

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111725>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-26 and may be subject to change.



Prof. dr. E.G.J. Vosselman is hoogleraar Accounting Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit der managementwetenschappen.

Morele waaghalzerij

In de moderne economische organisatie-theorie is 'moral hazard' een bekend fenomeen. Het is zoets als moreel verwerpelijk gedrag. Van zulk gedrag zijn zomaar een groot aantal voorbeelden te geven. Zo waren (en zijn) er bankiers die willens en wetens hypotheeklen verstrekken aan mensen die de lasten niet kunnen dragen, alleen maar omdat zij daarmee hun bonussen opkrikken. Er waren (en zijn) hogeschoolbestuurders die docenten aanzetten om het wat minder nauw te nemen met de kwaliteit van het onderwijs om daarmee de bekostiging van hun school veilig te stellen. Er zijn docenten die hun eisen aan leerlingen verlagen om bij hen in een beter blaadje te komen waardoor zij beter door hen worden geëvalueerd. Er zijn managers van business units in grote ondernemingen die bewust promotie-uitgaven achterwege laten om zo op de korte termijn een hogere winst te realiseren. Er zijn bestuurders van woningbouwcorporaties die wel erg gemakkelijk speculeren met het geld van anderen. Er zijn mensen die zich niet als een goed huisvader over hun spullen bekommeren omdat zij weten dat die spullen verzekerd zijn. In al deze gevallen geldt: iemand neemt een risico en anderen draaien op voor de kosten. De waaghalzen worden zelf niet met de gevolgen van hun handelen geconfronteerd.

In de economische organisatie-theorie wordt een aantal oplossingen voor dit probleem aangedragen. In de eerste plaats kan een monitor worden geplaatst. Door 'monitoring' wordt het gedrag van een individu, of de uitkomst van zijn gedrag, waargenomen, waardoor het verschil in informatie tussen de belanghebbenden wordt verkleind. Iemand wiens gedrag wordt geregistreerd en bewaakt bedenkt zich wel twee keer voordat hij zich moreel verwerpelijk gedraagt, zo is de gedachte. Via die monitor wordt het individu (de bestuurder, de docent, de manager) een deel van zijn ruimte ontnomen. In de tweede plaats kan het individu vrijwillig zijn ruimte beperken of zijn gedrag conditioneren. De manager van een business unit kan bijvoorbeeld akkoord gaan met de voorwaarde dat hij voor investeringen boven een bepaald bedrag eerst goedkeuring van het hoger managementniveau moet hebben. In de derde plaats kunnen goede 'incentives' (prikkels) worden ingezet. Die prikkels moeten dan een zodanige vorm hebben dat het individu als het ware wordt verleid om in het belang van het grotere geheel te werken. Dat betekent: zorg ervoor dat het belang van het individu en het grotere geheel in de pas lopen. De bonus is hiervan een mooi voorbeeld; een manager van een business unit krijgt een bonus als hij winst genereert. Die winst is precies ook wat zijn superieuren wensen. Dus: gelijkgerichte belangen. Intussen weten we wel beter. Monitoren (bijvoorbeeld in de vorm van raden van toezicht) blijken vaak gebrekkig te werken. Bovendien leidt te veel monitoring tot een erosie van vertrouwen tussen de bewaakte en de bewaker. Bonussen (of meer algemeen: incentives) blijken vaak perverse gevolgen te hebben. Zij roepen op tot datgene wat zij pogen te bestrijden: morele waaghalzerij. Of om het iets netter te zeggen: zij roepen op tot opportunisme. Zelfs een van de 'founding fathers' van de economische organisatie-theorie, Michael Jensen, erkent dat.

Ik heb al eerder als mijn opvatting verkondigd dat versterking van de monitor (dus versterking van het toezicht) en voortgaande prikkeling van mensen ons niet de oplossing brengen. Voor een echte oplossing moeten we de sloophamer durven te hanteren. We moeten de achterliggende (Angelsaksische) concepten van 'governance' en 'control' die zich vooral kenmerken door een negatief mensbeeld (de mens is een tot slechtheid geneigde 'agent') met de grond gelijk maken en terugkeren naar ons Rijlandse model. We moeten moreel gedrag dat van binnenuit komt bevorderen. Dat heeft een consequentie die velen van ons kennelijk niet meer aandurven: we zullen de mensen (managers, leraren, dokters) weer meer ruimte moeten geven. Meer autonomie. Minder toezicht, minder prikkeling. Meer ruimte voor experimenteelgedrag. Wel verantwoordelijkheid afleggen, maar veel minder op basis van specifieke taakstellingen. Zo erkennen we weer de professionaliteit van mensen; we nemen ze weer serieus; we gaan ervan uit dat ze hun eigen morele afwegingen kunnen maken in de specifieke situaties waarin zij zich bevinden. Prikkeling, toezicht en verantwoordelijkheid blijven noodzakelijk, maar niet in de mate waarin wij dit nu hebben gecultiveerd. We moeten mensen niet voortdurend behandelen alsof ze opportunisten zijn, want dan worden ze het ook. We moeten ze veel meer respecteren en behandelen als betrokken dienaren van een groter belang: de onderneming, de regio, de samenleving. Dat blijkt voor velen van ons een enge gedachte: kunnen we de ander wel vertrouwen? Zijn al die voorbeelden van morele waaghalzerij juist geen tekenen dat de mens getemd moet worden? Neen, het zijn tekenen dat ons 'governance en control'-systeem goed zleek is. Het is niet meer te genezen en het moet dus plaats maken voor een ander.