

Ook al is een raad van commissarissen klaarwakker, toch kan alles in de soep lopen

Toezichthouders moeten zich bewust zijn van onbewuste patronen in ons denken om schade te voorkomen



Mijntje Lückerath-Rovers

Vaak wordt gezegd dat commissarissen hebben zitten slapen als er zich weer een incident heeft voorgedaan. In Nederland valt te denken aan ondernemingen als Ahold, SNS en Imtech, een woningcorporatie als Vestia en een onderwijsinstelling als Amarantis. Een groter probleem is het echter als commissarissen klaarwakker zijn en toch niet doorhebben dat verkeerde besluiten worden genomen.

Een van de raadsheren van het Delaware Court of Chancery in de Verenigde Staten, vergelijkbaar met onze Ondernemingskamer waar bindende uitspraken gedaan worden over geschillen bij vennootschappen, vroeg zich nog niet zo lang geleden af hoe een groep van 'ervaren, competente en duidelijk onafhankelijke commissarissen iets zo konden laten misgaan'. In de rechtszaak waarnaar hij verwees — Southern Peru Copper Case (America Mining Corp. vs Theriault) — gingen commissarissen formeel vrijuit, terwijl zij vanwege een vijftal 'biases' juist onderdeel van het debacle waren geweest.

'Biases' zijn vooroordelen of vooringenomenheid die we meenemen in onze gedachtevorming en waar we ons niet altijd van bewust zijn. Biases zijn een groot gevaar voor de besluitvorming in de bestuurskamers omdat bestuur-

ders en commissarissen denken het juiste besluit te nemen, maar hiervoor onbewust bepaalde signalen die het tegendeel zouden kunnen aantonen, negeren. Gedragseconomen laten ons keer op keer zien dat, zelfs als we denken dat we het juiste besluit nemen en dit met argumenten kunnen onderbouwen, wij systematisch afwijken van rationele redenering.

De Amerikaanse raadsheer riep de vraag op of een gedragsanalyse niet onderdeel zou moeten zijn bij rechtszaken over de aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. In dit geval waren er volgens de raadsheer minimaal vijf biases die het gedrag in de bestuurskamers hadden bepaald, met rampzalige gevolgen. Ten eerste 'anchoring' (verankeren), waarbij schattingen gemaakt werden op basis van een bekende startwaarde. Ten tweede 'framing' (een bepaald beeld oproepen), waarbij vooral positieve aspecten werden gepresenteerd en alternatieven met minder goede vooruitzichten niet meer ter discussie werden gesteld. Ten derde 'confirmation' (bevestiging), waarbij naar informatie werd gezocht die bestaande visies moest bevestigen. Ten vierde

Van belang is dat externe deskundigen worden uitgenodigd als dat relevant is voor het onderwerp

'groupthink' (groepsdenken), waarbij de wens bestaat om de harmonie te bewaren. En ten vijfde 'misplaced loyalty to authority' (misplaatste loyaliteit aan gezag), waarbij loyaliteit aan een leider zelfs de sterkste ethische normen kan onderdrukken.

Er zijn verschillende methoden om biases te voorkomen. Een aantal daarvan wordt genoemd in een publicatie van Dan Lovallo, hoogleraar aan de universiteit van Sydney, die hij in 2010 schreef samen met Olivier Sibony (directeur bij McKinsey) onder de titel 'Taking the Bias out of Meetings' voor McKinsey Quarterly. Als eerste noemt Lovallo het belang van de samenstelling van de groep. Bestuurders en commissarissen dienen verschillende rollen, achtergronden, risicohouding en persoonlijkheden te hebben. Bijdragen aan discussies dienen geleverd te worden op basis van expertise, niet op basis van de hiërarchische positie.

Ook is het hiervoor van belang dat externe deskundigen worden uitgenodigd als dit relevant is gezien het onderwerp. Daarnaast is een goede voorbereiding, op basis van volledige, juiste en onafhankelijke informatie, van groot belang. De informatie moet ook de alternatieven betreffen en moet aanmoedigen tot out-of-the-box denken. Technieken als rode en groene teams, waarbij het rode team tegenargumenten moet opwerpen, of een paar teamleden de opdracht geven om alleen maar tegenargumenten te

bedenken, kan helpen. Vervolgens is de juiste atmosfeer van belang. Iedereen moet zijn mening kunnen geven, bij voorkeur de junior als eerste.

Afwijkende meningen moeten aangemoedigd worden en met humor kan de spanning vermeden worden. Het kan helpen als deelnemers vooraf hun mening opschrijven, zodat de kans dat ze door de discussie van hun eigen gedachten worden weggevoerd kleiner wordt. Commissarissen moeten alert zijn op onjuiste vergelijkingen en analogieën. En zo zijn er nog een aantal hulpmiddelen om bias te voorkomen.

Voordat een raad van commissarissen zo ver is om deze technieken toe te passen, moet hij zich eerst bewust zijn van de onbewuste patronen in ons denken. Een cursus gedragsconomie, met voorbeelden waarbij ik voorspel dat iedereen in de fout gaat door op bepaalde biases zijn of haar oordeel te baseren, zou daarom als permanente educatie op de agenda van iedere raad van commissarissen moeten staan. Het is anders niet meer dan logisch dat de Ondernemingskamer een raad van commissarissen die klaarwakker was, maar toch de zaak in de soep liet lopen, mede verantwoordelijk houdt.

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TiasNimbas en tevens commissaris-toezichthouder bij diverse organisaties.