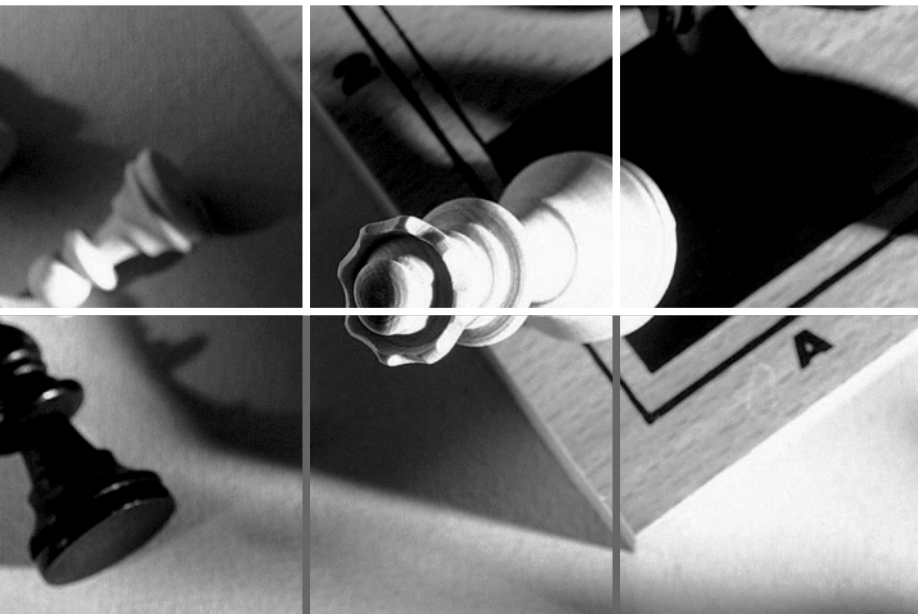


*DE RELATIE TUSSEN
RISICO MANAGEMENT
EN DRIJFVEREN*



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Carla van der Weerd RA is Managing Director en eigenaar van Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: c.vdweerd@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Met dank aan Drs. C. Keijser van Management Drives Europe B.V.

Copyright © 2012 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

De cultuur binnen een organisatie heeft een grote invloed op de mate waarin een organisatie risico's neemt. De cultuur, maar ook het gedrag ten aanzien van risico's, wordt voor een groot deel bepaald door de menselijke drijfveren van het management en personeel in de organisatie. Menselijke drijfveren worden gevormd door verschillende factoren. Opvoeding, genen, ervaringen en omgevingsfactoren bepalen deze drijfveren.

Diverse wetenschappers hebben modellen ontwikkeld waarin de drijfveren van mensen worden beschreven en gecategoriseerd. Een van deze wetenschappers is de psycholoog C. Graves. De resultaten van zijn onderzoek bieden inzicht in de innerlijke 'filters' waarmee we het leven interpreteren en begrijpen.

Management Drives

Het onderzoek van Graves is door verschillende organisaties verder vertaald in modellen die in de praktijk kunnen worden toegepast, bijvoorbeeld voor het geven van inzicht in de drijfveren van personen of de dynamiek in groepen of organisaties. Een voorbeeld hiervan is de methode van Management Drives. Deze organisatie heeft testen ontwikkeld waarin de waarden en motivaties die een persoon zich tijdens zijn leven en loopbaan heeft eigen gemaakt, worden onderzocht en gekoppeld aan kleuren. Iedere persoonlijke score is uniek en even waardevol. De scores zijn niet gekoppeld aan waarde-oordelen.

Het model van Management Drives onderscheidt zes kleuren:

- Geel - De drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden

- Groen - De drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt
- Oranje - De drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien
- Blauw - De drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren
- Rood - De drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht
- Paars - De drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

De methode van Management Drives is als een cultuurmethode aan te merken, niet als een psychologische test. De kern van een cultuurmethode is gelegen in het relateren van gedrag en omstandigheden. Er wordt niet gezocht naar een vaste psychologische kern als houvast voor de verklaring van gedrag. Inzicht in drijfveren helpt ons om samenwerking, communicatie en performance beter te begrijpen.

Geel

Geel denkt en handelt in overeenstemming met zijn eigen inzichten, maakt persoonlijke keuzes en verlangt persoonlijke ruimte. Geel werkt analytisch aan concepten, theorieën en andere persoonlijke creaties. Geel rekent op zijn eigen intelligentie en eigen vermogens. Hij wordt gestimuleerd door het dynamische verloop van processen en de complexiteit van systemen. Geel hoeft niet per se tot een groep te behoren, maar hecht wel waarde aan ongedwongen contacten met een paar gelijkgestemden om ideeën mee te delen en inspiratie op te doen. Geel onthoudt zich van ongefundeerde meningen (is wel oordelend) en vermijdt dat conflicten persoonlijk worden. Geel houdt van ontdekkingen en de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden.

Groen

Groen houdt rekening met anderen, gaat uit van goede intenties, zoekt vaak een middenweg en probeert consensus te vinden. Groen is graag in de nabijheid van andere mensen en zoekt erkenning van anderen. Het geeft hem energie om te weten dat hij als mens gewaardeerd wordt, te voelen wat er speelt binnen zijn groep of gemeenschap, om te vertellen, maar vooral om empathisch te luisteren. Hij ontfermt zich graag over de zwakkere leden van de groep en staat voor gelijke kansen voor iedereen. Hoewel Groen gevoelig is, houdt hij niet van heftige emotionele uitbarstingen, omdat deze het evenwicht in de groep kunnen verstoren.

Oranje

Oranje gelooft in zijn eigen kunnen en, in zijn kracht, wil hij graag opvallen. Hij is graag bereid om te groeien, zich te verbeteren en vooruitgang te boeken, tenminste, als dat ook zo gezien wordt. Oranje gaat zelfstandig te werk. Hij wil leiden en niet geleid worden. Zijn doel is persoonlijk succes en daar gaat hij dan ook voor. Hij wil geen tijd of energie verspillen; hij wil indruk maken, roem en bewondering oogsten. Oranje gaat strategisch te werk om zijn doel te bereiken en ziet concurrentie als een natuurlijke aanjager. Oranje vecht om te winnen en trekt zich niet veel aan van emoties. Hij bewaart afstand en blijft kalm om zo zijn kansen optimaal te benutten. Hij is zakelijk ingesteld.

Blauw

Blauw is een betrouwbare 'motor' die ervoor zorgt dat de organisatie blijft draaien. Blauw is loyaal, respecteert de regels en procedures en zorgt er voor dat de klus wordt geklaard. Blauw vraagt zich niet af of iets leuk is of niet,

maar doet wat nodig is en past bij zijn taak. Blauw is trots wanneer hij zijn taak heeft volbracht. Hij volgt het aangewezen pad, zorgt voor orde en gerechtigheid. Blauw is rationeel en systematisch, een perfectionist. Van Blauw kun je op aan: afspraak is afspraak!

Rood

Rood is spontaan en levenslustig. Niets houdt hem tegen zodra hij echt iets wil. Hij bundelt al zijn energie en stort zich erop. Rood rechtvaardigt het gebruik van kracht en wordt niet gehinderd door schuldgevoelens of bezorgdheid om anderen. Rood neemt makkelijk risico's. Gedreven door adrenaline gaat hij verder, daar waar anderen opgeven of zich terugtrekken. Hij spoort anderen aan hem te volgen. Rood wil doorgaan en winnen. Hij gelooft dat hij uniek is in zijn soort en verwacht respect en waardering van anderen.

Paars

Paars hecht waarde aan familie en aan de gemeenschappen waar hij deel van uitmaakt. Paars denkt in termen van vastomlijnde relaties waarbinnen ieder zijn aangewezen plek heeft. Paars voelt zich veilig in de groep en iedere verandering die zich voordoet binnen de groep of in de leiding kan een gevoel van onrust en onzekerheid geven. Paars is iemand die bedrijfscultuur en bedrijfstradities in ere houdt.

In de metingen die we doen, zien we dat mensen meestal twee of drie drijfveren hebben die voor hun belangrijk zijn. Daarnaast hebben mensen ook 'verwerpingen' op bepaalde drijfveren, de nadelen die zij zien van die drijfveren. Dit kan leiden tot irritaties indien anderen in de omgeving dit gedrag vertonen. De verwerpingen laten zien van welke drijfveren de persoon negatieve gevoelens kan ontwikkelen. Hoe gro-

ter de verwerping, hoe groter de weerzin, de negatieve gevoelens die dat kan opleveren.

Relatie met Risico Management

De drijfveren van een persoon zijn van invloed op de 'risk appetite' van die persoon. Onder 'risk-appetite' verstaan we de mate waarin iemand risico's durft te nemen, de risico-acceptatie. Daarbij is een onderscheid aan te brengen tussen de risico's die een persoon voor de organisatie zal nemen en de persoonlijke risico's die iemand wil lopen. De risico-acceptatie van Paars zal in belangrijke mate verschillen van de risico-acceptatie van Rood. In grote lijnen kunnen we de volgende gradaties aanbrengen in risico-acceptatie:

Geel

Gemiddelde risico-acceptatie voor de organisatie (nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen kunnen niet worden gerealiseerd zonder risico's te nemen. Deze risico's moeten echter

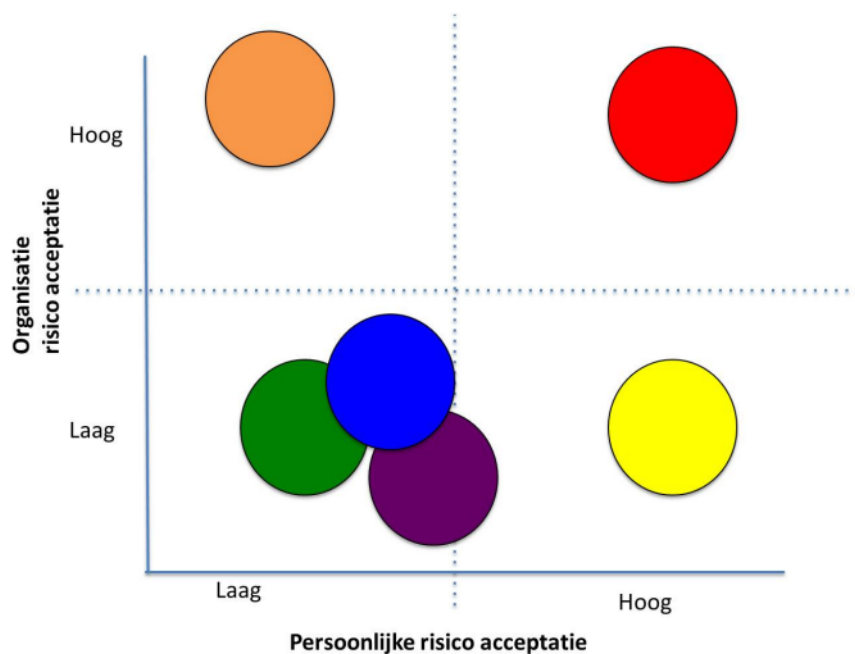
goed worden geanalyseerd en volstrekt worden begrepen). Geel wordt niet gedreven door financiële winsten, vrijheid is belangrijker dan geld. De risico's die de organisatie neemt mogen de vrijheid niet beperken. Aan de andere kant is Geel niet risico-avers, Geel is niet zo gericht op de eigen persoon en kan daardoor onbewust persoonlijk grote risico's nemen.

Groen

Relatief lage risico-acceptatie voor de organisatie (grote risico's kunnen de zwakkeren het hardst raken en kan de harmonie binnen de groep beschadigen). Groen wordt ook niet gedreven door geld, menselijke relaties zijn belangrijker dan financiële winst. Groen zal persoonlijk geen grote risico's willen nemen.

Oranje

Hoge risico-acceptatie voor de organisatie (wij willen doelen realiseren en daarbij moeten we risico's nemen. Als het fout gaat, neem ik op tijd maatregelen om alsnog mijn doelen te reali-



seren). Oranje zal niet snel grote persoonlijke risico's nemen, met name uit angst om de eigen status te verliezen.

Blauw

Relatief lage risico-acceptatie voor de organisatie (te grote risico's kunnen de organisatie en de structuur in gevaar brengen en de uitkomsten kunnen onzeker zijn). Blauw zal ook persoonlijk geen hoge risico's nemen.

Rood

Hoogste risico-acceptatie voor de organisatie (leef vereist het nemen van risico's). Rood is ook bereid persoonlijk grote risico's te nemen.

Paars

Laagste risico-acceptatie voor de organisatie (risico's brengen de veiligheid en de traditie in gevaar). Aan de andere kant zal Paars tot op zekere hoogte wel een persoonlijk risico nemen om de veiligheid en de traditie te beschermen.

Met deze typering van drijfveren en de daaraan gerelateerde 'risk-appetite' is het interessant om te kijken naar organisaties en de risico's die door en in deze organisaties worden genomen. Er zijn verschillende voorbeelden te geven van organisaties die grote risico's hebben genomen en waarbij een relatie kan worden gelegd met de drijfveren van het desbetreffende bestuur.

Een interessant voorbeeld zijn de financiële instellingen. Als we kijken naar de bestuurs-samenstelling ruim voor de eeuwwisseling bij ABN AMRO en de samenstelling van het bestuur in de periode na de eeuwwisseling, zien we dat de drijfveren van de nieuwe bestuurders anders waren dan die in de voorgaande besturen. In het oude bestuur werd vaak benadrukt dat de belangrijkste waarde van de

organisatie "het vertrouwen van de klant" was. Dit bestuur vond het dan ook belangrijk om dit vertrouwen niet in gevaar te brengen en de risico's van de organisatie te beperken. Bonusuitkeringen waren in die tijd beperkt en risico's waarvan de consequenties onduidelijk waren, werden niet genomen. Naast de Oranje drijfveer, waren ook de Blauwe, Gele en Paarse drijfveren ruim vertegenwoordigd in die cultuur. Het nieuwe bestuur na de eeuwwisseling werd voornamelijk gekenmerkt door Rood en Oranje, ten koste van Paars, Blauw en Geel. Hierin was ABN AMRO niet uniek, ook de andere financiële instellingen gingen deze richting op. De Investment Banking activiteiten namen toe (met grotere risico's), de beloningsstructuur veranderde (meer gericht op de jaarlijkse bonus). Grotere risico's werden genomen, in eerste instantie werd ook meer geld verdiend. De gevolgen op langere termijn zijn bekend. Deze grote risico's werden genomen door een eenzijdige samenstelling van het bestuur. Indien er meer diversiteit was geweest in de drijfveren van de bestuursleden, was er meer 'Countervailing Balance'(*) in de Raad van Bestuur, waardoor de grootste risico's waarschijnlijk niet waren genomen.

Andere voorbeelden zijn te vinden bij Woningcorporaties. De traditionele drijfveren bij Woningcorporaties waren: Groen (maatschappelijk belang), Blauw (regelgeving) en Paars (hechte bedrijfscultuur en tradities). Na de verzelfstandiging van Woningcorporaties (minder directe invloed van de overheid), kwam ook een verschuiving van de drijfveren bij de bestuurders. De invloed van Geel, Rood en Oranje werd groter. Dit heeft bij de meeste Woning-

(*) American Capitalism: The Concept of Countervailing Power (1952)

corporaties geen negatieve gevolgen gehad (soms zelf zeer positieve), maar bij een aantal Woningcorporaties werden de Rode en Oranje drijfveren te dominant. Steeds vaker werden commerciële projecten gestart. Het doel van deze projecten was in het algemeen het behalen van financiële voordelen die aan de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie ten goede zouden komen. De commerciële projecten impliceren echter ook grotere risico's. Door de Rode en Oranje drijfveren werd de 'risk-appetite' te groot, met als gevolg financiële debacles en schade aan de reputatie van de sector.

Is het verkeerd dat er een verschuiving plaatsvindt van drijfveren? Nee, meestal niet. In sommige situaties is het zelfs noodzakelijk om als organisatie te overleven. Door bijvoorbeeld een toename van Rood en Oranje in het bestuur van een organisatie kunnen innovatie en ondernemerschap in de organisatie worden gestimuleerd. Dit kan positief bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Het is echter wel van groot belang dat het bestuur van een organisatie, en de toezichthouders zoals commissarissen en externe toezichthouders, zich zeer bewust zijn van de

vigerende drijfveren in de organisatie en de daarmee samenhangende risico-profielen. Een goede samenstelling en mix van drijfveren in het bestuur kan een zeer positief effect hebben op (de resultaten van) een organisatie. Alle drijfveren hebben positieve punten, maar ook negatieve. Een organisatie waarin deze drijfveren elkaar positief beïnvloeden en elkaar goed in balans houden kan uitstekende resultaten behalen. Inzicht in elkaars drijfveren kan ook de communicatie verbeteren, omdat de impact van een boodschap beter kan worden ingeschat en begrepen.

Conclusie

Inzicht in de drijfveren en de daaraan gerelateerde risico-profielen kan bijdragen aan een beter bestuur van en een beter toezicht op organisaties. Niet beheersbare risico's kunnen hiermee worden voorkomen. Ook bij de samenstelling van een bestuur is het belangrijk om inzicht te hebben in deze drijfveren. Naast competenties en ervaring is het verstandig om ook de gewenste drijfveren in het profiel op te nemen. Een goede samenstelling en diversiteit van drijfveren in het bestuur zorgt voor een juiste countervailing balance, hetgeen een zeer positief effect kan hebben op de resultaten van een organisatie.

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl