomanager en toezichthouder moeten staan⁴.

Zo doen we het hier nu eenmaal

Het gedrag in organisaties wordt vanzelfsprekend niet alleen beïnvloed door zaken als formele doelen. De ongeschreven regels binnen een organisatie zijn een belangrijke drijfveer van gedrag. Wij zijn immers allemaal, al vanaf het moment dat we naar de kleuterschool gaan, getraind om ons in meer of mindere mate te voegen naar de sociale norm. Mensen voelen ook in organisaties onmiddellijk aan wat de bedoeling is. In de meeste organisaties mag die sociale norm dan niet zichtbaar zijn, maar voelbaar is hij wel degelijk. 'Don't bring me problems, bring me solutions', was volgens de overlevering een geveugelde uitspraak van ex-Fortis topman Votron. De boodschap was duidelijk: wie iets wil bereiken komt met oplossingen en niet met problemen. Een funest signaal voor een organisatie die streeft naar een gezonde risicocultuur. Daarin moeten medewerkers zich namelijk uitgenodigd voelen ook risico's en problemen te signaleren, ook wanneer daar niet direct een oplossing voor bestaat. De impliciete boodschap in een sterk oplossingsgerichte organisatie is potentieel dat het signaleren van risico's niet loont. In een conflictmijdende familiecultuur daarentegen zal de impliciete boodschap juist zijn dat het *not done* is elkaar aan te spreken. En zo voelen mensen feilloos aan welk gedrag in de organisatie beloond wordt. Daarbij is het overigens wel belangrijk voor ogen te houden dat een organisatiecultuur zelden zo homogeen is als de hoogste leiding denkt. Binnen een organisatie bestaan immers verschillende subculturen. Binnen de afdeling Verkoop kan zich gemakkelijk een heel andere cultuur ontwikkelen dan binnen de afdeling Engineering. Hetzelfde geldt voor groepen mensen op een locatie op afstand van het hoofdkantoor. Daarbij is het bepaald geen vanzelfsprekendheid dat de waarden van het

hoofdkantoor ook worden gedeeld. SNS en Rabobank kunnen erover meepraten. Bij SNS Property Finance bleek op veertig kilometer van het hoofdkantoor een subcultuur te zijn ontstaan waar een groep mensen het niet al te nauw nam met de integriteit bij het verkopen van vastgoed. Rabobank bleek via het kantoor in Tokyo betrokken bij de manipulatie van de Libor-rente. De door het hoofdkantoor gepropageerde coöperatieve normen en waarden ten spijt. Wie de risico's in de organisatie wil begrijpen, doet er goed aan ook aandacht te hebben voor subculturen in organisaties en onbedoelde effecten van de sociale norm. Organisatiepsycholoog Ellemers verwoordt het treffend: 'Hoewel mensen zichzelf en anderen vaak zien als individuen, zijn er vele situaties waarin zij denken, voelen en zich gedragen als leden van een groep⁵. Dat kan er zelfs toe leiden dat de invloed van de groep op ons ethische gedrag sterker is dan de invloed van ons eigen morele anker⁶.

Je gaat het pas zien als je het doorhebt

Het begrijpen van gedrag in organisaties vraagt behalve inzicht in de sociale norm en het teamklimaat ook inzicht in de individuele overtuigingen van mensen. Die individuele overtuigingen worden mede bepaald door eerdere ervaringen die ons referentiekader vormen. Een rampzalig voorbeeld is de ramp met de olie-installatie Deep Horizon van BP in Mexico. Bij de finale testen bleek dat de installatie olie lekte. De ingenieurs die de test uitvoerden waren echter zo overtuigd van hun eigen expertise dat zij de uitslag van de test niet geloofden en net zo lang bleven testen tot de uitslag overeenstemde met hun eigen verwachting⁷. Het resultaat was de grootste olieramp in de geschie-

denis. De individuele overtuigingen vertroebelden letterlijk het oordeelsvermogen van de ingenieurs. Die individuele overtuigingen van medewerkers kunnen op allerlei manieren het functioneren van een organisatie beïnvloeden. Bekend zijn de voorbeelden van de IT-experts die er eer in scheppen een technisch perfecte oplossing te ontwerpen, ook als de complexiteit daarvan groot is of de wendbaarheid van de organisatie in de toekomst belemmert. Als toezichthouder sprak ik ooit een bestuurslid bij een private bank aan op de naleving van de antiwitwaswetgeving binnen zijn organisatie. Hij reageerde daarop met de stellige opmerking: 'Wij hebben echt geen crooks and criminals in de boeken'. Het hoeft geen betoog dat wie vooraf al denkt geen risico te lopen weinig oog zal hebben voor situaties waarin dat risico zich toch kan voordoen. Bij dit soort individuele overtuigingen is het voor de risicomanager of compliance officer bijna onmogelijk om bij het bestuur voldoende aandacht te krijgen voor een risico, laat staan voor het daadwerkelijk aanpakken ervan. De individuele overtuiging van mensen heeft invloed op hoe ze risico's beoordelen. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen, zal dus ook met medewerkers moeten spreken over hun individuele overtuigingen. Wanneer doen we als organisatie het goede? Welke risico's zien we en vinden we het reëel dat die risico's zich voordoen? Het antwoord op die vragen bepaalt mede het handelen van medewerkers in organisaties⁸.

Gedrag in organisaties wordt ook bepaald door externe stakeholders

Vanzelfsprekend opereert geen enkele organisatie in een isolement. Het gedrag van medewerkers in een organisatie wordt ook beïnvloed door externe factoren.

'Vaak wordt alles op alles gezet om gestelde doelen te realiseren en verliezen we andere belangen uit het oog. Het risico: onethisch gedrag'

Bij beursgenoteerde ondernemingen kan dat bijvoorbeeld de verwachting van aandeelhouders en analisten zijn. De financiële crisis heeft genoegzaam laten zien dat de grote focus op aandeelhouderswaarde kan leiden tot een te grote kortetermijnfocus en het verwaarlozen van het belang van andere stakeholders. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven die per kwartaal rapporteren over hun resultaten positief gewaardeerd worden door analisten maar op lange termijn minder investeren in bijvoorbeeld onderzoek en innovatie⁹. Een andere belangrijke factor die het gedrag van organisaties beïnvloedt, is de toezichthouder. In het rapport over de toekomst van de accountancysector beschrijft de Commissie Ottow een aantal onbedoelde gevolgen van het toezicht op accountants. De gedetailleerde eisen van toezichthouder AFM aan controledossiers kan er bijvoorbeeld toe leiden dat veel aandacht gaat naar het garanderen van een 'AFM-proof'-dossier¹⁰. Zo wordt het voldoen aan de eisen van de toezichthouder het doel. De tijd en aandacht die daaraan noodzakelijkerwijs wordt besteed, gaat ten koste van de 'mentale ruimte' voor een professioneel oordeel. Bovendien kan de angst om een fout te maken ertoe leiden dat geen verantwoordelijkheid wordt genomen waar dat wel noodzakelijk is. Dit fenomeen kan zich ook op andere plaatsen voordoen door gevoelde druk van externe of interne toezichthouders. Het moge duidelijk zijn dat met een te grote nadruk op processen en systemen het paard achter de wagen van het risicomanagement wordt gespannen.

Begrijpen van operationele realiteit is essentieel

Een goede werking van governance en risicobeheersing in organisaties vraagt een goed begrip van het effect van verschillende grondoorzaken op het gedrag van mensen. Dit vereist een grondige analyse van de werking van de organisatorische sturing in de praktijk, begrip van de sociale normen (ook op het niveau van teams en organisatieonderdelen buiten het hoofdkantoor) en een actieve dialoog over individuele overtuigingen. Daarbij is het goed ook kritisch te kijken naar onbedoelde effecten van de eigen governance of van

verantwoordingsmechanismen. De beloning is ernaar, want wie gedrag in zijn organisatie begrijpt komt problemen eerder op het spoor. Zo zal de governance beter werken en kan capaciteit voor risicobeheersing gericht worden ingezet. Door risicomanagement te versterken met de gedragsbril kunnen we in de toekomst schandalen zoals Wirecard voorkomen.

Noten

1. The Wells Fargo fake account scandal, a timeline, Forbes, "Eight is Great" (forbes.com).
2. NRC, Het UWV let meer op 'het proces' dan op fraude (4 juli 2019).
3. Een vergelijkbaar betoog is verwoord in mijn *FD* expertbijdrage van 21 juli 2020, Aansturen op kwantitatieve doelen werkt averechts (fd.nl).
4. Het gedrag in organisaties wordt vanzelfsprekend ook beïnvloed door andere organisatorische factoren zoals de inrichting van de organisatie. Zie voor een uitvoerige beschrijving: F. de Vries, De meeste mensen deugen maar toch gaat het regelmatig mis, *De compliance officer* (2021).
5. Ellemers, N. (2012), The Group Self, *Science* 336 (6083), 848-852.
6. Moore and Gino (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behaviour*, 33, 53-77.
7. Zie onder meer: Maryam Tabibzadeh en Najmedin Meshkati, Learning from the BP Deepwater Horizon accident: risk analysis of human and organizational factors in negative pressure, *Environment Systems and decisions*, 34, 194-207.
8. Zie ook, F. de Vries, De meeste mensen deugen maar toch gaat het regelmatig mis, *De compliance officer* (2021).
9. Goals gone wild, p. 8.
10. Vertrouwen op controle, Rapport van de Commissie Toekomst Accountancysector, 30 januari 2020. Vertrouwen op Controle Eindrapport van de Commissie toekomst accountancysector | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl.