

VTW

HANDREIKING

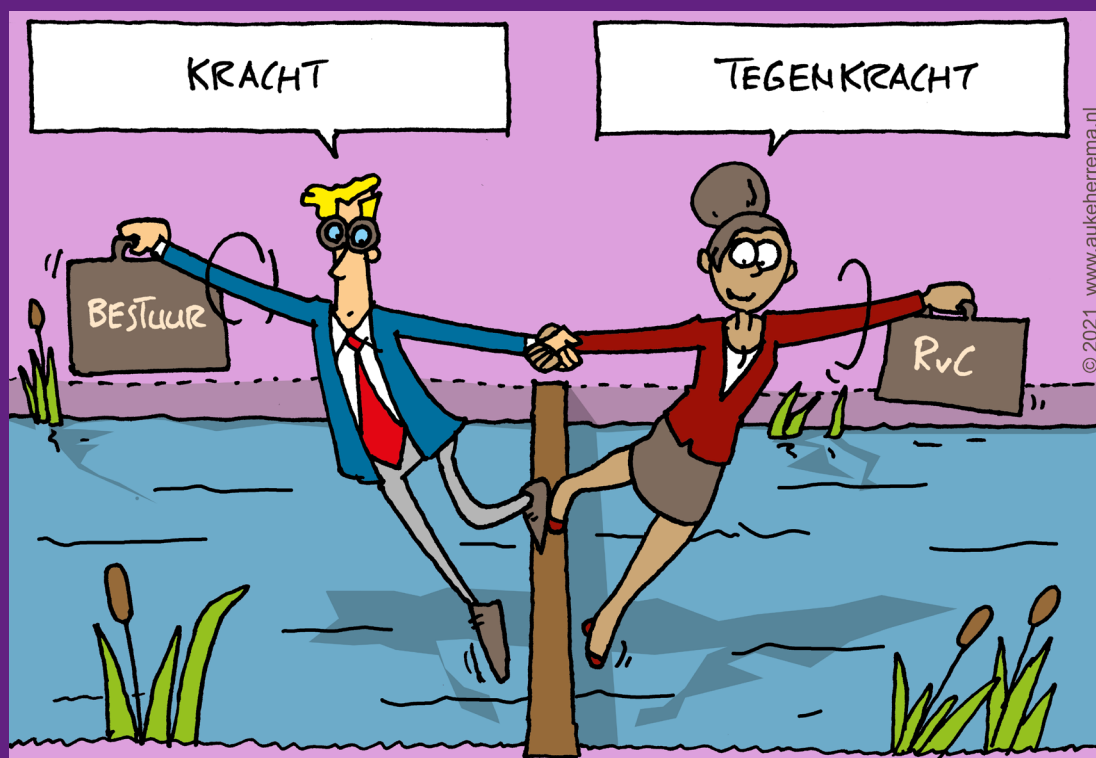


2020

HET BEOORDELEN VAN DE BESTUURDER

MET BEHULP VAN HET MODEL UIT
HET RAPPORT KRACHT & TEGENKRACHT

Auteur: Marilieke Engbers
Uitgever: VTW, Zoetermeer



VOORWOORD

Deze handreiking zoomt in op het model uit het rapport Kracht & Tegenkracht dat de RvC kan gebruiken bij de belangrijkste vraag die hij zich vanuit de werkgeversrol moet stellen: HOE GESCHIKT IS DE BESTUURDER IN DE CONTEXT VAN DE ORGANISATIE, NU EN IN DE TOEKOMST?

De VTW roept RvC's van harte op om dit model te gebruiken en de inzichten uit het onderzoek over de echte dynamiek in de boardroom en het werkgeverschap van de RvC te gebruiken in de dagelijkse praktijk van het toezichthouden.

KRACHT & TEGENKRACHT

Het rapport Kracht & Tegenkracht uit 2019 is het resultaat van een onderzoek door Marilieke Engbers (School of Business and Economics, Vrije Universiteit) naar mogelijke risico's bij langzittende bestuurders in opdracht van de Autoriteit woningcorporaties. Het onderzoek beschrijft 5 fasen die een bestuurder kan doorlopen en de variabelen die in deze fasen zijn handelwijze bepalen. Risico's voor een bestuurder zijn dat hij niet meer leert, vasthoudt aan zijn eigen overtuigingen, geen tegenspraak meer duldt en gelijkgestemden om zich heen verzamelt. De bestuurder raakt als het ware vastgeroest in zijn eigen denkwijze, of zoals het rapport zegt: verkleefd aan zijn eigen *paradigma*. De organisatie blijft als gevolg hiervan te veel haar eigen koers varen. Zelfs zonnekoninggedrag ligt dan op de loer.

Uit dit onderzoek blijkt dat het risico niet zozeer zit in de duur die een bestuurder actief is, maar meer in de mate waarin tegenspraak om de bestuurder heen een plek heeft gekregen. Het onderzoek biedt een aantal oplossingen voor de RvC om tegenspraak te organiseren. De kern daarvan is dat een RvC gezamenlijk stilstaat bij het functioneren van de bestuurder en actief het gesprek voert over de werkwijzen en denkbeelden. Van de RvC mag een actieve werkgeversrol verwacht worden. Juist bij een krachtige bestuurder, zal de RvC een grote tegenkracht moeten organiseren. Dat is niet vanzelfsprekend omdat ook de RvC verkleefd kan zijn aan eigen overtuigingen. Zo kan de RvC bijvoorbeeld menen dat zijn manier van toezichthouden toch echt de juiste is.

Albert Kerssies (directeur VTW)

INHOUD

	VOORWOORD	2
1	HOE HOUD IK ALS COMMISSARIS TOEZICHT OP DE GESCHIKTHEID VAN DE BESTUURDER?	4
2	HOE HOUDEN WIJ ALS RVC SAMEN TOEZICHT OP DE GESCHIKTHEID VAN DE BESTUURDER?	10
3	OVER DE AUTEUR	14

1

HOE HOUD IK ALS COMMISSARIS TOEZICHT OP DE GESCHIKTHEID VAN DE BESTUURDER?

1.1 HET BEOORDELEN VAN DE BESTUURDER AAN DE HAND VAN DE 5 FASES VAN DE BESTUURDER

Tabel 1 De vijf fasen van de bestuurder

5 SEIZOENEN KRITISCHE VARIABELEN	1. MANDAAT BEANTWOORDEN	2. EXPERIMENTEREN	3. LANGER TERMIJN THEMA SELECTEREN	4. CONVERGEREN	5. DISFUNCTIONEREN
Paradigmaverkleving	Matig sterk	Sterk of zwak	Matig sterk	Sterk, toenemend	Erg sterk
Vakinhoudelijke kennis	Beperkt, snel toenemend	Gemiddeld, enigszins toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend
Diversiteit aan informatiebronnen	Veel bronnen, ongefilterd	Veel bronnen, toenemend gefilterd	Minder bronnen, gemiddeld gefilterd	Weinig bronnen, sterk gefilterd	Erg weinig bronnen, sterk gefilterd
Taaknieuwsgierigheid	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld, afnemend	Relatief laag, afnemend
Macht	Weinig, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Sterk, groeiend	Erg sterk, groeiend

bron: Hambrick and Fukutomi (1991)

PARADIGMA VAN DE BESTUURDER ALS EERSTE VARIABLE

Uitgangspunt van het model is dat de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en hoeveelheid aan informatie waarmee een bestuurder te maken heeft groter is dan hij menselijkerwijs kan bevatten. De bestuurder opereert daarom vanuit een begrensde model van de werkelijkheid, of een paradigma om deze ambiguïteit en onzekerheid het hoofd te bieden. Een paradigma bestaat uit twee verschillende maar samenhangende elementen: een stelsel van impliciete regels of theorieën enerzijds en het gedragsrepertoire anderzijds. Impliciete theorieën, 'schema', 'heuristisch' of 'vuistregels' zijn 'als dan' regels die helpen bij het effectief omgaan met dilemma's en complexe situaties (Detert & Edmondson, 2011). Impliciete theo-

rieën worden van jongs af aan gevormd en stellen mensen in staat beslissingen te nemen en te reageren zonder dat alle benodigde informatie bekend is. De hersenen vullen als het ware zelf de ontbrekende informatie in om toch de beslissingen te kunnen nemen. Impliciete theorieën helpen dus met het snel en zelfverzekerd *via de automatische piloot* navigeren in complexe situaties.

PARADIGMA

Stelsel van *voor vanzelfsprekend aangenomen aannames* dat ons automatisch gedrag binnen een bepaalde context stuurt

Het gedragsrepertoire is de skill set of gereedschapskist die de bestuurder meebrengt. Maar vanzelfsprekend vloeit het concrete gedrag ook voort uit de impliciete theorieën van de bestuurder met betrekking tot de context waarin de organisatie zich bevindt, welke mogelijkheden de bestuurder denkt te hebben en hoe een organisatie moet worden bestuurd. Het paradigma van de bestuurder, of zijn model van de werkelijkheid mag een complex geheel zijn, maar het is belangrijk te beseffen dat de omgeving waarin hij opereert nog veel complexer is.

Het paradigma van de bestuurder bepaalt zijn acties (of inactiviteit) en verandert gedurende zijn zittingsduur als gevolg van 'leren'. De commitment aan zijn paradigma varieert gedurende de fasen. Op sommige momenten is hij leergieriger dan op andere momenten. We spreken daarom van *paradigmaverkleving* als meest kritische variabele. Met *paradigmaverkleving* bedoelen we de mate waarin de bestuurder zich vereenzelvigd met *zijn stelsel van overtuigingen*. Als de *paradigmaverkleving* groot is, zal hij niet meer leren en tegenspraak als een persoonlijke aanval ervaren.

EEN TWEEDE VARIABLE BETREFT VAKINHOUDELIJKE KENNIS

Kennis over het product/dienst, de branche en de stakeholders, is essentieel om de goede besluiten te nemen. Deze kennis neemt toe naarmate een bestuurder langer zit. Het ontbreken van kennis vormt in de eerste fase mogelijk een verhoogd risico op disfunctioneren van de bestuurder. Er is dus ook sprake van een risico bij kortzittende bestuurders. Alhoewel vakinhoudelijke kennis altijd kan blijven toeneemen, vlakkt de toename sterk af als een functie van de tijd.

DE DERDE VARIABLE BETREFT DE DIVERSITEIT AAN INFORMATIEBRONNEN

Deze diversiteit uit zich met name in de mate waarin de bestuurder zich laat beïnvloeden door interne en externe bronnen of zich juist beperkt tot een kleine groep interne vertrouwelingen (met een gelijksoortig paradigma). Het model beschrijft dat de bestuurder naarmate de zittingsduur vordert steeds minder naar externe bronnen luistert. Bestuurders die zijn voortgekomen uit de interne organisatie hebben die neiging nog meer, terwijl bestuurders van buiten juist een periode minder gebruik maken van interne bronnen. Naarmate de tijd vordert betreft de bestuurder steeds minder informatie die niet past bij zijn paradigma en betreft hij meer mensen die zich met hetzelfde paradigma identificeren. Mensen met afwijkende paradigma's die invloed willen uitoefenen, hebben in die fase vaak ook al voor een andere baan gekozen.

TAAKNIEUWSGIERIGHEID ALS VIERDE VARIABLE

Betreft de mate waarin een bestuurder de behoefte heeft om de vaardigheden die nodig zijn voor zijn taak – het besturen van de organisatie – te verbeteren. Doorgaans geldt dat naarmate een bestuurder langer zit, de behoefte aan leren afneemt. Als de uitdagingen klein zijn (of juist heel groot) zal de bestuurder opereren vanuit de automatische piloot. Alleen in het geval van een gezonde hoeveelheid uitdagingen (niet te veel en niet te weinig) zal de bestuurder zich door de externe omgeving uitgedaagd voelen en zich verder blijven ontwikkelen. De auteurs stellen in het artikel dat als de bestuurder zijn taken onder de knie heeft hij niet immuun zal zijn voor wat iedereen overkomt die voor langere tijd dezelfde taken uitvoert. Hij raakt

minder geïnteresseerd, leest de rapportages niet meer helemaal, en voelt na verloop van tijd weinig opwinding meer bij voorheen uitdagende taken.

DE VIJFDE, MAAR NET ZO BELANGRIJKE VARIABLE IS MACHT

Naarmate de zittingsduur vordert neemt de macht¹ van de bestuurder in zijn algemeenheid toe. Een flink aantal factoren kunnen daarbij een rol spelen. De macht kan toenemen naarmate de bestuurder meer kennis heeft, zich steeds meer laat omringen door enkele (zelf geselecteerde) vertrouwelingen, en meer controle krijgt op de steeds van samenstelling wisselende RvC. De macht kan zelfs gecultiveerd en vanzelfsprekend worden naarmate de steeds meer van zijn gelijk overtuigde bestuurder minder tegenspraak duldt en krijgt. Impliciet wordt aangenomen dat de bestuurder een langere zittingsduur heeft omdat hij succes heeft, waarbij meer succes zijn machtsbasis verder verstevigt. Een uitzondering op het geleidelijk toenemen van zijn macht is wanneer het mandaat bij aanstelling zo sterk is, dat de macht van de bestuurder initieel al heel groot is, bijvoorbeeld bij een opdracht om flink te saneren. Ook kan de macht juist weer afnemen aan het einde van zijn termijn als de organisatie weet dat de bestuurder bijna met pensioen gaat.

1.2 PARADIGMAVERKLEIVING ALS GROOTSTE RISICO

De verschillende variabelen zijn onderling afhankelijk en kunnen elkaar zowel versterken als afremmen (zie figuur 2).

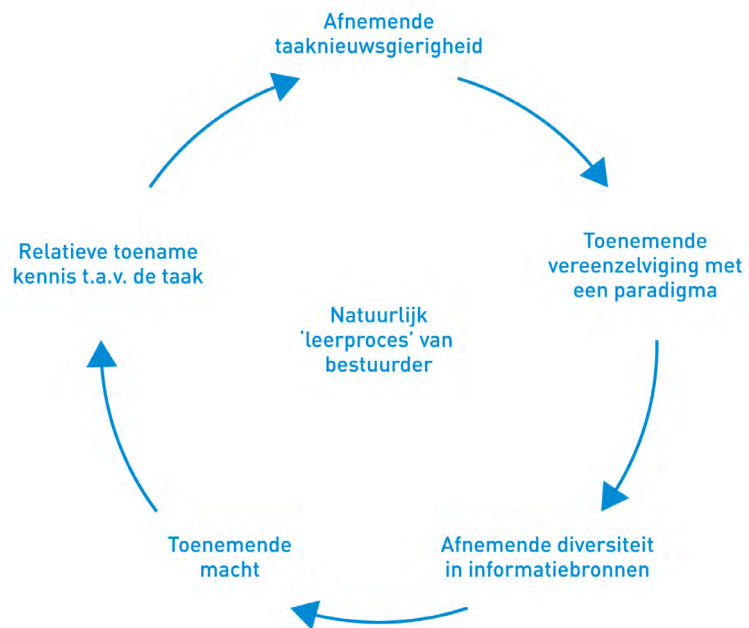
Als de relatieve kennis van de bestuurder toeneemt, wordt de bestuurder zekerder van zijn zaak, daalt de behoefte aan signalen en feedback uit de omgeving en zal deze ook feitelijk afnemen omdat de omgeving merkt dat de feedback niet meer aankomt. Daardoor kan bij de bestuurder het onterechte gevoel ontstaan dat hij alles juist inschat en zelfs draagvlak heeft voor zijn koers en zal hij zich dus steeds meer kunnen vereenzelvigen met zijn paradigma. Hij raakt met andere woorden verkleefd aan zijn paradigma.

Een bestuurder met vastgeroeste ideeën die niet wordt tegengesproken, kan blijven denken dat hij gelijk heeft en zal de noodzaak om zijn denken bij te stellen niet ervaren. Zijn taaknieuwsgierigheid neemt daarmee proportioneel af. Als de kleine groep vertrouwelingen om de bestuurder heen als gevolg van selectie eenzelfde paradigma vertegenwoordigt, wordt de bestuurder daarin niet alleen bevestigd, maar kan de organisatie als geheel verkleven met dit paradigma. Het gebruik maken van andere externe bronnen is niet meer nodig, vooral niet als de sterke gedeelde visie in de organisatie aanvankelijk tot successen leidt. In een steeds veranderende omgeving kan dit fataal zijn.

Alle variabelen bij elkaar vertonen een typische trend als functie van de zittingsduur van de bestuurder. Hieruit volgen vijf in de tijd te onderscheiden fasen of seizoenen met typische karakteristieken, waarbij toename van macht, afnemende taaknieuwsgierigheid, afnemende diversiteit in informatiebronnen, en de relatieve toename van kennis ten aanzien van de taak gezamenlijke de belangrijkste factor paradigmaverkleiving kunnen versterken. De karakteristieken zijn veelal ook interdependent, maar het voert te ver daar dieper op in te gaan.

1 Hier steeds bedoelt in de betekenis van ‘invloed hebben op’.

Figuur 2



Paradigma's zijn noodzakelijk om de per definitie altijd grotere complexiteit dan de bestuurder aan kan, hanteerbaar te maken. Omdat paradigmaverkleving een rol speelt bij het verhoogde risico bij bestuurders – we hebben de term langzittend hier opzettelijk weggelaten – staan we hier nog wat langer bij stil. Hoe is het mogelijk dat iemand aan zijn paradigma verkleeft?

Een paradigma is gedefinieerd als een stelsel van impliciete regels of theorieën enerzijds en het mede daaruit voortvloeiende 'gedragsrepertoire' anderzijds. Deze impliciete theorieën zijn 'als... dan' regels die volgens Detert en Edmondson helpen bij het omgaan met dilemma's en complexe situaties (Detert & Edmondson, 2011). Chris Argyris (1999, 2003) noemt dit ook wel actie-theorieën: ze voorspellen dat als iemand de voorgenomen actie uitvoert de verwachte uitkomst ook wordt gerealiseerd. Impliciete theorieën stellen mensen dus niet alleen in staat beslissingen te nemen en te reageren zonder dat alle benodigde informatie bekend is; ze vertellen ons ook wat wel en niet effectief is.

Zoals we al eerder hebben aangegeven navigeren mensen veelal op de automatische piloot. Ze zijn zich dus niet per se bewust van hun impliciete theorieën, maar acteren er wel op. En met succes, want anders zouden ze er niet mee doorgaan. Maar hoe werkt dat dan als niet de verwachte uitkomst wordt gerealiseerd? Inmiddels is algemeen bekend en erkend dat mensen over het algemeen geen rationele beslissingen nemen (Kahneman, 2011). Mensen schatten een situatie razendsnel in en rationaliseren *achteraf* waarom ze gedaan hebben wat ze hebben gedaan. De impliciete theorieën die helpen met het 'in het moment' reageren, hoeven daarvoor dus ook niet juist te zijn. Als de uitkomst afwijkt van wat er wordt verwacht, dan zijn mensen namelijk ook in staat ter plekke de afwijking dan wel de motivatie voor wat ze hebben gedaan te rationaliseren. Het idee dat een (impliciete) theorie onjuist zou zijn en ze een denkfout maken komt daarbij niet zomaar in hun op. Dat stelt mensen ook in staat om steeds hetzelfde gedrag te herhalen zonder dat de gewenste uitkomst zich voordoet.

Met name wanneer mensen zich in situaties bevinden die zij ervaren als lastig,

spannend of bedreigend, is de kans groot dat ze vervallen in defensieve gedragspatronen die ingegeven zijn door denkfouten of biases. Ze zijn zich veelal niet bewust van deze denkfouten door – wederom – denkfouten. Als zich niet de gewenste uitkomst voordoet zijn ze volgens sociaal- psycholoog Lee Ross (1979) geneigd de verantwoordelijkheid of schuld bij het karakter of de irrationaliteit van de ander of van de omstandigheden te leggen (attributiedenkfout); het kan immers niet liggen aan wat zij deden of hoe zij dachten, omdat hun manier van doen en denken al is gerationaliseerd en logisch is (naïef realisedenkfout). Alleen het ongewenste gedrag van de ander kan verklaren dat e.e.a. anders verloopt dan gewenst. Een andere denkfout die verklaart hoe het kan dat mensen blind blijven voor hun denkfouten betreft de “false consensus denkfout” ook wel bekend als “pluralistic ignorance” of “groupthink”: als iemands mening hetzelfde is als die van de anderen, dan zal het wel waar zijn. De zogenoemde confirmation bias versterkt dit fenomeen omdat mensen geneigd zijn die data te selecteren die passen bij hun bestaande manier van denken.

De denkfouten of biases zijn universeel en helpen mensen dus impliciete theorieën in stand te houden zelfs als ze onjuist of ineffectief zijn. Maar er zijn niet alleen impliciete theorieën maar ook expliciete theorieën. Chris Argyris (1992) spreekt in dat verband ook wel van aangehangen theorieën. Dit zijn de theorieën die mensen bepleiten als we aan ze vragen hoe de wereld werkt en wat ze belangrijk vinden. Het zijn ook de wijsheden op tegeltjes en de regels over bijvoorbeeld leiderschap en feedback die in de managementboeken op nachtkastjes te vinden zijn. Als het gaat om de bestuurder dan kijken de medewerkers in de organisatie naar zijn actuele gedrag en schrijven daar intenties aan toe. Wat vindt de bestuurder als het erom spant echt belangrijk, welke prioriteiten stelt hij, waar maakt hij wel budget voor vrij, waar wordt hij boos over of ongeduldig, wie wordt er bevorderd en wat wordt er beloond? Al dit gedrag wordt toegeschreven aan zijn zogenoemde gebruikstheorieën. Medewerkers kunnen in gevallen dat zijn gedrag niet overeenkomt met wat hij zegt, intenties gaan toedichten: *“Hij vindt de huurders niet echt belangrijk, als we maar zwarte cijfers draaien doen onze idealen er niet meer toe.”* De bestuurder is zich er vaak niet bewust van hoe anderen naar hem kijken en houdt de boel niet voor de gek als hij zijn aangehangen theorieën bepleit. Nog sterker, hij gelooft oprecht dat hij er ook naar handelt. Net zoals de keizer zonder kleren niet werd tegengesproken, krijgt de bestuurder niet zomaar die feedback. Hij ziet zelf door zijn denkfouten niet dat hij handelt in strijd met zijn eigen rationalisaties en de omgeving wijst hem er dus ook niet op. Zo blijft hij blind voor zijn blindheid en blijft hij vastzitten in een defensief patroon wat tot meer van hetzelfde leidt.

Het loslaten van dat defensieve patroon blijkt nogal onnatuurlijk te zijn. Vooral als het er echt toe doet, namelijk als mensen niet bereiken wat ze willen of als situaties als spannend of bedreigend worden ervaren. Mensen houden er absoluut niet van om niet ‘in control’ te zijn. Uit een grootschalig onderzoek van Argyris (1992) bleek dat mensen universeel alles doen om ‘in control’ te blijven door hun paradigma in stand te houden. Logisch als we teruggaan naar het uitgangspunt dat de complexiteit en ambiguïteit van veel uitdagingen waarvoor we staan te groot is om te kunnen hanteren. Liever varen mensen blind op de automatische piloot en houden ze het beeld - met en dankzij denkfouten - in stand dat ze succesvol zijn, dan dat ze niet weten wat ze moeten doen. Ze verkleven daarom graag met hun paradigma's. De mens lijkt ‘by design’ te stoppen met leren als ze de control dreigen te verliezen.

1.3 DE SOORTEN RISICO'S IN RELATIE TOT PARADIGMAVERKLEIVING BIJ DE BESTUURDER

De vraag is dan ook in welke mate is de bestuurder verkleefd aan zijn paradigma en is zijn mindset dus geschikt in relatie tot zijn context of is ingrijpen nodig?

GESCHIKTHEID MINDSET IN RELATIE TOT ZIJN CONTEXT

Paradigma bestuurder is nog niet ontwikkeld genoeg

Paradigma bestuurder matcht niet met zijn omgeving

De organisatie ontwikkelt zich sneller dan paradigma bestuurder

Paradigma bestuurder ontwikkelt zich sneller dan de omgeving

'Verkleefde' bestuurders of verkleefde omgeving?

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat het duidelijk is dat voor de bestuurders zelf het voorkomen van paradigmaverkleiving geen sinecure is. Juist voor succesvolle bestuurders (want waarom zaten ze anders daar) is het leren herkennen van de eigen defensiviteit, het bekend zijn met typische actiepatronen die disfunctioneel zijn, het leren herkennen van triggerende situaties die tot irrationeel ineffectief gedrag leiden en dat liefst niet achteraf, maar op het moment dat het zich voordoet, is een vaardigheid die we *reflexiviteit*² noemen. Dit gaat een stuk verder dan reflecteren op de aannames onder de strategie of het kunnen benoemen van de eigen zwakke punten waar al aan wordt gewerkt. Hoewel vaak gesproken wordt over biases in relatie tot inhoudelijke ofwel cognitieve besluiten (prospect theory van Kahneman, 2011) zijn vooral de sociale biases relevant bij het tegengaan van risico's bij langzittende bestuurders. Deze sociale biases gaan over denkfouten die betrekking hebben hoe mensen elkaar in groepen beïnvloeden.

Als het voor de bestuurder zelf lastig is om de eigen defensiviteit en paradigmaverkleiving te herkennen is het van belang dat de mensen in zijn omgeving het wel herkennen en proberen tegen te gaan. Deze verantwoordelijkheid ligt, gezien de werkgeversrol van de Raad van Commissarissen, bij de collectieve raad.

2 We lenen deze term van wetenschappers die deze term hebben geïntroduceerd op zowel individueel niveau als op groepsniveau (team-reflexiviteit). (Cunliffe, 2004; Nederveen Pieterse, van Knippenberg, & van Ginkel, 2011; Watt, 2007). Reflexiviteit gaat verder dan individueel of collectief reflecteren.

2

HOE HOUDEN WIJ ALS RVC SAMEN TOEZICHT OP DE GESCHIKTHEID VAN DE BESTUURDER?

2.1 HET RISICO OP PARADIGMAVERKLEIVING BINNEN DE RVC

Niet alleen bestuurders lopen het risico op paradigmaverkleiving. Ook RvC-leden hebben te maken met complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en hoeveelheid aan informatie die groter is dan zij menselijkerwijs kunnen bevatten. De commissaris opereert daarom ook vanuit een begreemd model van de werkelijkheid, of een paradigma om deze ambiguïteit en onzekerheid het hoofd te bieden.

Om het risico op paradigmaverkleiving tegen te gaan bij de bestuurder is het dan ook nodig dat het risico bij de commissaris en binnen de RvC tegen wordt gegaan. Als een RvC lid overtuigd is van zijn gelijk en niet open staat voor de mening van een andere commissaris dan hangt het af van hoe de RvC als collectief dit conflict oplost. De kracht van de RvC hangt af van de kwaliteit van de RvC en de tegenkracht die binnen de RvC aanwezig is en de kwaliteit van hoe met deze conflicten/onderlinge tegenkracht wordt omgegaan. Als de commissarissen onderling conflicten hebben, dan kan deze energie ten koste gaan van het monitoren van de bestuurder. Bovendien kan het conflict gaan over de relatie met de bestuurder. Dus waar het tegen gaan van het risico bij de bestuurder een risico dat een individu betreft, is het risico op paradigmaverkleiving een risico dat de groep betreft.

In tegenstelling tot de kracht van de bestuurder die samenhangt met het verkleefd raken aan zijn denkprocessen, is de tegenkracht van de RvC afhankelijk van *de dynamiek* van denkkraft van het collectief en niet van de optelling van de denkkraft van de individuele RvC-leden. Een individueel RvC-lid kan de bestuurder niet 'naar huis sturen', het collectief wel. De dynamiek van de denkkraft is afhankelijk van de mate van verkleiving van de individuele RvC-leden aan hun paradigma en dus de mate waarin RvC-leden onderling elkaars denken (kunnen) beïnvloeden. Als een aantal RvC-leden bovendien samen verkleefd raken aan een paradigma, wordt het nog ingewikkelder om als minderheid deze paradigmaverkleiving bij de andere RvC-leden tegen te gaan. Degenen die hetzelfde denken, voe-

len zich gesterkt in hun denken door de bevestiging van de anderen. Het is dan voor degene met de minderheidspositie erg lastig om deze paradigmaverkleving te doorbreken. Als de bestuurder en individuele RvC-leden samen verkleefd zijn aan een bepaald paradigma, ontbreekt voldoende tegenkracht zowel binnen de RvC als tussen de RvC en de bestuurder.

Aangezien de RvC-leden samen – vanwege de omgekeerde piramide – verantwoordelijk zijn om het risico bij de bestuurder in te schatten, hangt de tegenkracht van de RvC af van:

- de kwaliteit van het RvC-besluit over het risico bij de bestuurder;
- de kwaliteit van het besluitvormingsproces van de RvC;
- en de kwaliteit van de informatie waarop dit besluit is gebaseerd.

2.2 EEN REFLEXIEF BESLUITVORMINGSPROCES

Het tegengaan van het risico op paradigmaverkleving bij de bestuurder en de RvC betekent concreet dat RvC-leden samen expliciet het strategisch functioneren van de bestuurder bespreken. Indien men inschat dat ingegrepen moet worden, dan bepalen RvC-leden samen hoe ze dat doen, waarbij ze rekening houden met hun eigen paradigmaverkleving en de mogelijke ongewenste effecten van hun beslissing.

Het is hierbij van belang dat RvC's expliciet *de samenhang* van strategische onderwerpen (vaker) agenderen m.b.t. de (strategische) vragen:

- hoe vinden we dat de organisatie presteert en gereed is voor de toekomst?
- hoe vinden we (dus) dat de bestuurder presteert (hoe goed is de 'fit' tussen bestuurder en organisatie op de korte en de langere termijn);
- hoe vinden we (dus) dat wij zelf presteren in het beïnvloeden van de strategische keuzes;
- wat hebben wij als Raad meer of minder nodig om beter te presteren?
- op basis van welke (subjectieve) aannames doen we deze inschattingen of nemen we onze besluiten?

In de volgende tabel geven we een overzicht van de factoren die bepalend zijn voor de kwaliteit van de tegenkracht en hoe daaraan wordt bijgedragen op laag, middel en hoog niveau. De teksten in de vakjes zijn gebaseerd op uitspraken in de interviews hoe nu wordt omgegaan met deze bepalende factoren, maar ook op wetenschappelijke literatuur. Het hoogste niveau is voornamelijk bepaald door de inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Elke combinatie van niveaus bleek mogelijk te zijn. Sommige RvC's gaven bijvoorbeeld aan het functioneren van de bestuurder altijd in afwezigheid van de bestuurder te bespreken, maar bespraken vooral het tactisch functioneren van de bestuurder: waren de organisatieprestaties in orde, communiceerde hij goed met de RvC? De strategische vraag over de 'fit' tussen wat de organisatie aan leiderschap nodig heeft en de bestuurder werd echter niet geagendeerd. Een ander voorbeeld is dat het elkaar heel expliciet stimuleren kritisch te zijn over de bestuurder niet betekent dat een RvC ook heel reflexief is (bijvoorbeeld als men niet stilstaat bij de eigen denkfouten en eigen defensiviteit).

DE KWALITEIT VAN DE TEGENKRACHT	HET BESLUIT OVER FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURDER Hoe strategisch relevant wordt het continue evalueren van de bestuurder gepercipieerd?	DE SAMENWERKING			DE (KWALITEIT) VAN DE INFORMATIE Wat is de diversiteit en kwaliteit aan informatiebronnen op basis waarvan besluiten worden genomen	REFLEXIVITEIT RVC In hoeverre wordt bij het beoordelen van de bestuurder gereflecteerd over het risico m.b.t. verkleving en defensiviteit
		Wie bepaalt het besluitvormingsproces over het functioneren van de bestuurder?	Wordt kritisch zijn over de bestuurder (en elkaar) expliciet gestimuleerd?	Wanneer wordt het functioneren van de bestuurder besproken?		
HOOG	Strategisch: het strategisch evalueren van de bestuurder wordt als een van de voornaamste taken van de RvC ervaren	Gehele RvC	Ja, de voorzitter biedt RvC-leden niet alleen de gelegenheid om – ook zonder de bestuurder – vrijuit zorgen en observaties over de bestuurder te delen, maar vraagt ook expliciet of RvC-leden observaties hebben die ze nodig vinden om te delen	Continue	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering en op basis van gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around') plaats en via observaties van meetings met medewerkers ('fly on the wall')	Continue evalueert de RvC het eigen functioneren en de relatie van de RvC met de bestuurder, mogelijke individuele en RvC-denkfouten en de invloed van het eigen functioneren en denkfouten op de evaluatie van de bestuurder en de organisatie
MIDDEL	Tactisch: de evaluatie van de bestuurder vindt plaats op basis van een beoordelingskader en via de voortgangsgesprekken met de bestuurder. Alleen als de situatie er om vraagt (fusie, einde termijn) is het een strategisch besluit	Remuneratiecommissie	Niet expliciet. Impliciet wordt aangenomen dat RvC-leden altijd hun zorgen en observaties kunnen delen	Wanneer RvC-leden dit nodig vinden	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van: 1) rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering 2) gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around')	Jaarlijks evalueert de RvC de manier van samenwerken maar het risico op denkfouten, verkleving, kwaliteit informatievoorziening en gebrek aan onderlinge tegenspraak staat niet automatisch en altijd op de agenda.
LAAG	Operationeel: de evaluatie wordt gepercipieerd als verplicht onderdeel van toezichthouden, maar focus ligt op toezichthouden op de organisatie. Alleen als de situatie er om vraagt (bijv. bij een fusie of einde termijn) is het een strategisch besluit	Voorzitter	Nee, eerder andersom. De neiging is vooral vertrouwen te hebben in de bestuurder en (daarom) voorzichtig te zijn met feedback	Jaarlijks	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergaderingen	Hooguit impliciet: het tegengaan van denkfouten wordt gezien als de verantwoordelijkheid van elk individueel lid. Via opleidingen, intervisies wordt verwacht dat de RvC-leden op de hoogte zijn van hun eigen denkfouten en de invloed van deze denkfouten op hun betekenisgeving en evaluatie en besluit

2.3 HET REFLEXIEVE RVC BESLUIT OVER DE BESTUURDER

De kwaliteit van de tegenkracht van de RvC hangt in sterke mate van de kwaliteit van de besluitvorming van de RvC af, tot uiting komend in de beoordeling van de geschiktheid van de bestuurder in zijn omgeving. De kwaliteit van deze beoordeling hangt dus ook af van de kwaliteit van het besluitvormingsproces met betrekking tot het functioneren van de bestuurder. Een reflexieve RvC is zich bewust van het risico op blinde vlekken, probeert deze blinde vlekken continu te onderzoeken, en is zich bewust van mogelijke onbedoelde neveneffecten van hun manier van toezichthouden. KPI's meten niet alleen wat er in een organisatie gebeurt maar geven ook impliciet aan wat het bestuur en de raad belangrijk vindt en aandacht geeft. Daarmee interveent een RvC alleen door aandacht te vragen voor bepaalde zaken. Rondlopen in de organisatie, de wijze van communiceren, al deze acties en gedragingen hebben effect, onbedoeld en bedoeld. Bewust zijn van het effect van het eigen gedrag op stakeholders is van belang want kan onbedoeld hetzelfde effect hebben als wanneer bewust ingegrepen wordt.

We onderscheiden 4 soorten van invloed van een RvC op de organisatie:

- monitoren, vragen blijft stellen, informatie blijft verzamelen.
- vrijblijvend adviseren. De RvC-leden geven individueel dan wel collectief advies aan de bestuurder. Als de bestuurder het advies niet opvolgt heeft dit geen consequenties
- dwingend advies: als de bestuurder het advies van de RvC niet opvolgt en het gewenste resultaat blijft uit, dan heeft dit wel consequenties
- de RvC neemt over: de RvC gaat op de stoel van de bestuurder zitten en zoekt een oplossing voor de situatie.

Geen risico bij functioneren bestuurder/situatie	Adviseren Vrijblijvend	Adviseren Monitoren
Risico bij functioneren bestuurder/situatie	Werkgeversrol Dwingend advies	Werkgeversrol Ingrijpen
	Stewardship/coachen en adviseren	Agency/controleren

3

OVER DE AUTEUR



Marilieke Engbers (1969) heeft meer dan 20 jaar ervaring als adviseur in leiderschap, strategie en cultuur. Ze verdedigde haar dissertatie op 14 oktober 2020 over “*hoe de ongezegde de strategische besluitvorming in besturen beïnvloedt*” op de Vrije Universiteit in Amsterdam. Ze combineert het doceren over strategie realisatie voor controllersopleiding van de Vrije Universiteit met het spreken over het ongezegde, paradigmaconflicten en besluitvorming, governance en ethiek en kracht en tegen-

kracht met advieswerk over effectiviteit aan boord, zelfevaluaties, strategie en leiderschap. Op basis van haar promotieonderzoek en haar consulting werk heeft Marilieke een methode ontwikkeld die de besluitvorming en de spreekcultuur in de boardroom verbetert.

Als mededirecteur van het Research Center for Board and Leadership development focust ze zich op het wetenschappelijk onderzoeken van besluitvorming in de boardroom en ‘de praktijk van corporate governance’. Tijdens haar promotie kreeg Marilieke van de Autoriteit Woningcorporaties de opdracht om te onderzoeken hoe commissarissen de risico’s bij langzittende bestuurders monitoren. Ze publiceerde in 2019 het Nederlandse rapport ‘*Kracht en Tegenkracht*’.

Momenteel werkt ze ook aan een managementboek in samenwerking met de Nederlandse uitgeverij Business Contact over board besluitvormingsprocessen.