

Leden van het College van Bestuur, Zeer Geachte Aanwezigen,

Met de verkiezingen net achter de rug zal het woord *identiteit* u niet vreemd zijn. Er is hevig gediscussieerd over hoe nu precies onze Nederlandse identiteit er uit ziet. Sommige politici benadrukten onze tolerantie; We hoefden toch niet allemaal boerenkool-etters te zijn. Andere politici waarschuwden echter dat we geen gedeelde normen meer kennen, en pleitten voor een herinvoering van tradities. Onze kinderen, bijvoorbeeld, zouden weer staand het Wilhelmus moeten zingen op school.

In de kern ging deze discussie over het belang dat mensen hechten aan groepslidmaatschap, en de gevolgen daarvan voor hun doen en laten. Binnen mijn leerstoel "*Identiteit en Gedrag in Organisaties*" - die ik vandaag met genoeg officieel aanvaard - staat dit thema centraal.

Niet alleen onze Nederlandse nationaliteit is belangrijk. Mensen maken onderdeel uit van meerdere categorieën. Zo hebben we een bepaald geslacht, een zekere leeftijd, een culturele achtergrond, een familie, én we behoren in ons werk ook meestal bij een bepaalde beroepsgroep. Eén belangrijke theorie in de psychologie, waar ik oorspronkelijk in geschoold ben, is de Sociale Identiteitstheorie. Deze theorie stelt dat al deze groepslidmaatschappen een fundamentele invloed hebben op ons *zelfbeeld*; ze vormen onze *sociale identiteit*. We willen niet alleen bij een groep horen wanneer dit persoonlijk voordeel oplevert; groepen zeggen in de basis ook iets over *wie* we zijn en waar we *waarde* aan hechten. Daarom nemen mensen vaak de overtuigingen over van groepen die voor hen belangrijk zijn, en dragen deze uit naar anderen.

De sociale identiteitstheorie verklaart goed waarom ons gedrag niet alleen van persoonskenmerken afhangt, maar ook sterk door onze sociale omgeving wordt beïnvloed, *zelfs* wanneer buitenstaanders deze omgeving negatief bestempelen.

Het ligt voor de hand dat identiteitsprocessen eveneens een rol spelen op de werkvloer. Inderdaad, wetenschappers vinden consistent dat mensen die zich sterk identificeren met hun organisatie, gemotiveerde en goed presterende werknemers zijn. Maar, let op; er schuilt een addertje onder het gras: we willen graag horen bij groepen waar je *trots* op kunt zijn. Dan staan we zelf immers ook in een goed daglicht. Daarom proberen we onze groepen vaak *positief* te onderscheiden van andere groepen, bijvoorbeeld door unieke kennis te bezitten, of door uitzonderlijke prestaties te leveren. In een organisatie kan het dus voorkomen dat identificatie *binnen* een afdeling de samenwerking bevordert, maar *tussen* afdelingen competitie oproept.

In mijn onderzoek staan vier onderwerpen centraal; Diversiteit, Mobiliteit, Sociale Beïnvloeding én Effectief Toezicht. Bij elk onderwerp biedt het identiteitsperspectief mij een vruchtbaar theoretisch kader.

Ik ben eigenlijk continue op zoek naar de werkomstandigheden waarin de positieve effecten van identificatie optreden, maar de negatieve effecten minimaal zijn. Mijn oratie gaat over het laatste onderwerp, Effectief Toezicht, maar om hier op uit te komen neem ik u eerst even kort mee naar mijn overig onderzoek.

Op het gebied van *diversiteit* bestudeer ik, onder andere met Janka Stoker en Michelle Ryan, hoe we de barrières waar minderheden op het werk tegen aanlopen kunnen opheffen. Denk hierbij aan vrouwen, culturele minderheden, of oudere werknemers. Tal van studies bewijzen namelijk dat, wanneer je controleert voor ontwikkelingsmogelijkheden, deze groepen *niet* onderpresteren: Excellentie kent *geen* geslacht, *geen* kleur, en heeft ook *geen* leeftijd.... Sociale ongelijkheid in de maatschappij dient dus voorkomen te worden, en organisaties kunnen hier een belangrijke rol in spelen.

Op het gebied van *mobiliteit* bestudeer ik, vooral met Joost van de Brake, Gerben van der Vegt en Frank Walter, hoe mensen omgaan met flexibele werkvormen. Presteren medewerkers hierdoor beter, of valt dit tegen omdat ze zich minder met hun organisatie identificeren? Dit is een belangrijke vraag want tijden zijn veranderd; we moeten veerkrachtig zijn, maar tegelijkertijd ook langer kunnen doorwerken.

Op het gebied van *sociale beïnvloeding* bestudeer ik, deels met dezelfde collega's, meer fundamentele vragen als: "Wie krijgt er het meeste invloed in een groep?" en "Waarom hebben groepen eigenlijk de behoefte om zich hiërarchisch te organiseren?" Promovendi Yeliz Cantimur, Jacoba Oedzes, en Roxana Bucur vinden intrigerende effecten, die goed verklaren waarom status zo belangrijk voor ons is.

Tot slot bekijk ik ook, vaak samen met Naomi Ellemers, of diversiteit, mobiliteit en status verschillen een toegevoegde waarde hebben voor organisaties - presteert een divers team nu echt beter? Verrijken nieuwkomers, met hun "vers bloed", daadwerkelijk onze kennis? En, zijn er voordelen aan een duidelijke groepsrangorde? Of...gooien identiteitsprocessen roet in het eten...

Deze laatste studies onderstrepen de nauwe *samenhang* tussen de drie onderwerpen. Diversiteit en mobiliteit, bijvoorbeeld, genereren vaak dezelfde positieve uitkomsten voor organisaties, maar dit hangt wel af van de mate waarin degenen met veel status, zoals leidinggevend, tegenspraak dulden.

Ik kan mij voorstellen dat u inmiddels denkt; maar wat heeft dit alles dan met effectief toezicht te maken? Toezicht is er toch op gericht om onwenselijke maatschappelijke praktijken van organisaties te voorkomen? Hoe hangen groepsgerelateerde identiteitsprocessen hier nu mee samen?

Inderdaad, toezicht gaat om het ondervangen van zaken als consumentenbedrog, milieuvervuiling of fraude. Het is de voornaamste taak van toezichthouders om er op toe te zien dat organisaties de wet- en regelgeving rond deze zaken goed naleven. Maar hier komt het; het naleven van regels, en ook toezicht houden; het blijft *mensenwerk*... En, dit mensenwerk wordt in *groepsverband* uitgevoerd: immers, de bestuurders van een organisatie vormen vaak een top management team, en de toezichthouders komen meestal in raden of toezicht-teams bijeen.

Ik denk dat effectief toezicht valt of staat met de wijze waarop de bestuurders en de toezichthouders zich ten opzichte van elkaar verhouden. Identificeren beide partijen zich primair met hun eigen achterban, of, zijn ze in staat om *gezamenlijk* maatschappelijke belangen na te streven.

De literatuur over toezicht erkent wel het belang van onderlinge betrokkenheid, maar geeft prioriteit aan de onafhankelijkheidseis die aan toezichthouders wordt gesteld. Natuurlijk spreekt onpartijdigheid voor zich. Toch stel ik, zoals de titel van mijn oratie luidt, een ander vertrekpunt voor: van “*Onafhankelijk, maar Betrokken*” naar “*Betrokken, maar Onafhankelijk*”.

In de tijd die mij rest zal ik u eerst uitleggen waarom toezicht voor de maatschappij zo belangrijk is, maar *toch* vaak niet werkt. Vervolgens zal ik u proberen te overtuigen van de stelling die ik net poneerde.

Waarom is toezicht nodig?

Misschien hoef ik niet veel moeite te doen om u dit duidelijk te maken wanneer we de financiële sector als voorbeeld nemen. We hebben massaal het boek “Dit kan niet waar zijn” van Joris Luyendijk gelezen, waarin de val van de Londense bankiers tijdens de crisis wordt omschreven. Dit boek trok denk ik onze aandacht omdat de bankiers zelf aan het woord kwamen; hierdoor werden ze menselijker. Maar het portret dat van hen geschetst werd was wel huiveringwekkend. Als buitenstaanders zagen we een cultuur van excessieve hebzucht en machtspolitiek.

Onderzoek laat zien dat we een dergelijke bedrijfscultuur sterk afkeuren; we willen er niet in werken en geloven niet dat we zelf *ooit* zo zouden handelen. Veel mensen denken daarom dat er toch iets mis is met diegenen die voor een carrière in ‘finance’ kiezen – de beroepsnaam zelf zegt het al: teveel gefocust op geld, en dus, niet goed in staat om onderscheid te maken tussen goed en kwaad.

Let wel, dit beeld klopt *niet*: We kennen toch ook het diesel-schandaal bij Volkswagen en in Nederland de Vestia-zaak. En we weten dat er ook fraude wordt gepleegd in de wetenschap en

in de zorg. Denk terug aan de oud-directeur van de stichting ALS, die alle grote donaties naar zijn privérekening had overgemaakt! In *alle* sectoren vindt onethisch gedrag plaats.

Maar als niemand moedwillig kwaad wil doen, waarom doen we het dan toch? Vanuit mijn vakgebied zijn hier drie verklaringen voor, die zowel op individueel gedrag als op groepsgedrag betrekking hebben.

Allereerst laat onderzoek naar “morele compensatie” zien dat mensen positief en negatief gedrag tegen elkaar afwegen. Zo blijft ons zelfbeeld intact en, gemiddeld genomen, redelijk positief. Dit balanceren bepaalt sterk ons keuzegedrag; of we gezond leven, bijvoorbeeld, maar ook of we ethisch handelen.

Morele compensatie werkt twee kanten op: Enerzijds compenseren we negatief gedrag met *positief* gedrag. Zo gaf een bekende laatst aan mij toe zich een beetje te schamen dat ze nu al, op relatief jonge leeftijd, een elektrische fiets had gekocht. Maar.., zei ze lachend, ze was nu wèl met spinning begonnen bij haar sportschool...! Deze vorm van compensatie is vast voor iedereen wel herkenbaar..

Anderzijds, en dit is belangrijk, vinden we echter ook dat we het ons wel kunnen permitteren om na een goede daad iets *negatiefs* te doen. Er zijn experimenten, bijvoorbeeld, waarin de helft van de deelnemers gevraagd werd om hun eigen morele daden van de afgelopen tijd op te noemen. Naderhand wilden deze deelnemers een minder groot deel van hun onderzoeksvergoeding aan een goed doel geven dan de andere helft van de deelnemers. Zij hadden immers recentelijk wel genoeg goede dingen gedaan, nu hadden zij eens wat verdiend!

De tweede reden waarom we niet altijd het juiste doen is dat we ook erg goed zijn in het bedenken van “excuses” voor onethisch gedrag, zogeheten “morele *rationalisaties*”. We minimaliseren bijvoorbeeld vaak de consequenties van onze immorele daden, schuiven onze verantwoordelijkheid af op anderen, of benadrukken dat deze daden nodig waren om een hoger doel te bereiken.

Morele rationalisaties hebben, net als morele compensatie, belangrijke implicaties voor onze gewetensvorming. Omdat we het niet altijd realiseren dat we deze strategieën toepassen, kunnen we niet voor de volle 100% op ons moreel kompas varen. Bovendien is onze ethische standaard dus lager dan je zou denken. Zoals dit figuur van Jennifer Jordan laat zien; we willen zeker geen schurk zijn, maar we hoeven nou ook weer niet zo nodig moraal ridders te worden. We voelen ons het prettigst wanneer we tussen deze twee uitersten balanceren. Zo valt goed te verklaren waarom mensen waarvan je het *echt* niet verwacht, zoals de oud-directeur van de ALS stichting, toch onethisch gedrag vertonen.

De derde reden waarom we soms onwenselijk handelen is dat het simpelweg moeilijk voor ons is om goede keuzes te maken. We zijn geen rationele beslissers die feilloos onze doelstellingen halen. Tal van gedrags-economische studies laten zien dat we systematisch "denkfouten" maken. We laten ons leiden door simpele vuistregels zodat we sneller kunnen werken, en groepsleden corrigeren elkaar hierin niet. In mijn eigen studies, bijvoorbeeld, vind ik dat teams vaak vasthouden aan werkstrategieën die ooit succesvol waren, zelfs wanneer er duidelijk verbetering mogelijk is.

We vervallen vooral in "denkfouten" bij hele complexe taken waarin we verschillende belangen moeten afwegen. Dit is nu *precies* de situatie waarin bestuurders van organisaties zich bevinden. Zij worden vaak geconfronteerd met zogeheten besluitvormings-paradoxen: Ze moeten de winst van hun bedrijf maximaliseren, hun aandeelhouders, klanten en medewerkers tevreden stellen, én de lange-termijn levensvatbaarheid van hun organisatie bewaken. Dit laatste, toekomstgerichte, doel is vaak in strijd met de eerdere twee doelen, die in het hier-en-nu moeten worden behaald.

Als u nu bedenkt dat zelfs de meest kundige bestuurder af en toe een haperend moreel kompas heeft, en in een context werkt waarin het moeilijk is om rationele beslissingen te nemen, dan bent u het vast met mij eens: Toezicht is *echt* nodig.

Maar misschien vraagt u zich wel af hoeveel impact bestuurders nu eigenlijk hebben op de uiteindelijke winst, of productie van een bedrijf. Bestuurders staan er toch niet alleen voor? Bij de meeste bedrijven werken zoveel mensen! En dergelijke bedrijfsprestaties hangen toch ook af van macro-economische factoren, zoals een mondiale crisis. Maakt het hoger management echt zoveel uit? Het wereldwijde onderzoek van de economen Bloom en Van Reenen geeft echter duidelijk antwoord; de kwaliteit van het management, hier gepresenteerd op de horizontale as, hangt zeker positief samen met succesvolle bedrijfsvoering, hier gepresenteerd op de verticale as, ook wanneer je controleert voor deze factoren. Zoals gezegd; bedrijfsprestaties gaan uiteindelijk over *menselijke* prestaties.

Goed, waarom is toezicht dan vaak niet effectief?

In 2010, toen de wereldwijde crisis in volle gang was, introduceerde voormalig President Obama de "*Dodd-Frank*" act om de Amerikaanse financiële markten transparanter te maken en consumenten beter te beschermen. De wet telde maar liefst 848 pagina's met 390 voorstellen tot nieuwe regelgeving. Het grote publiek reageerde enthousiast; eindelijk zou er iets veranderen, en zouden die banken een lesje worden geleerd! Nu ..7 jaar later, blijkt echter dat 30% van deze voorstellen nog niet is geïmplementeerd. Bestuurders en politici voeren continue strijd over hun exacte invulling. Het zal u niet verbazen misschien, dat President Trump daarom nu maar direct de *hele* act wil terugdraaien. Hij ziet sowieso niets in al die regeltjes... Zo zijn we, na alle pijn en moeite, binnenkort misschien wel weer terug bij af...

Was Obama te ambitieus? Omvat de wet inderdaad *te* veel regels? Iedereen buigt zich over de vraag waarom toezicht vaak niet effectief is.

Organisaties vinden dat ze onnodig veel tijd kwijt zijn aan alle administratie die komt kijken bij het afleggen van verantwoording. En tijd is geld; wie betaalt dat?

Economen en Bedrijfskundigen laten zien dat streng toezicht, onbedoeld, negatieve economische bijwerkingen kan hebben. Zo loop je met een opeenstapeling van regels het risico dat organisaties hun handel in een ander land voortzetten, waar men minder streng is. Bovendien kan *te* veel controle de innovatie-kracht van organisaties belemmeren, en zo vond collega Dries Faems, het vertrouwen tussen handelspartners ondermijnen. Beide zijn nu juist cruciaal zijn voor een goed draaiende economie.

Psychologen laten zien dat we ook persoonlijk moeite hebben met regeldruk omdat het onze autonomie bedreigt. En autonomie is, net als het verlangen om bij groepen te horen, een fundamentele basisbehoefte van de mens; het geeft ons het gevoel dat we grip hebben op de wereld om ons heen. Bij *te* veel regels gaan we daarom op zoek naar manieren om onze autonomie weer terug te krijgen. Het promotie- onderzoek van Maxim Laurrijsen naar de effecten van regelgeving onder artsen laat dit mooi zien. In zijn eerste studies vond hij dat deelnemers die zich door alle regels inderdaad bedreigd voelden in hun autonomie, een grotere hang kregen naar geld. Een goede beloning maakt het werk tenminste nog enigszins de moeite waard, en met een hoger loon kun je je vrijheid deels terugkopen; je kun dan minder gaan werken of die éne vakantie nemen waar je altijd al van droomde. Moet u nagaan; de gezondheidszorg kampt met een enorme regeldruk om kosten te *besparen*, maar juist door alle regels verliezen sommige specialisten dit doel misschien wel uit het oog!

Kortom, ook al is het een natuurlijke reactie om na een fraudezaak of crisis het *aantal* regels flink op te schroeven, strenger toezicht heeft vaak een averechts effect. We moeten dus ook naar de *inhoud* van regels kijken.

Samen met Laetitia Mulder en Jennifer Jordan heb ik dit gedaan. We hebben bestudeerd of het voor naleving uitmaakt *hoe* regels gecommuniceerd worden. Stel, een organisatie streeft er naar om belangenverstrengeling met klanten te voorkomen. Zij kan dit doel precies zo, in een algemene regel, omschrijven. Maar de organisatie kan er ook voor kiezen een meer *specifieke* regel op te stellen, zoals; “Niemand mag persoonlijke beloningen van klanten ontvangen”. En wat blijkt? Specifiek geformuleerde regels zijn effectiever dan algemene regels, ook al dekken ze minder gedrag af. Ze maken het namelijk moeilijk voor mensen om morele rationalisaties te gebruiken. Hoe duidelijker de regel, hoe lastiger het is om deze met excuses te omzeilen.

Maar wat betekenen al deze resultaten nu eigenlijk voor de praktijk? We moeten regeldruk voorkomen, maar tegelijkertijd lijken organisaties weinig baat te hebben bij algemene, ethische

beroepscode. Ik maak uit deze bevindingen op dat regels met beleid moeten worden ingezet; men moet *keuzes* durven te maken in het gedrag dat precies voorkomen dient te worden, en alleen voor *dit* gedrag vervolgens specifieke regels opstellen.

Ik denk echter ook, dat deze resultaten bevestigen dat we er met duidelijke regels alleen niet komen. Uiteindelijk draait het om de *bereidheid* van de bestuurders van een organisatie om ethisch te handelen. De praktijk is hier inmiddels ook wel van doordrongen. Niet voor niets wordt er nu binnen veel sectoren ook toezicht gehouden op cultuur; Realiseren bestuurders zich dat bepaalde praktijken onwenselijk zijn? En wordt het belang van ethisch handelen ook uitgedragen naar de medewerkers? Alleen met mooie woorden, of ook echt met daden?

Deze aandacht voor cultuur is een goed begin. Het heeft er voor gezorgd dat bestuurders, en ook de toezichthouders, meer naar zichzelf kijken. Of ze als management team, of als raad, over de juiste kennis bezitten, voldoende divers zijn en transparant genoeg handelen. Maar 'cultuur' blijft in de praktijk nog te vaak een abstract en vaag begrip. Om hier concreet inhoud aan te geven moet men rekening houden met identiteitsprocessen; zoals ik eerder zei - dat de groep waartoe je behoort – bij de bestuurders of de toezichthouders – in de basis iets zegt over *wie* je bent, en dat je daarom geneigd bent om je eigen achterban positief te waarderen, maar *andere* partijen wantrouwend tegemoet treedt.

Kortom, een beter begrip van identiteitsprocessen zal duidelijk maken hoe de bestuurders van organisaties en toezichthouders elkaar zien, en dit inzicht kan toezichthouders helpen om zichzelf *beter* te positioneren. Zo wordt toezicht effectiever.

Hoe kan toezicht zich dan het beste positioneren?

Ik ben niet de eerste die er voor pleit om de sociale identiteitstheorie toe te passen op economische vraagstukken. Zo zette de econoom en Nobelprijswinnaar George Akerlof al jaren geleden uiteen hoe identiteitsprocessen economische fenomenen kunnen verklaren die de klassieke economische modellen niet zouden voorspellen, zoals de lage samenhang tussen arbeidsprestaties en beloningssystemen. Wanneer een groep belangrijk genoeg is, zetten we ons hier namelijk voor in, ongeacht hoeveel geld hiermee gemoeid is. Zijn gedachtegoed is echter nog niet vaak terug te vinden in de literatuur over toezicht.

Het is ook moeilijk om de relaties tussen bestuurders en toezichthouders te onderzoeken; beide partijen moeten willen meewerken, en je kunt niet zomaar alle toezichthouders over één kam scheren; we hebben raden van commissarissen, er zijn centrale toezichthouders die door de overheid of sector zijn aangesteld zoals De Nederlandsche Bank of de Nederlandse Zorgautoriteit, en we moeten de accountants niet vergeten. Toch is het cruciaal om dergelijk onderzoek *wel* uit te voeren. Want wanneer identiteitsprocessen worden meegewogen, dan kom ik op *andere* voorspellingen uit over de positionering van toezicht dan die tot op heden zijn gedaan.

Ter illustratie; om de verschillende toezichthouders te categoriseren maakt de literatuur wel onderscheid tussen *interne* toezichthouders, die binnen organisaties gesitueerd zijn, zoals de raden van commissarissen, en *externe* toezichthouders die buiten organisaties gevestigd zijn. Denk bijvoorbeeld aan De Nederlandsche Bank. Nu schetste ik het al even in het begin; de klassieke aanname in de economie is dat *onafhankelijkheid* voorop staat; toezichthouders moeten een objectief oordeel over bestuurders kunnen vellen, en niet in belangenconflicten terecht komen. Volgens deze redenering zou een interne toezichthouder, die dicht op het besluitvormingsproces van de bestuurders zit, minder effectief zijn dan een externe toezichthouder, die op afstand alles goed kan overzien.

Maar de sociale identiteitstheorie voorspelt dat het voor bestuurders uitmaakt aan *wie* zij zich moeten verantwoorden. Wanneer deze aanname klopt, dan zouden bestuurders weleens meer bereid kunnen zijn om hun gedrag voor een *interne* toezichthouder aan te passen dan voor een *externe* toezichthouder, omdat de eerste meer *betrokken is* bij de organisatie en uiteindelijk dezelfde hogere doelen nastreeft. De externe toezichthouder zal hen, juist vanwege de grote afstand, immers nooit *echt* begrijpen.

Wanneer we deze tegenstrijdige argumenten naast elkaar leggen, gaan ze eigenlijk allebei over het vinden van *evenwicht* tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Het is alleen nog niet duidelijk wat nu precies het *juiste* evenwicht is. In mijn toekomstig onderzoek zal ik proberen deze vraag te beantwoorden, en ik ben al met een aantal studies begonnen.

Zo heeft promovenda Melanie de Waal getoetst of financieel managers inderdaad anders reageren op een toezichthouder die van binnenuit de organisatie komt (zoals commissarissen), of van buitenaf. Deze managers kregen een fictief, risicovol investeringsvoorstel voorgelegd waarmee ze geld konden verdienen. Er werd hen echter verteld dat ze hun keuze mogelijk moesten verantwoorden. De ene helft moest dit doen aan een interne toezichthouder, de andere helft aan een externe toezichthouder. Wat bleek, de interne toezichthouder werd beduidend positiever beoordeeld dan de externe toezichthouder, en had daarom meer invloed op het investeringsrisico dat de managers namen.

Natuurlijk versimpelen we in dit soort studies de werkelijkheid. Maar tegelijkertijd zijn de resultaten toch informatief; ze bevestigen dat het uitmaakt *wie* de regels stelt, en suggereren dat betrokkenheid van een toezichthouder niet gezagsondermijnd hoeft te werken.

Bovendien hebben we samen met Dennis Veltrop geprobeerd deze effecten in een echte situatie te repliceren. Binnen 56 verzekeraars lieten we *alle* bestuurders en *alle* commissarissen anoniem vragen invullen over hun onderlinge samenwerking. De bestuurders moesten daarnaast ook hun externe toezichthouder, de Nederlandsche Bank, beoordelen. Weer vonden we dat de bestuurders zich meer lieten leiden door de interne commissarissen dan door de externe toezichthouder, vooral wanneer de raad van commissarissen regelmatig wisselde in

samenstelling. Dan kwam de relatie tussen de bestuurders en de commissarissen niet onder spanning te staan.

Interessant is overigens, dat wanneer er *wel* conflicten tussen hen waren, de Nederlandsche Bank substantieel meer invloed kreeg. De externe toezichthouder werd juist in die situatie als een zeer effectieve mediator gezien.

Opnieuw vonden we dus een groot verschil tussen de invloed van interne en externe toezichthouders. En, één van mijn andere onderzoeksthema's, mobiliteit, bleek relevant te zijn voor effectief toezicht. In de toekomst hoop ik dit ook aan te tonen voor diversiteit en status verschillen.

Maar het belangrijkste wat ik uit deze laatste studie opmaak is dat identiteitsprocessen inderdaad helpen om een organisatiecultuur werkelijk te begrijpen en vorm te geven; ze leren ons namelijk *wanneer* bestuurders bereid zijn om hun daden te verantwoorden. Toezichthouders moeten zich hiervan bewust zijn. De unieke positie die zij innemen, binnen of buiten een organisatie, bepaalt de rol die bestuurders hen toedichten. Waar interne toezichthouders meer als sparringpartners kunnen optreden, zouden externe toezichthouders juist beter een bemiddelende rol op zich kunnen nemen.

Meer algemeen bewijzen deze bevindingen ook dat in de genoemde zoektocht naar evenwicht, *betrokkenheid* misschien wel eerder aandacht verdient dan onafhankelijkheid. Voor externe toezichthouders valt hier waarschijnlijk nog veel winst te halen indien zij hun invloed op de bestuurders willen vergroten.

Het zal u duidelijk zijn dat effectief toezicht een complex, interdisciplinair vraagstuk is. En dat het bestuderen van de relaties tussen bestuurders en de verschillende toezichthouders gevoelig ligt en tijd kost. Daarom ben ik, onder andere samen met Niels Hermes, een onderzoeksgroep gestart waarin we onze kennis over corporate governance, financiële economie, accounting en psychologie bundelen. En gelukkig laat de praktijk ook zien dat dit een relevant en actueel thema is, want zij is gelukkig bereid om ons een kijkje achter de schermen te geven. Bovendien ontvang ik financiële ondersteuning van het NWO en de "Foundation for Auditing Research". Ik heb dan ook goede hoop dat ik de komende jaren zal aantonen dat voor een betere positionering van toezicht, een ander vertrekpunt nodig is; van "*Onafhankelijk, maar Betrokken*" naar "*Betrokken, maar Onafhankelijk*".

Tot slot

In aanloop naar deze dag attendeerden meerdere collega's mij op de mores die een Groningse oratie kent. Eén gebruik werd telkens genoemd; "Floor, je weet dat je *niet* mag bedanken he?" Enkelen van hen graptten nog; "We willen gewoon zo snel mogelijk aan de borrel!" En dit gaan we ook *echt* zo doen, dat beloof ik. Ik heb echter nog één punt;

Rector Magnificus, ik gaf zonet aan, dat we er met regels alleen niet komen; mensen moeten *bereid zijn* om het juiste te doen. Door deze traditie merkte ik dit ook een beetje bij mezelf. De rode leidraad in mijn onderzoek is toch dat de sociale omgeving een sterke invloed heeft op menselijk gedrag. *Waar* en met *wie* men werkt; het bepaalt mede of iemand productief is, en kansen grijpt. Ook *ik* word beïnvloed door mijn werkomgeving. Ik heb ontzettend slimme collega's van wie ik elke dag leer, en die mij veel gegund hebben. Dat ik hier sta is dus niet geheel toe te schrijven aan mijn eigen kunnen.

Toen ik dan ook de officiële richtlijnen voor vandaag ontving, zocht ik gelijk naar die éne regel. Misschien viel het allemaal wel mee? Maar, halverwege het document, stond het echt; "*Aan het einde van de rede mogen **geen dankzinnen** worden uitgesproken (deze kunnen eventueel wel in de gedrukte versie van de oratie worden opgenomen)*".

U ziet, deze regel is behoorlijk specifiek geformuleerd. Er wordt duidelijk aangegeven dat dankwoorden niet mogen; dit stukje is zowaar vetgedrukt! Toen ondervond ik hetzelfde als onze eigen onderzoeksrespondenten: Het is enorm lastig om een specifieke regel te negeren! Wat voor een geloofwaardig excuus had ik nu om me hier *niet* aan te houden? Ik kon niets verzinnen..

Rector, u begrijpt vast dat mijn sociale omgeving niet *alleen* bestaat uit het werk; als er één groep is waardoor ik mij laat leiden, dan is het wel mijn gezin. Onze dochter is nog te jong om hier vandaag aanwezig te kunnen zijn. Maar ik kan nu geen dankwoorden uiten naar de drie *belangrijkste* mannen in mijn leven die er wél zijn. Of naar mijn moeder, van wie ik uiteindelijk toch echt het meeste heb geleerd.

Gelukkig vond ik toen de oplossing... In deze regel staat niets over het maken van *gebaren*..! En nu wil het toeval, dat wij wel vaker iets naar elkaar seinen wanneer praten niet mogelijk is. Dus; Mama, Boudewijn, lieve Berend en lieve Tjalling... let goed op, deze is speciaal voor jullie...!

Ik heb gezegd.