

# Boardroom dynamics II: Boardwerk is mensenwerk

# 12

## 12.1 Inleiding

De wereld van bestuur en toezicht ging na het toeslaan van het coronavirus in 2020 betrekkelijk rimpelloos door, achter het scherm, op Teams, Zoom en Webex. De ergste crisis van sluitende fabrieken en kantoren, stokkende productie en distributie en de consequenties voor medewerkers, voor omzet, winst en continuïteit werden op het scherm besproken. Dat kon, het was wennen misschien, maar een constructieve dialoog, een uitwisseling van gedachten en visies, van vragen en antwoorden, was mogelijk. Blij verrast waren we dat de moderne technologie inmiddels zo geavanceerd was dat we eigenlijk op board-niveau relatief ongestoord verder konden. De pandemie had niet vijf jaar eerder moeten uitbreken, dan was dit niet mogelijk geweest. Het leverde zelfs voordelen op: geen reistijd meer naar en van vergaderingen, efficiënter vergaderen, stipt op tijd beginnen en eindigen. Een meer geordend gesprek, een voor een spreken, met een afronding door de voorzitter. Het beviel zo goed dat we ermee zijn doorgegaan ook tijdens perioden dat er geen lockdown was.

Enkele jaren later zien we echter ook dat de schermwerkelijkheid een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de interactie tussen bestuurders en toezichthouders. Verschillende aspecten beïnvloeden de boardinteractie negatief:<sup>266</sup>

- De interactie verschaalt door het meer afgemeten een voor een moeten spreken; op een of andere manier is het moeilijker spontaan te reageren op wat een ander zojuist heeft gezegd, als je aan de beurt bent is dat punt alweer voorbij en is het moeilijker er op terug te komen.
- Het is veel moeilijker elkaar te 'lezen' op het scherm. 'Reading the mind in the eyes of the other' is een kernkwaliteit in sociale interacties. Mensen kunnen aan de ogen van de ander een rijke variatie aan emoties herkennen die informatie geeft over hoe wat een persoon zegt of zwijgt moet worden begrepen. Door een groter emotioneel begrip wint de sociale interactie aan kwaliteit.<sup>267</sup> Hoewel sommigen deze kwaliteit ook in de schermwerkelijkheid behouden, vertellen veel boardleden dat dit veel moeilijker is achter het scherm.

- De informele sociale interactie voor de vergaderingen, tijdens pauzes en na afloop van de vergaderingen ontbreekt. Deze momenten bieden gelegenheid om nog eens te bespreken wat gezegd is of moet worden, hoe iets is begrepen, hoe daaraan een vervolg kan worden gegeven et cetera. Ze geven ook waardevolle informatie over hoe de anderen de werkelijkheid begrijpen, zowel in de vergadering als de context daaromheen, van de organisatie en de werkelijkheid waarin zij functioneert.
- Een schermvergadering laat makkelijker toe dan een vergadering in een fysieke context dat deelnemers afgeleid raken door een werkelijkheid die zich op een ander scherm afspeelt. De sociale druk om actief deel te nemen is geringer achter het scherm.
- De voorgaande aspecten tezamen leiden ertoe dat de schermvergadering meer een individualistisch karakter krijgt, waarin de deelnemers meer van elkaar geïsoleerd hun bijdrage leveren; afstemming en integratie van beelden komen minder goed tot stand.
- Deze verschraling van de menselijke interactie is aanvaardbaar wanneer relatief rechttoe rechtaan onderwerpen worden besproken, met een formeel karakter, die weinig aanleiding geven tot zorgen, twijfel en diversiteit aan beoordelingen en waarbij de relatie tussen de deelnemers zelf niet in het geding is.
- De verschraling is beter hanteerbaar voor boards waarvan de leden elkaar goed kennen, waar de *social fabric* al stevig is geconstrueerd voordat de schermwerkelijkheid toesloeg. Elkaar kennen creëert tot op zekere hoogte voorspelbaarheid en daarmee vertrouwen, en helpt bij het invullen van de leemten die scherminteractie laat. Nieuw samengestelde boards of boards met enkele nieuwe leden worstelen meer met de verschraling op het scherm.
- Onderwerpen die juist gezamenlijke creativiteit en afweging van dilemma's en belangen vragen, kunnen aanmerkelijk minder goed op het scherm worden besproken. Voorbeelden zijn belangrijke strategische keuzes die zorgen, twijfel en uiteenlopende beoordelingen opleveren of waarbij de relatie tussen de deelnemers zelf relevant is of wordt. Zij vragen een meer volwaardige menselijke interactie, waarin menselijke emoties en intuïties een rol kunnen spelen doordat zij in de groep kenbaarder zijn en zo de dialoog verrijken.
- Boards die te maken hebben gehad met ingewikkelde problematiek in de organisatie of in de relaties zeggen dat ze veel minder goed in staat zijn geweest die problematiek effectief bespreekbaar te maken op het scherm en gezamenlijk tot een gedragen oplossing te brengen. Problemen bleven ook te lang onbesproken waardoor ze verergerden. Over het algemeen zeggen boards dat ze te lang alleen maar scherminteractie hebben gehad waardoor de kwaliteit van hun interactie is achteruitgegaan.

Deze enigszins anekdotische inventarisatie van ervaringen in coronatijd laat zien dat de kwaliteit van de menselijke interactie in de board, in de dialoog tussen bestuurders en toezichthouders, ertoe doet. Het is een voorbeeld van een aspect van de boardwerkelijkheid dat in de literatuur en praktijk vaak onderbelicht blijft, namelijk dat boardwerk mensenwerk is. Mensen hebben in de board in hun rollen als bestuurder en toezichthouder een in hoofdzaak cognitieve interactie: zij wisselen informatie uit, bespreken die informatie en komen tot formele en informele besluitvorming naar aanleiding van die informatie en bespreking. De focus in de afgelopen 25 jaar van verhoogde aandacht voor governance is hoofdzakelijk gericht geweest op inrichting van de governance en procedures enerzijds en op de inhoud van strategie, financiën, risico en controle en werkgeverschap, selectie en beloning anderzijds. Dat doet er allemaal toe, maar lang en vaak is onderschat hoe de kwaliteit van de menselijke interactie of het gebrek daaraan juist de werkelijkheid van de inhoud en processen bepaalt. In de boardpraktijk en in de (academische) literatuur over boards is hiervoor echter nog steeds relatief weinig aandacht. Het menselijke aspect van de boardwerkelijkheid raakt onszelf en dat is vaak moeilijk bespreekbaar. Voor wetenschappers geldt de beperking dat zij boardinteracties zelden actief kunnen waarnemen.<sup>268</sup> Hun beelden over boarddynamiek zijn noodzakelijkerwijs vooral gebaseerd op generieke kennis van groepsdynamiek en min of meer gestileerde en gesimuleerde situaties buiten de echte boardomgeving.

Dit hoofdstuk gaat in op deze essentie van boardwerk: het gaat om mensenwerk. Met een board is menselijke complexiteit gegeven die altijd ten minste medebepalend is voor het werkelijke functioneren van de board en onder omstandigheden juist doorslaggevend.

## 12.2 Over menselijke complexiteit in de board

Bestuurders en commissarissen hebben in hun rollen te maken met drie vormen van complexiteit:

1. de complexiteit van datgene wat de organisatie te doen staat, wat zij moet veroorzaken in de wereld, al dan niet in concurrentie met anderen die vergelijkbare doelen nastreven en in het licht van de inhoudelijke uitdagingen die dat meebrengt, zoals de technologische transformatie door digitalisering en artificial intelligence;
2. de complexiteit van de eigen organisatie, hoe deze moet worden aangestuurd en ingericht om haar doelen in de samenleving te verwezenlijken, met kernvragen over onder andere cultuur en bureaucratie;
3. de eigen menselijke complexiteit in de board die mede bepalend is voor de wijze waarop de board komt tot richting geven en keuzes aangaande de eerste beide vormen van complexiteit.

Dit hoofdstuk gaat over die derde vorm van complexiteit. Er is een begin van academische bestudering van die menselijke complexiteit in de board en van het toepassen van de inzichten daaruit. Die bestudering richt zich tot dusver met name op de cognitieve beperkingen die mensen eigen zijn, op individueel en groepsniveau. Het gaat dan onder andere over inzichten in onbewuste vooroordelen en mentale beperkingen die ons parten spelen. Populaire wetenschappelijke werken als *Thinking Fast and Slow* van Daniel Kahneman hebben deze inzichten breed kenbaar gemaakt. *Bias* en *groupthink* zijn inmiddels gevleugelde begrippen als het gaat om boarddynamiek. We weten dat onze cognitieve beperkingen niet alleen onze rationaliteit raken maar ook onze waarneming, onze moraliteit, onze emoties en onze relaties. Deze inzichten helpen boards om valkuilen in hun eigen redeneringen en waarnemingen te vermijden of te corrigeren.

De menselijke complexiteit die het functioneren van de board bepaalt, heeft echter een veel bredere strekking, die nog nauwelijks is onderzocht en waarvan de inzichten nog nauwelijks de boardpraktijk helpen versterken. Deze menselijke complexiteit wordt mede bepaald door hoe mensen de werkelijkheid in de board ervaren en door hoe de constellatie waarin de board zich bevindt, inwerkt op die ervaringen. Van deze ervaringen zijn mensen zich vaak slechts ten dele bewust. Deze ervaringen liggen niettemin ten grondslag aan hoe mensen daadwerkelijk in de board acteren. Zij kunnen op individueel en groepsniveau patronen van gedrag veroorzaken die een effectieve boardinteractie ernstig bemoeilijken.

### 12.3 Het wezen van de menselijke ervaring in de board<sup>269</sup>

Fenomenologie is de studie naar hoe gebeurtenissen en dingen in onze menselijke ervaring verschijnen. Het is een breed terrein met vele verschillende invalshoeken. In de kern gaat het erom de ervaring van de mens te begrijpen. De menselijke ervaring is steeds op 'iets' gericht. We hebben geen ervaring die niet op enige manier verbonden is met iets in de wereld, met inbegrip van gedachten en emoties als werkelijkheden in de wereld. Heidegger zei het in zijn *Sein und Zeit* uit 1927 als volgt: er zijn, bestaan, is voor ons *in-de-wereld-zijn*. We kunnen ons niet losmaken van de wereld waarin we leven, we kunnen alleen bestaan door in de wereld te zijn. De wereld waarin wij zijn, verschaft de context waarin wij activiteiten en dingen ervaren en betekenis geven. De wereld is er altijd al ('is always already there') en zij genereert door onze bewuste en onbewuste ervaring daarvan betekenis voor ons.

De directe perceptie van de wereld en situaties waarin we ons bevinden, door onze fysieke zintuigen, creëert een ervaring die veelomvattender is dan alleen die perceptie. De perceptie veroorzaakt een web van emoties, bewuste en onbewuste herinneringen, associaties en veronderstellingen over normen en conventies die relevant zijn, en gedachten over de situatie en onszelf in die situatie. De emoties, herinneringen, associaties, intuïties, veronderstellingen en gedachten die worden geactiveerd zijn het product van ieders individuele biografie, van wat ieder van ons heeft meegemaakt in het leven en waardoor wij als mens worden gevormd. Zij zijn de grondslag waarop wij ook de verhalen over onszelf bouwen, hoe wij onszelf zien en willen dat anderen ons zien. Dit alles vormt in zekere zin een lens waardoor nieuwe situaties aan ons verschijnen. Omdat het web van ervaringen van iedereen anders is, bepaald door de eigen levenswandel en persoonlijkheid, zullen mensen dezelfde situatie verschillend kunnen ervaren en er verschillende betekenis aan geven. Dit rijke web van bewuste en onbewuste ervaringen bepaalt vervolgens hoe wij een nieuwe situatie waarin we ons bevinden begrijpen en hoe wij daarin handelen.

Een voorbeeld. Een nieuw lid van de board neemt voor het eerst deel aan een boardmeeting en betreedt de boardroom. De werkelijkheid van deze board die wordt ervaren is er op dat moment onmiddellijk. Die ervaring is niet omvattend, maar zij voedt onmiddellijk de betekenis die het in-de-board-zijn voor het nieuwe lid heeft waarop zij haar handelen baseert. Komt er iemand naar haar toe om haar te verwelkomen en iedereen aan haar voor te stellen, of blijft iedereen in gesprek met andere leden staan? Of het nieuwe lid zich welkom voelt of niet wordt mede bepaald door de herinneringen, emoties en associaties die haar terugbrengen naar eerdere momenten in haar leven en die haar ervaring nu mede vormgeven. Deze ervaring is er onmiddellijk en informeert het nieuwe lid hoe zij zich in de vergadering mag of moet opstellen. De ervaring kan daarna veranderen, wordt rijker en omvattender, maar vanaf het begin is er ervaring van in-de-board-zijn die het handelen van het nieuwe lid bepaalt.

Boards zijn samengesteld uit verschillende personen en vormen steeds een unieke combinatie van karakters, vaardigheden, deugden, waarden, drijfveren, angsten en plezieren. Dit creëert in iedere board specifieke dynamieken. Boards opereren ook nog in verschillende contexten met verschillende uitdagingen en dilemma's. De specifieke dynamieken en contexten van boards bepalen in belangrijke mate hoe de boardleden de werkelijkheid van in-de-board-zijn ervaren en hoe zij dit door hun ervaring betekenis geven. Dit informeert boardleden over wat zij in de board wel en niet kunnen en moeten doen. Niettemin zijn er terugkerende elementen die in iedere board spelen

en die voortdurend vorm geven aan de ervaringen van individuele boardleden en daarmee aan hun gedrag en handelen. Opnieuw, omdat het web van ervaringen van ieder boardlid anders is, kunnen deze structurele elementen van boards voor boardleden tot verschillende ervaringen en daarop gebaseerd gedrag leiden.

Een aantal structurele elementen is bij iedere board relevant voor de menselijke ervaringen van in-de-board-zijn: het episodisch karakter van de board, de ambigue hiërarchie in de board, roldiversiteit en -verwarring, informatieasymmetrie, risico- en beloningasymmetrie, dialoog, het ongezegde, onzekerheid, tijd en reflectie. Als voorbeeld kijken we hierna naar twee van deze elementen, het episodisch karakter van de board en de ambigue hiërarchie, en hoe die twee de ervaringen van toezichthouders en bestuurders bepalen.

### *Episodisch karakter*

Boards komen een beperkt aantal keer per jaar bij elkaar. Voor een doorsnee board in het bedrijfsleven, met inbegrip van commissievergaderingen en een jaarlijkse off-sitebijeenkomst, gaat het om tien tot vijftien momenten van interactie tussen toezichthouders en bestuurders per jaar; in perioden van crisis of grote druk, zoals de eerste fase na het uitbreken van de Covid-19-pandemie, nog wat vaker. In andere sectoren zal het aantal momenten van interactie tussen toezichthouders en bestuurders lager zijn. Bestuurders werken in een constante stroom van informatie, aandacht en overleg binnen en buiten de organisatie en stemmen hun inzichten en ervaringen voortdurend af. Toezichthouders moeten voortdurend in- en uitchecken. Wanneer ze zijn uitgecheckt staan ze buiten de realiteit van de organisatie en zijn ze betrokken in andere realiteiten. Wanneer ze weer inchecken voor een volgende board- of commissievergadering moeten zij hun herinneringen van vorige interacties weer levend zien te maken, en zoals we weten raken herinneringen makkelijk vervormd, mensen zullen zich voorgaande discussies op verschillende wijze herinneren. Dit kan een gevoel van onzekerheid en onbegrip veroorzaken bij toezichthouders, terwijl bestuurders hun ervaringen met de realiteit van de organisatie voortdurend kunnen kalibreren en afstemmen. Dit kan een ervaring van relatieve zwakte van toezichthouders tegenover bestuurders genereren. In de praktijk wordt wel eens gezegd: ‘De raad van commissarissen is geen team.’

Individuele toezichthouders zullen verschillend omgaan met deze episodische werkelijkheid. Voor de een leidt dit tot zorgen omdat zij onvoldoende voeding houdt met de werkelijkheid van de organisatie. Voor de ander kan dit juist tot een al dan niet gerechtvaardigd gevoel van comfort leiden: als er wat aan de hand was dan zou dat wel zijn gemeld. Met die verschillende ervaringen sluiten toezichthouders na verloop van tijd weer bij elkaar aan.

Een ander effect van het episodische karakter van de boardinteractie is dat toezichthouders de werkelijkheid van de organisatie per definitie anders ervaren dan bestuurders. Bestuurders gaan na een boardvergadering direct verder in de werkelijkheid van de organisatie. Nieuwe, andere gebeurtenissen doen zich voor en nieuwe informatie komt naar boven die zij tot zich nemen en verwerken; zij kunnen regelmatig onderling afstemmen. Toezichthouders hebben onderbroken ervaringen met de realiteit van de organisatie, die niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten en door hen onderling verschillend worden ervaren. Hierin schuilt precies ook een deel van de potentiële waarde hiervan: het draagt verschillende perspectieven vanuit verschillende contexten en ervaringswerelden aan. De kloof tussen de ervaringen van bestuurders en toezichthouders moet wel bij iedere boardinteractie weer worden overbrugd om die potentiële waarde daadwerkelijk te genereren. Als zij niet wordt overbrugd kan dit leiden tot onbegrip en verstoringen in de interactie en de kwaliteit van de dialoog negatief beïnvloeden. Het wel overbruggen kan juist leiden tot verrijking van discussie en een bescherming vormen tegen een te beperkte basis van bespreking, die ook kan leiden tot tunnelvisie en *groupthink*.

#### *Ambigue hiërarchie*

In formele zin kenmerkt de board zich door een zekere hiërarchie van toezichthouders over bestuurders. Toezichthouders bepalen in belangrijke mate wie de bestuurders zijn door hun rol in het selectieproces dat leidt tot benoeming door aandeelhouders of ze benoemen bestuurders zelf. Doorgaans kunnen zij ook het ontslag van bestuurders bewerkstelligen (feitelijk of juridisch). Toezichthouders beoordelen bestuurders op hun functioneren en bepalen de variabele beloning waarop bestuurders recht hebben. Toezichthouders keuren voorstellen van bestuurders goed of af. Dit alles plaatst de toezichthouders formeel in een bovengeslikte positie ten opzichte van bestuurders. Daar staat tegenover dat de bestuurders beschikken over veel meer en rijkere, actuelere en meer accurate informatie en kennis van de organisatie, haar relevante buitenwereld, kansen en risico's. Zij ervaren de werkelijkheid van de organisatie ook in een continue stroom, anders dan de toezichthouders (zie het episodisch karakter hiervoor). Dit kan ertoe leiden dat de formele hiërarchie van toezichthouders over bestuurders in zekere zin wordt ondermijnd door hun meer beperkte inzicht en begrip van de organisatie, wat toezichthouders afhankelijk maakt van wat bestuurders bereid zijn met hen te delen.

Verschillende toezichthouders zullen anders met deze afhankelijkheid omgaan. Ook bestuurders kunnen verschillend op deze ambigue formele en feitelijke hiërarchie reageren. Het is niet ongebruikelijk dat een CEO die binnen de organisatie de uiteindelijke hiërarchie uitoefent, worstelt met een kritische houding van toezichthouders die beschikken over aanmerkelijk minder kennis

en inzicht in de organisatie en haar uitdagingen dan de CEO zelf. Deze ambiguïteit in machtsverhoudingen en hoe bestuurders en toezichthouders dit ervaren kan leiden tot frustratie en conflict en doet dat in de praktijk geregeld.

## 12.4 Constellatie dynamiek

Niet alleen de individuele, persoonlijke ervaring van mensen en de verhalen die zij daarop baseren over zichzelf en de wereld bepalen hun handelen. Patronen van gedrag in de board ontstaan ook door de systemische constellatie waarin de board zich bevindt. Die constellatie is een combinatie van de externe werkelijkheid waarin de organisatie zich bevindt (markt, product, dienst, innovatie, disruptie, technologie, concurrentie, sturing door de overheid, extern toezicht, samenwerkingspartners et cetera), de interne werkelijkheid van de organisatie (schaal, mensen, cultuur en waarden, diversiteit, organisatiesturing, beloningssysteem et cetera) en de werkelijkheid van de board-interactie waarin die externe en interne werkelijkheden bij elkaar komen. Die complexe constellatie veroorzaakt patronen van gedrag in de board die meer of minder constructief en effectief zijn. Een aantal concepten kan inzicht geven in hoe de constellatie waarin een board zich bevindt bepalend kan zijn voor de effectiviteit van een board.

### *Breuklijnen*

In de systemische constellatie van boards speelt het begrip breuklijnen een belangrijke rol. Het begrip is ontleend aan de geologie, waarin breuklijnen in de aardkorst lang slapend kunnen zijn maar onder spanning kunnen komen te staan door beweging in tektonische platen; die spanning kan tot erupties leiden. In de organisatietheorie zijn breuklijnen hypothetische onderscheidingen die een organisatie of groep splitsen in relatief homogene subgroepen op basis van verschillende reële of veronderstelde kenmerken.<sup>270</sup> Voorbeelden zijn geslacht, leeftijd, rol (toezichthouder of bestuurder), professionele achtergrond en andere organisatorische en persoonlijke kenmerken. Deze feitelijke verschillen kunnen als breuklijnen worden geactiveerd door triggers, gebeurtenissen die vaak plotseling duidelijk maken dat de breuklijnen betekenis hebben. Dit kan een externe gebeurtenis zijn, maar ook een beslissing in de organisatie of een enkel woord in een vergadering.

Breuklijnen spelen ook in de boardcontext.<sup>271</sup> De breuklijndynamiek gaat over de wijze waarop door betrokkenen wordt gehandeld als een breuklijn wordt geactiveerd. Gaat men op deze breuklijn samenwerken om vanuit verschillende perspectieven of belangen tot een gedragen afweging en besluitvorming te komen of gaat men polariseren en komt men toenemend tegenover



elkaar te staan? Samenwerken leidt tot verbinding en resultaat. Polarisatie leidt tot conflict.

### *Patronen die polariseren*

Op verschillende manieren kunnen polariserende gedrag patronen worden waargenomen die met activering van breuklijnen gepaard gaan. Een belangrijk kenmerk van een polariserend gedrag patroon is het bestaan van rackets. Rackets zijn terugkerende klachten over een andere persoon of groep personen, die leiden tot een vast patroon van reactie en interactie. Dit patroon houdt de personen gevangen in een conflict en verhindert een effectieve samenwerking.<sup>272</sup>

Bestuurders spreken regelmatig op een racket-achtige wijze over toezicht-houders: 'zij stellen altijd irrelevante vragen', of 'zij snappen onze organisatie nog steeds niet'. Omgekeerd spreken toezichthouders ook regelmatig op een racket-achtige manier over bestuurders: 'zij komen nooit open en direct met slecht nieuws', of 'echte kritische vragen willen ze niet horen'. Als bestuurders en toezichthouders zo over elkaar spreken staan zij in feite voortdurend tegenover elkaar. Echt naar elkaar luisteren, samen relevante perspectieven, belangen en argumenten afwegen, komt dan in de board niet tot stand. Rackets zijn een teken dat van een echte dialoog geen sprake (meer) is.

Een ander element dat ineffectiviteit veroorzaakt zijn zogenaamde *social defences*. Dit zijn afweermechanismen (onbewuste psychologische strategieën) die individuen en teams ontwikkelen om de angst die gepaard gaat met de primaire taak (het echte werk dat een groep of team moet doen, zie hierna) uit de weg te kunnen gaan. Deze social defences kunnen een structureel karakter krijgen dat maakt dat de belangrijkste vragen in de organisatie niet worden opgelost.<sup>273</sup> Een voorbeeld is het koesteren van conflict, over ieder onderwerp de confrontatie aangaan, waardoor de dialoog wordt gedomineerd door het aangaan en doorstaan van het conflict zonder dat de moeilijkste vraag hoeft te worden opgelost.

Twee kerningrediënten bepalen of in een board de constructieve, samenwerkende richting wordt gekozen dan wel de polariserende conflictrichting. Het eerste element is de helderheid die bestaat over de gezamenlijke primaire taak, het tweede element is de capaciteit tot reflexiviteit.

### *Primaire taak*

De primaire taak van de board gaat niet over een missie of visie, maar over het *echte werk* dat in de board, door bestuurders en toezichthouders gezamenlijk in hun interactie, moet worden gedaan om op lange termijn de missie of

visie te vervullen. Het is het werk dat een board moet doen, omdat het elders in de organisatie niet kan worden gedaan. De primaire taak van een team of groep raakt vrijwel altijd aan het hanteren van een dilemma. Op boardniveau gaat het om de meest significante dilemma's van de organisatie. Dit raakt doorgaans aan elementen of de kern van de strategie, de *license to operate* en kracht (of zwakte) van de organisatie.

Met die dilemma's zijn ook primaire risico's verbonden. Als de board het dilemma niet goed adresseert, heeft dat mogelijk grote negatieve gevolgen. Dat risico kan angst veroorzaken waardoor de neiging kan ontstaan om het dilemma liever niet te adresseren (social defences). Hoe duidelijker voor de betrokkenen de primaire taak van het team of de groep is en hoe meer wordt beleefd dat de ander de primaire taak op eenzelfde wijze begrijpt, hoe groter de kans dat zij op breuklijnen zullen kunnen samenwerken in plaats van polariseren.

#### *Reflexiviteit*

Het realiseren van samenwerking op breuklijnen vraagt ook het nodige van de vaardigheden van de individuen en van de context waarin men in de board samenwerkt. Wat nodig is, is reflexiviteit, een groepskwaliteit die de board in staat stelt om eigenaar te worden van haar dynamiek en gedragspatronen zodat zij de werkelijke primaire taak en bijbehorende dilemma's effectief kan uitvoeren. Reflexiviteit is het in staat zijn om aan te passen en regie te nemen ten aanzien van de factoren die het eigen functioneren bepalen in plaats van daaraan onderworpen te zijn. Dit vermogen helpt ook om verder te kijken dan de breuklijnen die zich in eerste instantie aandienen, om over de breuklijnen heen te komen en de echte vragen en dilemma's bespreekbaar te maken.<sup>274</sup>

Reflexiviteit kent een aantal kernelementen:

- *Echte informatie*: het expliciet zijn over botsende belangen, zorgen, dilemma's in plaats van deze te verbergen of uit de weg te gaan.
- *Echte dialoog*: het werkelijk delen en vragen naar de belangen, zorgen en dilemma's en niet alleen standpunten innemen. Aannames over wat een ander vindt of beweegt niet voor waar aannemen maar expliciet toetsen, effectief vragen en uitdagen. De discussie niet vermijden maar op een juiste manier voeren.
- *Lerend vermogen*: samen willen onderzoeken en leren hoe echte dilemma's vanuit de primaire taak kunnen worden opgelost. Nieuwsgierig zijn naar het beeld, de beoordeling en de visie van de ander, omdat dit iets kan toevoegen aan het eigen inzicht.
- *Vertrouwen/psychologische veiligheid*: vertrouwen geven en je veilig voelen om zorgen en niet-weten te kunnen delen.

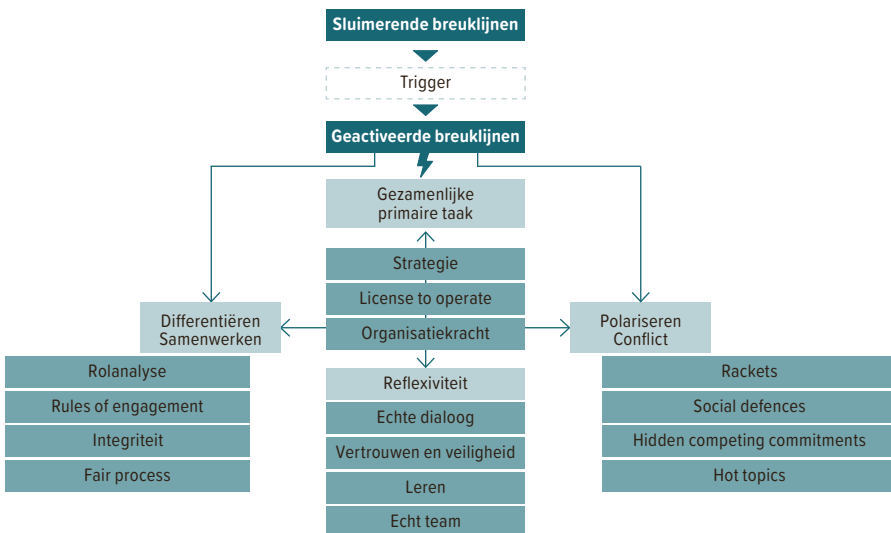
Regelmatig ontbreekt het aan een of meer van deze elementen waardoor de reflexiviteit in de board beperkt is. Dit geeft het gevoel dat de board gevangen is in een niet-effectieve dynamiek en zich daar niet aan kan ontworstelen.

### *Constructieve samenwerking en dynamiek*

Verschillende processen en inzichten kunnen de samenwerking op breuklijnen ondersteunen en versterken. Belangrijke concepten zijn *organisational role analysis* en *fair process*. Organisational role analysis gaat over het helder krijgen van rollen van individuen en teams in de organisatie en het bij elkaar brengen van de percepties en verwachtingen die mensen hebben over hun eigen rollen en die van anderen.<sup>275</sup> In de board gaat het daarbij om het helder krijgen van de wederzijdse rolverwachtingen van bestuurders en toezicht-houders. Deze verwachtingen liggen soms behoorlijk uiteen zonder dat de boardleden dit van elkaar bewust zijn. De uiteenlopende verwachtingen leiden vervolgens vaak tot conflicten op inhoudelijke thema's, omdat men zich niet bewust is van die verschillende rolverwachtingen en geen taal heeft om ze te bespreken.<sup>276</sup> Het ontbreken van gezamenlijke helderheid over rollen in de board werkt vaak als een trigger die breuklijnen activeert.

Fair process gaat over de benodigde stappen in een besluitvormingsproces die nodig zijn om de kwaliteit van een proces te borgen waarin gedragen besluitvorming, effectieve implementatie en continu leren hand in hand gaan.

*Figuur 12.1 Benadering om tot effectiever boardfunctioneren te komen*



Een hoog niveau van het betrekken van en transparantie naar stakeholders en objectieve evaluatie van de uitkomsten en van het proces zijn kernonderdelen van dit proces.<sup>277</sup>

De hier genoemde concepten kunnen in samenhang zicht geven op de constellatie waarin de board zich bevindt en waarin de externe werkelijkheid, de interne organisatie werkelijkheid en de boardwerkelijkheid samenkomen. Het vraagt een multidisciplinaire benadering om de verschillende elementen die effect hebben op het functioneren van de board te onderkennen en de verkregen inzichten aan te wenden om tot effectiever boardfunctioneren te komen. Schematisch kan dit worden weergegeven als in figuur 12.1.

## 12.5 Individueel en collectief boardkarakter

De individuele menselijke ervaring van ieder boardlid en de constellatie waarin de board zich bevindt, creëren in de boardcontext een samenloop van wat Erich Fromm heeft beschreven als bronnen van menselijk gedrag. Fromm (2017) zag daarbij een gemeenschappelijkheid in het denken van Karl Marx en Sigmund Freud. Beiden beschreven dat mensen zich vaak laten leiden door ideeën, rationalisaties en ideologieën die deels illusies zijn, die niet overeenkomen met de werkelijkheid, maar er interpretaties van zijn waarvan mensen zich meestal niet bewust zijn, maar waaraan zij wel stellig vasthouden. Voor Marx lag de oorzaak van de ideeën en ideologieën die de mensen erop nahouden in de manier waarop de samenleving sociaal-economisch is gestructureerd, die materiële belangen creëert en praktijken van samenleven die het denken van mensen bepalen. Voor Freud lag de oorzaak van onze illusies en ideeën over onszelf en anderen in de libidineuze organisatie van het individu. De seksuele energie veroorzaakt pijn die pas wordt gelenigd door bevrediging, het plezierprincipe. Dit principe botst met het realiteitsprincipe dat de mens laat zien wat nodig is om te overleven in de samenleving. Dit dwingt de mens ertoe af te zien van de onmiddellijke bevrediging van zijn behoeften, wat tot een transformatie van seksuele energie naar mentale en psychische energie leidt, een proces dat Freud sublimatie noemde.

Mentale gezondheid vraagt dat er een zekere balans is tussen beide principes. Marx en Freud zagen dat mensen vasthouden aan de illusies die hen hebben gevormd omdat die hen helpen de werkelijkheid te verdragen. Beiden probeerden de illusies, het vertekende beeld van de werkelijkheid, te ontmaskeren omdat zij de mens zwakker maken. Het denken van beiden was humanistisch, vanuit de gedachte dat mensen in de kern essenties delen die universeel zijn.<sup>278</sup>

Fromm ontwikkelde vanuit Freuds dynamische concept van het karakter van de individuele mens, mede aan de hand van het denken van Marx, het concept van sociaal karakter. Mensen in de samenleving of een bepaalde groep daarbinnen gedragen zich zoals past om te kunnen functioneren binnen het sociaal systeem. De functie van het *sociaal karakter* is dat het de energie van de mensen zodanig richt dat zij willen handelen zoals ze binnen het systeem moeten handelen en daar ook bevrediging aan ontleen. Dat bevordert het blijven functioneren van de samenleving of de groep daarbinnen.<sup>279</sup>

Ook in boards komen individueel karakter en sociaal karakter samen. We kunnen spreken van een *individueel boardkarakter*, de manier waarop een individueel lid van de board zich verhoudt tot de boardwerkelijkheid en daarin optreedt, gebaseerd op eigen individuele ervaringen en daarop gebaseerde ideeën en verhalen. Ieder boardlid heeft zo een eigen individueel boardkarakter.

De door materiële, structurele, systemische elementen gevormde patronen van gedrag creëren gezamenlijk een *collectief boardkarakter*, dat ten grondslag ligt aan patronen van gedrag van de board als geheel binnen de constellatie waarin de board zich bevindt. Zowel het individuele boardkarakter als het collectieve boardkarakter kan meer of minder constructief en effectief zijn. Boardkarakter is dynamisch, het is in ieder geval ten dele veranderlijk. Het onderzoeken van de oorzaken en drijvers van het individuele en collectieve karakter in de board is het begin van het vergroten van de effectiviteit, van een individueel boardlid en van de board als geheel.

Het individueel boardkarakter kan een boardlid afhouden van een effectieve bijdrage aan het boardwerk. Een individueel assessment kan bouwstenen voor het individueel boardkarakter van toezichthouders in kaart brengen.<sup>280</sup> Met een concept als *hidden competing commitment*,<sup>281</sup> kan een toezichthouder zicht krijgen op vaak voor hemzelf verborgen oorzaken die hem er (soms) van weerhouden gedrag in een effectievere richting aan te passen. Regelmatig gaat het erom dat een toezichthouder de gereedschapskist van het beschikbare gedrag uitbreidt om een wendbaarder boardkarakter te ontwikkelen. Het uit het boardkarakter voortvloeiende gedrag kan in sommige omstandigheden effectief zijn maar in andere niet. Door af en toe ander gedragsgereedschap in te zetten kan het boardkarakter van de toezichthouder veranderen.

Een board als geheel kan ook een collectief boardkarakter ontwikkelen dat niet effectief blijkt om de primaire taak waarvoor de board is gesteld uit te voeren. Het kan zijn dat een board een karakter ontwikkelt van voortdurende spanning en polarisatie als een reactie op breuklijnen door dilemma's die aan het licht komen bij de primaire taak. De polarisatie kan ertoe leiden dat deze

dilemma's structureel niet worden opgelost. In het polariserende karakter van de board zit dan de onbewuste wens besloten om deze dilemma's niet op te lossen, de angst voor het adresseren van de echte dilemma's is simpelweg te groot. Liever conflicten dan een echte oplossing.

Een andere board kan als bescherming tegen het onder ogen moeten zien van de echte dilemma's een karakter ontwikkelen om moeilijke vraagstukken steeds opnieuw in commissies, procedures en technische uitwerkingen te beleggen, om voorlopig maar geen beslissing te hoeven nemen, soms in de hoop dat ergens een technische oplossing wordt bedacht. Een voorbeeld is de board van een onder toezicht staande instelling die door de externe toezichthouder werd gecomplimenteerd met de zorgvuldigheid en professionaliteit waarmee voortdurend uitvoerige overleggen met alle stakeholders werden georganiseerd. Het boardkarakter dat wordt gevormd door deze kwaliteit en de neiging om die steeds in te zetten als het moeilijk werd, werd uiteindelijk een valkuil: de echte dilemma's kwamen in de board niet meer op tafel, maar verdwenen in de eindeloze procedures en overleggen en bleven onopgelost.

In conversaties met boards over breuklijnen, polarisatie, primaire taak en reflexiviteit, blijkt het mogelijk een verschuiving in het boardkarakter te bewerkstelligen.

## 12.6 Tot slot

Toezichthouders en boards zijn niet overgeleverd aan de dynamiek waarin zij zich persoonlijk en als collectief bevinden. Zij kunnen de regie nemen over die dynamiek. Daarvoor moeten zij het inzicht omarmen dat boardwerk het werk van mensen is en dat dit menselijke aspect naast alle focus op inhoudelijke uitdagingen aandacht vraagt. De boarddynamiek is dan niet langer iets wat boards overkomt en het effectief adresseren van de uitdagingen belemmert. Dit aangaan is niet altijd gemakkelijk, het vraagt zelfreflectie, oefenen en willen leren. Dat is nu net wat mensenwerk is en vraagt.<sup>282</sup>

## Noten

- 266 De term 'board' wordt in dit hoofdstuk gebruikt als een generieke term die de interactie tussen bestuurders en toezichthouders aangeeft, ongeacht in welk juridisch model (met name one-tier of two-tier board) die interactie plaats vindt.
- 267 Megias-Robles et al. (2020). <http://doi.org/10.1098/rsos.201305>.
- 268 Een boeiende uitzondering is het onderzoek van Marilieke Engbers (2021).
- 269 Zie hierover uitgebreider Winter (2019b). Ook beschikbaar op <https://ssrn.com/abstract=3319392>.
- 270 Lau & Murnighan (1998).
- 271 Veltrop, Hermes, Postma & De Haan (2015). <https://www.researchgate.net/requests/attachment/50806948>.
- 272 Zaffron & Logan (2009).
- 273 Armstrong & Rustin (eds) (2021); Van de Loo (2015).
- 274 Veltrop, Hermes, Postma & De Haan (2015); Van Ginkel, Scott Tindale & Van Knippenberg (2009).
- 275 Long, Newton & Sievers, (eds) (2006).
- 276 Winter & Van de Loo (2013).
- 277 Woodward, More & Van der Heyden (2016): <https://ssrn.com/abstract=2747990>.
- 278 Fromm (2017).
- 279 Fromm (2017), p. 56. Fromm schreef uitgebreid over hoe de structuur van het kapitalisme in de samenleving het sociale karakter van de mens beïnvloedt in *The Sane Society*, Routledge 2002.
- 280 Erik van de Loo en Jaap Winter hebben daartoe een 360 graden-feedbackinstrument voor toezichthouders ontwikkeld, de Non-Executive Leadership Survey. De NELS onderzoekt drijfveren, deugden, vaardigheden en de impact van de toezichthouder zoals observanten en de toezichthouder zelf deze waarnemen.
- 281 Zie uitgebreid Kegan & Lahey (2009).
- 282 Zie het magistrale boek *Du musst dein Leben Ändern* van Peter Sloterdijk (2011).