

## Samenvatting proefschrift

### Debiasing strategische besluitvorming

Herbert Simon, een van de grondleggers van onderzoek naar beperkte rationaliteit, stelt in zijn baanbrekende boek *Administrative Behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations* (Simon, 1947 p.198):

*“...The principle of bounded rationality [is] the capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behaviour in the real world ....”.*

Strategische besluitvorming in moderne organisaties van vandaag past perfect in een dergelijke wereld van complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid (Duncan, 1972; Volberda, 2004). De bronnen van begrensde rationaliteit worden niet alleen gevonden in de geest (cognitie) en gevoel (affectie) van beslisser, maar ook gevoed door een interne organisatie- en externe omgevingscontext die het gedrag van beslisser bepalen. Zowel de cognitieve capaciteiten als de omgeving van beslisser moeten samen worden beschouwd om beperkt rationeel gedrag te begrijpen en mogelijk te corrigeren (Lockton, 2012). De aard van cognitieve, affectieve of groepsdynamische biases, ontstaan in ons intuïtieve denksysteem, zijn onder andere: onbewustheid, automatisch en oncontroleerbaar, maar tevens ook voorspelbaar en corrigeerbaar door een meer analytisch/rationeel denkproces (Kahneman, 2012). Vanwege de aard van biases, namelijk de onbewustheid en oncontroleerbaarheid, vereist het overbruggen van de kloof tussen hoe goed we denken en beslissen en hoe goed we zouden moeten of willen denken en beslissen, externe interventie (Larrick, 2004). Larrick groepeerde deze technieken in motiverende, cognitieve of technologische debiasing-strategieën.

Gebaseerd op het uitgangspunt dat debiasing interventie van buitenaf nodig heeft, behoeft het corrigeren van beperkte rationaliteit van bestuurders eveneens een extern correctiemechanisme. In dit onderzoek wordt deze rol toegekend aan de Raad van Commissarissen als onderdeel van een groter systeem van Corporate Governance in organisaties. Deze taak, onderdeel van de controle- of servicetaak (Fama & Jensen, 1983), zou mogelijk het negatieve effect van beperkte rationaliteit bij strategische besluitvorming kunnen verminderen.

De hierboven genoemde aanvankelijke bevindingen vormen de basis voor de centrale probleemstelling en ondersteunende onderzoeksvragen van dit onderzoek.

### Probleemstelling en onderzoeksstrategie

De centrale probleemstelling van dit proefschrift is: *“Op welke wijze kunnen commissarissen omgaan met de beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming?”*

De hieruit af te leiden ondersteunende onderzoeksvragen zijn:

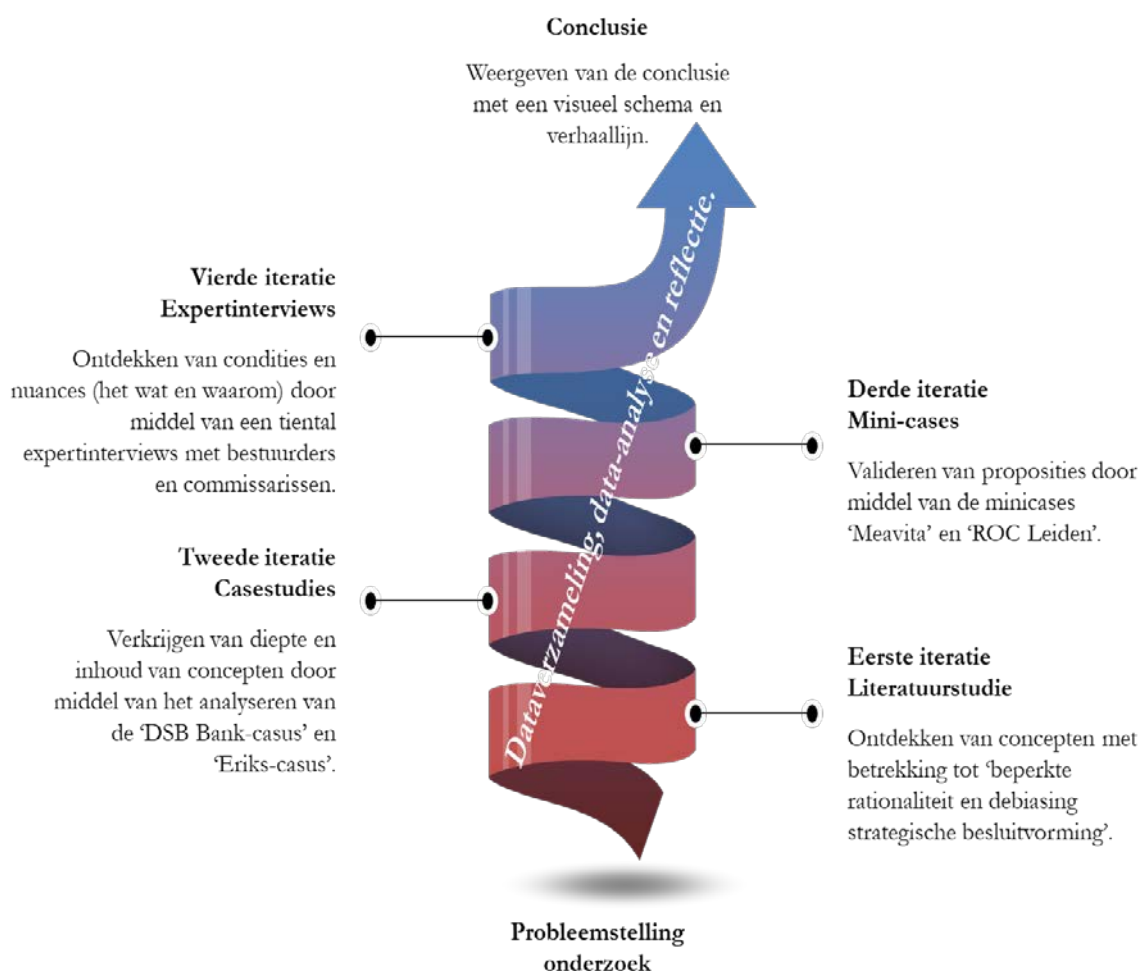
*Q1: hoe kan beperkte rationaliteit van bestuurders bij strategische besluitvorming worden verklaard?*

*Q2: op welke wijze kunnen commissarissen invulling geven aan een corrigerende rol ten aanzien van biases bij strategische besluitvorming?*

De eerste onderzoeksvraag wordt onderzocht door de oorzaken en gevolgen van beperkte rationaliteit in verschillende stadia en taken van strategische besluitvorming te bepalen. De tweede onderzoeksvraag

wordt onderzocht door de verschillende rollen die commissarissen percipiëren en kunnen innemen bij strategische besluitvorming en de beschikbaarheid van debiasing-instrumenten te analyseren.

De onderliggende onderzoeksfilosofie en onderzoeksstrategie zijn interpretivisme en Grounded Theory-ontwikkeling. Interpretatieve filosofie is gericht op het betreden van de sociale wereld van onderzoeksonderwerpen (in dit geval de toezichthoudende en uitvoerende bestuurders van organisaties) om de wereld vanuit hun gezichtspunt te begrijpen – namelijk de context van het nemen van strategische beslissingen (Saunders et al., 2011). De methodologische aanpak voor het verzamelen en analyseren van gegevens uit deze 'sociale werelden' is gebaseerd op een combinatie van Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998) en iteraties van diepgaand casestudyonderzoek (Yin, 2009), mini-cases en expertinterviews. Door deze iteraties van dataverzameling, data-analyse en reflectie (zie ook figuur onder), worden resultaten geleidelijk omgezet in concepten en proposities die leiden tot een bijdrage van de ontwikkeling van een *middle-range theory* met beperkte reikwijdte, die is gebaseerd op kwalitatieve empirische onderzoeksgegevens.



### De eerste iteratie - theorieën over begrensde rationaliteit bij strategische besluitvorming en de corrigerende rol van de raad van commissarissen

Onderzoek naar hoe mensen een beslissing nemen kan worden teruggevoerd tot een Nederlands / Zwitserse wiskundige Daniel Bernoulli (1700 - 1782). Bernoulli paste experimenten (St Petersburg-paradox) toe op iets dat tot dan niet direct meetbaar is: motivatie. Dit werd de basis voor theorieën over hoe mensen beslissingen en keuzes in het echte leven nemen (Bernstein, 1996)

Het concept van begrensde rationaliteit werd door Simon (1947) ontwikkeld als reactie op de toenemende complexiteit van normatieve beslismodellen die werden ontwikkeld in de vroege jaren '50 na het opkomen van operationeel research in de Tweede Wereldoorlog (Egidi, 2005). Volgens Egidi erkende Simon dat de grenzen van de rationaliteit van mensen wordt beperkt door hun cognitieve capaciteit, de onvolledigheid van informatie en het gebrek aan tijd. Mensen nemen daarom beslissingen die 'bevredigend' voor hen zijn in plaats van hun nut te 'maximaliseren'.

Aan het begin van de jaren 80 veranderden twee Israëliëse psychologen, Daniel Kahneman en Amos Tversky, hun koers in onderzoek naar oordeelsvorming en besluitvorming. Hun onderzoek, gecumuleerd in de Prospect Theory (Kahneman & Tversky, 1979), legde uit hoe mensen daadwerkelijk een beslissing nemen en hoe ze daarmee afwijken van de normatieve besluitvorming van een 'economische, perfect calculerende man'. Hun bevindingen voor biases en heuristieken kan worden gevonden in bijna alle 'gedragmatige' onderzoeksstromen, zoals gedragseconomie, behavioural governance en de gedragsmatige beslistkunde. Een van die onderzoeksstromen is de cognitieve school voor strategisch management (Mintzberg, 1999), die haar basis heeft in Herbert Simon's grondwerk van begrensde rationaliteit. Mintzberg (1989) stelt:

*“Strategy formation is a cognitive process that takes place in the mind of the strategist” (pp. 150-173).*

Gerelateerd aan deze school van denken is wetenschapper Charles Schwenk die onderzoek naar cognitieve vereenvoudiging en vooroordelen combineerde met besluitvormingstaken zoals gekend door Mintzberg et al. (1976): doelformulering, probleemidentificatie, genereren van alternatieven, evaluatie en selectie (Schwenk, 1983). Deze concepten maken deel uit van het onderliggende onderzoek.

Het tweede deel van dit onderzoek analyseert de potentiële rol van Raad van Commissarissen bij strategische besluitvorming. Dit aspect is ook terug te voeren naar een Nederlands deel van de geschiedenis. De opkomst (en ondergang) van de Verenigde Oost-Indische Compagnie ("VOC"). De VOC was een door de overheid bestuurde samenvoeging van verschillende Nederlandse handelsbedrijven in de vroege 17e eeuw (Gelderblom, De Jong, & Jonker, 2011). Vooral interessant voor dit onderzoek was dat de VOC de eerste organisatie was waar investeerders (eigenaren) de corporate governance van het bedrijf en de beslissingen van de raad van bestuur - de "Heeren XVII" (Raaijmakers, 2006) in twijfel trokken. In reactie hierop is het "College van Hoofdpaticipanten", de eerste toezichthoudende directie, in 1623 opgericht.

Eeuwen later werd onderzoek naar governance verder ontwikkeld door Berle en Means, die verklaarden dat:

*“in the modern world, those who legally have ownership over companies have been separated from their control”  
(Berle & Means, 1932)*

De opkomst van Agency Theory, een tot op heden dominante kijk op eigendom en zeggenschap, verklaarde dat door de relatie tussen eigendom en zeggenschap, het management middels contracten tussen een zogenaamde agent en een principaal (Jensen & Meckling, 1976). Daar waar de Agency Theory nog gebaseerd is op een 'homo-economics'-paradigma, heeft alternatief onderzoek andere opvattingen over governance ontwikkeld. Hoofdstromen zijn managerial hegemony theory (Mace, 1971), stewardship theory (Davis et al., 1991), resource dependence theory (Zahra & Pearce, 1989) en behavioral governance (Marnet, 2004; Huse, 2007). De behavioural governance overbrugt de kloof van begrensde rationaliteit van besluitvormers en de relatie met haar besturen en andere belanghebbenden.

Strategische betrokkenheid van Raden van Commissarissen (non-executive boards) tijdens het formuleren van een strategie en strategische besluitvorming is een ander concept van dit onderzoek. Deze volgt uit de service- en adviesrol die commissarissen kunnen innemen in het systeem van corporate governance. Verschillende onderzoeken (Fama & Jensen 1983, McNulty & Pettigrew 1999; Siciliano 2005, Winter & Van de Loo, 2012) hebben deze rol onderzocht, waarbij de betrokkenheid van commissarissen varieert van passief ratificeren van besluiten tot proactief het mede vormgeven of in sommige gevallen zelfs het initiëren van strategische besluitvorming. Afhankelijk van het moment en de diepte van strategische betrokkenheid kunnen verschillende debiasing-instrumenten worden toegepast om mogelijke tekortkomingen in besluitvormingsprocessen te corrigeren. Motiverende strategieën zijn gericht op het vergroten van de cognitieve inspanning van beslissers. De cognitieve debiasing-instrumenten zijn gericht op het vergroten van de cognitieve capaciteiten van beslissers. Groepsbesluitvorming, beslismodellen en IT-ondersteuning zijn meer op instrumentele strategieën om beleidsmakers te ondersteunen (Larrick, 2004). Verder (empirisch) onderzoek zal deze categorieën meer in detail definiëren en uitbreiden.

Op basis van het bovenstaande literatuuronderzoek is een conceptueel model geconstrueerd dat de volgende iteratie van de ontwikkeling van een gegronde theorie ondersteund.

### **De volgende iteraties van gegronde theorieontwikkeling – het empirisch onderzoek**

De eerste casestudy werd uitgevoerd bij Eriks, een in Nederland gevestigde multi-productspecialist die een breed scala aan werktuigbouwkundige componenten en technische diensten aanbiedt aan alle sectoren van de industrie. Het besluit dat werd onderzocht, was de overname van Econosto, de grootste concurrent van Eriks in die tijd. Gedetailleerde analyse van het M&A-dossier, notulen van bestuursvergaderingen, interviews met CFO en CEO en niet-uitvoerende bestuurders bracht verschillende biases in alle fasen van het besluitvormingsproces aan het licht. Het meest opvallende is de kanteling van de risicohouding ten opzichte van de overname waarbij het management van het doelbedrijf (Econosto) zich verzet tegen een overname met een mogelijke biedingsoorlog met Gilde Buy Out (een durfkapitalist die het management van het doelbedrijf ondersteunt).

De belangrijkste ‘verdediging’ van het bestuur tegen beperkt rationele fusies en overnames was een overnameprotocol dat voorschrijft hoe en wanneer bestuurd en commissarissen de betreffende acquisitie moeten bespreken. Die bijeenkomsten gingen vergezeld van gedetailleerde businesscases en een kritische houding van commissarissen.

De tweede diepgaande casestudy betrof DSB Bank, een Nederlandse bank en verzekeringsmaatschappij die in 2009 failliet werd verklaard. Het bedrijf was toen nog steeds eigendom van en werd gerund door oprichter Dirk Scheringa. Na een zeer succesvolle en winstgevende periode, verkeerde DSB Bank in een toenemende mismatch tussen haar op commissie gebaseerde bedrijfs- en verdienmodel, de eisen van externe toezichthouders (DNB en AFM) en een veranderend financieel landschap in Nederland met mondigere consumenten. De beslissing die werd onderzocht, was de keuze om een nieuw bedrijfs- en verdienmodel voor DSB Bank te ontwikkelen.

Net als in de vorige casestudy werden tekenen van biases tijdens alle fasen van het besluitvormingsproces waargenomen. De belangrijkste aanvullende bevindingen waren de rol van dominante logica (Pralhad & Bettis, 1986) binnen DSB Bank. De mindset van de oprichter en het management van DSB Bank was gebaseerd op ‘ondernemerschap en zelfcontrole’. Risicomanagement daarentegen was geen onderdeel van de mindset van beslissers. De dominante logica bij DSB Bank werd versterkt door de winstgevendheid van haar activiteiten, door politieke bevestiging, maar ook door externe en interne toezichthouders die niet over de middelen en mogelijk de wil beschikten om corrigerende maatregelen te nemen. Samen met tekenen van strategische inertie (Huff et al., 1992) en vele kleine momenten van stress in de geschiedenis van

DSB, leidde dit tot een organisatorische 'metaalmoetheid' die resulteerde in beslissingen van onvoldoende aanpassingen in het bedrijfsmodel. DSB heeft in oktober 2009 faillissement aangevraagd.

De eerste reeks proposities die de begrensde rationaliteit verklaren, is afgeleid van de bovenstaande case-studies:

- Karakteristieken van het besluit met subcategorieën: omvang en impact van de beslissing, gepercipiëerde urgentie (kans, probleem of crisis), beschikbaarheid van alternatieven en formele bekrachtiging/ratificatie van de beslissing door besturen;
- Interne organisatiecontext met subcategorieën: scheiding van eigenaarschap en controle, de mate van dominante logica;
- Externe omgeving met subcategorieën: complexiteit, dynamiek en onvoorspelbaarheid van externe factoren;
- Cognitie, affectie en groepsdynamiek bij bestuurders.

Proposities die mogelijk de rol van toezichthouders hebben verklaard zijn:

- Rolperceptie en betrokkenheid van commissarissen met subcategorieën: het moment van betrokkenheid bij strategische besluitvorming, diepgang van betrokkenheid bij strategische besluitvorming, de focus van de Raad van Commissarissen op advies en strategische rol;
- Corrigerend instrumentarium van de Raad van Commissarissen.

De derde en vierde iteratie van de ontwikkeling van Grounded Theory-ontwikkeling betrof een aanvullende analyse van mini-cases ("ROC Leiden" en "Meavita") en tien expertinterviews met bestuurders en toezichthouders uit verschillende Nederlandse organisaties en sectoren. De mini-cases en interviewkandidaten werden geselecteerd door middel van 'sampling strategy' (Miles & Huberman, 1994), die de nadruk legt op analytische generalisatie en relevantie voor het conceptuele kader.

De mini-cases toonden een veranderende en dynamische rolperceptie van raden van commissarissen in de loop van het besluitvormingsproces. Het lijkt erop dat in tijden van toenemende urgentie (crisis) de perceptie van betrokkenheid van de raad bij strategische besluitvorming verandert van een passieve- en controlefocus naar actieve- en adviserende of zelfs tot een proactieve en beslissende focus.

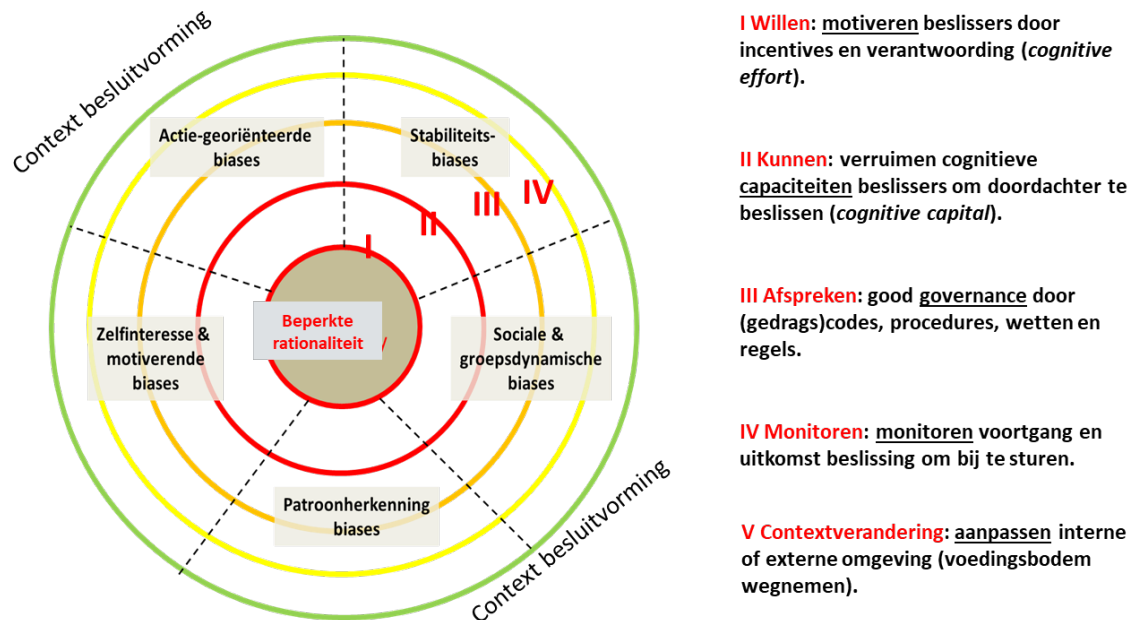
De interviews met bestuurders hebben de proposities nader aangescherpt. Enkele opvallende bevindingen waren:

- Commissarissen richten hun aandacht meer op de nieuwe strategische beslissing dan de beslissing die betrekking heeft op 'huishouding' (huis op orde houden).
- De interne organisatiecontext bestaat uit verschillende factoren die de begrensde rationaliteit verklaren. Het lijkt erop dat geen dominante verklaring leidend is. Dit deel van het onderzoek blijft niet-eenduidig.
- Externe omgevingsfactoren hebben een beperkte invloed op de begrensde rationaliteit. Dit is in tegenspraak met gedragsmatig onderzoek naar 'biases and heuristics'.
- Groepsdynamiek en persoonlijkheid van de voorzitter van de Raad van Commissarissen is een dominante factor het verklaren van beperkt rationeel gedrag.
- Leiderschap, persoonlijke motivatie en urgentie van de beslissing zijn bepalende factoren voor het moment waarop commissarissen bij de besluitvorming worden betrokken.
- De mate van betrokkenheid varieert van 'informereren', 'onderzoeken' tot 'meebeslissen'.

- Het pallet van ingezette debiasing-instrumenten is zeer beperkt.

### Conclusie - Verdedigingslijnen tegen begrensde rationaliteit en vooringenomenheid

Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag van dit proefschrift wordt verzameld in een conceptueel model, gebaseerd op verschillende verdedigingslijnen tegen de effecten van begrensde rationaliteit. Zie figuur onder.



De verdedigingslijnen bestaan uit debiasing-strategieën gericht op:

I De eerste lijn is gericht op het **motiveren** van besissers om meer **cognitieve effort** te steken in de decision making tasks.

II Het versterken van het **cognitieve vermogen** om rationeel te kunnen beslissen is de tweede verdedigingslijn tegen beperkte rationaliteit bij bestuurders.

III Maken van afspraken respectievelijk een systeem van checks en balances (**governance**) over de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt is de derde verdedigingslijn.

IV De vierde verdedigingslijn is het **monitoren** van een besluit heeft als doel om de uitkomsten van een beslissing af te zetten tegen de doelen die men nastreeft en waar nodig **bijstuurt**. Hierbij wordt gemonitord hoe de onzekerheid, inherent aan strategische besluitvorming, uitpakt en hoe hier verder op te anticiperen.

V De laatste verdedigingslijn behelst het **veranderen van de context** van een beslissing is als het ware het wegnemen van de voedingsbodem van biases. Vanuit het perspectief van de externe omgeving betekent dit dat complexiteit, dynamiek of onvoorspelbaarheid verminderd worden.

Simon (1990) gebruikte de analogie van de 'bladen van een schaar' om de menselijke besluitvorming te verklaren. Hij verklaarde:

*“Human rational behaviour is shaped by a scissor whose blades are the structure of task environments and the computational capabilities of the actor.”*

Het bovenstaande model van *Lines of Defence* volgt deze analogie door debiasing-technieken toe te wijzen aan de cognitieve inspanning en capaciteiten van besluitvormers, het eerste blad en debiasing-technieken bij het veranderen van de situationele context, het tweede blad van de schaar, waarbinnen beslissers hun keuze maken.