

COLUMNS | 1 JULI 2020

HET BREIN 3.0

Auteur: Prof.dr. Leen Paape RA RO CIA

Leestijd: 3 min



Met dank aan onderzoekers als Kahneman, Thaler en Ariely weten we inmiddels dat mensen helemaal niet zo rationeel zijn als we lang veronderstelden – of misschien hoopten.

Wij nemen vaak verkeerde besluiten en worden op het verkeerde been gezet door allerlei biases. Inmiddels zijn er meer dan tweehonderd onderkend. Die biases hebben natuurlijk evolutionaire voordelen gebracht want anders waren ze er niet meer geweest. Echter, het is wel goed dat we ze (onder)kennen, want dan kunnen we met die kennis ons voordeel doen. Het probleem is wel dat we dan eigenlijk vragen om voorbij te komen aan ons 'menszijn', dat kan natuurlijk alleen als we in gezamenlijkheid optreden en waarbij we dan de rollen en competenties in teams zo verdelen dat dit ook min of meer realistisch wordt.

Het begint met kennis, dus internal auditors moeten natuurlijk de boeken van de hiervoor genoemde auteurs lezen. Vervolgens is het zaak die kennis ook toe te passen, en daar zit natuurlijk een ander probleem. De opleiding – en misschien ook wel de constitutie – van auditors leidt ertoe dat zij naast hun persoonlijke biases ook nog eens worden volgepompt met beroepsmatige biases, u mag ze desgewenst ook beroepsdeformaties noemen. We zoeken naar zekerheid en hebben daartoe behoefte aan houvast, normen, als maat der dingen. Die normen zijn er vaak niet en als ze er zijn, zijn ze vaak subjectief en op zijn best meetbaar, maar zelfs dat is vaak een probleem. Meetbaarheid is dus belangrijk, naast het feit dat we veel, zo niet alles, plat proberen te slaan in regelkringen omdat we nu eenmaal cybernetisch en lineair denken. De invloeden van de Verlichting en de Industriële Revolutie zijn, zoals dat zo mooi heet, performatief. Ze doordrenken alles en we gaan leven naar het idee van de maakbare samenleving en organisatie.

AUDIT

MAGAZINE

Daarmee zijn we zeker ver gekomen, maar in een almaar complexer en meer verweven wereld worden de kenmerken van de harde realiteit van de non-lineaire wereld steeds duidelijker zichtbaar en merkbaar. Ook werken wij in een sterk gereguleerde context waarbij de risico-regel-reflex steeds op de loer ligt. Meer regels leiden tot meer gaten en dus overtredingen. En dat willen niet alleen auditors niet, nee, niemand wil dat. Die context komt dus op steeds gespannener voet te staan met de rauwe werkelijkheid. Daarmee wordt het probleem van complexiteit en de roep om meer beheersing alleen maar groter. We zitten in een vicieuze cirkel en auditors leveren daaraan ook een bijdrage.

Meer beheersing leidt helaas niet tot robuustere systemen. Nee, het tegendeel is waar: ze worden steeds fragieler tot het moment waarop het zaakje gierend uit de klauwen loopt. De situatie met Boeing 737 MAX is een schoolvoorbeeld van een vliegtuig waaraan in de loop der tijden alleen maar meer complexiteit werd toegevoegd. De rest is geschiedenis, helaas met veel menselijk lijden. Boeing verkoopt geen vliegtuig meer en elke week komen er nieuwe misstanden aan het licht. Het aanwijzen van de schuldigen is onmogelijk. Immers, de problemen zijn heel lang geleden al begonnen en de keten van oorzaak-gevolg is niet eenvoudig te achterhalen.

Wat leert ons dit nu? Ik denk dat een paar zaken goed zijn om te benoemen.

1. Lees de eerder genoemde auteurs en wees u bewust van uw biases.
2. Weet dat de wereld non-lineair van aard is en dat kleine oorzaken grote gevolgen kunnen hebben.
3. Meer regels en beheersing is niet de oplossing maar het probleem. Streef dus naar eenvoud, de verkeersrotonde is mijn favoriete metafoor voor de inrichting van organisaties (en de samenleving). Probeer niet altijd te zoeken naar normen, omarm ambiguïteit en breek regels af waar mogelijk.
4. Denk na over de context in uw organisatie; is die veilig voor mensen om problemen tijdig aan de orde te stellen? Meestal is intern al lang bekend wat het probleem is, zie Boeing. Stel dat ook aan de orde bij de hoogste leiding.
5. Streef naar een 'blame free reporting' van knelpunten, fouten en problemen. Leer van de wijze waarop ze dat hebben ingericht bij KLM. Auditors zoeken ernaar en kunnen daarin behulpzaam zijn.

Over

Leen Paape is voorzitter van Nyenrode Corporate Governance Instituut, programmadirecteur van de commissarissencyclus en academic director van de board & governanceprogramma's.

Tags: Leen Paape

Bron url: <https://auditmagazine.nl/columns/het-brein-3-0-2/>