

Wie houdt er toezicht op de mens?

De urgentie om als organisatie bij te dragen aan een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid brengt met zich mee dat organisaties hun eigen ontmenselijking, die in de laatste decennia heeft plaatsgevonden, tegengaan.

Pelle Engel belicht vanuit drie 'HR-rollen' van de toezichthouder (drie lenzen) wat dat betekent voor toezichthouders. Zij worden immers geacht toe te zien op het menselijk kapitaal in organisaties. Niet alleen door de HR-strategie van de organisatie kritisch te volgen en een goede werkgever te zijn voor bestuurders, maar vooral, betoogt hij, door zelf mens te zijn.



Pelle Engel is econoom, Executive Master in Change (INSEAD) en mediator. Hij is werkzaam als adviseur en executive coach bij Phyleon leadership & governance in Amsterdam, waar hij onder andere boardevaluaties en verandertrajecten begeleidt.

‘Organisatie is eene bijzondere wijze van ondergang, die in onzen tijd algemeen is. Zij maakt van de menschen organen in plaats van organismen.’

Besliste Volzinnen (1954) – Jacob Israël de Haan, Nederlands letterkundige 1881-1924

Tijdens het schrijven van dit artikel moest ik denken aan de slotwoorden van David Attenborough’s toespraak tot de leiders van de COP26 Klimaatop in Glasgow in november 2021.

‘If working apart, we are force powerful enough to destabilise our planet, surely, working together, we are powerful enough to save it. In my lifetime, I’ve witnessed a terrible decline. In yours, you could and should witness a wonderful recovery. That desperate hope, ladies and gentlemen, delegates, excellencies, is why the world is looking to you and why you are here.’

Wat bij mij resoneert in deze slotwoorden, is de urgentie om te veranderen (om te kunnen overleven) en het beroep dat in dat licht wordt gedaan op het verbinden van mensen en het leiderschap dat daarvoor nodig is. Als het gaat om de vraag waarover toezicht op Human Resources in organisaties moet gaan, dan zijn het vermoedelijk precies deze elementen die om aandacht vragen.

Subramanian Rangan, hoogleraar Strategy and Management aan INSEAD, schreef in 2018 dat onze zoektocht naar welvaart grote opbrengsten (output) heeft opgeleverd, maar niet altijd grote vooruitgang (outcomes). [...] Als het gaat om eerlijkheid, welzijn en de reikwijdte van onze

menselijkheid, laat het moderne economische systeem nog veel te wensen over². Als organisaties – die niet los kunnen worden gezien van hun maatschappelijke context – hier verantwoordelijkheid voor nemen en verandering willen veroorzaken (het is urgent!), ligt het voor de hand dat de op Milton Friedman’s leest geschoeide competitieve strategieën van efficiency- en winstmaximalisatie plaatsmaken voor organisatie-strategieën die gericht zijn op maatschappelijk welzijn en -vooruitgang. Good governance van een organisatie betekent in dit licht een brede, integrale blik van bestuurders en toezichhouders en dat er rekenschap wordt afgelegd aan *alle* stakeholders. Zowel bestuurders en toezichhouders moeten continu toetsen of de organisatie werkelijk toekomt aan haar primaire taak en deze uitvoert op een manier die niet alleen recht doet aan gemaakte afspraken en regelgeving, maar ook aan een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid³. Het serieus nemen van deze verantwoordelijkheid is urgent – het is een kwestie van overleven – en doet volgens Rangan vooral een dringend beroep op de kwaliteit van intermenselijke relaties, omdat relaties de kern vormen van welzijn: onze relatie met de natuur, met de toekomst, met andere mensen, maar ook met onszelf als mens.

Ontmenselijking van organisaties

In organisaties – die bestaan uit en bij de gratie van mensen – valt de mens op veel verschillende manieren te onderscheiden; de mens als het geweten, de mens als productiemiddel, de mens als het voornaamste kapitaal, de mens als drijfveer of belemmering van verandering, de mens als stakeholder (en de stakeholders als mens), de mens als bestuurder, de mens als toezichhouder. De mens zit overal, en toch lijken

we de mens steeds meer uit het oog te verliezen. Jaap Winter waarschuwt al enige tijd voor de ontmenselijking van (grote) organisaties⁴. Door de dominante aanwezigheid van het aandeelhoudersbelang in de afgelopen decennia, is het zicht op de mens in het gedrang geraakt. Winter stelt dat het er in de (grote) onderneming vaak niet meer veel toe doet wat het betekent om een mens te zijn. 'Dat wat wij als mensen belangrijk vinden, zowel wat ons inspireert en groter maakt dan onszelf, als dat waar wij menselijkerwijs onze grenzen trekken, speelt steeds minder een rol in de manier van organiseren en besluitvorming in de grote onderneming.' Het constant zoeken naar verhoging van efficiëntie en het terugbrengen van kosten om zo maximale waarde te kunnen creëren, resulteert in het schrale beeld van de mens als kostenpost in plaats van de mens als drijvende kracht in een organisatie. De term *Human Resources* is in dit kader veelzeggend en eigenlijk niet meer van deze tijd; mensen als (verbruiks)middelen die naar believen ingezet kunnen worden⁵. De term *human capital* spreekt meer tot de verbeelding, want die gaat uit van de mens als creatieve bron, die het verschil maakt voor een organisatie.

HR-rollen van de toezichthouder

In de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid en de ontmenselijking van organisaties liggen een rol en verantwoordelijkheid van toezichthouders besloten die verder gaat dan slechts het 'technische toezicht' op de ontwikkeling van het menselijk kapitaal in de organisatie. Ik licht dat toe aan de hand van drie onderscheidende rollen die toezichthouders vervullen als het gaat om *human capital*.

1. Toezichthouder in de rol van werkgever

In de eerste plaats – zonder deze het belangrijkste te willen maken – heeft de toezichthouder de rol van werkgever. In de relatie met de bestuurder

'Door de dominante aanwezigheid van het aandeelhoudersbelang in de afgelopen decennia, is het zicht op de mens in het gedrang geraakt'

gaat dat ten minste over het selecteren en benoemen van bestuurders, het evalueren en beoordelen van hun functioneren, het vaststellen van hun beloning en ten slotte ook over het schorsen en ontslaan van deze bestuurders. Daarnaast kan het toezicht zijn werkgeversrol verder inkleuren door actief aandacht te schenken aan de persoonlijke groei van bestuurders of het bestuur in een coachende rol bij te staan in de dilemma's die zich aandienen. Soms is de toezichthouder ook zijn eigen werkgever. Ook dan heeft de toezichthouder een verantwoordelijkheid naar zichzelf ten aanzien van benoemingen, professionalisering, (zelf)evaluatie en ontslag.

Met betrekking tot de rol van werkgever is het cruciaal dat het gedrag van de toezichthouder als werkgever consistent is met het gewenste gedrag van het bestuur en de organisatie. De toezichthouder heeft daarin een belangrijke voorbeeldrol te vervullen. Denk aan consistentie in de beoordelings- en beloningssystematiek van bestuurders door de toezichthouder over hoe er in de organisatie over het algemeen met beoordeling en beloning wordt omgegaan. Maar ook, wat maakt dat de gehanteerde beoordelings- en beloningssystematiek bijdraagt aan de menselijkheid van de organisatie en het toezicht? Stelt het toezicht zichzelf dergelijke vragen, bijvoorbeeld in de jaarlijkse zelfevaluatie? Kan het toezicht als collectief een gemeenschappelijk beeld vormen over wat het betekent om vanuit het werkgeversperspectief de mens en het mens-zijn (de *human experience*) een centralere plek te geven? Niet als doel op zich, maar in de wetenschap dat begrip

over en reflectie op de werkelijke menselijke ervaring van het zijn van bestuurder, bijdraagt aan de kwaliteit van interactie binnen en tussen boards en daarmee een positieve invloed heeft op de effectiviteit van (besluitvorming van) het bestuur. Welke menselijke gedragingen bevorderen of belemmeren de door de toezichthouder als werkgever gecreëerde veiligheid in de relatie met het bestuur, zodat er ruimte wordt gevoeld om de echte dilemma's op tafel te leggen en tijdig zorgwekkende ontwikkelingen met elkaar te delen? Hoe wordt de menselijkheid zichtbaar in bijvoorbeeld de onboarding van nieuwe toezichthouders, de selectie van nieuwe bestuurders of in het vertrek van collega toezichthouders? Wanneer komt de menselijkheid onder druk te staan? En welke mechanismen zijn beschikbaar om – ook onder grote druk van buitenaf – te allen tijde menselijk en zorgvuldig te blijven? Dit zijn voorbeelden van vragen die het toezicht zich kan stellen als het gaat om het toetsen van de menselijkheid in de werking van toezicht in de rol van werkgever. Het is overigens mijn ervaring dat deze vragen niet van nature boven komen drijven. Wat maakt dat ze *wel* gesteld worden?

2. Toezichthouder in de rol van toezichthouder (op het menselijke kapitaal in de organisatie)

De tweede rol van toezichthouders gaat over het begrijpen van de conditie van het menselijke kapitaal in de onderneming en wat het vraagt om deze conditie – in het licht van de langetermijnuitdagingen van de organisatie – op peil te houden. Natuurlijk vinden we in deze monitorings- en adviesrol klassieke onderwerpen als employee engagement, beloningsvraagstukken, talentontwikkeling en opvolgingsvraagstukken in de top van de organisatie. De vragen die het toezicht zich moet stellen gaan niet alleen over de staat van het menselijke kapitaal en welke dilemma's en besluitvorming dit met zich meebrengt, maar ook over de *menselijkheid* van de organisatie. Waaruit blijkt dat fundamentele aspecten van menselijkheid, zoals psychologische

veiligheid, diversiteit, zelforganisatie, zingeving en een lerende omgeving, daadwerkelijk worden ontwikkeld en geborgd in de organisatie? Voeren toezichthouders en bestuurders ook hierover het echte gesprek met elkaar? Praten over en werken aan organisaties met een ziel gaat verder dan het formuleren van beleid, optimaliseren van processen en inrichten van systemen. Het vraagt om continue reflectie en verbinding met stakeholders binnen en buiten de eigen organisatie. Het organiseren van reflectieve ruimte waarin mensen met elkaar in dialoog zijn over wat het betekent om als een creatief, scheppend en betrokken mens bij te dragen aan de doelen van de organisatie, is essentieel in organisaties die de mens centraal zetten. Toezicht ziet er dan op toe dat het bestuur hier zorg voor draagt en zelf ook reflectieve ruimte organiseert. Om te verbinden met de organisatie kan het waardevol zijn als leden van het toezicht ook participeren in reflectiesessies.

Veel huidige HR-praktijken – denk aan beoordelings- en beloningsprocessen – leiden vaak tot angst en verwijdering, oftewel tot ontmenselijking. In *Reinventing organizations* haalt Frederic Laloux een veelheid aan (praktische) mogelijkheden aan die vanuit een HR-perspectief bijdragen aan het terugbrengen van de ziel in organisaties. Denk aan een focus op teamprestaties (versus focus op individuele prestaties), kleinere salarisverschillen tussen medewerkers, het weglaten van functietitels, flexibele rollen in plaats van vaste taakomschrijvingen, et cetera. Ontwikkelt de organisatie zich als 'een omgeving waar mensen op hun werk volledig zichzelf kunnen zijn en toch voluit betrokken in voedende relaties'?⁶ De hamvraag voor toezicht op het menselijke kapitaal; gaan de gesprekken tussen toezicht en bestuur over dit onderwerp of niet?

3. Toezichthouder in de rol van mens

Boardwerk is mensenwerk. Zicht hebben en houden op human capital van organisaties is dus ook mensenwerk. Hiermee hangt dan ook een


derde, cruciale rol samen, namelijk de toezicht-houder in de rol van mens.

In onze praktijk van boardevaluaties en vraagstukken over leiderschap en verandering beginnen we meestal met de vraag hoe de leden van het toezicht de kwaliteit van hun interacties met anderen ervaren. Die ervaring – *the lived experience of being-in-the-board* – vindt grotendeels plaats op een onbewust niveau: ‘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 [...]’. Dit bepaalt vervolgens hoe wij een nieuwe situatie waarin we ons bevinden begrijpen en hoe wij daarin vervolgens handelen.⁷ Ondanks de grote impact is deze *lived-experience* in de praktijk van boards een onderbelicht en lastig thema. Het onderwerp is moeilijk bespreekbaar omdat het onszelf raakt en kwetsbaarheid vereist. Toch is het van grote waarde om op dit niveau met elkaar in gesprek te kunnen zijn, want – volgens mijn ervaring – is de mate waarin leden van het bestuur en van het toezicht bereid zijn elkaar werkelijk te begrijpen door in het perspectief van de ander te gaan staan met de bereidheid het eigen standpunt te verlaten, de grootste kwaliteit van een effectieve board. De kwetsbaarheid in de board die dit vraagt, namelijk het zijn van mens, is de essentie van toezicht op human capital.

Slotvraag

Zonder toezicht op de mens is er geen toezicht. Immers, organisaties zijn mensen die gezamenlijk – in een veranderende context – de toekomst van de organisatie vormgeven. En door mens te zijn, is het de mens – en niet het toezichthoudende orgaan – die invulling geeft aan het toezicht op

de mens. Door in verbinding te zijn met alle stakeholders wordt het mogelijk om de staat van de menselijkheid in de organisatie te begrijpen en daar met elkaar – in de board en tussen boards – het echte gesprek over te voeren. Dit alles vergt het omarmen van het inzicht dat het houden van toezicht werk van mensen is en dat dit menselijke aspect, naast alle focus op inhoud en processen rondom human capital, echte aandacht vraagt. Het effectief adresseren van uitdagingen, belemmeringen, cultuur en gedragsaspecten is verre van eenvoudig. Het vraagt continue evaluatie, zelfreflectie, goed luisteren, oefenen, willen leren en moed. Het is werk, mensenwerk.

Ik sluit af met een vraag. Hoe menselijk is uw board en uw organisatie? Welke stap kunt u nog zetten om daar (nog beter) achter te komen? 

Voetnoten

- 1 Attenborough, David. (2021). COP26 Climate Summit Glasgow Speech. From <https://www.rev.com/blog/transcripts/david-attenborough-cop26-climate-summit-glasgow-speech-transcript>.
- 2 Rangan, Subramanian. (2018). *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. Vol. First edition. OUP Oxford, 1-21.
- 3 Bijvoorbeeld, op het moment van schrijven wordt bekend dat oud ING-ceo Ralph Hamers en twee leden van de RvC van ING door de Stichting Tuchtrect Banken worden berispt omdat zij bij een voorgenomen verhoging van het salaris van Ralph Hamers van 50 procent onvoldoende rekening hebben gehouden met de maatschappelijke gevoeligheid op dit thema.
- 4 Winter, J. (2019). De ontmenselijking van de grote onderneming, *Ondernemingsrecht*, januari 2019
- 5 Zie ook Van Der Heijden, T., & Meijers, R. (2020). *De HX factor., waarom het beter is om mensen geen ‘resources’ te noemen en nog 99 ideeën om organisaties menselijker te maken*.
- 6 Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*.
- 7 Winter, J. (2022), Boardwerk is mensenwerk, uit Handboek Corporate Governance, Peij, S. C., (2022).