



***“We have an agreement in principle.
The question is, do we all have the same principles?”***

CONSTRUCTIEF CONFLICT IN DE RVC

Boardroom dynamics en goed bestuur

Boardroom dynamics, de wijze waarop commissarissen samenwerken, is een belangrijke factor in de effectiviteit van intern toezicht. Maar de sleutel ligt niet in het vermijden van conflict. Juist het aangaan van het constructief conflict kan een grote - positieve - rol spelen. Een gedeeld referentiekader over rol- en taakinfilling helpt om constructief conflict toe te laten zonder dat dit tot negatieve gevolgen leidt. Goed leiderschap van de voorzitter van de raad is daarbij essentieel.

Eelke Heemskerk & Margrietha Wats

Wat maakt dat sommige raden van commissarissen beter functioneren dan anderen? Beter hun controle en advies rol vervullen en er beter in slagen goede bestuurders te benoemen en te behouden? Uiteraard moet een raad de juiste competenties en expertise in huis hebben. Maar dat is zeker niet voldoende. Er zijn legio voorbeelden van raden die ondanks de kwaliteit, kennis en kunde van de individuele commissarissen toch ondermaats functioneren. Als een voetbalteam met sterspelers dat er toch niet in slaagt goed voetbal neer te zetten. De verklaring ligt dan nogal eens in de sociale dynamiek in het team van commissarissen. Als men elkaar niet goed aanvult, er sprake is van *incompatibilité d'humeur* en geen eenduidig beeld van wat de juiste rol en taken van de raad

zijn, komen de kwaliteiten van de commissarissen nooit volledig tot hun recht. Onderlinge irritaties en competitie staan dan in de weg van goed toezicht. Met alle gevolgen van dien. Sinds enige jaren is er daarom meer aandacht voor *boardroom dynamics*.

Wijze van samenwerken

Goed bestuur blijkt niet zozeer bepaald te worden door de structuur of samenstelling van de raad, maar vooral door de wijze waarop commissarissen samenwerken (Minichili et al 2012; Van Ees et al 2009; Steffes en Pelzer 2011; Heemskerk et al 2014). Boardroom dynamics gaat om het bereiken van de juiste, kritisch constructieve verhouding tussen bestuur en commissarissen enerzijds en tussen de commissarissen anderzijds. Elementen zijn bijvoorbeeld de (inspannings)normen die commissarissen hanteren, de wijze van bevragen van de raad van bestuur en de mate van sociale cohesie in de raad. En misschien wel het belangrijkste element is de rol van conflict. Meestal beschouwen we conflict als iets negatiefs. De gangbare opvatting is dat conflicten aandacht en energie afleiden van belangrijkere zaken. Deze opvatting gaat echter voorbij aan het bestaan van constructief conflict, zeker aan de top van organisaties.

Enige spanning tussen commissarissen en bestuurders is zeker niet ongezond. De vraag is dan onder welke voorwaarden conflicten positief werken op de effectiviteit van commissarissen? Als bestuursadviseurs hebben we veel te maken met spanningen in bestuurskamers. Op basis van deze ervaringen hebben

we een systematisch participatief onderzoek gedaan naar de gedragsmatige aspecten van goed bestuur, met nadruk op de rol van conflicten (Heemskerk et al 2016). Deze systematische vergelijking van 11 raden van commissarissen in actie heeft ons een aantal belangrijke nieuwe inzichten gegeven. In dit artikel bespreken we de belangrijkste inzichten en conclusies. Ook geven wij daarbij handreikingen aan commissarissen die de effectiviteit van hun raad willen vergroten.

De algemeen geldende aanname is dat conflict een negatieve invloed heeft op de prestaties van de raad van commissarissen. Ons onderzoek toont echter dat het *vermijden* van deze conflicten nog schadelijker is. Daarnaast laat ons onderzoek zien dat een gedeeld referentiekader over rol- en taakinvulling helpt om constructief conflict toe te laten zonder dat dit tot te veel negatieve gevolgen leidt. Goed leiderschap van de voorzitter van de raad is daarbij een waardevolle ondersteuning. Hieronder gaan wij nader in op deze bevindingen.

Taakconflict en relatieconflict

Gedragsmatige aspecten van goed bestuur spelen een belangrijke rol bij het vergroten van de effectiviteit van commissarissen. Onder effectiviteit verstaan we het vermogen van een raad om zijn controle- en servicetaken effectief uit te voeren (Forbes & Milliken, 1999: 492). Over de impact van conflict op effectiviteit is de literatuur echter minder eenduidig. Meestal is er aandacht voor de negatieve effecten; in teams leidt conflict tot vermindering van de tevredenheid van de teamleden, vermindering van productiviteit en het beperkt de uitwisseling van informatie die nodig is voor effectieve besluitvorming (Jehn and Bendersky 2003). De positieve, constructieve

effecten van conflict krijgen echter nauwelijks aandacht.

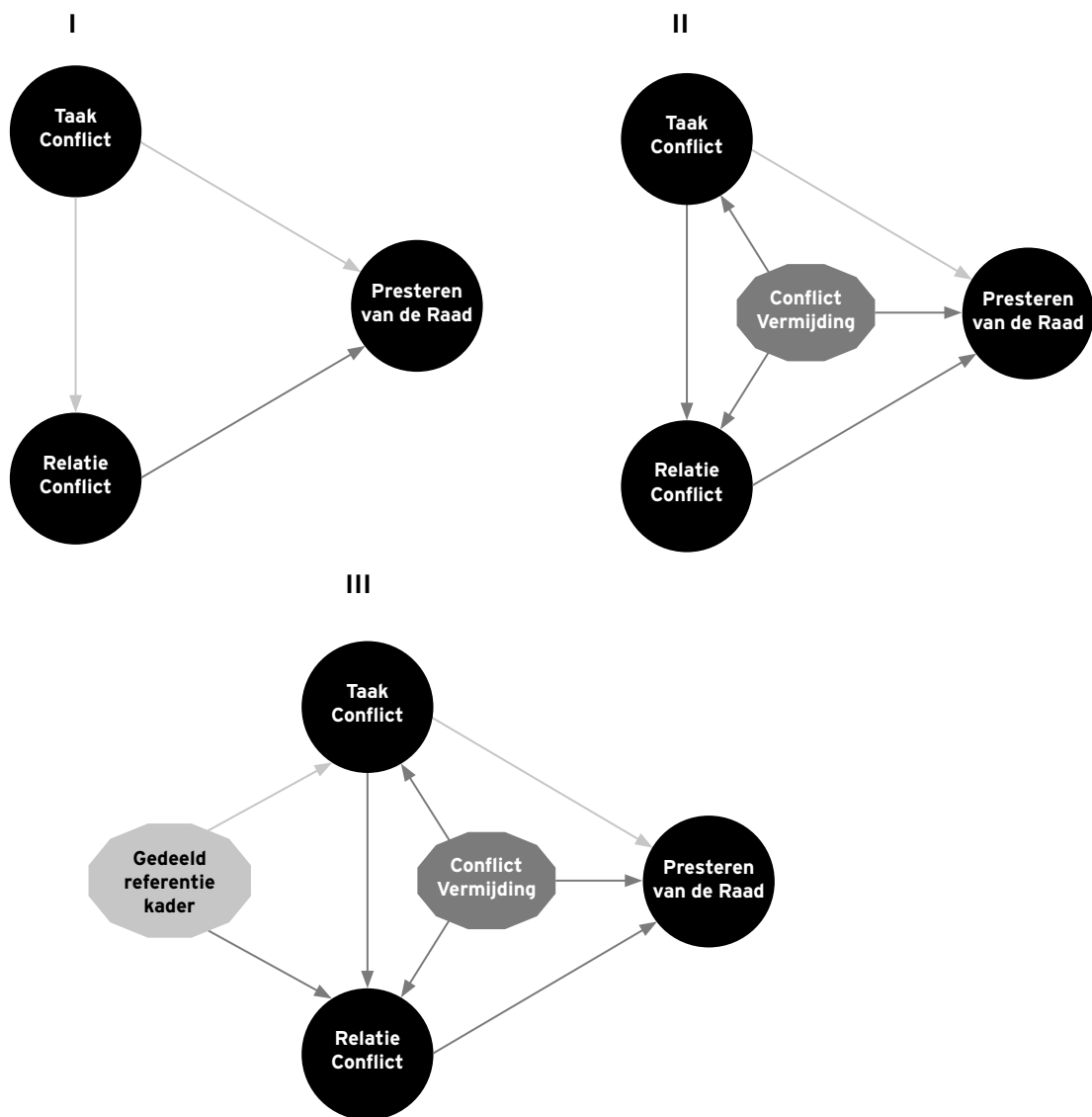
Er kunnen twee soorten conflicten worden onderscheiden: taakconflicten en relatieconflicten (Jehn, 1995). Relatieconflicten ontstaan als er sprake is van *incompatibilité des humeurs* of interpersoonlijke wrevel. Deze kunnen leiden tot spanning, irritatie en vijandigheid. Relatieconflicten hebben dan ook een negatief effect op groepsprestaties. Taakconflicten hebben een heel ander karakter. Ze komen voort uit onenigheid tussen teamleden over de aard en de inhoud van de taken die uitgevoerd moeten worden. Verschillen in visie, in kennis en ervaring, en in ideeën en opvattingen kunnen besluitvorming verbeteren doordat een grote verscheidenheid aan invalshoeken en afwegingen op tafel komen. Taakconflict draagt dan bij aan een zorgvuldige evaluatie van alternatieven en daarmee aan een weloverwogen besluitvormingsproces (Forbes & Milliken, 1999). Taakconflict helpt een groep dus om ‘*groupthink*’ en tunnelvisie te voorkomen. Taak- en relatieconflicten zijn echter niet los van elkaar te beschouwen. Stevige inhoudelijke discussies (taakconflicten) kunnen de kwaliteit van strategische besluitvorming verbeteren en zo de effectiviteit van de raad vergroten. Maar scherpe inhoudelijke discussies kunnen ook aanleiding zijn voor relatieconflicten die afbreuk doen aan de prestaties. De verhouding tussen taakconflict, relatieconflict en effectiviteit van de raad is schematisch weergegeven in Figuur 1.

In ons onderzoek komt naar voren dat commissarissen vooral oog hebben voor de negatieve kanten van conflict. Men ziet hoe relationeel conflict de effectiviteit van de raad vermindert. We observeerden meerdere malen dat een raad, geschrokken door harde woorden en onwrikbare standpunten in eerdere confrontaties, daarna scherpe discussies uit de weggaat om conflicten te voorkomen. Soms vermijdt de raad de confrontatie, ook zonder dat er sprake is geweest van relationeel conflict. Commissarissen benoemen dan ‘dat men te aardig voor elkaar is’. Als reden voeren commissarissen dan aan men elkaar nog te weinig kent. Niet zelden blijkt er een onderliggend, onbesproken heikel onderwerp te zijn. In individuele gesprekken benoemen de commissarissen deze issues wel, maar zij geven toe dat niemand deze openlijk op tafel durft te leggen. Het kan daarbij gaan om één van de commissarissen die in

**SOMS VERMIJDT DE RAAD DE
CONFRONTATIE, OOK ZONDER
DAT ER SPRAKE IS GEWEEST
VAN RELATIONEEL CONFLICT**

NIET HET TAAKCONFLICT ZELF IS ONGEWENST, MAAR HET EFFECT VAN TAAKCONFLICTEN OP HET ONTSTAAN VAN RELATIECONFLICTEN

Figuur 1-3: De rol van conflict in boardroom dynamics



de ogen van de anderen niet functioneert, of om een zeer dominante commissaris die niemand durft tegen te spreken. Een ander veel gezien voorbeeld is dat commissarissen geen afwijkend standpunt in durven nemen over een onderwerp uit angst voor te veel tegenspraak of uit angst 'lastig' te zijn. Na een calamiteit zeggen commissarissen vaak achteraf dat zij 'er geen goed gevoel over hadden' maar dit niet hebben ingebracht en gedeeld. Er is onvoldoende ruimte voor constructief taakconflict omdat men relatie conflict vreest. Figuur 2 illustreert deze dynamiek. Uit ons onderzoek komt naar voren dat relatieconflicten weliswaar slecht zijn voor de prestaties van de raad maar dat het vermijden van elke vorm van conflict wellicht even zoveel of meer negatieve effecten heeft op de prestaties van de raad. De constatering dat de commissarissen eigenlijk vinden dat zij te aardig voor elkaar zijn, is evengoed een alarmbel als een raad waarin constant wrevel en strijd is.

Conditie voor constructief conflict

Dit leidt tot de vraag onder welke voorwaarden conflict constructief kan bestaan en niet uitmondt in relatieconflict? Waar De Dreu (2006) beargumenteert dat stevige taakconflicten ongewenst zijn, stellen wij dat niet het taakconflict zelf ongewenst is, maar het effect van taakconflicten op het ontstaan van relatieconflicten. Uit onze analyses bleek dat een gedeeld referentiekader een goede waarborg is om te voorkomen dat taakconflict leidt tot spanning op de relatie. Onder een gedeeld referentie kader verstaan wij een gedeelde opvatting tussen de commissarissen over de rol en taken van de raad. Dit inzicht is in lijn met studies op het gebied van conflictmanagement die laten zien dat het ontwikkelen van coöperatieve doelen een effectieve manier is om het zogenoemde 'constructieve conflict'

te faciliteren (Tjosvold et al., 2014). Een gedeelde opvatting onder de commissarissen over de taken en de rol van de raad van commissarissen stelt de raad in staat te profiteren van taakconflicten en verkleint het risico op het ontstaan van relatieconflicten. Omgekeerd vinden we in ons onderzoek dat er vaker sprake is van relatieconflicten als de commissarissen het oneens zijn over de taak en rol van de raad. Onze conclusie is dan ook dat het positieve effect van taakconflicten op de effectiviteit van de raad van commissarissen gebaat is bij een gedeeld referentiekader tussen de commissarissen (zie figuur 3).

Het ontbreken van een gedeeld referentiekader leidt in de praktijk bijvoorbeeld tot wrevel en conflict omdat men niet eenduidig is over de afstand waarop de raad wil functioneren. De ene commissaris vindt de andere te operationeel, en vice versa is het verwijt dat de ander te weinig betrokken en teveel op afstand staat. Ook zien we relatieconflict waar commissarissen zich zonder gedeeld referentiekader vooral richten op hun eigen aandachtsgebied. Vooral als het belang van dit aandachtsgebied niet wordt gedeeld door de andere leden kunnen discussies tot relatieconflicten leiden. Het woord 'stokpaardjes' en 'hobby's' valt dan nog wel eens. Dit leidt tot irritaties en verhindert de persoon in kwestie om ook op andere gebieden nog een geloofwaardige inbreng te leveren, doordat hij niet meer serieus wordt genomen. Een gedeeld referentiekader helpt deze patronen te doorbreken.

Conflict en goed bestuur in de praktijk

Wat betekenen de bovenstaande inzichten voor de praktijk? Hoe kan een raad van commissarissen zijn effectiviteit waarborgen anders dan door het een op een inzetten van de individuele kennis en ervaring? Hoe wordt het geheel meer dan de som der delen?

**EEN GEDEELD REFERENTIEKADER IS EEN GOEDE WAARBORG
OM TE VOORKOMEN DAT TAAKCONFLICT LEIDT TOT
SPANNING OP DE RELATIE**

Daarbij speelt constructief conflict een grote rol. Door alle perspectieven en kennis in te brengen en aan elkaar te toetsen ontstaat hoogwaardige besluitvorming. In een zakelijke, professionele setting zou dit niet hoeven te leiden tot relatieconflict. De realiteit is echter dat relaties wel degelijk onder druk kunnen komen te staan door taakconflict of nog sterker dat taakconflict überhaupt wordt vermeden om het ‘gezellig’ en harmonieus te houden.

Het innemen van een afwijkend standpunt kost immers tijd en die is altijd schaars. Maar conflictvermindering is een zwakgebod, dat serieuze risico's met zich meebrengt. Om goed om te gaan met conflict is een gedeeld referentie kader belangrijke voorwaarde. Dit biedt een goede basis om scherp te kunnen discussiëren over de inhoud. Bovendien vinden we in ons onderzoek dat de constructieve effecten van conflict sterker zijn daar waar kritische discussie wordt gestimuleerd en begeleid door actief leiderschap van de voorzitter. Dit impliceert dat voor vruchtbare taakconflicten gepast leiderschap door de voorzitter nodig is.

Elke raad doet er goed aan te investeren in het maken en bewaken van een gedeeld beeld van de taak- en rolomvatting van de raad (referentie kader). Het is bovendien belangrijk dat ieder lid zich ervan bewust is dat conflictvermijdend gedrag kan leiden tot ineffectief toezicht. Scherp discussiëren over alle relevante invalshoeken en afwegingen is een 'must' voor de raad. Om relatieconflict te voorkomen is het raadzaam afspraken te maken over het scheiden van de zaak (taak) en de persoon (relatie) en afspraken te maken over wat te doen als dit onverhoopt wel gebeurt. Hierbij speelt de voorzitter een cruciale rol. Als laatste is het aan te raden bewust aandacht te besteden aan de verschillen in persoonlijke stijlen en preferenties van de verschillende commissarissen. Tijd investeren in teamvorming, feedback geven en bewaking van de onderlinge relaties betaalt zich terug in beter toezicht.

Verwijzingen

De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic

decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.

Heemskerk, K.Th., Heemskerk, E.M., and M. Wats (2014) 'Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs' in Mens & Maatschappij 89 (2): 151-173.

Heemskerk, E.M., M. Wats and K.Th. Heemskerk (2016; Early Access). 'Conflict in the Boardroom: A Participant Observation Study of Non-Executive Board Dynamics' in *Journal of Management and Governance*

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.

Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro-and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193–215.

Steffes, Joep en Hildegard Pelzer. 2011. Behavioural Governance: een noodzakelijke aanvulling. *Goed Bestuur*, (2): 38-44

Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568.

Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance, An International Review*, 17(3), 307–319.

Over de auteurs

Dr. Eelke M. Heemskerk is universitair docent politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en specialist governance bij De Galan Groep. Margrietha Wats MBA is arts en partner bij De Galan Groep.

