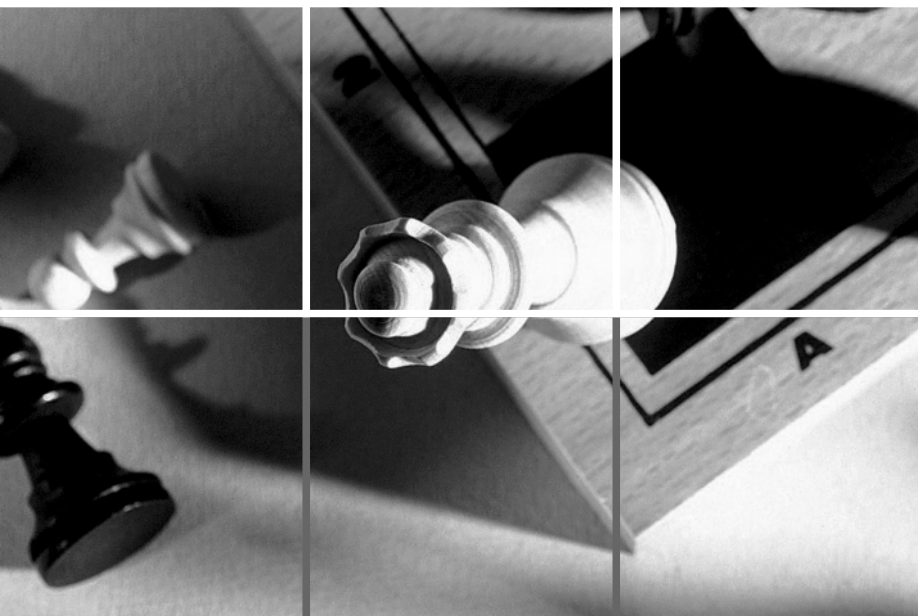


ORGANISATIECULTUUR EN DE BEHEERSING VAN RISICO'S

*De relatie tussen Risico Management
en menselijke 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 J. Linn en D. Foorthuis van Corporate Strengths Development

Copyright © 2009 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 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.

Risico Management is het beheersen van de risico's die het behalen van de doelstellingen van een organisatie kunnen belemmeren. Een gebrekkig risico management kan leiden tot grote verliezen in organisaties, hiervan hebben we verschillende voorbeelden gezien. Risico management vereist een gestructureerde aanpak voor de identificatie, beoordeling en eventuele afdekking en evaluatie van risico's. Het is echter ook regelmatig gebleken dat naast de inzet van de juiste methoden en technieken, ook het gedrag en de drijfveren van de mensen bepalend zijn voor de omvang van de risico's die door een organisatie worden genomen.

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.

Dynamic Colour 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

Dynamic Colour Drives, ontwikkeld door Corporate Strengths Development. 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 zeven kleuren. Iedere persoonlijke score is uniek en even waardevol. De scores zijn niet gekoppeld aan waarde-oordelen.

Het model onderscheidt zeven kleuren:

- Paars – Veiligheid / Traditie
- Rood – Snelheid / Macht
- Blauw – Orders / Regels / Plicht
- Oranje – Competitie / Doelen nastreven
- Groen – Idealen / Gemeenschap
- Geel – Intellectueel / Conceptueel
- Turkoos – Holistisch / Universeel



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 stand houdt.

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 fysieke kracht en wordt niet gehinderd door schuldgevoelens of bezorgdheid om anderen. Rood neemt makkelijk risico's. Gedreven door adrenaline gaat hij verder, daar waar andere 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.

Blauw

Blauw is een betrouwbare 'motor' die ervoor zorgt dat de organisatie blijft draaien. Blauw respecteert de regels en procedures en zorgt er voor dat de klus wordt geklaard. Voor Blauw heeft alles een doel, een bestemming en een reden. 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!

Oranje

Oranje gelooft in zijn eigen kunnen en wil graag opvallen. Hij is graag bereid om te groeien, zich te verbeteren en vooruitgang te boeken. 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.

Groen

Groen houdt rekening met anderen, zoekt 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 wat er speelt binnen zijn groep of gemeenschap en om te vertellen en 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.

Geel

Geel denkt en handelt in overeenstemming met zijn gevoel, maakt persoonlijke keuzes en gunt anderen hun persoonlijke ruimte. Geel werkt 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 perse 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 oordelen en vermijdt persoonlijke conflicten. Geel houdt van ontdekkingen en de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden.

Turkoois

Turkoois ziet verbanden en universele connecties die voor anderen onzichtbaar zijn. Hij denkt buiten de algemeen aanvaarde grenzen, of het nu gaat om politiek of kunst, om de krachten die de wereld beïnvloeden of het dagelijks leven. Turkoois ziet een veel breder scala aan mogelijkheden dan andere kleuren, maar lijkt desondanks toch niet echt betrokken. Turkoois wordt niet gedreven door honger

naar geld, succes, macht, waardering of acceptatie door de groep.

Iedere persoon bezit een combinatie van drijfveren. Sommige drijfveren zijn daarin dominant, andere minder. De samenstelling van de drijfveren zegt iets over het profiel van de persoon, niet een enkele kleur. De kleur Blauw komt bijvoorbeeld in combinatie met Geel heel anders tot uiting dan in combinatie met Rood. De kracht van de drijfveer kan ook worden beïnvloed door omstandigheden (bijvoorbeeld persoonlijke situatie, drijfveren en karakter van leidinggevende of crisis-situaties). Daarnaast heeft iedere persoon een bepaalde weerstand (intolerantie) tegen bepaalde drijfveren van anderen, waardoor onbegrip kan ontstaan.



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.

De risico-acceptatie van Paars zal in belangrijke mate verschillen van de risico-acceptatie van Rood. In grote lijnen kunnen we de volgende gradaties aanbrenge in risico-acceptatie:

Paars

laagste risico-acceptatie (risico's brengen de veiligheid en de traditie in gevaar)

Rood

hoogste risico-acceptatie (om te winnen moet ik risico's nemen)

Blauw

relatief lage risico-acceptatie (te grote risico's kunnen de orde in gevaar brengen en de uitkomsten kunnen onzeker zijn)

Oranje

hoge risico-acceptatie (ik wil mijn doelen realiseren en daarbij moet ik risico's nemen. Als het fout gaat, neem ik op tijd maatregelen om alsnog mijn doelen te realiseren)

Groen

relatief lage risico-acceptatie (grote risico's kunnen de zwakkeren het hardst raken)

Geel

gemiddelde risico-acceptatie (nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen kunnen niet worden gerealiseerd zonder risico's te nemen. Deze risico's moeten echter goed worden ingeschat en beheerst)

Turkoois

gemiddelde risico-acceptatie (risico's horen bij het leven, maar ik hoef geen onnodige risico's te nemen om persé mijn doelstellingen te halen)

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 bestuurswisseling die rond het jaar 2000 bij ABN AMRO plaatsvond, zien we dat de drijfveren van de nieuwe bestuurders anders waren dan die in het voorgaande bestuur. 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. De dominante drijfveren in dat bestuur zijn waren: Paars (traditie, veiligheid, vertrouwen), Blauw (trouw, beheersing, regels en procedures) en Geel (kennis, intellect, complexiteit). Het nieuwe bestuur werd steeds meer gekenmerkt door Rood (macht, snelheid) en Oranje (doelgericht, succes), ten koste van Paars en Blauw. 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.

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 gro-

ter. Dit heeft bij de meeste Woningcorporaties geen negatieve gevolgen gehad (soms zelf zeer positieve), maar bij een aantal Woningcorporaties werden de Rode (macht, snelheid) en Oranje (doelgericht, succes) 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. Sterker nog, in sommige situaties is het zelfs noodzakelijk om als organisatie te overleven. Door bijvoorbeeld een toename van Rood/Geel en Oranje/Geel 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.



Ook is het belangrijk om te realiseren dat de relatief lage risico-acceptatie van Blauw niet perse het risico-profiel van de organisatie vermindert. In crisis-situaties zou teveel Blauw in de profielen ook weer tot risico's kunnen leiden, omdat de vereiste inventiviteit, daadkracht en aanpassingsvermogen te gering zouden kunnen zijn.

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 sterke punten, maar ook minder sterke. 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 mix van drijfveren in het bestuur (maar ook in de rest van de organisatie) kan een zeer positief effect hebben op het risico management en dus 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.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl