



# 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<br>Key roles | ratifying | probing             | engaging | directing |
|--------------------------|-----------|---------------------|----------|-----------|
| hygiene                  |           |                     |          |           |
| strategy                 |           |                     |          |           |
| purpose/values           |           |                     |          |           |
| performance              |           |                     |          |           |
| employer                 |           |                     |          |           |
| stakeholders             |           |                     |          |           |
| focus                    | process   | process             | content  | content   |
| duty                     | control   | control/servic<br>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 onafhankelijkheidsdruk verlicht)



# Waarden



# Waarden als oriëntatie

---

- Bij snelle verandering, mogelijke disruptie en ‘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 beslistok 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
  - Antropotechniek
- *Denn da ist keine Stelle da die dich nicht sieht  
Du musst dein Leben Ändern*

