

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Hoe voorkom je conflicten in de boardroom?



Introductie

Commissarissen en bestuurders lijken zich er over het algemeen niet van bewust hoe ambigu de term governance feitelijk is. En dat er twee complementaire maar tegenstrijdige zienswijzen of paradigma's zijn met betrekking tot governance: het agency paradigma en het stewardship paradigma. Beide zijn nodig om tot hoogwaardige besluitvorming te komen. Wanneer er sprake is van een conflict in de boardroom, heeft dit echter vaak te maken met het verschil in de onderliggende paradigma's. Marilieke Engbers bespreekt welke conflicten kunnen ontstaan - en hoe je deze botsingen tussen commissarissen en bestuurders kunt voorkomen.

Titel : Hoe voorkom je conflicten in de boardroom?
Auteur : Marlike Engbers
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 1/2022)
Publicatiedatum : 26-03-2022
Tags : conflict
Geselecteerd door : (marilieke@reconsulting.com) op 27-03-2022

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Commissarissen en bestuurders lijken zich er over het algemeen niet van bewust hoe ambigue de term governance feitelijk is. En dat er twee complementaire maar tegenstrijdige zienswijzen of paradigma's zijn met betrekking tot governance: het agency paradigma en het stewardship paradigma. Beide zijn nodig om tot hoogwaardige besluitvorming te komen. Wanneer er sprake is van een conflict in de boardroom, heeft dit echter vaak te maken met het verschil in de onderliggende paradigma's.

Marilieke Engbers bespreekt welke conflicten kunnen ontstaan – en hoe je deze botsingen tussen commissarissen en bestuurders kunt voorkomen.



Marilieke Engbers is docent bij de controllersopleiding van de VU en promoveerde in 2020 op het 'Ongezegde in de boardroom'. 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. Ze publiceerde in 2019 het Nederlandse rapport *Kracht en Tegenkracht* in opdracht van de Autoriteit Wonen en is auteur van *Onder commissarissen* (2021).

HOE VOORKOM JE CONFLICTEN IN DE BOARDROOM?

‘De manier waarop Jan (collega-commissaris) vragen stelt aan de bestuurder, is respectloos. We moeten hem er echt op aanspreken.’

Wanneer er sprake is van een conflict in de boardroom, heeft dit vaak te maken met het verschil in de onderliggende paradigma’s. Om die conflicten te voorkomen, is het nodig dat bestuurders en commissarissen a) zich bewust zijn vanuit welk governance paradigma zij zelf handelen, b) samen bepalen wat er nu in de boardroom nodig is en c) expliciet in gesprek gaan over het verschil tussen wantrouwen en vertrouwen, goede en slechte intenties, valkuilen en blinde vlekken. Alleen door bewust het gesprek aan te gaan over governance (paradigma’s) kunnen deze conflicten overbrugd worden.

Ambigüiteit en governance

Zoals bekend gaat governance over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Oppervlakkig gezien doen de meeste rvc’s ongeveer hetzelfde en hebben commissarissen, bestuurders en zelfs externe toezichthouders

een gedeeld beeld over wat governance inhoudt. De commissarissen werken parttime, vergaderen met de bestuurder, overleggen met stakeholders, evalueren de bestuurder en zichzelf, nemen strategische besluiten en keuren beleid goed.

Hoewel dit logisch en helder beschrijft wat governance betekent, blijkt op basis van promotieonderzoek naar de invloed van het on gezegde op de besluitvorming in boards (Engbers. M., 2020) dat onderschat wordt hoe ambigue het begrip ‘governance’ is. Het is begrijpelijk dat deze ambigüiteit onderschat wordt, aangezien de governance codes, de vele opleidingen en ervaren commissarissen die vertellen ‘hoe het moet’, de suggestie wekken dat er een *best practice* is. De onderliggende aanname, die door veel commissarissen gedeeld lijkt te worden, is dat als de individuele commissaris voldoende weet hoe het moet, hij of zij die taak ook goed kan volbrengen. Ook het ‘Pas toe of leg uit’ principe, zoals verwoord in de code, suggereert dat wanneer je doet wat daarin staat, de rvc en bestuurder het goed doen. Helaas blijkt de praktijk weerbarstiger. Commissarissen die zich aan deze regels hebben gehouden, blijken niet altijd beschermd tegen een

debacle. De dilemma's en conflicten zijn zo talrijk, dat je je kunt afvragen of onze collectieve verwachtingen met betrekking tot governance wel realistisch en haalbaar zijn (Boivie, Bednar, Aguilera, & Andrus, 2016).

Inzoomend op het handelen van verschillende rvc's, ontdek je dat er belangrijke verschillen zijn in hoe zij omgaan met deze dilemma's en conflicten (zie kader Strategische verschillen tussen rvc's). Wat governance precies betekent hangt dus sterk af van hoe commissarissen en bestuurders in de praktijk invulling geven aan deze taak.

Bij een nadere beschouwing van de specifieke context van een rvc waarbij 'iets' aan de hand is, blijkt ook dat commissarissen en bestuurders uit één rvc het niet zomaar eens zijn over wat 'governance' inhoudt. Terwijl het juist *dán* van belang is dat de rvc-leden en de bestuurder een gedeeld beeld ontwikkelen over de situatie en dus over hoe het gaat, wat er nodig is van wie en waarom.

Twee complementaire maar conflicterende paradigma's

Juist als de situatie spannend is en toezicht hard nodig, blijkt hoezeer commissarissen en bestuurders (onbewust) verschillend kijken naar governance en het vervolgens niet zomaar eens worden over wat er nodig is¹. Overeenstemming bereiken wordt belemmerd doordat commissarissen zich niet bewust zijn van hun verschillende manieren van kijken naar de governance taak en daarmee naar de situatie waarin zij zich bevinden.

Wetenschappers Sundaramurthy en Lewis (2003) onderscheiden twee complementaire maar conflicterende governance paradigma's: het agency paradigma en het stewardship paradigma. Mensen die handelen vanuit het agency paradigma nemen aan dat het de taak van rvc-leden is om te zorgen dat de bestuurder en zijn organisatie compliant zijn met wet- en regelgeving. Zij nemen ook aan dat de bestuurder gemonitord en gecontroleerd dient te worden omdat de belangen van de bestuurder niet vanzelfsprekend altijd samenhangen met die van de aandeelhouders. Door de

STRATEGISCHE VERSCHILLEN TUSSEN RVC'S

- Spreken de commissarissen elkaar en de stakeholder zonder de aanwezigheid van de bestuurder of is de bestuurder er altijd bij?
- Wordt er veel informeel gesproken of geroddeld en wie praat met wie, of worden álle onderwerpen plenair besproken?
- Bepaalt de voorzitter samen met de bestuurder de agenda of bemoeien alle commissarissen zich daar actief mee?
- Worden kandidaat-commissarissen uitgenodigd om te solliciteren of wordt het wervingsproces volledig uit handen gegeven aan een extern bureau?
- Wordt er expliciet gevraagd wat iedereen vindt voordat een besluit wordt genomen of vindt het besluitvormingsproces meer impliciet plaats?
- Houden de commissarissen zich strikt aan hun rol of bemoeien zij zich ook met elkaars portefeuille?
- Observeren de commissarissen bewust de cultuur in de organisatie of beperken zij zich tot de managementrapportages en de informatie van de bestuurder?
- Is de voorzitter een primus inter pares of de leider van de commissarissen?
- In welke mate en hoe sturen de commissarissen de bestuurder en controller aan ten aanzien van de managementrapportages (of beter: rvc rapportage).

controlerende taak aan de commissaris toe te vertrouwen, wordt de informatieachterstand voor de aandeelhouder enigszins ingelopen. Dit paradigma stelt impliciet dat de werkgeversrol de belangrijkste taak is van de board. Niet omdat bestuurders niet te vertrouwen zijn, maar wel omdat de tegenkracht alleen goed kan worden georganiseerd vanuit een oplettende, kritische houding jegens de bestuurder.

Het stewardship paradigma daarentegen veronderstelt dat bestuurders te vertrouwen zijn, hun belang hetzelfde is als dat van de stakeholders, en dat de rvc dus moet samenwerken met de bestuurder. Naarmate organisaties complexer worden en de uitdagingen

‘Commissarissen en bestuurders handelen vaak op een onbewuste manier in overeenstemming met een van de twee governance paradigma’s’

groter, veronderstelt men dat dit perspectief belangrijker wordt. De bestuurder heeft de ondersteuning, het klankbord en het netwerk van rvc-leden nodig. Ze dienen samen te werken bij het bepalen, vaststellen en goedkeuring van onder meer de strategie, jaarrekening en grote investeringen.

Commissarissen en bestuurders handelen vaak op een onbewuste manier in overeenstemming met een van de twee governance paradigma’s. De rol, de taak, de expertise, de ervaring, persoonlijkheid² en status beïnvloeden het paradigma van de commissaris en de bestuurder. Zonder te willen generaliseren zal een voorzitter sneller handelen vanuit het stewardship paradigma omdat hij of zij een nauwere band met de bestuurder ontwikkelt dan de overige commissarissen. Een financieel expert zal doorgaans meer getraind zijn in het op objectieve en meer afstandelijke wijze toezichthouden (agency) dan een HR expert die processen meer vanuit het psychologische perspectief

benadert (stewardship). Bij gealloceerde verantwoordelijkheden per rol wordt dus automatisch in zekere mate een governance paradigma geactiveerd. Wanneer alles goed gaat zal het bovendien voor alle commissarissen logischer zijn om vanuit het stewardship paradigma te handelen dan wanneer er problemen ontstaan. Het moeten handhaven van de wet of het moeten controleren van de bestuurder vraagt om het handelen vanuit het agency perspectief. Het adviseren en ondersteunen van elkaar vraagt juist om het stewardship perspectief. Tegelijkertijd opereren vanuit vertrouwen en wantrouwen is onmogelijk. Als het onduidelijk is waarom en wanneer vanuit welk paradigma (en dus vanuit vertrouwen of wantrouwen) wordt gehandeld, kan dit eenvoudig leiden tot spanning.

Juist wanneer een commissaris of bestuurder te veel op een zelfovertuigde manier onbewust opereert vanuit één van de twee governance paradigma’s, en hieraan

Verschillen tussen agency en stewardship

Agency	Stewardship
Werkgeversrol & Toezichtsrol	Adviesrol & Netwerk-rol
"Macht"	"Gelijkwaardig"
(Be)oordelen	Coachen
Objectief (normatief/criteria)	Subjectief "waardevrij"
Oordelend advies	Vrijblijvend advies
Belang dienend van de externe stakeholders (aandeelhouders/maatschappij)	Belang dienend van de bestuurder en organisatie

'verkleeft' is, kan hierdoor miscommunicatie ontstaan en een (stil) verwijt, conflict en onderling afnemende vertrouwen als een andere commissaris of bestuurder net zo verkleefd is aan het andere paradigma. Een heet moment ontstaat en is voor iedereen voelbaar. Hete momenten zijn momenten die een emotionele reactie triggeren en kunnen leiden tot defensieve actie- en reactiepatronen (Edmondson & Smith, 2006). Defensieve reacties zijn reacties zoals 'ja-maren', zich mentaal terugtrekken (zwijgen), emotionele uitingen en/of gelijk willen krijgen via argumenten en rationalisaties (Argyris, 2003). Als iemand defensief reageert, wordt dit snel overgenomen door anderen waardoor defensieve actie- en reactiepatronen ontstaan. Defensiviteit is met andere woorden besmettelijk.

Klaas (commissaris): 'We moeten wel fuseren want...'

Hans (bestuurder): 'Ik ben het niet met je eens want...'

Klaas (geïrriteerd): 'Dit klopt niet wat je zegt, het zit namelijk zo en zo...!'

Robine (commissaris), kijkt op haar mobiel, haakt af en denkt: daar gaan we weer.

Rob (voorzitter) ziet de bui ook hangen en zegt: 'Laten we dit op een andere manier verder bespreken.'

Als mensen governance paradigma verkleefd zijn, en zaken bovendien anders lopen dan gewenst, zullen zij (onbewust) geneigd zijn dit te verklaren door karaktertrekken of foute motieven van de ander. Deze denkfout gaat altijd samen met een andere denkfout: de *naïve realism bias* (Ross & Ward, 1996). Deze houdt in dat mensen ervan overtuigd zijn dat hun waarheid objectief, rationeel en dus 'waar' is. Dit maakt het ook mogelijk om steeds weer hetzelfde te doen. Zelfovertuigde mensen zullen dan bijvoorbeeld denken: wat ik vind is logisch, evident zelfs, en de ander wil gewoon niet meewerken.

Wanneer twee personen in een conflict denken dat ze gelijk hebben, hebben ze waarschijnlijk last van een blinde vlek. Hierdoor vertrouwen ze de ander niet, en denken ze allebei dat de ander niet wil meewerken of niet voldoet. Beiden kunnen echter wel degelijk een juiste intentie hebben, maar zich niet bewust zijn van hoe de ander de situatie inschat en vervolgens hun gedrag ervaart.

Blinde vlek onderzoeken

Het expliciet onderzoeken van het verschil tussen intenties en geobserveerd gedrag, ofwel de blinde vlek, kan voorkomen dat vertrouwen omslaat in wantrouwen. Tegelijk kan dit ook zichtbaar maken welk gedrag gewenst is en waarom. Het vraagt echter wel dat er expliciet gesproken wordt over elkaars functioneren, ondanks dat dit gesprek spanning kan oproepen. Als commissarissen en bestuurders een heet conflict ervaren, zijn ze dus geneigd om de schuld te leggen bij het functioneren van de ander. Hierdoor wordt een fundamentele discussie over waar de huidige situatie eigenlijk om vraagt, niet zichtbaar. Dit gesprek is moeilijk te voeren omdat de onderliggende paradigma's vaak als overduidelijke waarheden worden beschouwd. De praktijk van governance vraagt dan ook dat commissarissen regelmatig openlijk hun inschatting van de situatie delen en bespreken welke interventie nodig is. Dit gesprek kan aan de hand van de matrix gevoerd worden. Op de verticale as staat de mate waarin de commissarissen de risico's ten aanzien van het functioneren van de organisatie en bestuurder inschatten³. Op de horizontale as staat op basis van welk paradigma de commissarissen inschatten dat gereageerd dient te worden.

'Als iemand defensief reageert, wordt dit snel overgenomen door anderen waardoor defensieve actie- en reactiepatronen ontstaan'

Matrix stewardship/agency



Deze matrix kan gebruikt worden door de commissarissen onderling, tegelijk of vervolgens met de bestuurder om expliciet met elkaar in gesprek te gaan over hoe de situatie wordt ingeschat en te achterhalen wat iedereen vindt dat nodig is en waarom.

Monitoren Als de inschatting is dat de risico's laag zijn, dan kan onderscheid gemaakt worden tussen wat men, ondanks deze tevredenheid, wil blijven monitoren (vanuit het agency paradigma) omdat de situatie ook weer (snel) kan verslechteren. Deze zaken kunnen in het kwadrant rechtsboven worden beschreven. De commissarissen kunnen de bestuurder informeren over welke zaken (KPI's) ze geïnformeerd willen worden zodat ze hun toezichtrol kritisch kunnen blijven vervullen.

Adviseren/vrijblijvend Wanneer commissarissen vinden dat het goed gaat, kunnen zij met de bestuurder bespreken met welke kennis of informatie zij deze kunnen ondersteunen (stewardship). Dit versterkt de samenwerking en het vertrouwen. Zonder dit expliciete gesprek lopen commissarissen het risico dat ze de bestuurder adviseren, ook waar die geen behoefte aan advies heeft. Zeker als meerdere commissarissen tegenstrijdige adviezen geven, kan dit eenvoudig

leiden tot irritatie bij de bestuurder en de relatie juist verstoren. Deze onderwerpen kunnen in het kwadrant linksboven worden genoteerd.

Werkgeversrol/dwingend advies Als de commissarissen signalen krijgen dat de organisatie en de bestuurder onvoldoende presteren, kan dit reden zijn om onderling de betekenis hiervan goed te onderzoeken. Ook als slechts één commissaris zorgen heeft, terwijl de anderen denken dat alles goed gaat, is het goed om dit te onderzoeken. Dat werkt meestal het best als dit gesprek zonder de bestuurder plaatsvindt. Als een van de commissarissen geneigd is snel ontevreden of bezorgd te zijn en daardoor vanuit agency te handelen, kunnen de overige commissarissen deze gevoeligheid – nadat deze goed is verkend – in goede banen leiden zonder dat de bestuurder daarmee belast wordt. Als de zorg daarentegen terecht lijkt, kunnen de commissarissen overleggen wat hun vervolgstap is voordat ze de bestuurder hierover informeren. Indien de bestuurder vertrouwd wordt – zowel zijn intenties als zijn competenties – maar er desondanks wordt ingeschat dat voor een bepaalde valkuil hulp of coaching nodig is, kan een rvc besluiten om een dringend advies aan de bestuurder te geven. De commissarissen werken dan in principe vanuit het

stewardship principe: ze helpen de bestuurder om zijn valkuilen te adresseren.

Werkgeversrol/ingrijpen Als de problemen en zorgen te groot zijn, en het wantrouwen in de kwaliteiten van de bestuurder onvoldoende aanwezig, zal de rvc moeten overwegen te interveniëren. Deze interventie vindt dan plaats vanuit de werkgeversrol en vanuit het agency paradigma. Zeker wanneer de bestuurder zelf wel vindt dat het goed genoeg gaat, is het de verantwoordelijkheid van de commissarissen om een besluit te nemen over deze interventie. De belangen van de commissarissen lopen dan uiteen met die van de bestuurder.

Het kernvraagstuk op de agenda

Door dit gesprek over hoe het gaat en wat er nodig is in de raad te voeren, voorkomen de commissarissen en de bestuurder misverstanden die ontstaan wanneer hun inschatting via de impliciete, non-verbale weg gecommuniceerd wordt.

Bovendien staat via het bespreken van deze matrix expliciet op de agenda waar de kern van governance over gaat: het samen besluiten of de organisatie en de bestuurder voldoende presteren en zo niet, wat er nodig is om de organisatie tot de juiste prestaties te bewegen. Dit gesprek is helaas niet eenvoudig. Hoe het gaat en wat er nodig is, zijn subjectieve inschattingen, die gebaseerd zijn op governance paradigma's die vaak gedurende een lange tijd ontwikkeld zijn en niet zomaar afgeschud kunnen worden. Het tot overeenstemming komen over deze vragen kan veel tijd vragen, mogelijk met alleen *agree to disagree* als het hoogst haalbare. Met een nieuwsgierige houding, het openstaan voor het eigen ongelijk en door 'domme vragen te stellen' kan dit gesprek tot rijke besluitvorming leiden waar de organisatie bij gebaat is. Hopelijk lonkt dit perspectief.

Bronnen

Argyris, C. (2003). Teaching Smart People How to Learn. *Reflections: The SoL Journal*. <https://doi.org/10.1162/152417302762251291>.

Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120957>.

Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166369>.

Engbers M., (2019). Kracht en Tegenkracht, *Autoriteit Woningcorporaties*.

Engbers, M., (2020). How the unsaid shapes decision-making in the boardroom, a reflexive exploration of paradigms in the boardroom.

Ross, L., & Ward, A. (1996). Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding. *Values and Knowledge*.

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>

Noten

1. Hetzelfde geldt ook voor de externe toezichthouders. Als er een probleem is, kan ook een conflict met hen ontstaan.
2. Dit is nog niet wetenschappelijk onderzocht, maar we hebben sterke aanwijzingen uit de beperkte dataset van zelfevaluaties dat karakterprofielen en paradigma's een sterke correlatie hebben. Mogelijk is dit iets om verder te onderzoeken.
3. De tabel kan ook door externe toezichthouders gebruikt worden om meer op sectorniveau te reflecteren op wat er goed of minder goed gaat, wat er nodig is en waarom.