

5 | Betrokken, maar onafhankelijk: Streven naar een betere positionering van Toezicht¹

Floor Rink

5.1. Inleiding

Toezichthouders zijn er inmiddels van doordrongen dat de bedrijfscultuur van organisaties een bepalende factor is in de strategisch beleidsvoering van bestuurders. Toch blijkt het lastig om in de praktijk concreet inhoud aan cultuurbeleid te geven. Men worstelt met de vraag wat nu eigenlijk precies een ethisch werkklimaat is, hoe je deze kunt creëren en of bestuurders, bij bepaalde cultuuraanpassingen, ook daadwerkelijk moreler gaan handelen. Psychologische inzichten suggereren dat identiteitsprocessen tussen bestuurders en toezichthouders bepalend zijn voor de beleidsbeslissingen die bestuurders uiteindelijk nemen. De groepen waartoe je als mens behoort, zegt iets over wie je bent en sturen je gedrag aan. Dit geldt ook voor deze twee partijen. Een beter begrip van dergelijke identiteitsprocessen kan daarom helpen om de relationele verhoudingen tussen bestuurders en toezichthouders in kaart te brengen, en aan de hand hiervan, toezicht beter in te richten. Deze bijdrage staat dus stil bij de wijze waarop bestuurders en toezichthouders zich het beste ten opzichte van *elkaar* kunnen positioneren. Dit is belangrijk want op basis van het psychologisch identiteitsperspectief valt bijvoorbeeld te voorspellen dat betrokkenheid van toezichthouders meer aandacht verdient dan het tot nu toe heeft gekregen. Natuurlijk is het cruciaal dat toezichthouders hun onafhankelijkheid waarborgen, maar het is evenzeer van belang om naar de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid te zoeken.

Allereerst zal ik het sociale identiteitsperspectief uitleggen. Vervolgens leg ik uit waarom ook de psychologie voorspelt dat toezicht op organisaties nodig is, maar tegelijkertijd ook vaak faalt. Tot slot zal ik uiteenzetten hoe het meewegen van identiteitsprocessen ervoor kan zorgen dat bestuurders en toezichthouders onderling begrip opbouwen en hun samenwerking bevorderen.

5.2. De Sociale Identiteitstheorie

Met de verkiezingen net achter de rug zal het woord *identiteit* menig Nederlander niet vreemd zijn. Er is hevig gediscussieerd over hoe nu precies onze nationale

¹ Deze bijdrage is een bewerkte versie van de openbare rede die Floor Rink op 4 april 2017 uitsprak bij de aanvaarding van de leerstoel 'Identiteit en Gedrag in Organisaties', aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

identiteit eruitziet. Sommige politici benadrukten onze tolerantie, maar anderen waarschuwden dat we geen gedeelde normen meer kennen, en pleitten voor een herinvoering van tradities. In de kern gaat deze discussie over het belang dat mensen hechten aan groepslidmaatschap, en de gevolgen daarvan voor hun doen en laten. Eén belangrijke theorie in de psychologie, de Sociale Identiteitstheorie, stelt dat al deze groepslidmaatschappen een fundamentele invloed hebben op ons zelfbeeld; ze vormen onze *sociale identiteit*.² We willen niet alleen bij een groep horen als dit persoonlijk voordeel oplevert; groepen zeggen in de basis ook iets over wie we zijn en waar we voor staan. Daarom nemen mensen vaak de overtuigingen over van groepen die voor hen belangrijk zijn, en dragen deze uit naar anderen. De Sociale Identiteitstheorie verklaart goed waarom ons gedrag niet alleen van persoonskenmerken afhangt, maar ook sterk door onze sociale omgeving wordt beïnvloed, zelfs indien buitenstaanders deze omgeving als negatief bestempelen.

Natuurlijk is niet alleen onze Nederlandse nationaliteit belangrijk, mensen maken onderdeel uit van meerdere groepen, of categorieën. We hebben een bepaald geslacht, een zekere leeftijd en ook een culturele achtergrond. Daarnaast behoren we in ons werk bij een bepaalde beroepsgroep én een bepaalde organisatie. Het ligt daarom voor de hand dat identiteitsprocessen eveneens een rol spelen op de werkvloer. Inderdaad, wetenschappers vinden consistent dat mensen die zich sterk identificeren met hun organisatie, gemotiveerde en goed presterende werknemers zijn. Maar, er schuilt een adder onder het gras: mensen willen graag horen bij groepen waar ze trots op kunnen zijn. Dan staan zij zelf immers ook in een goed daglicht. Daarom proberen mensen de groepen waartoe zij behoren vaak positief te onderscheiden van andere groepen, bijvoorbeeld door als groep unieke kennis te bezitten, of door uitzonderlijke prestaties te leveren. In een organisatie kan het dus voorkomen dat identificatie *binnen* een afdeling de samenwerking bevordert, maar *tussen* afdelingen onwelwillendheid, of zelfs competitie oproept.³ Onderzoekers op dit terrein zijn daarom continue op zoek naar de werkomstandigheden waarin de positieve effecten van identificatie optreden, maar de negatieve effecten minimaal zijn.

Een nauwe samenhang tussen groepsgerelateerde identiteitsprocessen en effectief toezicht lijkt op het eerste gezicht misschien niet voor de hand te liggen. Toezicht is er immers op gericht om onwenselijke maatschappelijke praktijken van organisaties, zoals consumentenbedrog, milieuvervuiling of fraude, te voorkomen. Het is de voornaamste taak van toezichhouders om erop toe te zien dat organisaties de wet- en regelgeving rond deze zaken goed naleven. Toch biedt het identiteitsperspectief bij het bestuderen van effectief toezicht een vruchtbaar theoretisch kader. Het naleven van regels, en ook toezicht houden; het blijft mensenwerk. En, dit mensenwerk wordt in *groepsverband* uitgevoerd: de bestuurders van een organi-

2 H. Tajfel & J.C. Turner, 'The social identity theory of intergroup behaviour', in: S. Worchel & W.G. Austin. *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall 1986, p. 7-24.

3 S.A. Haslam, *Psychology in organisations: The social identity approach*, London: Sage 2004.

satie vormen namelijk vaak een topmanagementteam, en de toezichthouders komen meestal in raden of toezichtteams bijeen. Gegeven dat identiteitsprocessen ervoor zorgen dat groepen zich vaak negatief gedragen jegens *andere* groepen, is het dus belangrijk dat *corporate governance*-onderzoek oog heeft voor de relationele verhoudingen tussen bestuurders en de verschillende toezichthouders. Het gaat er dus niet alleen om of organisaties bereid zijn om een cultuurverandering te ondergaan; het gaat er ook om of bestuurders en toezichthouders zich primair identificeren met hun eigen achterban, of in staat zijn om *gezamenlijk* maatschappelijke belangen na te streven.

Op basis van de sociale identiteitstheorie kan worden aangenomen dat effectief toezicht afhangt van de mate waarin bestuurders en de verschillende toezichthouders zich in elkaars positie kunnen inleven en dezelfde doelen nastreven. De literatuur over toezicht erkent wel het belang van onderlinge betrokkenheid, maar geeft prioriteit aan de onafhankelijkheidseis die aan toezichthouders wordt gesteld. Natuurlijk spreekt onpartijdigheid voor zich. Toch stelt deze theorie een ander vertrekpunt voor: van ‘*Onafhankelijk, maar Betrokken*’ naar ‘*Betrokken, maar Onafhankelijk*’. Om een goed begrip van deze stelling te krijgen zijn enkele basisbevindingen vanuit de psychologie over onethisch handelen en toezicht nuttig. Net als economisch en juridisch onderzoek, onderstreept psychologisch onderzoek het belang van toezicht voor de maatschappij. Maar psychologische studies verklaren ook heel goed waarom de huidige vormen van toezicht vaak maar suboptimaal werken.

5.3. Een psychologische kijk op het nut van toezicht

Wetenschappers, politici en de toezichthouders zelf hoeven vaak niet veel moeite te doen om het nut van toezicht duidelijk te maken wanneer zij de financiële sector als voorbeeld nemen. In Nederland heeft men massaal het boek *Dit kan niet waar zijn* van Joris Luyendijk gelezen, waarin de val van de Londense bankiers tijdens de crisis wordt omschreven. Dit boek trok waarschijnlijk zoveel aandacht omdat de bankiers zelf aan het woord kwamen; hierdoor werden ze menselijker. Maar het portret dat van hen geschetst werd was wel huiveringwekkend. Als buitenstaanders zagen we een cultuur van excessieve hebzucht en machtspolitiek. Psychologisch onderzoek laat zien dat mensen een dergelijke bedrijfscultuur sterk afkeuren; men wil er niet in werken en gelooft niet dat men zelf *ooit zo* zou handelen. Bovendien denken veel mensen dat er toch iets mis is met diegenen die voor een carrière in ‘*finance*’ kiezen – de beroepsnaam zelf zegt het al: teveel gefocust op geld, en dus, niet goed in staat om onderscheid te maken tussen goed en kwaad.⁴ Zo blijkt uit recente mediaberichten dat de student van nu liever voor het groene Tesla werkt dan voor meer traditionele organisaties of financiële instellingen.⁵

4 C. Leach, N. Ellemers & M. Barreto, ‘Group virtue: The importance of morality vs. competence and sociability in the evaluation of in-groups’, *Journal of Personality and Social Psychology* 2007/93, p. 234-249.

5 www.volkskrant.nl/economie/tesla-populaire-werkgever-onder-studenten-traditionele-bedrijven-dalen-op-de-ranglijst-a4497767/.

Het negatieve imago dat sinds de crisis aan de financiële sector kleeft klopt natuurlijk niet: iedereen kent immers ook het dieselschandaal bij Volkswagen, de Vestia-zaak, en we weten dat er fraude wordt gepleegd in de wetenschap en in de zorg. Denk terug aan de oud-directeur van de stichting ALS, die alle grote donaties naar zijn privérekening had overgemaakt. In alle sectoren vindt dus onethisch gedrag plaats. Maar als niemand moedwillig kwaad wil doen, waarom doen mensen dit dan toch? Vanuit de psychologie zijn hier drie verklaringen voor, die zowel op individueel gedrag als op groepsgedrag betrekking hebben.

Allereerst laat psychologisch onderzoek naar 'morele compensatie' zien dat mensen positief en negatief gedrag tegen elkaar afwegen. Zo blijft ons zelfbeeld intact en, gemiddeld genomen, redelijk positief. Dit afwegen bepaalt sterk ons keuzegedrag; of we gezond leven en discrimineren, bijvoorbeeld, maar ook of we ethisch handelen. Morele compensatie werkt twee kanten op: enerzijds compenseren mensen negatief gedrag met *positief* gedrag. Deze vorm van compensatie is vast voor iedereen wel herkenbaar. Zo vindt een groot deel van de mensen het geoorloofd om na een intensieve sportsessie veel, of ongezond te eten. Anderzijds, en dit is belangrijk, vinden mensen echter ook dat ze het zichzelf wel kunnen permitteren om na een goede daad iets *negatiefs* te doen. Zo blijkt uit Amerikaans onderzoek dat vlak na Obama's eerste aantreden als president, blanke managers die op hem gestemd hadden meer geneigd waren om blanke ondergeschikten voor te trekken bij interne promoties. Ze waren immers niet *echt* racistisch.⁶ Met betrekking tot ethisch handelen vinden we deze zelfde vorm van compensatie. Er zijn experimenten, bijvoorbeeld, waar de helft van de deelnemers werd gevraagd om hun eigen morele daden van de afgelopen tijd op te noemen – de andere helft hoefde dit niet te doen. Naderhand wilden de deelnemers die hun recentelijke morele daden hadden opgenoemd een minder groot deel van hun onderzoeksvergoeding aan een goed doel geven dan de overige deelnemers. Zij hadden immers wel genoeg goede dingen gedaan, nu hadden zij eens wat verdiend.⁷

De tweede reden waarom mensen, volgens psychologische studies, niet altijd het juiste doen is dat we ook erg goed zijn in het bedenken van 'excuses' voor onethisch gedrag, zogeheten 'morele *rationalisaties*'. Dergelijke rationalisaties gebruiken mensen vooral wanneer morele compensatie niet direct mogelijk is. Op die manier kan men elke immorele actie tegenover zichzelf verantwoorden. We minimaliseren bijvoorbeeld vaak de consequenties van onze immorele daden ("de klant heeft toch geld genoeg ..."), schuiven onze verantwoordelijkheid af op anderen ("ik moest dit van mijn baas doen ..."), of benadrukken dat deze daden nodig waren om een hoger doel te bereiken ("het was niet netjes, maar dat is een massaontslag vanwege te weinig winst ook niet!").⁸

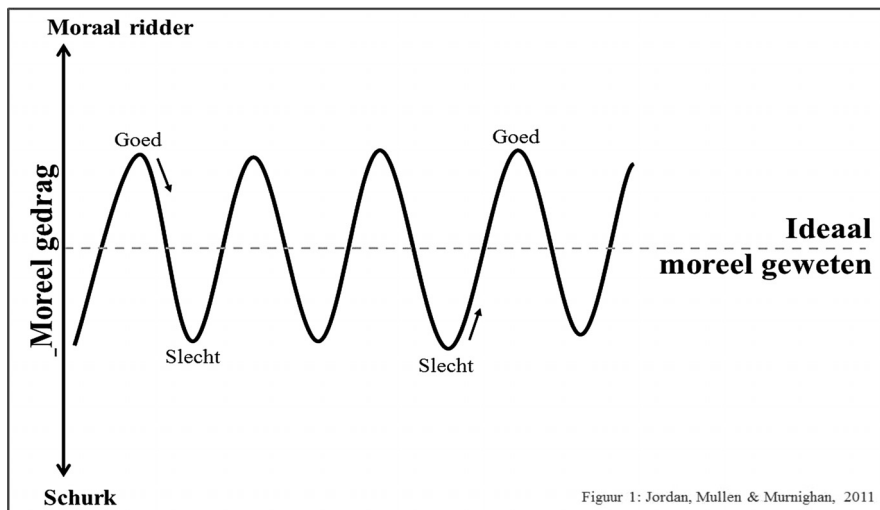
6 D.A. Effron, J.S. Cameron & B. Monin B, 'Endorsing Obama licenses favoring Whites', *Journal of Experimental Social Psychology* 2009/45, p. 590-593. Geraadpleegd op 8 oktober 2012.

7 J. Jordan, E. Mullen & J.K. Murnighan, 'Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behaviour', *Personality and Social Psychology Bulletin* 2011/37, p. 701-713.

8 A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1986.

Morele rationalisaties hebben, net als morele compensatie, belangrijke implicaties voor onze gewetensvorming. Omdat we het ons niet altijd realiseren dat we deze strategieën toepassen, kunnen we niet voor de volle 100% op ons moreel kompas varen. Bovendien is onze ethische standaard dus lager dan je zou denken. Zoals Amerikaanse onderzoekers met behulp van Figuur 1 laten zien; we willen zeker geen schurk zijn, maar we hoeven nou ook weer niet zo nodig moraalridders te worden. We voelen ons het prettigst wanneer we tussen deze twee uitersten balanceren. Zo valt goed te verklaren waarom er soms binnen organisaties geleidelijk, zonder dat we het goed doorhebben, een onethisch klimaat ontstaat. En waarom mensen waarvan je het *echt* niet verwacht, zoals de oud-directeur van de ALS-stichting, toch onethisch gedrag vertonen.

Figuur 1. Moraalridder versus schurk



De derde reden waarom we soms onwenselijk handelen is dat het simpelweg moeilijk voor ons is om goede keuzes te maken. We zijn geen rationele beslissers die feilloos onze doelstellingen halen. Tal van gedragseconomische studies laten zien dat we systematisch vervallen in 'denkfouten'. We laten ons leiden door simpele vuistregels zodat we sneller kunnen werken, en groepsleden corrigeren elkaar hierin niet. In mijn eigen studies, bijvoorbeeld, vind ik dat teams vaak vasthouden aan werkstrategieën die ooit succesvol waren, zelfs wanneer er duidelijk verbetering mogelijk is.⁹

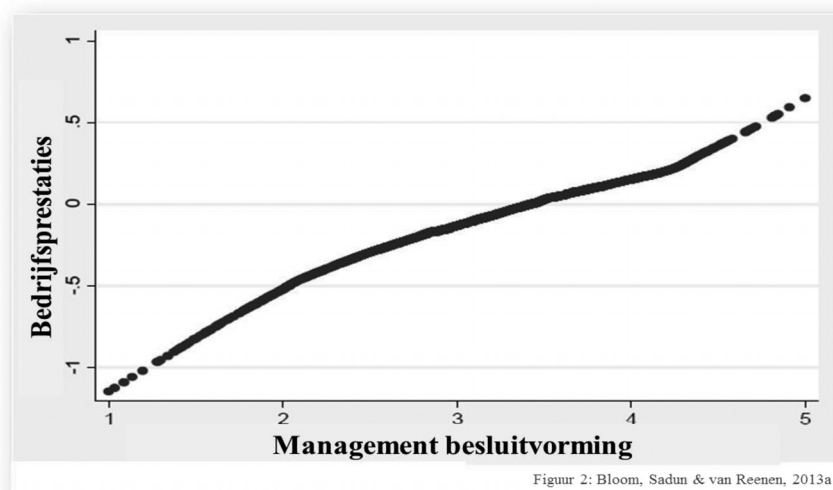
We vervallen vooral in 'denkfouten' bij hele complexe taken waarin we verschillende belangen moeten afwegen. Dit is nu *precies* de situatie waarin bestuurders van

⁹ F.A. Rink, A. Kane, N. Ellemers & G.S. van der Vegt, 'Team receptivity to newcomers: Five decades of evidence and future research themes', *Academy of Management Annals* 2013, 7(1), p. 247-293.

organisaties zich bevinden. Zij worden vaak geconfronteerd met zogeheten besluitvormingsparadoxen: ze moeten de winst van hun bedrijf maximaliseren, hun aandeelhouders, klanten en medewerkers tevredenstellen, én de langetermijnlevensvatbaarheid van hun organisatie bewaken. Dit laatste, toekomstgerichte, doel is vaak in strijd met de eerdere twee doelen, die in het hier-en-nu moeten worden behaald.¹⁰

Gegeven dat zelfs de meest kundige bestuurder af en toe een haperend moreel kompas heeft, en in een context werkt waarin het moeilijk is om rationele beslissingen te nemen, dan is het duidelijk: toezicht is *echt* nodig. Toch roepen deze psychologische bevindingen de vraag op hoeveel impact individuele bestuurders, of topmanagementteams, nu eigenlijk hebben op de uiteindelijke winst, of productie van een bedrijf. Bestuurders staan er immers niet alleen voor – bij de meeste bedrijven werken zeer veel mensen en bedrijfsprestaties kunnen ook afhangen van macro-economische factoren, zoals een mondiale crisis. Dus, maakt het hoger management echt zo veel uit? Het wereldwijde onderzoek van de economen Bloom, en Van Reenen geeft echter duidelijk antwoord; de kwaliteit van het management, hier gepresenteerd op de horizontale as, hangt zeker positief samen met succesvolle bedrijfsvoering, hier gepresenteerd op de verticale as, ook wanneer je controleert voor deze factoren.¹¹ Zoals gezegd; bedrijfsprestaties gaan uiteindelijk over *menselijke* prestaties.

Figuur 2. Kwaliteit van management en succesvolle bedrijfsvoering



¹⁰ W. Smith, 'Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes', *Academy of Management Journal* 2014/57, p. 1592-1623.

¹¹ N. Bloom, & J. Van Reenen, 'Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?', *Journal of Economic Perspectives* 2010/24, p. 203-224.

5.4. Een psychologische kijk op het falen van toezicht.

In 2010, toen de wereldwijde crisis in volle gang was, introduceerde Amerika de ‘Dodd-Frank’ Act om de Amerikaanse financiële markten transparanter te maken en consumenten beter te beschermen. De wet telde maar liefst 848 pagina’s met 390 voorstellen tot nieuwe regelgeving. Het grote publiek reageerde enthousiast; eindelijk zou er iets veranderen. Maar nu ... zeven jaar later, blijkt echter dat 30% van deze voorstellen nog niet is geïmplementeerd. Bestuurders en politici voeren continue strijd over hun exacte invulling. En inmiddels wil President Trump, vanwege alle regeldruk, de hele act weer terugdraaien. Zo is men in Amerika, na alle pijn en moeite, binnenkort misschien wel weer terug bij af.

Was Obama te ambitieus? Omvat de wet inderdaad te veel regels? Iedereen buigt zich over de vraag waarom toezicht vaak niet effectief is. Organisaties vinden dat ze onnodig veel tijd kwijt zijn aan alle administratie die komt kijken bij het afleggen van verantwoording. En tijd is geld; wie betaalt dat? Economen en bedrijfskundigen laten zien dat streng toezicht, onbedoeld, negatieve economische bijwerkingen kan hebben. Zo loop je met een opeenstapeling van regels het risico dat organisaties hun handel in een ander land voortzetten, waar men minder streng is. Bovendien kan *te* veel controle de innovatiekracht van organisaties belemmeren, en het vertrouwen tussen handelspartners ondermijnen. Beide effecten zijn problematisch, want nieuwe productontwikkeling en effectieve samenwerkingsverbanden zijn cruciaal voor een goed draaiende economie.¹² Bij strenger toezicht moet dus altijd een gedegen kosten-baten analyse gemaakt worden: *wat* wordt er nu eigenlijk precies beter van?

Tot slot laat ons eigen onderzoek zien dat mensen ook persoonlijk moeite hebben met regeldruk omdat het onze autonomie bedreigt. En autonomie is, net als het verlangen om bij groepen te horen, een fundamentele basisbehoefte van de mens; het geeft ons het gevoel dat we grip hebben op de wereld om ons heen. Bij *te* veel regels gaan mensen daarom op zoek naar manieren om hun autonomie weer terug te krijgen. In enkele studies vinden we, bijvoorbeeld, dat werknemers die zich door alle regels bedreigd voelen in hun autonomie, een grotere hang krijgen naar geld. Een goede beloning maakt het werk ten minste nog enigszins de moeite waard, en met een hoger loon kun je je vrijheid deels terugkopen; je kunt dan minder gaan werken, of die éne vakantie nemen waar je altijd al van droomde.¹³ Moet u nagaan; veel sectoren, zoals bijvoorbeeld de gezondheidszorg, kampen met een enorme regeldruk om kosten te *besparen*, maar juist door alle regels verliezen sommige werknemers binnen deze sectoren dit doel misschien wel uit het oog.

12 D. Faems, M. Janssens, A. Madhok & B. Van Looy, ‘Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application’, *Academy of Management Journal* 2008, 51(6), p. 1053-1078.

13 M. Laurijssen, B.A. Nijstad, F. Rink & G.S. Van der Vegt, *Red tape, autonomy threat and people’s need for money*, Groningen: University of Groningen 2017 (manuscript in voorbereiding).

Samengevat, ook al is het een natuurlijke reactie om na een fraudezaak of crisis het *aantal* regels flink op te schroeven, verschillende wetenschappelijke disciplines, inclusief de psychologie, tonen aan dat strenger toezicht vaak een averechts effect heeft. Men moet dus ook kijken naar hoe mensen de inhoud van regels waarnemen. Gegeven dat we denkfouten maken, ligt het immers voor de hand dat we de aan ons gestelde regels ook niet altijd correct interpreteren. In een serie studies hebben we dit bestudeerd. We hebben onderzocht of het voor naleving uitmaakt *hoe* regels gecommuniceerd worden.¹⁴ Stel, een organisatie streeft ernaar om belangenverstrengeling met klanten te voorkomen. Zij kan dit doel precies zo, in een algemene regel, omschrijven. Maar de organisatie kan er ook voor kiezen een meer *specifieke* regel op te stellen, zoals ‘niemand mag persoonlijke beloningen van klanten ontvangen’. En wat blijkt? Specifiek geformuleerde regels zijn effectiever dan algemene regels, ook al dekken ze minder gedrag af. Ze maken het namelijk moeilijker voor mensen om morele rationalisaties te gebruiken. Hoe duidelijker de regel, hoe lastiger het is om deze met excuses te omzeilen.

Wat betekenen al deze resultaten uit de psychologie nu eigenlijk voor de praktijk? Regeldruk moet voorkomen worden, maar tegelijkertijd lijken organisaties weinig baat te hebben bij algemene, ethische beroepscodes. Uit deze bevindingen valt op te maken dat regels met beleid moeten worden ingezet; men moet keuzes durven te maken in het gedrag dat precies voorkomen dient te worden, en alleen voor *dit* gedrag vervolgens specifieke regels opstellen. Maar, deze resultaten bevestigen ook dat duidelijke regels alleen niet afdoende zijn. Om de toezichhoudende praktijk effectiever te maken moeten we dus niet alleen onderzoeken of het nut heeft om meer regels in te voeren, om regels inhoudelijk aan te scherpen, of om verschillende regels beter op elkaar af te stemmen. Uiteindelijk draait het om de *bereidheid* van de bestuurders van een organisatie om ethisch te handelen.

Zoals reeds genoemd aan het begin van deze bijdrage; de praktijk is er inmiddels ook wel van doordrongen dat de bereidheid van bestuurders om ethisch te handelen grotendeels door context factoren bepaald wordt. Niet voor niets wordt er nu binnen veel sectoren ook toezicht gehouden op cultuur. De herziende versie van De Nederlandse corporate governance code bijvoorbeeld, die dit jaar uitkwam, verwijst expliciet naar cultuurontwikkeling en lange termijn waardecreatie als twee cruciale speerpunten van goed bestuur. Men staat er dus nu bij stil of bestuurders zich wel voldoende realiseren dat bepaalde praktijken onwenselijk zijn. Deze toenemende aandacht voor cultuur is een goed begin. Het heeft ervoor gezorgd dat bestuurders, en ook de toezichhouders, meer naar zichzelf kijken. Of ze als managementteam, of als raad, over de juiste kennis bezitten, voldoende divers zijn en transparant genoeg handelen. Maar het huidige toezicht op cultuur is nog erg algemeen van aard. Zo specificereert de nieuwe Nederlandse corporate governance code bijvoorbeeld nog onvoldoende *hoe* bestuurders dan precies een ethisch klimaat moeten

¹⁴ L. Mulder, J. Jordan & F. Rink, ‘The effects of specific and general rules on ethical decisions’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2015/126, p. 115-129.

uitdragen naar hun medewerkers. Voor bestuurders én toezichthouders blijft het dus lastig om de daad bij het woord te voegen; voor de bestuurders om cultuuraanpassingen daadwerkelijk uit te voeren, en voor de toezichthouders om de effectiviteit van deze aanpassingen vervolgens concreet te monitoren.

Een 'ethische cultuur' is in de praktijk nog te vaak een abstract en vaag begrip. Om hier feitelijk inhoud aan te geven moet men rekening houden met identiteitsprocessen; zoals de sociale identiteitstheorie voorspelt – dat de groep waartoe je behoort – bij de bestuurders of de toezichthouders – in de basis iets zegt over *wie* je bent, en dat je daarom geneigd bent om je eigen achterban positief te waarderen, maar *andere* partijen wantrouwend tegemoet treedt. Een beter begrip van identiteitsprocessen zal duidelijk maken hoe de bestuurders van organisaties en toezichthouders elkaar zien, en dit inzicht kan toezichthouders helpen om zichzelf *beter* te positioneren. Zo wordt toezicht effectiever.

Hoe kan toezicht zich dan het beste positioneren?

Al jaren geleden zette de econoom en Nobelprijswinnaar George Akerlof uiteen hoe identiteitsprocessen economische fenomenen kunnen verklaren die klassieke economische modellen niet zouden voorspellen, zoals bijvoorbeeld de lage samenhang tussen arbeidsprestaties en beloningssystemen.¹⁵ Wanneer een groep belangrijk genoeg is, zetten we ons hier namelijk voor in, ongeacht hoeveel geld hiermee gemoeid is. Helaas is Akerlof's gedachtegoed nog niet vaak terug te vinden in de literatuur over toezicht. Het is moeilijk om de relaties tussen bestuurders en toezichthouders te onderzoeken; beide partijen moeten willen meewerken, en je kunt niet zomaar alle toezichthouders over één kam scheren. De raden van commissarissen, centrale toezichthouders die door de overheid of sector zijn aangesteld zoals De Nederlandsche Bank of de Nederlandse Zorgautoriteit, en de accountants hebben ieder duidelijk een unieke positie ten opzichte van de organisaties die zij controleren. Toch is het cruciaal om dergelijk onderzoek *wel* uit te voeren. Niet alleen omdat de kwaliteit van deze onderlinge relaties – naast de regels zelf en het hebben van de juiste organisatiecultuur – effectief toezicht bepaalt. Wanneer de relationele identiteitsprocessen tussen deze partijen worden meegewogen, komt men ook op *andere* voorspellingen uit over de positionering van toezicht dan die tot op heden zijn gedaan.

Ter illustratie; om de verschillende toezichthouders te categoriseren maakt de literatuur wel onderscheid tussen *interne* toezichthouders, die binnen organisaties gesitueerd zijn, zoals de raden van commissarissen, en *externe* toezichthouders die buiten organisaties gevestigd zijn. Denk bijvoorbeeld weer aan De Nederlandsche Bank. En zoals ik in het begin van dit hoofdstuk reeds kort schetste; de klassieke aanname is dat *onafhankelijkheid* vooropstaat; toezichthouders moeten een objectief oordeel over bestuurders kunnen vellen, en niet in belangenconflicten terechtkomen

¹⁵ G.A. Akerlof & R.E. Kranton, *Identity economics: How our identities shape our work, wages and well-being*, Princeton, NJ: Princeton University Press 2010.

of dezelfde besluitvormingsparadoxen gaan ervaren waar bestuurders mee geconfronteerd worden. Volgens deze redenatie zou een interne toezichthouder, die dicht op het besluitvormingsproces van de bestuurders zit, minder effectief zijn dan een externe toezichthouder, die op afstand alles goed kan overzien en kan corrigeren.

Maar de sociale identiteitstheorie voorspelt dat het voor bestuurders uitmaakt aan *wie* zij zich moeten verantwoorden. Immers, het valt te verwachten dat zij veel waarde hechten aan hun organisatie, en daarom hun gedrag voor anderen uit deze organisatie (i.e. gelijken) eerder aanpassen dan voor buitenstaanders. Wanneer deze aanname klopt, dan zouden bestuurders weleens meer openstaan voor kritiek van een *interne* toezichthouder dan voor kritiek van een *externe* toezichthouder, omdat de eerste meer *betrokken is* bij de organisatie en uiteindelijk dezelfde hogere doelen nastreeft. De externe toezichthouder zal hen, juist vanwege de grote afstand, immers nooit *echt* begrijpen. Volgens deze theorie zouden bestuurders bij externe toezichthouders vooral geneigd zijn om zich 'symbolisch' aan opgelegde regels te houden, zonder direct het nut van deze regels te zien, of hen ook echt te internaliseren als gedragsnormen.

Wanneer we deze tegenstrijdige argumenten naast elkaar leggen, gaan ze eigenlijk allebei over het vinden van *balans* tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Het is alleen nog niet duidelijk wat nu precies de *juiste* balans is en hoe je dit bereikt. Deze twee vragen proberen we al enige tijd te onderzoeken, en de resultaten zijn, gelukkig, bemoedigend. Zo hebben we getoetst of financieel managers inderdaad anders reageren op een toezichthouder die van binnenuit de organisatie komt (zoals commissarissen), of van buitenaf. In een experiment kregen deze managers een fictief, risicovol investeringsvoorstel voorgelegd waarmee ze geld konden verdienen. Er werd hen echter verteld dat ze hun keuze mogelijk moesten verantwoorden. De ene helft moest dit doen aan een interne toezichthouder, de andere helft aan een externe toezichthouder. Wat bleek, de interne toezichthouder werd beduidend positiever beoordeeld dan de externe toezichthouder, en had daarom meer invloed op het investeringsrisico dat de managers namen.

Natuurlijk versimpelen we in dit soort studies de werkelijkheid. Maar tegelijkertijd zijn de resultaten toch informatief; ze bevestigen dat het uitmaakt *wie* de regels stelt, en suggereren dat betrokkenheid van een toezichthouder niet gezondermijnd hoeft te werken. Bovendien hebben we geprobeerd deze effecten in een echte situatie te repliceren.¹⁶ Binnen 56 verzekeraars lieten we *alle* bestuurders en *alle* commissarissen anoniem vragen invullen over hun onderlinge samenwerking. De bestuurders moesten daarnaast ook hun externe toezichthouder, De Nederlandsche Bank, beoordelen. Weer vonden we dat de bestuurders zich meer lieten leiden door de interne commissarissen dan door de externe toezichthouder, vooral wanneer de raad van commissarissen regelmatig wisselde in samenstelling. Dan kwam de relatie tussen de bestuurders en de commissarissen niet onder

16 M. de Waal, F. Rink, J. Stoker & D. Veltrop, *How the dynamic interplay between TMTs, Internal supervisory boards and External regulation agencies affect TMT reflexivity*, Groningen: University of Groningen 2017 (manuscript in voorbereiding).

spanning te staan. Interessant is overigens, dat wanneer er *wel* conflicten tussen hen waren, De Nederlandsche Bank substantieel meer invloed kreeg. De externe toezichthouder werd juist in die situatie als een zeer effectieve mediator gezien.

Opnieuw vonden we dus een groot verschil tussen de invloed van interne en externe toezichthouders. En, mobiliteit bleek relevant te zijn voor effectief toezicht. De algemene gedachte dat ‘vers bloed’ ervoor zorgt dat een team beter functioneert lijkt dus te kloppen. Bovendien bewijst deze bevinding dat bestuurders betere beslissingen nemen wanneer ze goede relaties met hun toezichthouders onderhouden, en niet andersom (dat de relaties goed zijn omdat bestuurders beter beleid voeren). Immers, juist door voldoende verandering binnen de raden ontstonden er geen gebrouilleerde relaties met de bestuurders. Wanneer een raad, in wisselende samenstelling, toch continue dezelfde pijnpunten blijft aanstippen, wordt het lastig voor bestuurders om te rationaliseren dat zij hun beleid niet begrijpt of simpelweg incompetent is. Ze zullen dan dus sneller inzien dat zij hun eigen beleid moeten aanpassen.

Maar het belangrijkste wat ik uit deze laatste studie opmaak is dat identiteitsprocessen inderdaad helpen om een organisatiecultuur werkelijk te begrijpen en vorm te geven; ze leren ons namelijk *wanneer* bestuurders bereid zijn om hun daden te verantwoorden. Toezichthouders moeten zich hiervan bewust zijn. De unieke positie die zij innemen, binnen of buiten een organisatie, bepaalt de rol die bestuurders hen toedichten. Waar interne toezichthouders meer als sparringpartners kunnen optreden, zouden externe toezichthouders juist beter een bemiddelende rol op zich kunnen nemen. Meer algemeen bewijzen deze bevindingen ook dat in de genoemde zoektocht naar balans, *betrokkenheid* misschien wel eerder aandacht verdient dan onafhankelijkheid. Voor externe toezichthouders valt hier waarschijnlijk nog veel winst te halen indien zij hun invloed op de bestuurders willen vergroten.

5.5. Afsluiting

Tot slot, effectief toezicht is een complex, interdisciplinair vraagstuk. En dan ligt het bestuderen van de relaties tussen bestuurders en de verschillende toezichthouders ook nog eens gevoelig en kost tijd. Juist om deze reden is het van belang dat *corporate governance*-onderzoekers de handen ineenslaan met aanverwante wetenschapsgebieden om dit vraagstuk te bestuderen, zoals met de psychologie. Hierdoor kunnen we nog beter achterhalen of de stelling die ik op basis van de sociale identiteitstheorie aan het begin van dit hoofdstuk poneerde waarheid lijkt te bevatten. De eerste resultaten zijn bemoedigend. Voor een betere positionering van toezicht is mogelijk een ander vertrekpunt nodig; van ‘*Onafhankelijk, maar Betrokken*’ naar ‘*Betrokken, maar Onafhankelijk*’.