

## **InfoMR, magazine rondom medezeggenschap in het onderwijs**

### SPOTLIGHT MARILIEKE ENGBERS

Tekst: Anka van Voorthuijsen

Ze wil graag de ‘tegenkracht’ in Nederland vergroten. Of het nu om de raad van commissarissen bij een beursgenoteerd bedrijf of de raad van toezicht van een grote onderwijsinstelling gaat: toezichthouders blijken vaak van alles te denken en vermoeden, maar spreken die twijfel of kritiek vaak niet openlijk uit op het moment of op de plek die daar juist voor bedoeld is.

‘Het ongezegde’ kan leiden tot slechte besluiten en maatschappelijke misstanden, stelt Engbers. “Kijk maar naar de toeslagen-affaire bij de Belastingdienst, de seksuele intimidatie bij The Voice of Holland of de fraude en zelfverrijking bij scholenkoepel Amarantis.” Steeds vermoeden zijdelings betrokkenen dat er iets niet goed gaat, maar ze stellen het niet aan de kaak, terwijl ze mede daarvoor juist op die plek zitten.

Engbers is econoom en geeft les aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Ze doet al jarenlang onderzoek naar hoe bestuurders functioneren en of de controlemechanismen werken, zoals je een raad van commissarissen of een raad van toezicht kunt beschouwen. Engbers woonde vele tientallen vergaderingen van raden van commissarissen bij en ze concludeert dat bestuurders te weinig tegenspraak krijgen waardoor het te vaak misgaat. Ook commissarissen onderling houden eventuele twijfels vaak voor zich, in plaats van ze te bespreken.

### **Geldt dat ook voor de onderwijssector?**

“Ja. Het is in essentie een groepsproces en dezelfde spelregels gelden overal. Je hebt verschillende rollen: die van toezichthouder, werkgever of klankbord, maar de dynamiek is overal hetzelfde, het gaat niet om de sector.”

### **Hoe onderzoek je ‘het ongezegde’?**

“Ik mocht bij 17 raden van commissarissen vergaderingen bijwonen en heb in de weken daarna iedereen die bij de vergadering aanwezig was, elke commissaris

en de bestuurder, geïnterviewd aan de hand van een aantal vragen: wat dacht je/wat voelde je en wat zei je niet? Wat denk je dat een ander dacht en voelde en niet zei? En waarom denk je dat jij of die ander het niet zei?”

### **En, waarom doen ze hun mond niet open?**

“Het is voor iedereen moeilijk om een ander ergens op aan te spreken. Dat geldt ook voor de top. We leren als kind al niet om feedback te vragen, we worden eerder getraind om het ingewikkelde gesprek uit de weg te gaan en in opleidingen komt het ook nauwelijks aan de orde. We leren eerder feedback te geven dan ons eigen ongelijk te onderzoeken. Iedereen gaat er omheen.”

Dat betekent dat bestuurders, maar ook voorzitters van bijvoorbeeld een medezeggenschapsraad of toezichthouders, vaak veel minder tegenspraak krijgen of alternatieve visies horen, dan je zou verwachten. Terwijl dat iedereen juist scherp kan houden. In een medezeggenschapsraad kan de arbeidsrelatie natuurlijk belemmerend werken voor de personeelsgeleding, en ouders in de medezeggenschap krijgen soms het verwijt dat ze alles te ‘persoonlijk’ maken. Maar bij een bedrijf, met externe ‘professionele’ commissarissen? “Bij mijn onderzoek naar de risico’s bij (langzittende) bestuurders van woningbouwcorporaties en hoe commissarissen omgaan met dit risico, hoorde ik dat ook zij het moeilijk vinden om te zeggen: goh bestuurder, we vinden jou eigenlijk te eigenwijs. Of: we vinden dat je niet genoeg mee beweegt met de markt. Of: we vinden dat je niet naar de stakeholders luistert. Of: je hebt een giga blinde vlek voor dit of dat. Commissarissen en toezichthouders maken het elkaar onderling soms ook moeilijk: als er één vindt dat iets niet goed gaat, bestrijden anderen dat omdat ze geen zin hebben in gedoe met de bestuurder.” Maar ze hoorde tijdens haar interviews ook van bestuurders dat die soms hun mond houden: ze voelen zich kwetsbaar omdat een rvc hen in principe wél naar huis kan sturen.

### **Wat houdt deze mensen nog meer tegen om kritiek te geven?**

“Als je moeilijk gaat doen, kost dat tijd en in die wereld heeft niemand tijd, het zijn allemaal volle agenda’s. En als je iets verschrikkelijk ziet moet je besluiten: ga ik het bespreekbaar maken? En als ze niet naar me luisteren, wat doe ik dan? Ga ik weg en wat geef ik dan als reden? Word je dan een soort Pieter Omtzigt? Dit kan je behoorlijk belemmeren in je carrière, want bij niemand houdt van mensen die moeilijk doen.” Ook als je in theorie allemaal gelijkwaardig bent, is er toch sprake van hiërarchie, van een informele apenrots, stelt Engbers. “Bij commissarissen, maar ook in een mr, staat de voorzitter of degene met een succesvol imago, vaak bovenaan.”

Critici krijgen te weinig bescherming, constateert ze keer op keer. “Onlangs kreeg ik mensen uit het onderwijs aan m’n bureau die geprobeerd hadden een bestuurder in het hbo aan te spreken. Eén van hen was inmiddels z’n baan kwijtgeraakt. Dat verbaast me niet eens meer.”

### **Is er een uitweg?**

Zelf zat ze ooit in de or van een school, als ouder. “Er was een vermoeden van seksuele intimidatie en veel geroddel en verdeeldheid. Het voelde voor mij als ouder niet veilig om er iets over te zeggen. Toen hebben we een enquête gemaakt met allemaal open vragen, die kon anoniem worden ingevuld. Dat leverde een giga bak data op en een gaf een objectiever beeld van subjectieve emoties. Als er iets speelt moet je niet als eenling iets zeggen, maar zorgen dat het uit een groep komt die zo groot is dat je het niet kunt negeren. Je moet als een soort activist op gaan treden om informatie boven tafel te krijgen. Een enquête kan dan een goede *tool* zijn.”

### **Kunnen we lef aanleren?**

“We moeten het over onze spreekcultuur hebben. Kan alles op tafel? Dat moet bespreekbaar worden gemaakt. Wat vragen we van elkaar, durven we het gesprek wel echt aan te gaan én krijgen we daar genoeg tijd voor? Hoe voer je dat moeilijke gesprek met elkaar? Waarom is het zo moeilijk om kritiek te geven en te krijgen? Die defensiviteit zie je wereldwijd. Dat moeten we echt anders gaan *framen* in onze samenleving. We moeten leren te praten over elkaars fouten en blinde vlekken en subjectiviteit.”

### **Is er sprake van onwil bij bestuurders of bij de toezichthouders?**

“Nee. Het zijn vaak allemaal sociaal intelligente en sympathieke mensen. Die vergaderingen waar ik bij was, liepen op het eerste gezicht prima. Iedereen doet z’n stinkende best en de sfeer was goed. Pas tijdens die interviews hoorde ik hoe verschillend iedereen naar diezelfde vergadering keek, maar dat komt nooit op tafel. Omdat de spelregels niet kloppen. We hebben een spel gecreëerd waar de goede mensen het slachtoffer kunnen worden als er een probleem ontstaat. Dat moet anders.”

*Voetnoot:*

*Marlieke Engbers schreef een boek over dit onderwerp: Onder commissarissen. Hoe het on gezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt.*