

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR 4 2014 GOVERNANCE

★ **VOORMALIG PHILIPS-TOPMAN ROB WESTERHOF:
“IK BEN LIEVER HANDS-ON BETROKKEN BIJ
VEELBELOVENDE START-UPS” 10**

★ **INNOVATIE ALS OPDRACHT VOOR DE COMMISSARIS
TEMPO VAN INNOVEREN WIL MAAR NIET STIJGEN 16**

★ **BESTUURDERS GEBRUIKEN ACTIEF HUN
NETWERK BIJ BESLUITVORMING
EERSTE RESULTATEN NEDERLANDS TOPMANAGERS
ONDERZOEK 2014 23**

★ **RISICOMANAGEMENT NOG STEEDS BLINDE VLEK
SINDS 2009 HEBBEN ORGANISATIES WEINIG GELEERD 30**

ESSAY: BETER TOEZICHT DOOR INTERNE DEMOCRATIE 36 FAMILY BUSINESS EXTREMOPHILES 44 FAMILIEBEDRIJF IN
TURBULENTE TIJDEN 48 ONBEWUSTE DRIJFVEREN IN DE BOARDROOM 55

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Onbewuste drijfveren



Introductie

Over het Brein in de Boardroom.

Prof. dr Frans van der Meché is initiatiefnemer van het Executive Program 'Het brein in de boardroom' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze leergang voor executives geeft inzicht in de invloed van de hersenen en onbewuste drijfveren op ons gedrag. "Het instinct bepaalt nog steeds hoe we denken en opereren."

Door Jolanda Breedveld.

Titel	: Onbewuste drijfveren
Auteur	: Redactie GB&T
Verschenen in	: Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur en Toezicht 4 2014)
Publicatiedatum	: 19-12-2014
Aantal pagina's	: 3
Taal	: Nederlands
Tags	: erasmus universiteit rotterdam, executiveshet brein in de boardroom

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Prof. dr Frans van der Meché is initiatiefnemer van het Executive Program 'Het brein in de boardroom' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze leergang voor executives geeft inzicht in de invloed van de hersenen en onbewuste drijfveren op ons gedrag. "Het instinct bepaalt nog steeds hoe we denken en opereren."

ONBEWUSTE DRIJFVEREN

OVER HET BREIN IN DE BOARDROOM

Jolanda Breedveld

We denken dat rationaliteit en bewuste strategische keuzes de basis zijn van het denken en handelen, maar wetenschappelijk onderzoek toont steeds vaker aan dat onbewuste drijfveren de eigen besluiten bepalen. Dit is de basis van 'Het Brein in de Boardroom'. De leergang, gericht op bestuurders, toezichthouders en senior management, geeft inzicht in de invloed van het brein en onbewuste drijfveren op ons gedrag.

Tijdens de zes sessies, die elk jaar in januari van start gaan, wordt in een groep van maximaal 15 personen, antwoord gegeven op vragen als hoe onze beslissingen tot stand komen, of onze vrije wil inderdaad een vrije wil is en of kennis van het brein onze aanpak kan verbeteren. De leergang wordt verzorgd door een keur aan neurowetenschappers, theologen, (sociaal) psychologen, filosofen, economen en ervaren bestuurders. Professor Frans van der Meché, initiatiefnemer van de leergang, legt uit waarom het onderwerp de

laatste tijd zo in de belangstelling staat:

"De mens is altijd al op zoek geweest naar waarom de dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Dus dat is niets nieuws. Door de ontwikkeling van bijvoorbeeld functionele MRI-scans weten we alleen sinds een aantal jaar veel meer over hoe het brein werkt. Dankzij neuro-economics kunnen we beter zien hoe keuzegedrag werkt. Hoe kun je bijvoorbeeld de positieve centra in de hersenen stimuleren. Interessante kost voor ontwikkelaars van reclamespotjes.

"Daarnaast zijn we aan het einde gekomen van het Reagan-Thatchertijdperk van de neo-klassieke theorie, waarin het marktmechanisme heilig was. We zijn de laatste tijd nogal geconfronteerd met een aantal onverwachte en onbegrepen gebeurtenissen als de schulden crisis. Het menselijk gedrag lijkt daarbij als oorzaak 'key' te zijn. Het geloof in vaste modellen is dus tanende en de gedragseconomie voert de boventoon in onze interesse. Ik zie het om me heen

gebeuren op de Erasmus Universiteit, waar we naast het 'Brein' ook Executive Programs zijn opgestart als 'Het rendement van geluk' en 'Boardroom Dynamiek & Boardroom Evaluatie.'"

En wat leert dat brein ons?

"Dat nog heel veel van wat we doen en willen, en dus ook hoe we keuzes maken, hun oorsprong vinden in oergedrag. Evolutionair gezien is de tijd dat we met een speer over de savanne zwierven heel recent. Dus draait het in ons brein nog altijd over de balans tussen individu en groep. We zetten onze eigen overleving – voortplanting en veiligheid – daarbij voorop, maar weten tegelijkertijd dat dat binnen een groep beter en gemakkelijker gaat. Sterker nog, in je eentje red je het niet op de savanne. Dus is het essentieel om tot een groep te behoren. Dat 'instinct' bepaalt nog steeds hoe we denken en opereren. Daarom is pesten ook zo'n big issue. Van huis uit zijn we conformistisch ingesteld. Als je een afwijkend standpunt ten opzichte van de groep, je bestuur of managementteam wilt innemen, dan loop je het risico buiten de groep te vallen. Dat is tegennatuurlijk en dus lastig.

"Daarbij komt nog dat we van nature te optimistisch zijn ten opzichte van de werkelijkheid. Zouden we dat in vroeger tijden niet geweest zijn, dan zou er überhaupt geen jacht geweest zijn of de verkenning van nieuwe gebieden. Dat werkt nu dus door. We over-roepen ons. Een mooi voorbeeld is dat we weten dat iets van 40 procent van alle huwelijken strandt, maar als je net-getrouwden naar de kans daarop vraagt, 1-2 procent aangeeft dat dat bij hen kan gebeuren. Hetzelfde geldt voor fusies. Daarvan staat ook vast dat meer dan de helft niet werkt of in ieder geval geen waarde toevoegt. Toch fuseren we maar door. Eigenlijk zijn licht-depressieven de meest realistische mensen."

Conformisme, optimisme en overlevingsdrang in de boardroom. Kunnen we daar dan iets mee?

"Het gaat om de bewustwording. Als je weet hoe het zit, kun je patronen herkennen en weerstand bieden aan dit soort automatismen. Dat geldt niet alleen binnen een board, maar doet opgeld binnen alle



Frans van der Meché: "Ratio en intuïtie kun je niet scheiden"

Frans van der Meché

Prof. dr Frans van der Meché combineert dertig jaar neuro-onderzoek met tien jaar bestuurlijke ervaring in het Erasmus MC, onder andere als CFO en afdelingshoofd Neurologie. Momenteel is hij, naast zijn werk voor de Executive Programs van ESAA, toezichthouder bij een aantal organisaties en bestuursadviseur bij EUR Holding BV. Hij is initiatiefnemer van 'Het brein in de Boardroom', de leergang gericht op bestuurders, toezichthouders en senior management en hun adviseurs, die inzicht geeft in de invloed van het brein en onbewuste drijfveren op ons gedrag. Deze leergang wordt verzorgd door neurowetenschappers, (sociaal) psychologen, filosofen/theologen, economen en ervaren bestuurders. Meer informatie op www.esaa.nl.

groepen. Je begrijpt beter wat er gebeurt en hoe de dynamiek in elkaar zit. Even heel simpel gesteld is een CEO of directie geneigd tot optimisme en heb je vanwege onze conformistische instelling hele sterke persoonlijkheden nodig om een balans te brengen in een board of in toezichthoudende organen als de Raad van Commissarissen. Daarnaast staat vast dat we bekwaamheid overschatten en geluk juist onderschatten. De oprichters van Google boden het bedrijf in 1999 voor 750.000 dollar te koop aan, maar de koper zag er toen vanaf...”

Wat hebben toezichthouders aan deze inzichten?

“Toezichthouders plaatsen zich per definitie buiten een groep. Ze verkeren in een constant dilemma om met hun eigen mening mee te gaan, dan wel naar de geruststellende woorden uit de groep te luisteren. Ze moeten objectief blijven, maar op termijn is dit niet houdbaar door de relaties die onvermijdelijk gaan ontstaan. Gevoelens kun je niet objectiveren. Daarom is het ook wijs om eens in de zoveel tijd van accountant en andere auditors te wisselen. Het gaat dan niet om de organisatie waar ze voor werken, maar om de personen die het werk komen doen.”

Maar toezichthouders kunnen toch juist zaken en vriendschap, oftewel ratio en emotie, goed scheiden?

“Dat is één van de grootste misvattingen die er zijn. Ratio en intuïtie kun je per definitie niet scheiden. De meeste van onze drijfveren zijn onbewust. Pure rationaliteit is een illusie. Het enige rationele aan een werkproces is of een optelling klopt. De rest is allemaal onderhevig aan emotie. Dat is een grote valkuil voor toezichthouders. Ervan uitgaan dat als de processen kloppen, het klopt. Het gaat echter natuurlijk over gedrag. Over hoe mensen met die processen omgaan. Daar hebben toezichthouders een derde oog voor nodig. Ik zou er dan ook voor pleiten dat toezichthouders in hun rapporten standaard een extra paragraaf opnemen over dit soort ‘softe’ onderwerpen. Hoe is de omgang met elkaar? Hoe verloopt de besluitvorming binnen de directie? Als toezichthouder moet je een gevoel krijgen over de balans in de machtsverhoudingen.”

Over de auteur:

Drs Jolanda F. Breedveld is werkzaam bij de Erasmus School of Accounting & Assurance van de Erasmus Universiteit Rotterdam als Program Manager voor de Post-Master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT Auditing & Advisory.



