

[HOME](#) > [VERHALEN](#) > [ALUMNI IN THE SPOTLIGHT](#)

## 'DE SPELREGELS VAN DE BOARDROOM ZIJN HET PROBLEEM'

MARJOLEIN DE JONG 22 FEBRUARI 2022

[ALUMNI IN THE SPOTLIGHT](#)

**Volgens VU-econoom Marilieke Engbers gaat er veel meer schuil achter besluitvorming in grote boardrooms dan in de transcripten van vergaderingen terug te lezen is. „Veel blijft onuitgesproken.”**

Of we toch iets later kunnen bellen, vraagt Marilieke Engbers (52) per mail voorafgaand aan het telefoongesprek. „Wandelen op woensdagochtend is heilig. Dat levert met de huidige storm rond het verschijnen van mijn boek weleens een intern conflict op.”

Maar conflicten zijn niet erg, aldus Engbers zelf. Als je conflicten aangaat, blijf je namelijk groeien, is te lezen haar recent verschenen boek *Onder commissarissen*, dat is genomineerd voor het beste managementboek van 2022. Ze bracht daarin in kaart hoe het ongezegde – interpretaties, gevoelens, blinde vlekken én conflicten – de besluitvorming in de boardroom beïnvloedt.

**U schrijft in uw boek dat het commissarissen vaak ontbreekt aan tijd om echt te weten wat er in een bedrijf speelt. Dat lijkt een makkelijk op te lossen.**

„Dat zou je inderdaad denken. In de praktijk zitten commissarissen vaak in meerdere RvC's (Raad van Commissarissen, *red.*) en komen ze slechts een paar keer per jaar samen. Hoe weet je dan wat er in een bedrijf of organisatie speelt? Dat gaat verder dan alleen de jaarcijfers bestuderen. Als de commissarissen niet weten wat er werkelijk speelt in de organisatie, omdat ze slechts parttime betrokken zijn, hoe kunnen de besluiten die zij nemen dan behulpzaam zijn? Bovendien wordt de CEO van het bedrijf daardoor dus beoordeeld door mensen die veel minder goed weten wat er in de organisatie speelt dan hij of zij zelf.”

„En als de commissarissen elkaar zien, is er weinig tijd en zijn er veel agendapunten. In een paar uur moeten ze aan veel regels voldoen en belangrijke beslissingen nemen. Zo'n volle agenda stimuleert niet om je reflecties, dilemma's en onzekerheden te delen en samen na te denken over grote vraagstukken.”

## Hoe kwam u erachter wat er naast het gesprokene nog meer speelde?

„Ik luisterde naar wat er tijdens de vergadering werd gezegd en vroeg de bestuurders achteraf in een één-op-één-gesprek wat zij hadden gedacht en gevoeld, maar niet hadden gezegd. Ik ontdekte dat bestuurders en commissarissen onderdelen van de vergadering anders interpreteerden, maar dit niet met elkaar deelden. Dit komt enerzijds door tijdgebrek, maar ook doordat wanneer het spannend wordt, veel relevants niet formeel gezegd wordt en wel wordt besproken in de wandelgangen. Conflicten komen niet openlijk zomaar op tafel als het inhoudelijke conflict automatisch een relationeel conflict wordt.”

„Het idee is dat de commissarissen mans genoeg zijn om te zeggen wat ze denken over de CEO en de organisatie. Dat blijkt onwaar.”

„Het voorkomen van een open relationeel conflict over elkaar is in ieders belang want het relationele conflict beschadigt het onderlinge vertrouwen en daarmee de kwaliteit van de besluitvorming. Zeker het voorkomen van een open relationeel conflict met de bestuurder wil men liever niet. De commissarissen zijn namelijk afhankelijk van de informatie die de bestuurder heeft over de organisatie.”