

Interview met Marilieke Engbers

Je moet moed hebben om een bestuurder tegen te spreken

Marilieke Engbers is adviseur in leiderschap en verandering en assistant professor Corporate Governance and Leadership bij de Vrije Universiteit in Amsterdam. Ze onderzoekt hoe mensen besluiten nemen in de context van de boardroom. Ze schreef daarover onder meer het boek *Onder commissarissen*. Engbers: 'De essentie van mijn werk is het onderzoeken van blinde vlekken. Ik beschouw mijzelf als een *governance activist*, die bezig is om tegen bestaande aannames te schoppen, compassievol te schoppen, want het systeem in de governancewereld moet om.'

DOOR SANNE SCHREURS EN MAURITS JAN VINK FOTO'S JOHN VAN HAMOND

Laten we beginnen met een fascinerend begrip, waar u het vaak over heeft: verschillende niveaus van het ongezegde. Kunt u vertellen wat u daarmee bedoelt?

Als onderdeel van mijn promotieonderzoek en voor het schrijven van mijn boek interviewde ik veel bestuurders en toezichthouders. Vaak bleken geïnterviewden er niet bij stil te staan waarom ze iets wel of niet zeiden in de boardroom. Net zoals een chauffeur in het spitsuur in Parijs prima handelt en achteraf kan uitleggen waarom hij deed wat hij deed. Zo zitten mensen in de boardroom aan tafel. Ze moeten onder druk veel strategische agenda-punten afhandelen, kunnen achteraf goed aangeven waarom ze ervoor kozen iets al dan niet in een vergadering in te brengen, maar handelen in het moment zelf onbewust. Dit noem ik het onbewust ongezegde, het eerste niveau. Het tweede niveau gaat over dat wat bewust wordt achtergehouden. Psychologische veiligheidstheorieën gaan vaak over dit bewuste ongezegde. En dan is er nog het derde niveau: dat van het gedeelde ongezegde. Bijvoorbeeld door na afloop op de parkeerplaats over de vergadering na te praten. Dat napraten is mogelijk niet bedoeld als roddelen, maar dat kun je wel zo zien, afhankelijk van wat met de

informatie gebeurt. Die informatie-asymmetrie is cruciaal in de boardroom.

Het systeem in de governancewereld moet om, zegt u. Kunt u iets vertellen over dat systeem?

Laat duidelijk zijn dat ik spreek vanuit de context van governance. De boardroom bestaat uit een raad van bestuur en een toezichthouder, zoals een raad van commissarissen. Dat is als het over besluitvorming gaat een essentieel andere context dan die waarin bijvoorbeeld een team van werknemers samenwerkt. Er is sprake van een omgekeerde piramide. Commissarissen oefenen doorgaans drie rollen uit: de werkgevers-, de toezicht- en de adviesrol. De adviesrol is het meest vrijblijvend. De toezichtrol is ambigu. 'Gewoon monitoren' bestaat op dit terrein eigenlijk niet, want alles wat je doet heeft effect en daar zijn commissarissen zich niet altijd bewust van. Dan is er de belangrijkste rol, waar het meeste ongezegd blijft: de werkgeversrol. Daarbij gaat het om het vaststellen van de bezoldiging en het beoordelen of de bestuurder zich houdt aan de jaarlijkse afspraken, 'de smalle werkgeversrol'. Maar eigenlijk is de werkgeversrol breder en brengt mee dat beoordeeld moet worden of een bestuurder past bij de context en de strategie van de organisatie. Die strategie



Sanne Schreurs en Maurits Jan Vink zijn redactielid van dit tijdschrift.



formuleert de bestuurder vaak zelf. Het is aan de commissarissen om te beoordelen of deze strategie overeenkomt met wat de aandeelhouders van de organisatie wensen. Ik zie de werkgeversrol als de basisrol van een commissaris, want de enige macht die deze uiteindelijk heeft is de bestuurder te selecteren en weg te sturen. Een bestuurder heeft in tegenstelling tot de commissarissen juist veel macht. Als de verantwoordelijke voor de dagelijkse aansturing van de organisatie kan hij of zij alleen besluiten nemen en hoeft daarover niet per se transparant te zijn (liever wel, maar het hoeft niet). De commissarissen kunnen daarentegen alleen met meerderheid van stemmen de bestuurder wegsturen. Daarvoor hebben ze elkaar nodig. Dat bedoel ik met omgekeerde piramide.

Bij alles wat ik zeg, benadruk ik dat mijn persoonlijke kleuring altijd een rol speelt

Hoe gaat dat dan in de praktijk?

In de praktijk zie je dat een gesprek tussen commissarissen spannend en ingewikkeld is als er iets aan de hand is en daarover besloten moet worden. Om dat gesprek goed en plenair te voeren is tijd nodig en die hebben commissarissen niet, want het is een bijbaan. Dus juist dan speelt er veel ongezegd, zoals wat men van elkaar vindt, van de bestuurder, en of hij of zij wel de juiste persoon is op de juiste plek, maar ook of de collega-commissaris wel het juiste doet. In de praktijk wordt het besluit vaak bij de voorzitter van de raad van commissarissen gelegd omdat deze informeel met de commissarissen afstemt. Het risico is dat de commissarissen daardoor niet weten wat er bij de andere commissarissen leeft. De voorzitter wordt – in tegenstelling tot de bestuurder – niet formeel gecontroleerd, terwijl de voorzitter wegens deze manier van werken veel macht heeft. Daarin zie je meteen een van de pijnpunten in het huidige systeem.

Welke pijnpunten zijn er nog meer?

Een raad van commissarissen werkt op grond van de *governance code* met commissies. De remuneratiecommissie bereidt de besluiten voor die gaan over het functioneren en bezoldiging van de bestuurder. Bijna altijd zit de voorzitter van een raad van commissarissen ook in de remuneratiecommissie.

Ervaren voorzitters weten intuïtief dat ze daar moeten zijn, want daar vallen de echte besluiten. Maar een voorzitter heeft geregeld ook een coachende rol naar de bestuurder en dat kan spanning geven met een gelijktijdige rol in de remuneratiecommissie. Dan is er nog een auditcommissie die de financiële risico's beoordeelt. Die commissie heeft status, want niet alle commissarissen hebben verstand van financiën ook al dragen ze verantwoordelijk voor het bewaken ervan. Leden van de auditcommissie kunnen daarom denken dat zij de essentiële informatie aandragen voor het besluitvormingsproces van de raad van commissarissen en dat brengt ook spanning mee.

Is dit het belangrijkste inzicht dat uw onderzoek heeft opgeleverd, dat de werkgeversrol van een raad van commissarissen cruciaal is en de besluitvorming in de boardroom, in combinatie met de dynamiek met de verschillende commissies, ingewikkeld ligt?

Ja, ik denk het wel. Dan begrijp je sneller welke spanningen wanneer ontstaan, hoe belangrijk informatie-asymmetrie is die kan ontstaan door het werken met commissies en het werken met een voorzitter die de meeste informatie heeft via zijn informele gesprekken met de commissarissen en de bestuurder. Bij alles wat ik zeg, benadruk ik wel dat mijn persoonlijke kleuring altijd een rol speelt. Hoewel ik continu de aannames onderzoek van raden van commissarissen en de individuele leden, en daarbij ter onderbouwing wetenschappelijke literatuur betrek, ben ik me erg bewust geworden van de contextgevoeligheid en ambiguïteit van governance. Elke organisatie en elke boardroom is anders en daarmee verschilt ook de dynamiek in de boardroom. Er zijn ook verschillende structuren binnen organisaties die weer invloed hebben op de dynamiek.

U noemt het tijdsissue, hoe belangrijk is dat?

Dat is cruciaal. En daar wordt tegelijkertijd weinig over gepraat omdat het zo banaal is. Het begint al bij de keuze die wij maatschappelijk hebben gemaakt dat de rol van commissaris een bijbaan is. Als ik mij erover uitspreek dat de rol van commissaris niet kan worden uitgeoefend in de vorm van een bijbaan, dan stel ik een industrie van mensen die commissariaten leuk vinden als bijbaan ter discussie. Er wordt niet nagedacht over hoe het systeem kan worden aangepast met misschien wel jonge mensen, die er een serieuze functie van maken en waar een serieus salaris tegenover staat. Je moet fundamenteel naar het systeem willen kijken om iets te veranderen.

U zegt: het systeem moet fundamenteel op de schop. Blijft het tot die tijd een beetje aanmodderen?

Wat dit betreft ben ik ook zoekende naar de regels van het spel. Op basis van mijn onderzoek heb ik ontdekt dat het belangrijk is om uit te zoomen bij vragen als 'hoe goed gaat het met de organisatie, de bestuurder en de raad van commissarissen, en hoe goed is de organisatie voorbereid op de toekomst?' Als je als commissaris weet hoe naar deze onderwerpen wordt gekeken en door wie, blijkt vaak waarom men bijvoorbeeld irritaties voelde tijdens de vergadering. Het betekent dat de agenda van de raad van commissarissen, zowel zonder als met de bestuurder, anders zou moeten worden ingericht dan nu het geval is. Dit



gesprek regelmatig voeren kost tijd en het vraagt ook een ander gesprek met de bestuurder, bijvoorbeeld door na te gaan welke informatie de raad nodig heeft om een goed oordeel te kunnen vellen over de prestaties van de organisatie, de cultuur en het leiderschap. Met allerlei dialoogmodellen help ik om dit gesprek te voeren over deze grote – maar ook subjectieve – onderwerpen. Want hoe bepaal je of iemand een goede leider is op dit moment van de organisatie en in een later stadium? Hoe weet je of de bedrijfscultuur gezond is? En hoe ga je om met meningsverschillen als je moet besluiten? Vanuit welk governanceparadigma handel je? Wie heeft gelijk? Spanning en conflict is noodzakelijk: ze maken duidelijk dat er sprake is van diversiteit. De echte vraag is hoe je er goed mee omgaat.

Kunt u meer vertellen over die governanceparadigma's?

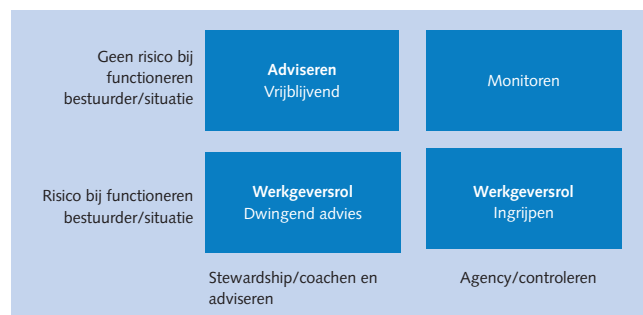
In de wetenschap wordt gesproken over twee conflicterende governanceparadigma's: het agencyparadigma en het stewardshipparadigma. Mensen die handelen vanuit het agencyparadigma nemen aan dat het de taak van de commissarissen is te zorgen dat de bestuurder en zijn organisatie voldoen aan wet- en regelgeving. Zij nemen ook aan dat de bestuurder gemonitord en gecontroleerd moet worden omdat de belangen van de bestuurder niet vanzelfsprekend altijd samenhangen met die van de aandeelhouders. Het stewardshipparadigma veronderstelt dat bestuurders te vertrouwen zijn, hun belang hetzelfde is als dat van de stakeholders, en dat de raad van commissarissen dus moet samenwerken met de bestuurder. Het verschil in deze paradigma's is derhalve in de basis terug te voeren op wanvertrouwen versus vertrouwen. Op mijn website staat een tabel met meer verschillen tussen de twee paradigma's (zie tabel 1).

Agency	Stewardship
Werkgeversrol en toezichtsrol	Adviesrol en netwerkrol
'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

Tabel 1. Verschillen tussen agency en stewardship

Commissarissen en bestuurders handelen vaak op een onbewuste manier volgens een van de twee paradigma's. Wanneer alles goed gaat zal het bovendien voor alle commissarissen logischer zijn vanuit stewardship te handelen dan wanneer er problemen zijn. Het kan ook zijn dat commissarissen zeggen vanuit vertrouwen te handelen maar hun gedrag door de bestuurder vervolgens anders wordt ervaren. Als het onduidelijk is vanuit welk paradigma wordt gehandeld of waarom een paradigma wordt gehanteerd, kan dit eenvoudig leiden tot spanning, miscommunicatie, verwijten en conflicten. De praktijk van governance vraagt dan ook dat commissarissen zich regelmatig openlijk uitspreken over kwesties en bespreken wat er nodig is. Dit gesprek kan aan de hand van de stewardship/agency matrix gevoerd worden (zie figuur 1).

Op de verticale as staat de mate waarin de commissarissen de risico's ten aanzien van het functioneren van de organisatie en bestuurder inschatten. Op de horizontale as staat op basis van welk paradigma de commissarissen inschatten dat gereageerd dient te worden.



Figuur 1. Stewardship/agency matrix

Bij mijn voorbereiding van een sessie waarin commissarissen hun functioneren evalueren ('zelfevaluatie') vraag ik de commissarissen hoe het gaat met de organisatie, met de bestuurder en met henzelf, waarbij ik opmerk dat hun antwoorden intuïtief mogen zijn. Met die input maak ik een rapportage ten behoeve van de zelfevaluatie die ik vervolgens deel met de desbetreffende commissarissen. Op het moment waarop ze de rapportage met elkaar kunnen bespreken kunnen ze het kwadrant waarover het gaat als het ware met elkaar 'plotten' (samen met elkaar spreken over waar ze denken dat ze zitten in het kwadrant). Op basis daarvan kunnen ze ook samen hun agenda bepalen en die als opdracht meegeven aan de bestuurder. De commissarissen krijgen hierdoor veel meer een initiële rol en een agenda die contextbepaald is, in plaats van een reactieve rol met een repeterende statische agenda.

Op welke manier kan het systeem nog meer ter discussie worden gesteld?

Er moet tegenmacht worden gecreëerd. Ik organiseer een workshop voor journalisten omdat ik ze wil laten zien op welke punten doorgenvraagd kan worden want dat weten ze vaak niet, misschien omdat ze de wereld van governance niet goed kennen. Maar als journalisten niet weten waar ze vragen over moeten stellen omdat ze de commissarissenopleiding niet hebben gevolgd en bijvoorbeeld niet weten wat de remuneratiecommissie is of wat deze doet dan blijft die wereld heel erg op zichzelf gericht en is er geen tegenmacht uit de buitenwereld.

Maar u zegt ook dat mensen die deze wereld niet kennen vaak de beste vragen stellen?

Dat is een andere vorm van tegenmacht, maar die vergt lef. Als je jezelf legitimeert de echte vragen openlijk te stellen, stel je inderdaad de goede vragen. Maar je moet wel tegen intimidatie kunnen. Ik denk dat er journalisten zijn, zoals bij BNR, die meebewegen met een antwoord. Ik denk dat zelfs de tuchtcommissie banken meebeweegt met de *groupthink* die er is. Je moet moed hebben om een bestuurder tegen te spreken. Het heeft mij jaren gekost het lef te ontwikkelen om bepaalde dingen te zeggen. Reacties als 'natuurlijk is dat zo', bij vragen die ik had, en de vaderlijke toon waarop dit ook

regelmatig werd gezegd, werkte voor mij intimiderend. Ben ik nu gek dat ik dit raar vind, dacht ik dan.

U zegt met intimidatie in aanraking te komen en dat u daar goed mee moet kunnen omgaan. Zegt u daarmee dat het ook voor commissarissen belangrijk is daarmee om te kunnen gaan?

Ja. In mijn boek voer ik een jonge commissaris op die eruit wordt geknikkerd. Ik heb dat boek gedeeld met een groep blikverruimers die opgericht is om een tegenkracht in de governancewereld te bieden. Een daarvan liet me weten dat hij zich nooit had gerealiseerd dat we eigenlijk de regels van het spel, dus het systeem, ter discussie moeten stellen. Dat is precies waar ik het over heb. Als je de regels ter discussie stelt, dan ervaar je intimidatie, zo heb ik het in elk geval ervaren. Intimidatie is uiteraard een heel groot woord en in mijn geval speelt mee dat ik me ook wel wat snel laat intimideren omdat ik een onzekere aard heb. Maar ik heb ervaren dat als je in de governancewereld vraagt naar dingen die heel basaal zijn, er regelmatig een vervelende reactie volgt. Die reactie krijgen jonge mensen ook. Tegen de tijd dat je ervaren bent, vrees ik dat je zo meegenomen bent in de groupthink dat je de oorspronkelijke vragen die je had niet eens meer aan jezelf stelt. En dan ben je op een gegeven moment voorzitter en dan ga je de regels die je eerder vreemd vond zelf toepassen.

Als je in de governancewereld vraagt naar dingen die heel basaal zijn, volgt er regelmatig een vervelende reactie

Wat vraagt het om commissarissen te laten praten over hun blinde vlekken?

Dat is een ingewikkeld te beantwoorden vraag. Lee Ross noemt het een *naive realist bias* als je denkt dat jij de waarheid kent.¹ Chris Argyris noemt juist dat slimme mensen getraind zijn in een zelfbeeld waarin zij de werkelijkheid aan hun kant hebben.² Wij hebben een cultuur gecreëerd waarin vooral deze mensen in de boardroom terechtkomen: niet alleen in de raad van bestuur, maar ook in de raad van commissarissen. Daar begint het conflict eigenlijk al, want ze denken allemaal dat ze gelijk hebben en ze zijn slim genoeg om te weten dat de spanning tussen gelijk hebben en gelijk krijgen tot een conflict kan leiden. Dus gaan deze mensen slimme defensieve routines toepassen om controle te houden en gelijk te krijgen. De apenrots, ofwel macht en ranking die de onderlinge pikorde bepaalt, bepaalt dan uiteindelijk wie gelijk krijgt (maar niet per se ook heeft). Door te roddelen, de *tone of voice*, oogcontact leggen met wie je begrijpt, je formele rol te gebruiken, de agenda te bepalen en het tempo, door waar je over praat en waarover niet. Het leerpunt dat ik raden van commissarissen aanreik is: een conflict is positief. Als je spanning gaat zien als een belangrijk signaal waarop je kunt gaan leren, dan draait de wereld om. Het is een teken van diversiteit. Door dit te benoemen ontstaat er een *reframe* die lucht geeft. Want er zit ook vaak schaamte bij raden van commissarissen als ze in



een conflict geraakt zijn en het niet zelf hebben kunnen oplossen.

In hoeverre bent u als derde in zo'n proces ook betrokken bij het conflict?

Ik ben betrokken bij raden van bestuur met meer bestuurders die gezamenlijk de baas zijn. Ik word dan niet ingehuurd voor een conflict maar bijvoorbeeld voor begeleiding van hun intervisie. Er is dan vaak wel een conflict, maar dat wordt niet zo benoemd. En op een gegeven moment word ik dan onderdeel van het conflict, het ongemak wordt op mij geprojecteerd. Ik heb bijvoorbeeld de agenda verkeerd opgesteld, het duurt te lang, we bespreken de verkeerde onderwerpen. Het zit altijd in de procedure die ik niet goed vormgeef. Ik leer hierin steeds meer mens te zijn, ook als ik het conflict in word gezogen.

Meer weten?

Luister deze podcasts met Marlieke Engbers:
Compliance adviseert, afl. Compliance en het ongezegde in de boardroom
De Ommezwaai, afl. 6, De grootste uitdaging: hoe nu verder?
De boekenpraktijk, afl. 19, In the boardroom wordt heel veel niet gezegd
Stuurloos, afl. Leiders, onderzoek je ongelijk
De VTW Podcast, afl. Onder commissarissen



Ook ik houd niet van conflicten. In dat soort situaties heb ik weleens vanuit mijn emotie gereageerd om mijn rol te houden. Dat voelde niet professioneel. Maar gek genoeg wordt dat vaak het meest gewaardeerd, ook omdat ik dan later mijn excuses aanbied. Alsof die menselijke onhandigheid het voor de anderen gemakkelijker maakt om naar hun eigen feiten te kijken. Anders gezegd heb ik het gevoel dat mijn emoties de anderen helpen te kalmeren en ook naar hun eigen emoties te kijken. Ik ben de kracht gaan zien van mijn onhandigheid in het moment. En dat is niet iets wat je leert in trainingen. Mijn eigen emotie kan dus een kracht zijn in de begeleiding en in het normaliseren van de spanning. Alle spanning en onmacht die zij voelen, komt als het ware via mijn onhandig geuite emotie naar buiten.

Illustreert u hiermee eigenlijk hoe ingewikkeld het is om spanning te omarmen en dat uw eigen moeite om het als professional positief te duiden helpt?

Het is voor de meeste mensen niet leuk om in een conflict te zijn of een conflict te zien. We willen liever in een mooie wereld leven. Het blijft vaak ongemakkelijk om het conflict aan te gaan, maar om het probleem op te lossen kun je niet anders. En als het voor mij als fulltime professional in dit vak al zo lastig is, dan is het dat zeker voor de boardmembers die er in hun parttime baan mee geconfronteerd worden. Dat besef stemt me mild.

Zit u zelf in een raad van commissarissen of een raad van toezicht?

Nee, en dat ga ik ook nooit doen. Als ik het zou doen, dan zou ik de voorzittersrol pakken. En dan wil ik aan wat we besproken hebben ruim aandacht besteden. Dan moet iedereen in de raad elke week ten minste twee dagen ruimte hebben om afspraken te maken. Naast mij zou er een rol zijn voor een technisch voorzitter. Ik krijg die vraag overigens niet, want ik ben druk genoeg als auteur en governance activist.

Tot slot, is er nog iets ongezegd gebleven?

Misschien dat ik nog wil benadrukken hoe belangrijk het is dat er in de vergadering de ruimte is – en ook gevoeld wordt – om bij het ontstaan van spanning stil te staan. En dan even de vergaderdruk te weerstaan en te bespreken wat er gebeurt. Dan moet het tempo omlaag. Als je dat met elkaar kunt, heb je al een enorme stap gemaakt. ■

NOTEN

1. O.a. L. Ross & A. Ward, 'Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding', in E.S. Reed, E. Turiel & T. Brown (eds.), *Values and knowledge*, Lawrence Erlbaum Associates 1996, p. 103-135.
2. C. Argyris, 'Teaching smart people how to learn', *Harvard Business Review* 1991/3.