

Meer dan de wolf

Meer dan de wolf

Kennis, onzekerheid en duurzaamheid in finance & accounting

Lectorale Rede

uitgesproken op dinsdag 15 april 2014

door

dr. Frank Jan de Graaf

lector Corporate Governance & Leadership
aan de Hogeschool van Amsterdam
Centre for Applied Research on Economics and Management



Hogeschool van Amsterdam

HvA Publicaties is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Hogeschool van Amsterdam.

Omslagillustratie: foto en collage van Bert Zuiderveen.nl

Vormgeving omslag: Kok Korpershoek, Amsterdam
Opmaak binnenwerk: JAPES, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 751 0
e-ISBN 978 90 4852 550 8 (pdf)
e-ISBN 978 90 4852 551 5 (e-Pub)

© Frank Jan de Graaf / HvA Publicaties, Amsterdam 2014

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Want it stiet een minske frij, te roppen dat 'r sjen kin, ek al is 'r frywat blyn

Gerrit Breteler, Faaks is 't better, cd Katarsis, 2012

De film *The Wolf of Wall Street* schetst het beeld van een man die de mogelijkheden van snelle aandelenhandel maximaal weet uit te buiten, waarbij hij zonder scrupules velen dupeert. De film is misschien zo populair omdat hij aansluit bij een dominante en enkelvoudige manier van kijken naar de financiële sector, namelijk dat het alleen gaat om geld verdienen. Als we hiervoor een ander beeld in de plaats willen zetten, dienen professionals in finance & accounting verschillende modellen, verhalen of heuristieken, elk met een eigen waarde, te onderzoeken en te gebruiken. Dit is nodig voor een gezonde economische ontwikkeling die gepaard gaat met ethisch bewustzijn, geld verdienen en zorg voor onze kinderen.

Inleiding

Waar leiden we onze studenten voor op in het bedrijfseconomische domein? Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten we weten wat kennis is, welke kennis relevant is, hoe die kennis tot stand komt en hoe die kennis te presenteren. Daarmee zijn deze vragen cruciaal voor docenten en professionals in de praktijk. Zo nu en dan moeten we erover nadenken, bijvoorbeeld bij de voorbereiding van een nieuwe collegereeks of bij het solliciteren op een nieuwe baan. Wat voor kennis hebben we te bieden?

Een lectoraat speelt in het beantwoorden van de vraag naar de noodzakelijke kennis en vaardigheden van de professional in finance & accounting een belangrijke rol. Goed en systematisch nadenken, oftewel 'onderzoekend vermogen', is cruciaal voor de noodzakelijke reflectie op de beroepspraktijk van de hedendaagse professional. Dat geldt zeker voor beroepen die bestaan uit het vergaren en beoordelen van informatie, zoals die van controllers, accountants, bankiers en beleggers. De vraag naar de legitimiteit van de professional zelf en naar de conclusies die hij of zij trekt, ligt altijd op de loer, niet alleen in de collegezaal, maar vooral ook in de praktijk. Zo verkondigden recentelijk twee hoogleraren in *Het Financieele Dagblad* dat het 'bankiers ontbreekt aan kennis van de eigen sector' (Boot en Van Wijnbergen, 2013, p. 12). Zij stelden dat bankiers te weinig aandacht hadden voor reserves op hun balans. In reactie hierop verweten bestuurders van banken de hoogleraren eigendunk en gebrek aan nuance en 'praktijkervaring'. Zo stelde een directeur van een bank dat een 'overdaad aan ijdele hoogleraren economie in het bankendebat geen recht doet aan de wetenschap' (Van Eykelenburg, 2013, p. 10). De felle discussie over de balans van een bank laat zien dat kennis en autoriteit bij elkaar ho-

ren, maar ook op elk niveau ter discussie kunnen worden gesteld. Het idee dat professionals het wel weten, wordt onderuit gehaald door andere professionals.

Blijkbaar is de economie geen dichtgetimmerde verzameling feiten, maar veel-
eer een opstapeling van verhalen waarmee mensen hun autoriteit en legitimiteit
proberen uit te drukken. Dit maakt vaardigheden als bewijsvoering en reflectie
heel belangrijk in de omgang met economische feiten, wat die feiten dan ook zijn.

Reflectie is de laatste jaren extra belangrijk omdat het functioneren van profes-
sionals in finance & accounting ter discussie staat, of het nu gaat om beurshandela-
ren, financieel directeuren, bankiers of tussenpersonen. We hoeven maar te den-
ken aan de Occupy Wall Street beweging en boektitels als *The End of Ethics and a
Way Back*, *Fragile by Design*, *Debunking Economics*, *Who Really Drove the Econo-
my into the Ditch?*, *Planet Ponzi*, *Finance and the Good Society*, *Greedy Bastards*,
Zombie Banks en *Getting it Wrong: How Faulty Monetary Statistics Undermined
The Fed, the Financial System, and the Economy*.

Hieronder bespreek ik eerst het startpunt van het lectoraat: aan welk domein wil
het lectoraat een bijdrage leveren? Daarna bespreek ik de rol van methodologie en
de ethische consequenties wanneer in de economie een te enge benadering van
methodologie wordt gehanteerd. Op basis hiervan kom ik tot de conclusie dat
aandacht nodig is voor de rol van heuristische in onderzoek en praktijk, en voor
de rol die corporate governance en leiderschap in de omgang met heuristische
spelen. Ten slotte laat ik zien hoe deze gedachte het startpunt is voor het onder-
zoeksprogramma voor de komende jaren.

Startpunt van het lectoraat: het begrijpen van de vervreemding

De positie van de financiële industrie – om een anglicisme te gebruiken – is soms
te vergelijken met die van de bio-industrie. In beide gevallen staan sterk gestan-
daardiseerde bedrijfsprocessen ter discussie en spelen vergelijkbare paradoxen.
Klanten blijven klant, ondanks hun ontevredenheid. Verder zijn beide sectoren
zwaar gereguleerd, ontvangen ze bij een crisis overheidssteun en zijn ze, door de
standaardisatie, voor buitenstaanders moeilijk te betreden als concurrent. Het
vleesvak van de Albert Heijn vraagt schaalgrootte van aanbieders, net zoals De
Nederlandsche Bank schaalgrootte vraagt van verzekeraars en banken. Bijzonder
is dat daarbij eigenlijk altijd opgemerkt wordt dat het om vrije markten gaat, waar
concurrentie belangrijk is. Ten slotte valt op dat de professionals die in deze secto-
ren werken zich steeds onbegrepen voelen.

Bij zowel de financiële sector als de bio-industrie lijkt sprake van ‘vervreemding’,
in de zin dat iemand ervaart dat een bepaald persoon of wezen vreemd voor hem

is, onbekend. Het woord 'industrie' is in dit geval veelbetekenend. Het suggereert gestandaardiseerde processen, niet boeren en bankiers die betrokken zijn bij hun dieren en klanten. In dit verband is een verspreking van een topbankier in 2000 illustratief, toen hij sprak over het 'uitmelken' van klanten (De Wit, 2000).

Die vervreemding wordt gevoeld omdat, ondanks de onbekendheid met de achterliggende processen, de meeste mensen wel vlees eten en financiële producten afnemen. Vervreemding – een woord dat populair is geworden door Karl Marx – is onderzocht door kritische denkers als Jürgen Habermas en Michel Foucault. Het komt erop neer dat machthebbers met 'systemen' invloed proberen uit te oefenen op de leefwereld van 'gewone mensen'. Deze systemen zijn gemaakt door mensen, maar staan vaak haaks op de leefwereld van mensen, waardoor wij vervreemding ervaren. Dit wordt nog versterkt doordat de belangen van het systeem nooit helemaal passen bij de specifieke kenmerken van het individu. Het individuele maar mogelijkerwijs moeilijk te bewijzen leed van een asielzoeker kan haaks staan op een systeem dat fraude wil tegengaan. Daardoor lijkt het belang van het systeem soms belangrijker dan dat van een individu. Dit leidt tot merkwaardige situaties in de maatschappij, maar ook in grote organisaties. Volgens Habermas en Foucault zijn wij zo, kort gesteld, als mensen gevangen van het systeem.

Habermas en Foucault zijn zeer waardevolle denkers om een probleem goed te begrijpen, ze helpen bij de analyse. Voor oplossingen zijn de economische wetenschap en bedrijfskunde – als twee benaderingen in de sociale wetenschap – misschien geschikter. Als startpunt voor het zoeken naar oplossingen vind ik de hermeneutiek van Gadamer (1960, 2014) belangrijk. Gadamer stelt dat kennis van sociale processen altijd problematisch en tijdelijk is, niet in de laatste plaats de kennis die wordt geproduceerd met sociaal-wetenschappelijke methoden. Kennis komt tot stand in de interactie van een individu die zijn eigen beperkte inzichten en gevoelens probeert te rijmen met de beperkte inzichten, gevoelens en belangen van anderen. Het gaat in de wetenschap om *Verstehen*, om te begrijpen hoe mensen hun werkelijkheid 'lezen'. Van Gadamer leerde ik, kortom, veel over de complexiteit van hoe wij als mensen proberen te 'kennen'; zo ontstond voor mij het beeld van de werkelijkheid als een soort amalgaam van verschillende verhalen.

Als historicus – ik ben pas later op een faculteit economie terechtgekomen – ben ik opgevoed met een fundamentele onzekerheid over de mogelijkheid van historische kennis. Als we zelf al niet weten wat we vorige week hebben gedaan om dezelfde tijd, hoe kunnen we dan iets over de Griekse Oudheid zeggen? Op de faculteit economie wordt het problematische van wetenschappelijke kennis nog wel benoemd in colleges onderzoeksmethodologie, maar na deze colleges lijken veel studenten en docenten deze bescheidenheid van zich af te leggen. En veel economen poneren meningen over van alles, veelal ook buiten hun eigen vakgebied. Ik denk dat dit gevaarlijk is. Vandaar de tekst van Gerrit Breteler aan het

begin van dit stuk: 'Het staat een mens vrij te beweren dat hij kan zien, ook al is hij zo goed als blind.'

Jaren na mijn kennismaking met Gadamer heb ik van mensen als Soros (2013) en Hands (2001, 2013) geleerd (zie De Graaf & Williams, 2009) dat reflexiviteit en onzekerheid over kennis ook in de economische wetenschap hun plaats kennen (Hands, 2013) en dat hierover een beperkte onderzoekstraditie bestaat met mensen zoals de Nobelprijswinnaars Simon, in 1978, en Modigliani in 1985.

Vanuit het startpunt dat wij functioneren in 'systemen' die we maar beperkt kunnen bevatten, zelfs maar amper kunnen begrijpen en definiëren, wil ik aandacht vragen voor het gebruik van kennis door professionals in het economische domein, in een economie en maatschappij die we maar niet kunnen begrijpen. Wat dit betreft is zelfs een woord als 'maatschappij', 'systeem', 'economie' of 'organisatie' al problematisch. Het zijn moeilijk te definiëren begrippen waar we allemaal andere beelden bij hebben. Ook in de wetenschap speelt dit. Sommige auteurs definiëren bijvoorbeeld een organisatie als organisme, anderen als iets mechanisch, weer anderen zeggen dat de definitie de oplossing bepaalt.

De centrale vraag in het lectoraat Corporate Governance & Leadership is in de komende jaren: hoe gebruiken professionals in finance & accounting kennis om beslissingen te nemen? Misschien leren we en passant iets meer over de achtergrond van de financiële crisis en waar we eventueel ons gedrag moeten aanpassen om misstanden in de toekomst te voorkomen. In mijn analyse begin ik bij de methodologie in economie en bedrijfskunde. Methodologie betekent de weg die we als mensen gebruiken om bepaalde kennis te vinden. Ik denk dat in de praktijk de neiging bestaat methodologische problemen te miskennen. Juist omdat we zo praktisch willen zijn, komen we met onpraktische, ondoordachte oplossingen. Zo doen wij met z'n allen vaak alsof een onderneming een eendimensionaal doel heeft en dat het eenvoudig is het effect van een maatregel te meten.

Naar mijn idee moeten we dergelijke simplificaties loslaten. Wanneer we afstappen van het idee dat mensen of organisaties een doel hebben en alleen door winst of alleen door idealen worden gedreven, ontstaat er de mogelijkheid voor de professional zelf keuzes te maken. Alleen dan kan hij of zij kiezen tussen de bedrijfs-economische, ethische en maatschappelijke vragen in de praktijk in finance & accounting. Ja, ik denk dat niet alleen ethische normen tekort worden gedaan door methodologische naïviteit. Ik denk ook dat een gewone economische doelstelling als rendement vaak niet wordt gehaald omdat managers te snel een oplossing willen en daardoor economische en bedrijfskundige modellen niet goed begrijpen. Te vaak stappen zij in de valkuil dat economische en bedrijfskundige modellen een weergave van de werkelijkheid zijn. Dat klopt niet, het zijn zogenaamde 'heuristieken', denkvormen die ons helpen in het zoekproces dat besluitvorming heet, abstracties maar ook verhalen die helpen economische meerwaarde te creëren. In de

reële economie bestaan geen hermetische, gesloten modellen die leiden tot een vaste uitkomst. Bij elk economisch model moeten daarom vragen worden gesteld, zeker ook door niet-economen!

Met deze definitie van 'heuristieken' ga ik overigens verder dan Kahneman (zie onder andere 2002) die het begrip in de jaren zeventig samen met collega's heeft verengd tot een aantal psychologische categoriseringen, gerelateerd aan biases, een soort valkuilen. Zij gaan niet in op de mogelijkheid dat op hetzelfde moment verschillende verhalen en logica's tot een uitkomst kunnen worden gesmeed in sociale processen.

Economische methodologie

In 1979 klaagde Herbert Simon dat zijn 'behavioral theory of the firm' weinig navolging had gehad in de economie, dit in tegenstelling tot zijn invloed in de bedrijfskunde (Simon, 1979). In zijn speech bij de uitreiking van de Nobelprijs voor de Economie stelde hij dat economen vast leken te houden aan een beperkte vorm van rationaliteit en dat ze weigerden maatschappelijke dynamiek mee te nemen in hun modellen. Ruim twintig jaar later kwam Josef Stiglitz – toen hij in 2001 de Nobelprijs in ontvangst nam – tot een vergelijkbare verzuchting. Hij kreeg de prijs voor een studie waaruit bleek dat macht over informatie het succes van actoren bepaalt. Dit werd naar zijn idee miskend in de economie.

Ondanks deze kritiek is nog steeds de neoklassieke economie dominant met haar nadruk op de rationele egoïstische mens die op een vrije naar evenwicht tenderende markt op basis van volledige informatie keuzes kan maken. Dit heeft geleid tot een mensbeeld waarin de mens zich als wolf mag gedragen zolang hij de mazen van de wet maar weet te vinden.

De neoklassieke economie heeft niet alleen gevolgen voor individueel handelen. De invloed strekt zich uit op de inrichting van en controle op markten, met een nadruk op aandeelhouderswaarde en daarmee op financiële modellen. Naast het monetarisme hebben verschillende vormen van finance en financial economics een opmars gemaakt. De Nobelprijswinnaars van 2013 – Fama, Shiller en Hansen – zijn hiervan een voorbeeld, maar ook de voormalige voorzitter van het Amerikaanse stelsel van centrale banken Ben Bernanke. Hierbij is het overigens angstwekkend dat deze groep economen de geldpers heeft ontdekt.

Waar Simon en Stiglitz heel streng in zijn, is het onderscheid tussen wetenschap en praktijk. Gewaakt moet worden voor 'naïeve naturalistische opvattingen' over de economie, in de woorden van Andrikopoulos (2013), het idee dat modellen leiden tot een uitkomst die gelijk is aan de werkelijkheid. Concreet betekent dit dat we volgens Simon moeten beseffen dat veel economische gegevens geen fei-

ten zijn, maar concepten die vooral worden begrepen door het gebruik van metaforen, oftewel vormen van beeldend taalgebruik die een bepaalde logica, een bepaalde heuristiek vertegenwoordigen. Als het Centraal Planbureau zegt dat er 0.5 procent economische groei is, denken we in groter, langer of hoger. Economen zeggen dan bijvoorbeeld dat de taart groter is geworden. En nogmaals het voorbeeld van de geldpers: als de Amerikaanse centrale bank elke maand voor 80 miljard dollar obligaties opkoopt voor geld dat de bank zo creëert, spreken economen niet over een draaiende geldpers, maar over 'quantitative easing' en een economie die aan het infuus ligt. Dit voorbeeld illustreert dat het in de economie niet alleen om feiten gaat, maar dat de presentatie van gegevens (de cijfers en plaatjes) de feiten maakt, er een bepaalde waarde aan geeft doordat de ene metafoor negatiever klinkt dan de andere. Als iemand tien euro krijgt is dat een feit, maar de context – het verhaal eromheen – en de interpretatie van de betrokkenen maken of dat veel of weinig is. Mede om deze reden stelt Simon (1965) dat er een belangrijk onderscheid bestaat tussen fundamenteel wetenschappelijke inzichten – bijvoorbeeld opgedaan in een laboratorium of door data-analyse – en inzichten die, met gebruik van wetenschappelijke methoden, in de economische praktijk worden verworven. Simon spreekt zoals gezegd over 'heuristics', heuristieken, die leidend zijn in economische besluitvorming. Het belangrijke verschil is dat wetenschap redeneert vanuit één set aannames, terwijl voor heuristieken geldt dat je verschillende aannames tegelijkertijd kunt maken. Een simpel voorbeeld. Wetenschappelijk is vast te stellen of iemand zwanger is, maar het is niet onomstotelijk vast te stellen of iemand in zijn geheel een slecht mens is. Sterker nog, de beste verhalen in levensbeschouwingen en ook in de literatuur gaan over mensen met goede en slechte kanten. Onterecht trekken sommige economen uit Simons waarneming de conclusie dat als je vanuit een vaste set aannames opereert, je per definitie wetenschappelijk bezig bent. Een sociale wetenschap als economie bestaat per definitie uit een aantal soms ogenschijnlijk tegenstrijdige heuristieken.

Boekhoudregels zijn een ander voorbeeld waarin heuristieken belangrijk zijn. Het zijn regels die we volgen om cijfers te noteren zodat anderen ze op dezelfde manier kunnen interpreteren als wij. Kortom, wanneer we spreken over kennis dan hebben we het vaak over informatie die door een heuristisch model en bepaalde aannames waarde krijgt. Wij hebben deze heuristieken nodig omdat we als mens maar een heel beperkt denkkader hebben, we opereren vanuit een zogeheten *bounded rationality*. Dat maakt dat we vaak moeite hebben veel informatie op te nemen en op de juiste manier te verwerken en daardoor wel eens te lang in een bepaald kader blijven, een bepaalde heuristiek blijven volgen terwijl de omgeving is veranderd. Dit wordt nog complexer omdat we nooit weten of we alle informatie hebben.

Deze besluitvormingsproblemen spelen niet alleen op individueel niveau, maar ook in organisaties en instituties zoals de markt en de politiek (Scott, 2001, p. 27). We hebben bepaalde 'automatismen', bepaalde gedragingen en manieren om informatie te zoeken. Op basis van aannames hoe de wereld functioneert, hebben we verwachtingen over maatschappij en organisaties. Om tot keuzes te komen, gebruiken we bepaalde instrumenten, die daarmee weer onze keuzes beïnvloeden. De keuze om wel of niet een kind te willen krijgen valt anders uit wanneer we uit liefde handelen dan wanneer we een financiële berekening maken.

Stiglitz heeft er, zoals hierboven al aan de orde kwam, in zijn werk op gewezen dat de economie niet alleen bestaat uit heuristische modellen, maar dat aan elk denkmodel en de informatie die ermee wordt gepresenteerd ook belangen zijn verbonden. Met informatie kunnen we de uitkomst van economische processen manipuleren. Elke tweedehandsautohandelaar wist dit al, maar Stiglitz liet het zien en trok hier ook een vergaande conclusie uit over de economische wetenschap. In de macht van modellen en informatie ziet Stiglitz (2010) ook een reden waarom het zo moeilijk is economische processen te veranderen. In een opiniëartikel stelt hij dat te veel mensen hebben 'geïnvesteerd in verkeerde ideeën'. Anders gesteld: het is lastig voor mensen hun heuristieken overboord te gooien wanneer ze er geld mee verdienen. Als een aandelenhandelaar niet meer gelooft dat aandelen op de lange termijn meer opbrengen dan een spaarrekening, is het voor hem lastig zijn werk te blijven doen. Dit voorbeeld laat een passant zien hoe belangrijk het is zaken juist te formuleren, en hoe sommige beroepsgroepen er belang bij hebben zaken 'in het vage' te laten. Uiteraard is deze presentatie sterk gesimplificeerd. Aandelen geven geen hoger rendement dan een spaarrekening, alleen bepaalde aandelen geven een hoger rendement. De ongenueanceerde stelling verkoopt echter veel makkelijker, gezien het grote aantal beleggingshypotheek dat is verkocht. Dit zelfde mechanisme speelt op alle niveaus in ons denken en is zeker een van de oorzaken van de populariteit van een bepaalde manier van economisch denken die ook na de Nobelprijs van Simon nog steeds sterk dominant is.

Ik denk dat we als docenten de werking van heuristische modellen moeten willen begrijpen om onze studenten erop te kunnen wijzen, zodat zij kunnen kiezen hoe ze informatie van anderen gebruiken en zich bewust worden dat ze hierbij ethische keuzes maken.

Moraal in heuristieken

Simon en Stiglitz hebben na het uitbreken van de financiële crisis in 2007 veel meer belangstelling gekregen. Zo is *behavioral* finance belangrijk geworden en worden de vooronderstellingen van de economische wetenschap breed bediscus-

sieerd (e.g. Turner, 2009; De Graaf & Williams, 2009). De al eerder genoemde neoklassieke gedachte van een *homo economicus* die, voorzien van alle benodigde informatie, opererend op een markt die tendeert naar evenwicht, op rationele wijze zoekt naar de beste oplossing voor hemzelf ten koste van anderen, wordt zo ter discussie gesteld. Want hoewel het nooit aan kritiek op deze vereenvoudigde vooronderstellingen heeft ontbroken (zo laat Simon zien), ontstaat pas de laatste jaren een breed debat over hoe normatieve vooronderstellingen, aannames, en daaraan gerelateerde heuristische economische besluitvorming beïnvloeden. Wat betekent de aanname in de economie dat een mens egoïstisch en rationeel is bijvoorbeeld voor beleid? Ryan e.a. (2010) stellen dat door een beperkt rationele benadering en een neoliberale ideologie de financiële modellen steeds meer los zijn komen te staan van de reële economie. De poging 'normativiteit' uit te bannen door alleen te praten over prestaties in concrete en meetbare eenheden heeft de economie in hoge mate beïnvloed. Purnell & Freeman (2012) stellen recentelijk in een artikel met de ondertitel 'How Wall Street Stops the Ethics Conversation' dat de *separation thesis* – de behoefte onderscheid te maken tussen normatieve vooronderstellingen en instrumentele doelstellingen van ondernemingen en deze apart te analyseren – veel kwaad heeft gedaan in de analyse van bedrijf en maatschappij. Door normen los te koppelen van economische doelen wordt gesuggereerd dat het streven naar efficiency en winst iets neutraals is dat naast andere, normatieve doelstellingen kan staan. Onterecht wordt hiermee de indruk gewekt dat het streven naar efficiency geen normatieve elementen kent, dat bijvoorbeeld mensen ontslaan iets is dat ontdaan is van ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook geld verdienen is altijd omgeven door normen, al lijkt het voor sommigen de hoogste en enige norm te zijn – en zo ontstaan geldwolven. Volgens mij onderschrijven Purnell & Freeman met hun betoog de gedachte dat heuristiek op verschillende niveaus ons denken bepalen en dat normen en waarden hierin belangrijk zijn. Als we Wall Street reduceren tot een enge economische rationaliteit, blijft het normenkader van een wolf bestaan en is egoïsme de dominante heuristiek.

Een voorbeeld. Tijdens mijn korte carrière op beleggingsafdelingen voerden we verschillende discussies over de rol van ethiek in beleggen waarbij eigenlijk iedereen al vrij snel tot de conclusie kwam dat beleggers er zaten om geld te verdienen. Nog steeds vind ik het lastig dit te weerspreken. Het lijkt zo logisch. Maar als we even verder denken klopt het niet! Natuurlijk moet een timmerman timmeren, maar is een goede timmerman iemand die alleen timmert en de hamer ziet als oplossing van elk probleem? Hier spreken we over het probleem van 'eendimensionaliteit' in economie en bedrijfskunde. We willen graag alles verengen tot een doel, omdat daarmee de wereld hanteerbaar lijkt. In de economie en bedrijfskunde wordt rendement vaak als eendimensionaal doel geponeerd. Dit maakt onderzoek eenvoudiger, maar doet tekort aan een realiteit die veel complexer is, het

doet tekort aan de ambiguïteit die besluitvorming kenmerkt (March, 1987; Hall, 2010). Net zoals we van een timmerman die een huis bouwt, verwachten dat hij meer kan dan een spijker in het hout slaan, wordt ook van een belegger verwacht dat hij meer kan dan geld tellen. De kwaliteit van het werk wordt door een keur aan werkzaamheden bepaald. Een belegger moet vaak heel grote en complexe afwegingen maken. Hij moet zijn zakenrelaties leren vertrouwen, hij moet hun inschattingsvermogen leren vertrouwen, hij moet rekening houden met stakeholders en wettelijke interpretaties en heeft te maken met opdrachtgevers die hem een bepaalde verantwoordelijkheid hebben gegeven. Te midden van dit spanningsveld moet hij als persoon overeind blijven. Het lijkt misschien extreem, maar in de bedrijfseconomie is lang beweerd dat de doelstelling van een organisatie tot één doel is te herleiden – namelijk winst maken – en na verloop van tijd zijn ook professionals dat als hun doel gaan zien. Toch vraagt het goede doen in het leven – en dit is bijna een platitude – altijd om afwegingen.

Kortom, in wetenschappelijk onderzoek in de economie en de bedrijfskunde wordt de werkelijkheid vaak gesimplificeerd, en daarmee worden afwegingen, bijvoorbeeld van ethische aard, niet meegenomen in de analyse. Vanuit de theorie en methodologie is een dergelijke afbakening misschien noodzakelijk, maar wanneer het gaat om de beantwoording van vragen in de praktijk leidt dit tot belangrijke tekortkomingen.

Economische heuristieken en de praktijk

Vaak worden economie en bedrijfseconomie weggezet als een 'exact vak', vooral door mensen die daarmee willen aangeven dat ze 'niks met cijfertjes hebben'. Nu is bedrijfseconomie een exact vak in zoverre dat de cijfers goed moeten staan en dat berekeningen exact moeten worden gemaakt. Kleine foutjes kunnen grote gevolgen hebben. In het voorgaande heb ik laten zien dat bedrijfseconomie ook op een andere manier een exact vak kan zijn, namelijk in het gebruik van woorden. Op dit gebied is het vakgebied erg onderontwikkeld als je het vergelijkt met geesteswetenschappen, maar ook met de methoden van juristen. Nogmaals, ik pleit ervoor om hierbij Gadamer als inspiratie te nemen, naast stromingen als evidence based management en de Harvard-traditie waarin studenten wordt geleerd met heuristieken te werken door middel van cases. Dit kan de basis zijn voor herbezinning van een vakgebied waarin veel professionals meer gevoel lijken te hebben voor cijfers dan voor woordgebruik.

Van een talige gevoeligheid is in de bedrijfseconomie geen sprake. Bedrijfseconomie bestaat uit een keur aan gebiedjes die allemaal met elkaar te maken hebben, maar waar heel moeilijk demarcatielijnen zijn te trekken. Finance, financial

accounting, management accounting en information systems, eventueel aangevuld met strategie, organisatie-inrichting en operations management: alleen al de keur van de gebieden duidt erop dat het moeilijk is exact te blijven, al is het maar omdat die gebieden elkaar soms gedeeltelijk overlappen.

Nogmaals, op al deze terreinen is het belangrijk exact te werken met cijfers. Een nul vergeten kan soms heel pijnlijke gevolgen hebben. Opvallend is echter dat een exactheid met woorden niet is te geven, laat staan dat alle vakgebieden zich logisch consistent tot elkaar verhouden. Dit komt omdat deze vakgebieden bestaan uit een verzameling van heuristieken en geen gezamenlijke set aannames hebben. Wat je erin stopt, bepaalt daardoor wat je eruit krijgt.

Ik wil dit punt illustreren met een concreet voorbeeld van een 'attention directing mechanism', in de woorden van Simon (1965). Voor onze studenten is het belangrijk dat zij een berekening van de netto contante waarde kunnen maken. Dit betekent dat zij op basis van een aantal aannames, daar hebben we het woord weer, uitrekenen wat de waarde van een investering op dit moment is. Hierdoor is te beoordelen welke investering het meest interessant is.

Hier gaat het om de volgende denkstappen, neergezet in formules.

$$1. \quad DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

$$2. \quad FV = DCF \times (1+i)^n$$

$$3. \quad PV = \frac{FV}{(1+i)^t}$$

Hierbij staat in 1 DCF voor *discounted cash flow*, oftewel een verdisconteerde kasstroom. CF staat voor *cash flow*, dus kasstroom, r zijn de kapitaalkosten, t staat voor tijd, FV staat voor toekomstige en PV voor huidige waarde (respectievelijk *future* en *present value*).

De eerste formule is een kasstroomberekening. Doordat we de verwachte opbrengst per jaar delen door de kosten van kapitaal krijgen we inzicht in wat een investering op kan brengen. Deze berekening maakt het mogelijk de toekomstige waarde en de huidige waarde van een project te berekenen. Daarmee kunnen we verschillende investeringsprojecten vergelijken en bepalen welk project het meest interessant is.

Het maken van een som als hierboven vraagt exactheid, maar dat maakt van investeren nog geen exacte wetenschap. Integendeel, investeren is een verzameling van heuristieken over verschillende beroepsgroepen. De afdeling commercie weet hoe lang een product verkocht kan worden (factor tijd), de afdeling juridi-

sche zaken heeft opvattingen over de haalbaarheid, de afdeling productie twijfelt over kosten, de bank heeft twijfels over een sector en rekent daarom met een andere r. Kortom, veel heuristieken in finance & accounting vragen exactheid, maar dat maakt het vakgebied nog niet exact.

Dit alles komt samen in nog iets anders, en dat is wat Kessels (2006) het 'poëtische argument' noemt en dat in elke keuze, elke beslissing zit. Net als in wiskunde zal ook in finance de elegantie van het model belangrijk zijn in de waardering voor het totale plaatje, de verzameling van heuristieken. Het poëtische argument komt van *poiesis*, 'het scheppen van voorstellingen, de zienswijze, de opvatting die jouw werkelijkheid maakt tot wat zij is' (Kessels, 2006, p. 13). Voor veel mensen in finance & accounting zal dit vaak worden gesymboliseerd door een getallenreeks, terwijl een dichter misschien woorden en beelden ziet. Gezamenlijk zullen zij zich kunnen vinden in het verhaal dat ze erbij zouden kunnen vertellen.

Het belang van corporate governance & leiderschap

Elke exacte berekening wordt, zo hebben we nu gezien, gemaakt op basis van aannames die vaak een complex speelveld van heuristieken, belangen en gezichtspunten samenvatten. Dit is een van de redenen waarom leiderschap en corporate governance op dit moment zulke populaire begrippen zijn. Wij hebben de afgelopen decennia onze leefwereld volgebouwd met talloze heuristieken, veelal bureaucratische modellen. Voor elk element van het leven hebben we formuleren en systemen, en we vertrouwen er ook op. In bedrijven hebben we financiële analyses, HR-instrumenten, marketinginstrumenten en kwaliteitsinstrumenten. In onderwijs, zorg, cultuur en politiek ontstaan ook steeds meer van dit soort instrumenten. Terwijl bureaucrativering lang een schrikbeeld was, wordt onder het mom van meetbaarheid en vergelijkbaarheid een bureaucratisch systeem opgetuigd dat zijn weerga in Nederland niet kent. Deze ontwikkeling geldt overigens niet alleen voor de verrichtingen van professionals. Wanneer we leiderschap en corporate governance proberen te definiëren, ontdekken we al vrij snel dat het twee kanten van dezelfde medaille zijn, of, zoals u wilt, dezelfde balans. Leiderschap gaat ofwel over zelfleiderschap: hoe ga ik met mezelf en mijn capaciteiten om (bijvoorbeeld Covey, 1993), ofwel over hoe we als individuele 'leider' een koers uitzetten naar een duurzame toekomst (bijvoorbeeld Drucker, 2000). Corporate governance gaat over de afspraken waarbinnen we deze keuzes maken. Het gaat erom bij wie je te rade gaat om je koers uit te zetten en voor wiens toekomst je werkt (zie figuur 1). In een artikel in *Journal of Business Ethics* laat ik samen met

Cor Herkströter zien (De Graaf & Herkströter, 2007) dat het een belangrijk verschil kan maken in de waarden en koers van een onderneming of de directie elke week met de ondernemingsraad om tafel moet of dat ze elke week met aandeelhouders moet spreken. Wanneer het gaat om de vraag voor wiens toekomst je werkt, gaat het over hoe we invulling geven aan de continuïteit van de onderneming, oftewel, volgens de code-Tabaksblat:

Het in Nederland gehanteerde uitgangspunt is dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed: werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, maar ook de overheid en maatschappelijke groeperingen. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbij streeft de vennootschap naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn. (Commissie Corporate Governance, 2003, p. 3).

Mooie en heel ware woorden, maar ze geven geen pasklaar antwoord op wat een directie moet doen, het is in zichzelf meer een soort richtingbepaler, een mission statement of misschien wel een heuristiek, en laat daarmee zien hoe lastig het is uitspraken te doen over wat goed is voor een onderneming. Immers, het doel is meerdimensionaal, waardoor op meerdere gebieden de prestaties van een onderneming moeten worden gemeten en er geen algemene regel is hoe die prestaties zich tot elkaar moeten verhouden, hoe de jaarwinst zich moet verhouden tot dividend, klanttevredenheid en werknemerstevredenheid. Het gaat, kortom, om verschillende variabelen die lastig in één model te vangen zijn. Ik wil dit aantonen juist door een model op te stellen.

Figuur 1 Leiderschap en corporate governance in balans

| Leiderschap (activa) | Corporate governance (passiva) |
|--|---|
| Bij jezelf te rade gaan (vaste activa) | Bij wie ga je te rade (eigen vermogen) |
| Werken met het oog op de toekomst (vlottende activa) | Werken voor de toekomst van een ander (vreemd vermogen) |

In figuur 1 laat ik zien hoe je met een model kunt spelen en daarmee iets meer inzicht kunt krijgen in hoe zo'n model werkt. De financiële balans van een onderneming heb ik gekoppeld aan twee concepten die ik vrij los en op een eigen manier heb gedefinieerd, namelijk leiderschap en corporate governance. Op deze wij-

ze kan ik begrippen die zo ongeveer alles beslaan, terugbrengen in een 2-bij-2-matrix, het belangrijkste denkraam van een bedrijfskundige. Hiermee lijken verschillende zaken in de wereld bij elkaar te komen, ontstaat inzicht en overzicht. Maar pas op, hier zitten verschillende addertjes onder het gras. Om een essentieel punt te noemen: belangrijk is te beseffen dat begrippen onduidelijk worden gedefinieerd en daardoor passend gemaakt kunnen worden. Dat wil niet zeggen dat zo'n model niet handig en belangrijk kan zijn. Cruciaal is dat we inzien dat we weliswaar met dergelijke denkmodellen kunnen werken, maar tegelijkertijd niet de werkelijkheid kunnen 'dicht-definiëren', in een model kunnen vatten. Een bedrijf is niet tot een eendimensionale doelstelling terug te brengen. We hebben altijd te maken met een keur aan heuristische modellen waarbij leiderschap en governance is gevraagd om de uitkomsten van deze modellen op een juiste manier te wegen. Dit besef moet gevolgen hebben voor het onderwijs: bedrijfskundige en bedrijfseconomische opleidingen moeten studenten deze modellen leren, maar hun ook leren omgaan met de beperkingen ervan. Tussen bedrijfskunde en bedrijfseconomie zit daarbij een belangrijk verschil, namelijk dat de bedrijfseconoom zich met name richt op de 'calculus', het calculeren met, in en van bepaalde eenheden, waarbij de bedrijfskundige zich in een breder scala van analysetechnieken bekwaamt. Het is overigens interessant te onderzoeken of dit een gradueel of een principiële onderscheid is.

Toekomstig onderzoek naar corporate governance & leadership

Hierboven heb ik de uitdaging geschetst voor het lectoraat Corporate Governance & Leadership. Het maakt duidelijk waarom we onderzoek willen doen naar hoe professionals in finance & accounting kennis gebruiken om beslissingen te nemen, oftewel hoe professionals omgaan met de vele verhalen, logica's of heuristieken die hen ter beschikking staan. Als onderdeel van CAREM – Centre for Applied Research on Economics and Management, het Kenniscentrum van het Domein Economie en Management van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) – richt het lectoraat zich met name op de vakgebieden in finance & accounting, met een sterke nadruk op de financiële sector en zakelijke dienstverlening.

Het lectoraat wil uitgroeien tot een expert op twee gebieden. Ten eerste wil het een vraagbaak zijn rond de kwaliteiten die professionals in finance & accounting moeten hebben en een antwoord geven op de vraag hoe deze professionals zich verder kunnen ontwikkelen, met name op het gebied van leiderschap en ethiek. Wij denken dat er een te eenzijdig en uniform beeld is ontstaan van wat een goede professional is.

Ook op het gebied van bedrijfsmodellen dreigt binnen finance & accounting te veel eenvormigheid. Daarom wil het lectoraat ook – en dat is het tweede aandachtsgebied – uitgroeien tot expert op het gebied van alternatieve modellen voor duurzame economische ontwikkeling. Te denken valt daarbij aan social bonds, kredietunies, broodfondsen, coöperaties en alternatieve manieren van de kredietbeoordeling van duurzame investeringsprojecten.

Het lectoraat kiest dus op empirische gronden positie tegen de heersende benadering van de economie, die een beperkte theorie als uitgangspunt neemt en sterk normatief is; die daarmee niet alleen sterk politiek – liberaal – gekleurd is, maar ook te beperkt om de huidige problemen te analyseren (Stiglitz, 2010). De tegenwoordige economische wetenschap kan weinig met problemen die een relatie hebben met duurzaamheid, globalisering en digitalisering. Sterker nog, de op wantrouwen gebaseerde neoklassieke economische benadering kent grote beperkingen. Zo leidt deze tot een te grote nadruk op regelgeving waardoor innovatie en overleg worden beperkt (Hovens e.a. 2012).

Hierbij is het niet de eerste inhoudelijke doelstelling van het lectoraat om een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke theorie, maar wil het bijdragen aan een bepaald werkveld. Want waar wetenschappelijk onderzoek in economie en bedrijfseconomie tegenwoordig de neiging heeft binnen neoklassieke theoretische kaders te opereren – en daaraan verbonden theorieën zoals de *principal agent*-theorie – kiest het lectoraat een benadering die begint bij de praktijk. Hierbij weet het zich geïnspireerd door de stroming van evidence based management (Rousseau, 2006) op twee punten:

1. Evidence based management gaat ervan uit dat er verschillende vormen van informatie bestaan die allemaal relevant kunnen zijn voor de beantwoording van een vraag, te weten praktijkkennis van individuen, organisatiepraktijken en -waarden, wetenschappelijke kennis en opvattingen van stakeholders.
2. Om aan deze variëteit aan vormen van informatie recht te doen zijn verschillende wetenschappelijke methoden nodig.

Met deze benadering kiest het lectoraat voor een heterodoxe benadering van de economie en neemt het ook verschillende andere bedrijfskundige theorieën en benaderingen mee in analyses. Economie is meer dan een statistische exercitie, het vraagt naast rekenkunde om wetenschappelijke doordenking van actuele vragen, waarbij geen enkele wetenschappelijke methode om tot kennis te komen bij voorbaat wordt uitgesloten.

Het lectoraat heeft tot doel met (praktijk)onderzoek het onderwijs van de HvA – en dan in het bijzonder het onderwijs in het finance cluster – te verbeteren en de relatie tussen het werkveld en de opleidingen te verstevigen op het gebied van corporate governance en leiderschap. Zoals gezegd zijn verschillende onderzoeks-

methoden hierin belangrijk, van econometrische data-analyse tot action research. Interactief onderzoek wil in dit verband zeggen: onderzoek voor en door studenten, docenten en het werkveld. Momenteel zijn er in het lectoraat al projecten opgestart op het gebied van risico-inschatting door particuliere beleggers, van buurtkredietverenigingen, van de relatie van de creatieve sector met banken en van de rol van ethiek en leiderschap in de financiële sector. In dialoog met het werkveld worden de komende jaren meer projecten ontwikkeld.

Samenvattend kunnen we stellen dat het lectoraat onderzoek zal doen naar hoe professionals in de financiële wereld, zakelijke dienstverlening en financiële functies in ondernemingen omgaan met de vele heuristische waaruit ze kunnen kiezen. Dit programma valt uiteen in twee thema's of onderzoekslijnen.

Onderzoekslijn 1. Beroepsvorming van de professional in finance & accounting en het gebruik van heuristieken

In dit gebied van onderzoek gaat het over de beroepsvorming van de finance professional, zijn houding en de zaken waarmee hij werkt. Het betreft hier begrippen als vakmanschap, *Bildung*, ethiek, reflectie, maatschappelijke oriëntatie en leiderschap. Het gaat erom hoe professionals zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun werk, of ze zich daarbij bewust zijn van verschillende rollen, hoe ze verschillende informatiebronnen gebruiken (onderzoek) en hoe ze in hun werk bepaalde maatschappelijke waarden een plek geven.

Hier wil het lectoraat recht doen aan het unieke karakter van het hbo, namelijk de oriëntatie op de professionele ontwikkeling van de student (De Graaf & Velthuijsen 2013). Het combineert persoonlijke vaardigheden met kennis van modellen in finance & accounting. Studenten wordt bijgebracht dat naast de feiten het minstens zo belangrijk is hoe je volgens ethische gedragscodes handelt, hoe je samenwerkt en hoe je een boodschap overbrengt.

In onze projecten willen we vragen beantwoorden als: vragen nieuwe initiatieven zoals de kredietunie in de financiële sector ook een andere beroepshouding, wat voor ethische kennis, houding en vaardigheden hebben afgestudeerden in het werkveld nodig? Maar het gaat ook om vragen als: hoe worden aannames gemaakt, hoe komen beslissingen tot stand en hoe moeten bedrijven gestructureerd worden om hun doel te bereiken (corporate governance)? Het blijkt dat de finance professional verschillende rollen kan en moet vervullen (De Graaf & Loonen, 2010). Hierin zijn traditionele vaardigheden zoals boekhouden, kostprijsberekeningen en financiële analyse voor de bedrijfseconoom cruciaal, maar mag het doel van een onderneming niet uit het oog worden verloren (De Graaf & Van der Wal

2012). Het lectoraat richt zich op de interactie tussen de traditionele instrumenten in finance, de opvattingen van de finance professional en de bedrijfseconomische doelstelling van de onderneming.

Onderzoekslijn 2. Welke heuristische dragen bij aan een duurzame economische ontwikkeling van bedrijven en de maatschappij in het algemeen, oftewel welke modellen werken?

De tweede onderzoekslijn richt zich op de relatie tussen financiële, accounting en corporate governance modellen in relatie tot duurzame economische ontwikkeling. Het gaat dan om vragen als: hoe worden financiële en accounting modellen gebruikt in de besluitvorming, wat zijn de mogelijkheden voor nieuwe financiële producten en welke juridische of methodologische beperkingen bestaan er? Maar het gaat ook om de spanning tussen *probabilities* (statistische technieken) en *narratives* (verhalen op basis waarvan beslissingen worden genomen).

Drie gebieden krijgen hierbij aandacht: de financiële sector, accountants & controllers, en financieel adviseurs en hun klanten.

Hierbij willen we kijken in hoeverre verschillende aandachtsgebieden in finance & accounting zich hebben ontwikkeld apart van andere gebieden in de bedrijfs-economie en bedrijfskunde, en in welke mate hier sprake is van een te beperkte rationele benadering zoals Ryan e.a. (2010) en Kay (2012) beweren, of anders gezegd: in hoeverre hier één model een soort overheersende heuristiek is geworden. Verschillende leden van de kenniskring van het lectoraat hebben hier al over gepubliceerd (zie bijvoorbeeld De Graaf 2009, Krabbe 2012, Landman 2013). Wij willen zoeken naar financiële modellen voor duurzame economische groei. Hierbij gaat het om vragen als: hoe worden financiële modellen gebruikt in de besluitvorming, wat zijn de mogelijkheden voor nieuwe financiële producten en welke juridische of methodologische beperkingen bestaan er? Binnen accounting spelen vergelijkbare vragen, bijvoorbeeld over hoe je maatschappelijke baten en duurzaamheid meeneemt in investeringsbeslissingen.

Deze vragen kennen methodologische componenten, bijvoorbeeld waar het gaat om de genoemde spanning tussen *probabilities* en *narratives*. Op bedrijfsniveau speelt de spanning een rol die er bestaat tussen de korte- en langetermijn-oriëntatie. Voor investeringen in de langere termijn werken heel veel bestaande instrumenten – bijvoorbeeld bonussen – niet of onvoldoende, omdat het aantal onzekerheden toeneemt.

Heuristieken analyseren we niet alleen als losstaand fenomeen, maar beschouwen we binnen de context van een organisatie en een maatschappij waarin duur-

zaamheid steeds belangrijker wordt. Begrip vanuit een institutionele analyse is dus belangrijk. Om deze reden wordt onderzoek gedaan op institutioneel niveau, bijvoorbeeld naar het banksysteem, de relaties tussen instituties en financiële besmetting (*contagion*) en naar de vraag of een andere bestuursstructuur – bijvoorbeeld het coöperatiemodel – bepaalde zaken financieel mogelijk maakt. Hierbij valt te denken aan zaken als de buurtbank, coöperatief bankieren en nieuwe businessmodellen in de buurt zodat gezamenlijk zonnepanelen kunnen worden gekocht. Een ander mogelijk aandachtsgebied is dat van green bonds/social bonds in stedelijke ontwikkeling, financieel advies aan jongeren en het gebruik van corporate governance, compliance en risicomanagement binnen bedrijven.

Onderzoek binnen CAREM en het domein

Als onderzoeker op het gebied van corporate governance & leiderschap kan ik niet om aandacht voor mijn eigen organisatie heen, zo merkte *Folia Magazine* (het weekblad voor studenten en medewerkers van de Universiteit en Hogeschool van Amsterdam) terecht op bij het bekend worden van mijn benoeming. Net als veel medewerkers bij banken lijken ook medewerkers aan een hogeschool gevangen in een complex matrixsysteem. Om bij mijzelf te blijven: ik heb te maken met het cluster finance & accounting van het Domein Economie en Management (DEM) van de hogeschool, CAREM (het onderzoekscentrum van DEM), en de Universiteit van Amsterdam (UvA).

Het is mijn stellige overtuiging dat een dergelijke matrix alleen werkbaar is als we onszelf zien in een netwerk, en de matrix zien als ordening van stakeholders, niet als formeel sturingsinstrument. Net als bij een huwelijk zijn huwelijkse voorwaarden heel belangrijk, maar ze zijn ook extreem beperkt, ze vergeten eigenlijk alle belangrijke dingen in een relatie. Je zou het er daarom niet over moeten hebben. Een matrix is succesvol als we als professionals afspraken maken en die afspraken waarmaken. Een matrix is bovenal een uiting van wederzijdse verbondenheid, een principe dat je moet huldigen, net als een huwelijk, en iets waarin je moet samenwerken. Hierbij is vreemdgaan een zonde, je staat voor dezelfde organisatie, de HvA, en het is onjuist daarbij je verantwoordelijkheid af te schermen tot één afdeling.

Samenwerken begint daarin op twee gebieden binnen de HvA, te weten het cluster F&A en CAREM. In nauwe samenspraak hiermee en met onze stakeholders hebben we inmiddels een onderzoeksprogramma ontwikkeld waaraan ik hier kort aandacht heb besteed. Daarnaast wil ik de komende jaren een bijdrage leveren aan het thema ondernemerschap. Dit is cruciaal voor duurzame economische ontwikkeling, en de financiële sector moet hier zeker meer aandacht aan besteden,

maar het is tegelijkertijd een *buzz*-woord dat tot reële proporties moet worden teruggebracht. Hiervoor werk ik graag samen met mijn collega's van CAREM, bijvoorbeeld die van Urban Management – met name Willem van Winden – wanneer het gaat om de stad, duurzaamheid en afstemmingsproblemen, oftewel public governance. De uitdagingen die de digitalisering van de financiële wereld biedt, wil ik graag oppakken met mijn collega van Online Ondernemen, Jesse Weltevreden. Samen met Eric Melse, Maarten Noom en Nové Koning hebben we als HvA een uniek team op dit gebied. Ook zijn mijn zeer gewaardeerde collega Martha Meerman en ik een samenwerking gestart rond de financiële sector. Het was hoogst interessant te ervaren hoe relevant het HR-perspectief is voor finance & accounting. Ik realiseerde mij dat daar in mijn eigen financiële wereld heel beperkt over wordt nagedacht. Nu het lectoraat Internationalisering van het Onderwijs van Hans de Wit stopt, hebben we besloten om het thema internationalisering in nauwe samenwerking met de medewerkers van de International Business School binnen onze deelprogramma's in te vullen. Ik gaf al aan hoe daar op het gebied van finance & accounting een aanzet toe is gegeven. Ik zie – mede ook vanuit mijn eerdere lectoraat International Business bij de Hanzehogeschool Groningen – erg uit naar de invulling van deze internationale component in mijn onderzoeksprogramma. Ook heb ik het getroffen met alle collega's met wie ik tot nu toe mag samenwerken, mijn collega's in de kenniskring, en ook Lucy Kerstens, Eline van der Steen, Laura Lemke, Monique Jansen, Arjen van den Akker, Willem Baumfalk, Hans Krabbe, Willem Landman, Najat Bay, Hafid Ballafkih, Michiel de Nooij, Richard Puyt, Frans Meershoek, Ed Toussaint en Gerard Dukker. Verder wil ik mijn UvA-collega's Ans Kolk, Yvonne Bos, Susanne Gerritsen, Jan-Willem Stoelhorst, Mark van der Veen, Sander van Triest, Arie Verberk en Hans Strikwerda in het bijzonder bedanken. Van de externe partijen waar ik tot nu toe met plezier mee samenwerk wil ik de Amsterdam Economic Board (met name Carlien Roodink) en de mensen van Qredits en van de Kredietunies specifiek noemen.

Concluderende opmerkingen

Ik heb willen laten zien dat het belangrijk is de aard van economische en bedrijfskundige modellen in de dagelijkse praktijk van economie te begrijpen. Het gaat hierbij om zogenaamde heuristieken: bepaalde denkvormen, veelal in de vorm van verhalen waarin modellen en denkvormen aan elkaar worden verbonden, die mensen helpen om beslissingen te nemen. Deze modellen, zoals een *discounted cash flow*, zijn niet de werkelijkheid zelf, maar worden relevant doordat gebruikers ze relateren aan andere heuristieken en aan verhalen die weer refereren naar andere verhalen, en daarmee bepaalde wederzijdse verwachtingen vastleggen. De

beelden die we van een organisatie en maatschappij hebben, bepalen hoe we welke heuristieken gebruiken.

Maatschappelijke ontwikkelingen zijn hierbij belangrijk. Zo heeft economisch denken opgeld gedaan in gezondheidszorg en onderwijs. Dit heeft een meerwaarde zolang we de schaduwkanten van deze modellen kennen, of anders gezegd: als we weten hoe we de modellen 'goed' gebruiken. Het woord 'goed' is daarbij nadrukkelijk normatief geladen en kent belangrijke subjectieve elementen.

Hierbij moeten we naar mijn idee een inhaalslag maken. Het is belangrijk dat economen zich met andere domeinen in de maatschappij bezighouden. Andersom moeten de komende jaren mensen uit andere domeinen zich op hun beurt meer met de economie gaan bezighouden, bijvoorbeeld filosofen, historici, psychologen, sociologen, neerlandici, pedagogen en geografen.

Er zijn meerdere perspectieven nodig voor inzicht in de reële economie. Wanneer we finance professionals opleiden, is het belangrijk dat zij weten wat zij van zichzelf en van anderen kunnen verwachten en wat voor doelstellingen ze daarbij afspreken. De heuristieken om te bepalen welk doel een professional zelf of een organisatie moet nastreven zijn hoogst complex en bestaan uit voorkeuren en inschattingen. Ethische normen spelen hierin een relevante en soms doorslaggevende rol. Sterker nog, zolang we beseffen dat modellen en systemen niet hermetisch, niet gesloten zijn, blijft er ruimte voor menswaardigheid, voor plezier en humor, voor betrokkenheid en aandacht, oftewel voor het schone, ware en goede.

Referenties

- Andrikopoulos, A. (2013). Financial economics: Objects and methods of science. *Cambridge Journal of Economics*, 37 (1), p. 35-55.
- Boot, A., van Wijnbergen, S. (2013). Het ontbreekt bankiers aan kennis eigen sector. *Het Financieele Dagblad*, 06-12-2013, p. 12.
- Commissie Corporate Governance (2003). *De Nederlandse corporate governance code. Begevenselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*, (rapport Commissie-Tabaksblat).
- Covey, S.R. (1993). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Drucker, P.F. (2000). *Management uitdagingen in de 21e eeuw*. Amsterdam: Business Contact.
- Van Eykelenburg, C. (2013). Overdaad aan ijdele hoogleraren economie in bankendebat doet geen recht aan de wetenschap, *Het Financieele Dagblad*, 10-12-2013, p. 10.
- Gadamer, H.G. (1960). *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: Mohr. (In vertaling: *Waarheid en methode*, 2014. Nijmegen: Van Tilt).
- De Graaf, F.J., Herkströter, C.A.J. (2007). How corporate social performance is institutionalized in the governance structure, The Dutch governance model. *Journal of Business Ethics*, 74, 177-189.
- De Graaf, F.J. (2009) Econoom past bescheidenheid, Pijnlijk tekort aan historisch kader en besef (Essay), *Het Financieele Dagblad*, 5 September 2009, p. 19.
- De Graaf, F.J., Williams, C. (2009). The intellectual foundations of the global financial crisis: Analysis and proposals for global reform. *UNSW Law Journal*, 32(2), 390-415. <http://www.ssrn.com/abstract=1523831>
- De Graaf, F.J., Loonen, G. (2010). Objectiviteit vraagt zelfkennis, De rol van de control-functie en de vloeibare waarheid. *MCA*, Augustus 2010, 30-35.
- De Graaf, F.J. (2012). Bankwezen heeft te lang het verkeerde rolmodel gevolgd, *Me Judice*, 22 november 2012. Geraadpleegd op: <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/bankwezen-heeft-te-lang-het-verkeerde-rolmodel-gevolgd>
- De Graaf, F.J., van der Wal, H. (2012). Controller moet eigen rol en positie herdefiniëren. *Finance & Control*, april 2012, 38-43.
- De Graaf, F.J., Velthuisen, H. (2013). De proeftuin van het lectoraat, *Scienceguide*, 10 april 2013. Geraadpleegd op: <http://scienceguide.nl/201304/de-proeftuin-van-het-lectoraat.aspx>
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315.
- Hands, D.W. (2001). *Reflection without rules: economic methodology and contemporary science theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hands, D.W. (2013). Introduction to symposium on 'reflexivity and economics: George Soros's theory of reflexivity and the methodology of economic science'. *Journal of Economic Methodology*, 20(4), 303-308.
- Hovens, N., de Graaf, F.J., Blom, H. (2012). *Noord-Europa als rolmodel, Succesvol ondernemen in een globaliserende economie*. Assen: Van Gorcum.

- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice. *Nobel prize lecture*, 8, 351-401.
- Kay, J. (2012). The Kay review of UK equity markets and long-term decision making. *Final Report (July)*.
- Kessels, J. (2006). *Het poëtisch argument: Socratische gesprekken over het goede leven*. Amsterdam: Boom.
- Krabbe, J.J.M. (2012). 'Ethische codes zijn amoreel'. *Communicatie, vakblad voor communicatieprofessionals*, december 2012, 18.
- Landman, W. (2013). Overheid stelt zich opvallend terughoudend op als het om het falen van financiële instellingen gaat. *Het Financieele Dagblad*, 7 september 2013.
- March, J.G. (1987). Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 153-168.
- Purnell, L.S., Freeman, R.E. (2012). Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: How Wall Street Stops Ethics Conversation. *Journal of Business Ethics (first online 3 July 2012)*.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as 'evidence-based management'? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Ryan, L.V., Buchholtz, A.K. & Kolb, R.W. (2010). New Directions in Corporate Governance and Finance: Implications for Business Ethics Research. *Business Ethics Quarterly* 20(4), 673-694.
- Scott, R.W. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Simon, H.A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*. New York, NY: Macmillan, p. 31-37.
- Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Soros, G. (2013). Fallibility, reflexivity, and the human uncertainty principle. *Journal of Economic Methodology*, 20(4), 309-329.
- Stiglitz, J. (2010). Needed: a new economic paradigm. *Financial Times*, 19 Augustus 2010.
- Turner, A. (2009). *The Turner Review: a regulatory response to the global banking crisis*. Financial Services Authority. Geraadpleegd op: http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/turner_review.pdf
- De Wit, P. (2000). Aandeelhouders strijden met klanten. *Trouw*, 14 oktober 2000. Geraadpleegd 12 december 2013 op: <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2515718/2000/10/14/Aandeelhouders-strijden-met-klanten.dhtml>

Curriculum vitae

Dr. Frank Jan de Graaf werkt sinds april 2013 als lector Corporate Governance & Leadership (in finance and accounting) bij het Centre for Applied Research on Economics and Management, Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden aan het Network for Sustainable Financial Markets en de Universiteit van Amsterdam Business School. Bij de UvA geeft hij les in onderzoeksmethoden en corporate finance & decision making.

Van 2007 tot april 2013 werkte hij als lector International Business aan de Hanzehogeschool Groningen. Hij begon als financieel journalist en werkte bij KPMG en PGGM. Hij heeft advies- en onderzoekservaring op het gebied van organisatie-inrichting, met name governance-vraagstukken en maatschappelijk verantwoord ondernemen in een internationale context.

Frank Jan de Graaf publiceerde onder andere in *Journal of Business Ethics*, *Critical Perspectives on Accounting*, *EFMD Global Focus*, *Journal of Investing* en *Business & Society*.