



Boards, met het oog op de toekomst

Jaap Winter

17 mei 2016

Wat heeft de toekomst nu weer in petto?

Disruptie

Markten veranderen

Digitalisering

Innovatie

Duurzaamheid

Nieuwe business modellen

Versnelling van verandering

Maatschappelijke waarde

Wat vraagt dit van boards?

- Future proof?
- Rollen
- Waarden
- Leren
- Wat vraagt dat van commissarissen persoonlijk?



Rollen in de Board

Boards zijn slecht in rol-conversaties

- Zelden besproken, focus is op inhoud en inhoudelijke argumentatie
- Boards hebben geen taal voor rol-conversaties
- Niettemin impliciet allerlei rol-percepties, vaak onbewust en verschillend
- Rol-percepties bepalen gedrag, niet formele rol-definities
- Bij botsing ruzie over inhoud
- Rol-onduidelijkheid, rol-verwarring, rol-conflicten groot risico in tijden van onzekerheid en snelle verandering

Current,
dominant focus

Board Interaction Matrix

New focus

involvement Key roles	ratifying	probing	engaging	directing
hygiene				
strategy				
purpose/values				
performance				
employer				
stakeholders				
focus	process	process	content	content
duty	control	control/servic e	service	decide

Toezicht van dichtbij

- Oud-Hollands beeld van toezicht op afstand, onafhankelijkheid bewaren om uiteindelijk te kunnen ingrijpen
- Gaat wel eerst mis, ‘schraal’ toezicht
- Veranderingen gaan te snel om afstand te houden
- Hoe kun je als commissaris ‘dichtbij’ zijn, weten wat er speelt en verandert, zonder te gaan besturen? Wat is toegevoegde waarde van die commissaris? Wat vraagt dat van bestuurders?
- Gedeelde rol-ideeën
- Onafhankelijkheid als niet-committeren (‘het is jouw beslissing’) om later te kunnen ingrijpen is zinloos
- Onafhankelijkheid in juridische zin, vermijden tegenstrijdige belangen, is totaal overschat (goed dat Monitoring Cie onafhankelijksdruk verlicht)



Waarden

Waarden als oriëntatie

- Bij snelle verandering, mogelijke disruptie geen ‘zekere’ richtingen en oplossingen
- Terug naar het begin: wat is de maatschappelijke waarde van de onderneming, wat voegen wij toe waar de maatschappij waarde aan mag toekennen? Purpose
- Hoe kunnen we die realiseren met nieuwe technologie, nieuwe business modellen, in nieuwe markten etc.?
- Maar ook: hoe doen wij de dingen? Wat vinden we acceptabel, wat niet? Wat inspireert ons als goede voorbeelden? Menselijke waarden van het handelen
- Aandacht in nieuwe code (met focus op downside: cultuur als het mis is, en bovendien zeer instrumenteel, cultuur als ding)

Waarden onder druk

- Uiteindelijke, maatschappelijke waarde en menselijke waarden van het handelen staan onder grote druk
- Misvatting omtrent aandeelhouderswaarde als ultieme doel
- Onderneming als verzameling van ‘transactionable assets and liabilities’
- Juridisering na schandalen: ondermijnt persoonlijke verantwoordelijkheid
- Destructieve beloningscultuur met hoge variabele beloning: pervers, zet aan tot vals spelen, leidt tot slechter presteren en ontnemt zicht op menselijke waarden en inspiratie
- Managementcultuur van processuele stuurbaarheid

Waarden onderbelicht in de boardroom

- Waarden (uiteindelijke waarde van de onderneming in de maatschappij en menselijke waarden van het handelen) vrijwel onbesproken in de boardroom
- Funest voor oriëntatie in onzekere, snel veranderende wereld
- Funest voor menselijkheid van ondernemingen
- Ondernemingen die eigen waarde en waarden goed begrijpen en cultiveren hebben een voorsprong



Leren

Leren moet maar is eng

- Snelle, ingrijpende verandering vraagt aanpassing, maar je weet niet hoe
- Leren noodzakelijk
- Learning anxiety (Edgar H. Schein):
 - Bang dat wat nieuw geleerd moet worden te moeilijk zal zijn
 - Bang dat we er dom uitzien als we het proberen
 - Bang dat we bestaande gewoonten moeten afleren
- Survival anxiety:
 - Er staat zoveel op het spel dat we wel moeten veranderen
- Alleen als survival anxiety groter is dan learning anxiety zijn mensen bereid te leren, transformatief te leren

Leren in de Boardroom

- Kan de CEO omgaan met eigen onzekerheid, of moet hij gezien worden als iemand die het altijd weet of tenminste beslist, ook als hij het niet weet?
 - Schein: “it is often the CEO who feels most threatened by any new learning because it reveals his behaviour to be dysfunctional.”
- Kunnen commissarissen hun eigen onzekerheid verdragen en kunnen zij onzekerheid verdragen van de CEO?
- Kunnen bestuurders en commissarissen hun conversaties gebruiken om te leren?
- Moet transformatief leren komen uit (een deel van) de organisatie



**Wat betekent dit voor commissarissen
persoonlijk?**

-
- Dichtbij durven zijn en toch 2e viool kunnen spelen
 - Loslaten, niet volledig in control zijn
 - Betrokkenheid om bedrijf en markt echt te kennen
 - Afstand niet meer als excuus
 - Inbreng hebben zonder zeker te weten (beleving, intuïtie, ervaring)
 - Loslaten van 'looking good'
 - Reflectie in onzekerheid (ipv op beslissing of actie gericht)
 - Juist bij niet weten kunnen reflecteren, afwegen
 - Waarde(n) oriëntatie (persoonlijk, voor de onderneming)
 - Persoonlijk in de waagschaal

Mens zijn is oefenen, commissaris zijn ook

- Aristoteles
 - Deugden en (praktische) wijsheid
- Thomas van Aquino
 - Bidden en habitus
- Benjamin Franklin
 - Oefenen en bewust worden
- Peter Sloterdijk
 - Antropotechnik
- *Denn da ist keine Stelle da die dich nicht sieht*
Du musst dein Leben Ändern

