

De redactie van *Audit Magazine* interviewde prof.dr. Frans van der Meché, initiatiefnemer van het Executive Program 'Het brein in de boardroom' aan de Erasmus School of Accounting & Assurance, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Auditors plaatsen zich per definitie buiten de groep

Drs. J.F. Breedveld

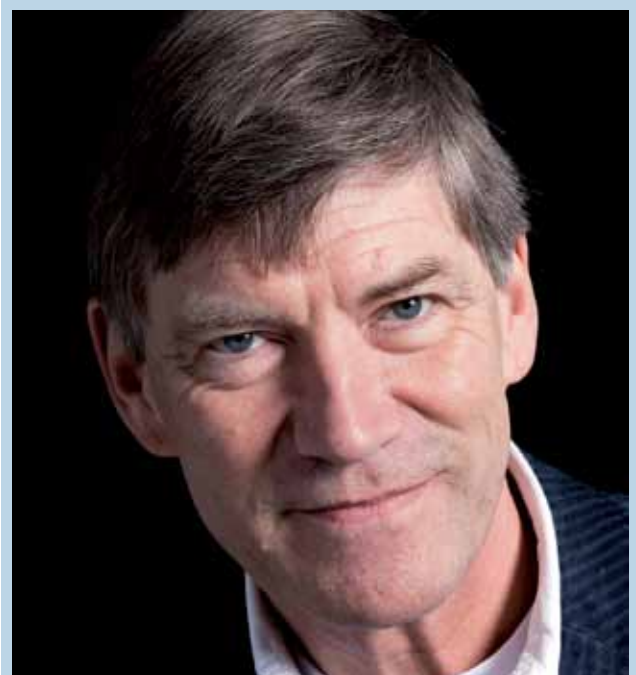
De invloed van het brein op het menselijk doen staat de laatste tijd erg in de belangstelling. Van waar al deze aandacht?

“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 echter sinds een aantal jaren 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-Thatcher-tijdperk van de neoklassieke 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 daarvan de oorzaak te zijn. Het geloof in ‘vaste modellen’ is 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 keuzen maken, hun oorsprong vinden in oergedrag. Evolutie 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.



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.



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 of de verkenning van nieuwe gebieden geweest zijn. Dat werkt nu dus door. We 'over-roepen' onszelf. Een mooi voorbeeld daarvan is dat we weten dat iets van 40% van alle huwelijken strandt, maar als je pasgetrouwen naar de kans daarop vraagt, maar 1 á 2 procent aangeeft dat dat bij hen kan gebeuren. Hetzelfde geldt voor fusies. Uit onderzoek

toezichthoudende organen als de raad van commissarissen. Eigenlijk zouden licht-depressieven voor een goede balans in de top kunnen zorgen. Zij zijn de meest realistische mensen."

Wat kun je als auditor met deze inzichten?

"Auditors plaatsen zich per definitie buiten de 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 verstandig om eens in de zoveel tijd van accountant en andere (interne) auditors te wisselen. Het gaat dan niet om de organisatie waar ze voor werken, maar om de personen die het auditwerk komen doen."

Maar auditors kunnen toch juist zaken en vriendschap, ofwel ratio en emotie, goed scheiden?

"Dat is een van de grootste misvattingen die er is. 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 audit of elk ander werkproces is of een optelling klopt. De rest is allemaal onderhevig aan emotie. Dat is een grote valkuil voor auditors. Ervan uitgaan dat als de processen kloppen, het klopt. Het gaat echter over gedrag. Over hoe mensen met die processen omgaan. Daar hebben auditors een derde oog voor nodig. Ik pleit er dan ook voor dat auditors 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 auditor moet je een gevoel krijgen over de balans in de machtsverhoudingen en daar iets van vinden. Daarom is kennis van hoe het brein functioneert bijzonder relevant voor deze beroepsgroep. Het is niet alleen het meest intrigerende orgaan wat we hebben. Het is tenslotte hét orgaan wat ons tot mens maakt, maar kijken vanuit de kennis van de hersenen confronteert je met de fysieke werkelijkheid van ons gedrag." □

Licht-depressieven kunnen voor een goede balans in de top zorgen. Zij zijn de meest realistische mensen

blijkt dat zeven van de tien fusies en overnames meer kosten dan ze opleveren. Toch fuseren we maar door. Ons ingebakken optimisme is ook de reden dat de resultaten in businessplannen gemiddeld 25% te positief worden ingeschat."

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

"Het gaat om de bewustwording. Als je weet hoe het zit, dan kun je patronen herkennen en weerstand bieden aan dit soort automatismen. Dat geldt niet alleen binnen een board, maar doet opgeld binnen alle groepen. Je begrijpt beter wat er gebeurt en hoe de dynamiek in elkaar zit. Even heel simpel gesteld is een CEO of CFO geneigd tot optimisme en heb je vanwege onze conformistische instelling heel sterke persoonlijkheden nodig om balans aan te brengen in een board of in

Vragen die aan de orde komen in 'Het brein in de boardroom':

- Wat zijn de bouwstenen in de hersenen voor ons gedrag?
- Kunnen we besluiten, genomen onder druk, in de hersenen 'zien'?
- Waarom zijn onze beslissingen niet rationeel?
- Hoe komen onze beslissingen dan wel tot stand?
- Wat maakt een leider succesvol, wat is de rol van volgen?
- Hoe wordt mijn bedrijf een 'gezonde' organisatie?
- Is mijn eigen wil ook een vrije wil?
- Waarom ontstaan ontsporingen bij mensen aan de top?
- Hoe werkt onderling gedrag in diverse situaties?
- Verbeter kennis over het brein mijn aanpak ook?
- Wat zijn de ervaringen van (andere) bestuurders?