

INTERVIEWS | 1 MEI 2023

HOE BIASED IS DE TOEZICHTHOUDER?

Auteur: Max Lodder CISA - Sander Diks CIA

Beeld: NFP Photography

Leestijd: 7 min



Wanneer het misgaat bij een onder toezicht staande onderneming is het niet meer dan logisch om ook naar de rol van de interne en externe toezichthouder te kijken. Hebben ze signalen genegeerd? Speelden biases een rol? Organisatiepsycholoog Tessa Coffeng, toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), promoveerde in 2022 op haar onderzoek naar de rol van biases in de besluitvorming van toezichthouders.

Wat doet het team Gedrag & Cultuur waarvoor u werkt bij de AFM?

“Het team Gedrag & Cultuur is een van de teams van het Expertisecentrum dat in 2016 is opgericht binnen de AFM. Het doel daarvan was om op bepaalde gebieden expertise op te bouwen om het toezicht te versterken. In het begin hielden

we ons vooral bezig met het uitvoeren van themaonderzoeken, bijvoorbeeld naar open-foutencultuur, evenwichtige besluitvorming en belonen en waarderen. Nu proberen we gedrag- en cultuuronderwerpen meer in lopende toezichtprojecten mee te nemen. Zo sluit ik regelmatig als gedragsexpert aan bij andere teams. Ook zijn we steeds meer bezig om de besluitvorming binnen de AFM zelf te verbeteren.”

U hebt onderzoek gedaan naar biases bij toezichthouders, wat was de aanleiding?

“Vanuit de AFM was er behoefte om meer verbinding te maken met de wetenschap. Daaruit is een samenwerking ontstaan tussen de AFM en de Universiteit Utrecht. De aanleiding voor het onderwerp van mijn onderzoek kwam voort uit incidenten en schandalen in de financiële sector, waarbij er vaak ook signalen waren dat de externe toezichthouders mogelijk niet adequaat hadden opgetreden. Voor het onderwerp biases was al langer aandacht bij De Nederlandsche Bank (DNB). De AFM zag een kans om dit onderwerp verder uit te diepen. In plaats van enkel iets te roepen over de onder toezicht staande ondernemingen houden we hiermee ook onszelf een spiegel voor.”

“Wat dit onderzoek uniek maakt is dat het specifiek gericht was op toezichthouders. Die doelgroep wordt nog niet vaak gevonden door onderzoekers in de psychologie”

Wat hebt u precies onderzocht?

“Ik heb onderzocht hoe vatbaar toezichthouders zijn voor biases, en wat ze kunnen doen om biases tegen te gaan. Biases zijn denkfouten. Je zou het kunnen definiëren als verkeerde aannamen doen. Alle mensen hebben er last van en inmiddels zijn er meer dan tweehonderd soorten biases bekend. In mijn onderzoek heb ik in de breedte gekeken naar het effect van biases. Wat dit onderzoek uniek maakt is dat het specifiek gericht was op toezichthouders. Die doelgroep wordt nog niet vaak gevonden door onderzoekers in de psychologie.”

Wat kwam u te weten over biases?

“Uit mijn onderzoek kwamen drie belangrijke oorzaken naar voren die ten grondslag liggen aan biases bij toezichthouders: zelfoverschatting, groepsdenken en een vals gevoel van veiligheid. Toezichthouders zijn geneigd om de kwaliteit van hun eigen besluiten te overschatten, omdat zij denken dat zijzelf niet zoveel last hebben van biases. Opvallend was dat deze blinde vlek in sterkere mate voorkwam bij ervaren toezichthouders met een lange staat van dienst. De tweede is groepsdenken. Waar we aannemen dat besluitvorming door een groep moet helpen om individuele biases tegen te gaan, blijkt dat dit niet altijd lukt omdat we de neiging hebben om zo snel mogelijk consensus te bereiken. Het is dus niet zo dat in een groep altijd alternatieve opties besproken worden of kritische vragen worden gesteld. De voorzitter van de besluitvorming speelt een belangrijke rol in het bewerkstelligen van tegengeluid en het inventariseren van alle mogelijkheden. Tot slot is er het valse gevoel van veiligheid. Wanneer we een techniek zoals een beslistmatrix inzetten, denken we al snel dat er geen bias meer kan optreden. Het middel wordt dan soms verward met het doel. Het wordt dan ingezet zonder echt kritische reflectie.”

Tessa Coffeng, AFM: "De blinde vlek voor eigen biases blijkt groter bij commissarissen dan bij externe toezichthouders. Commissarissen vertrouwen mogelijk sneller op hun eigen expertise"

Hoe kun je een bias herkennen?

"Het is mogelijk om aannamen bij anderen te herkennen. Het gaat dan om het herkennen van het onderscheid tussen feiten en aannamen. Een kritische vraagstelling is daarbij van belang. Vooral goed luisteren en doorvragen is belangrijk. Dat blijkt in de praktijk heel moeilijk, maar juist dan kom je meer te weten. Vraag eens aan de ander waarom hij nu precies voor zijn aanpak heeft gekozen. Wanneer blijkt dat iemand daar nog niet over heeft nagedacht of het simpelweg altijd al zo heeft gedaan, heb je mogelijk te maken met een aanname."

En wat kun je doen om biases te voorkomen?

"Er is helaas niet één hulpmiddel, niet één heilige graal. Helemaal voorkomen gaat nooit lukken. We zijn allemaal mensen. Je hebt vooral elkaar nodig om blinde vlekken en aannamen op tijd te herkennen. In groepen moet je dan dus wel waken voor groepsdenken. Van belang is om een open cultuur te creëren waarin echte discussie kan plaatsvinden. Iemand die de toon zet in de groep, zoals bijvoorbeeld een voorzitter, heeft daarbij een belangrijke rol. Participatief leiderschap helpt, het zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan en leidt tot meer daadkracht. Nodig anderen uit om tegengeluid te geven. Blijf spiegelen. Wees eerlijk dat je zelf ook niet altijd alles kunt weten."

Voldoende tijd nemen hoort daar ook bij?

"Het nemen van meer tijd voor de besluitvorming blijkt niet altijd te helpen. Dat kan er weer toe leiden dat je alleen nog maar meer tijd besteedt om de ander van jouw eigen gelijk te overtuigen. Blijf bij het inzetten van middelen scherp. Het middel moet geen doel op zich worden. Werkt het goed genoeg? Werkt het nog steeds? Een advocaat-van-de-duivelstechniek is niet slecht, maar na een tijd kan het effect zijn uitgewerkt. Wees je daarvan bewust."

"Hoe je bent georganiseerd, bepaalt voor een deel ook de manier van besluitvorming. Het is niet voor niets dat de overheid als bureaucratisch wordt gezien"

Zijn er randvoorwaarden om effectief met biases te kunnen omgaan?

"Ongetwijfeld. Uit het onderzoek blijkt dat het informeren van toezichthouders over biases niet helpt. Ook het inzetten van ondersteunende technieken zoals een beslismatrix blijken maar beperkt effectief. Leiderschap, gedrag en cultuur zijn wel bepalend voor een kritische discussie en goede besluitvorming. Het blijft ook maatwerk en het kan per organisatie verschillen wat er precies nodig is om de besluitvorming te verbeteren. Er zijn nog meer zaken van belang om het risico op biases te voorkomen, bijvoorbeeld in de bestuurskundige hoek. Hoe je bent georganiseerd, bepaalt voor een deel ook de manier van besluitvorming. Het is niet voor niets dat de overheid als bureaucratisch wordt gezien."

U maakt in het onderzoek onderscheid tussen interne en externe toezichthouders. Is de situatie wat betreft biases hetzelfde?

"De blinde vlek voor eigen biases blijkt groter bij commissarissen dan bij externe toezichthouders. Mogelijk omdat ze over het algemeen wat ouder en meer ervaren zijn. Commissarissen vertrouwen mogelijk sneller op hun eigen expertise. Ook is de drempel voor het geven van tegenspraak in een raad van commissarissen of raad van toezicht vaak groter, dat moeten ze echt zelf organiseren. Op basis van de gesprekken die ik heb gevoerd merk ik dat dat nog weinig voorkomt."

AUDIT

MAGAZINE

Tessa Coffeng, AFM: "Bestuurlijke processen en de groepsdynamiek binnen een bestuur zijn mooie onderzoeksthema's. Het zou goed zijn als dit hoger op de agenda komt"

Hoe komt dat?

"Een mogelijke verklaring is dat commissarissen nu eenmaal niet zoveel tijd hebben. Ze komen bijeen met het doel om een besluit te nemen. Ze kennen elkaar mogelijk niet altijd even goed en nemen niet altijd de tijd om elkaar goed te leren kennen. Uit ander onderzoek van Bokhorst en Overman naar bestuurlijk verval bleek dat naarmate een bestuur langer met elkaar samenwerkt, er steeds minder naar tegengeluid wordt gezocht. Het groepsdenken neemt dan toe. Dit verandert denk ik niet automatisch als een nieuw lid of nieuwe leden toetreden, omdat het als nieuwe commissaris in een raad soms lastig is om je plek te verwerven en zaken echt te veranderen."

Kan de internal auditor een rol spelen bij biases?

"Dat denk ik wel. Het zou juist ook een onderwerp kunnen zijn dat audit vanuit haar meer onafhankelijke rol oppakt. Bestuurlijke processen en de groepsdynamiek binnen een bestuur zijn mooie onderzoeksthema's. Het zou goed zijn als dit hoger op de agenda komt. De vraag is alleen hoeveel ruimte daarvoor is. Je bent als auditor natuurlijk nooit helemaal onafhankelijk. Ik kan mij voorstellen dat het best spannend is om de raad van bestuur zelf te onderzoeken. Gaat dit tegen je werken als je kritisch bent geweest? Wordt dat uiteindelijk tegen je gebruikt in je beoordeling? Dat kan best een spanningsveld voor auditors zijn, terwijl het wel een audit kan zijn waar een raad van commissarissen behoefte aan heeft."

In de beroepsstandaarden staat dat de internal auditor 'objectief en vrij van ongepaste beïnvloeding is'. Is dat een realistische verwachting?

"Nee. Dat is niet realistisch en ik vind ook dat we op moeten houden met de stelling dat een mens altijd objectief kan zijn. Dat helpt ons niet verder. Natuurlijk moet een auditor zijn best doen om zo objectief en onafhankelijk mogelijk te opereren. Maar door continu te roepen dat ze onafhankelijk en objectief zijn, krijg je bijna het idee dat het dan ook altijd zo is, en je verder niets meer hoeft te doen. Ken je beperkingen. Ook van experts moet je niet alles klakkeloos aannemen."

"We moeten ophouden met de stelling dat een mens altijd objectief kan zijn. Dat helpt ons niet verder"

Welk advies over biases wilt u geven aan mensen met een controlerende of toezichthoudende functie?

"Anderen vragen mij weleens welke biases ikzelf heb. Mijn referentiekader is die van de AFM. Dat kleurt mij in hoe ik mijn werk doe en welke drijfveren ik heb. Het is goed om te beseffen dat iedereen door een andere bril kijkt. Ga ook vooral bij jezelf na hoe sturend je eigen achtergrond bij je werk is. Auditors, compliance officers, commissarissen en externe toezichthouders hebben op bepaalde vlakken dezelfde taken. Kijk daarom ook vooral hoe je elkaar kunt aanvullen en versterken."

AUDIT

MAGAZINE

Over

Dr. Tessa Coffeng is toezichthouder bij de AFM en onderzoeker bij de Universiteit Utrecht. In 2022 promoveerde ze aan de Universiteit Utrecht met haar onderzoek naar de rol van biases in de besluitvorming van toezichthouders.

Tags: biases, Toezicht

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/hoe-biased-is-de-toezichthouder/>