

Recente schandalen hebben de aandacht gevestigd op wat er in de bestuurskamer gebeurt. Hierdoor rees de vraag waarom raden van commissarissen, die verantwoordelijk zijn voor het toezicht op deze organisaties en voor het bewaken en duurzaam beschermen van de ondernemingen en stakeholders, deze schandalen niet konden voorkomen. Hoe komt het dat zij niet zelfstandig de juiste besluiten namen?

Uit onderzoek van **Marilieke Engbers** blijkt dat intuïtie een grote rol speelt bij het nemen van beslissingen. Die intuïtieve inschatting van de situatie bepaalt wat er besproken of juist verzwegen wordt in de RvC of RvT.



Dr. Marilieke Engbers heeft meer dan 20 jaar ervaring als adviseur in leiderschap en verandering, is docent bij de controllersopleiding van de VU en promoveerde in 2020 op het 'on gezegde in de boardroom'. Als mededirecteur van het Research Center for Board and Leadership development focust ze zich op het wetenschappelijk onderzoeken van besluitvorming in de boardroom en de praktijk van corporate governance. Ze publiceerde in 2019 het Nederlandse rapport 'Kracht en Tegenkracht', in opdracht van de Autoriteit Wonen.

HET EFFECT VAN HET ONGEZEGDE IN DE BESTUURS- KAMER

Hoewel de functie en bedoeling van een raad van commissarissen van institutioneel belang is, hebben wetenschappers nog steeds slechts een beperkt begrip van de besluitvormingsprocessen in de bestuurskamer. Via het promotieonderzoek 'hoe het ongezegde de besluitvorming in de bestuurskamer beïnvloedt'¹, is

getracht meer inzicht te krijgen in deze besluitvormingsprocessen. Doel van dit interpretatief en abductief² onderzoek is theorieën of modellen aan te bieden die de invloed van het ongezegde op deze besluitvormingsprocessen nader verklaren.

Onderzoeksaanpak

De onderzoeker observeerde 25 bestuursvergaderingen van 17 (two tier) raden van commissarissen en interviewde 119 bestuursleden over wat er tijdens die vergaderingen gebeurde. Meer specifiek onderzocht zij hoe de bestuurders en commissarissen 'in actie' reageerden en hoe zij bewust of 'voorbewust' ervoor kozen om hun gedachten en gevoelens niet te uiten. Voorbewuste gedachten en gevoelens zijn gedachten en gevoelens die als vanzelfsprekend worden beschouwd (ongezegde weten), maar die door ernaar te

vragen naar het bewuste worden gebracht (het ongezegde). Pas als het gedeeld wordt met betrokkenen wordt het gezegde als gezegd beschouwd.

Uit een iteratie tussen a) wat individuele bestuursleden deelden in het interview, b) een vergelijking van die reflecties met de bandopnames van de bijeenkomsten, c) een vergelijking van de verslagen per rol en per bestuur en d) academische theorieën die de data verklaarden, kwamen voorlopige theorieën of proposities naar voren.

Het ‘on gezegde weten’

Vaak wordt aangenomen dat commissarissen samen besluiten nemen nadat zij gezamenlijk een rationele uitvoerige analyse hebben gemaakt. Echter, uit het promotieonderzoek blijkt dat commissarissen eerst een intuïtieve subjectieve inschatting maken en vervolgens hun mening met overtuiging beargumenteren. Bij het beargumenteren kunnen spanningen, emoties en defensieve routines geactiveerd worden wanneer commissarissen overtuigd zijn van hun eerste inschatting en hun gelijk.

Deze omdraaiing heeft grote gevolgen voor hoe besluiten werkelijk tot stand komen. De intuïtieve inschatting van de situatie die direct bepaalt wat er wel of niet wordt gezegd, wordt in het onderzoek ‘het on gezegde weten’ genoemd.

De intuïtieve inschatting bepaalt niet alleen wat mensen zelf niet zeggen, maar de inschatting wordt tegelijkertijd ook gevormd door wat er eerder niet werd gezegd. Hoewel mensen de neiging hebben om zich te concentreren op wat er wordt gezegd, luisteren ze ‘voorbewust’, ofwel op een vanzelfsprekende, automatische manier, naar wat niet wordt gezegd, maar wel wordt gedacht en gevoeld.

Deze inschatting vinden tijdens een vergadering razendsnel en daarom ‘voorbewust’ plaats. Voorbewust houdt in dat op een vanzelfsprekend aangenomen wijze wordt gehandeld. Pas na het moment wordt hetgeen heeft plaatsgevonden verwerkt en is men in staat uit te leggen wat men dacht en voelde maar niet zei.

‘Ik denk dat hij zich aangevallen voelt omdat hij denkt dat ...’
Naarmate er meer niet wordt gezegd, beïnvloedt het on gezegde deze intuïtieve inschatting meer dan door wat er wel wordt gezegd. Deze processen vinden vooral onzichtbaar en continu plaats. Het on gezegde weten is een relationeel construct, aangezien het lastig is om aan te tonen wie wanneer precies wat niet zei. Wanneer er sprake is van spanning, voelen alle aanwezigen echter dat er ‘iets’ is dat niet wordt gezegd maar wel wordt gedacht en gevoeld. Vaak wordt pas na het moment de

betekenis van deze spanning geanalyseerd, omdat tijdens het gesprek het analyseren van gevoelens en gedachten lastig is.

In de context van de bestuurskamer maken commissarissen continu en onuitgesproken een inschatting van hoe goed de organisatie en de bestuurder functioneren. Als de prestaties van de organisatie en bestuurder conform verwachting en wens gaan, reageren zij tijdens de vergadering logischerwijs meer ontspannen dan wanneer zij problemen signaleren of kritisch zijn. De wijze waarop vragen worden gesteld en opmerkingen worden gemaakt geeft dus informatie over de impliciete, on gezegde inschatting die commissarissen over de situatie maken.

Of, en hoe de andere commissarissen en bestuurder vervolgens reageren, hangt af van de mate waarin zij verschillende inschattingen maken. Uiteenlopende inschattingen over het functioneren van de organisatie en bestuurder, kunnen ontstaan omdat commissarissen verschillende informatie hebben vergaard of omdat ze aan dezelfde informatie een andere betekenis geven.

De veelgestelde vraag: ‘Bestuurder, kun je deze cijfers toelichten?’, kan door de spreker met een verschillende ondertoon worden gesteld en op verschillende manieren worden ontvangen. De wijze, de toon waarop de vraag gesteld wordt, geeft informatie aan de ontvanger of de spreker zich zorgen maakt, of dat het om een routinematige vraag gaat.

Paradigma’s en spanning in de bestuurskamer

Hoe commissarissen on gezegd een intuïtieve inschatting van hun situatie maken en reageren, hangt af van hun paradigma. Een paradigma wordt gedefinieerd als een stelsel van voor vanzelfsprekend aangenomen aannames of impliciete theorieën³ dat het automatische gedrag in een bepaalde context bepaalt. Een paradigma stelt een commissaris in staat om snel een inschatting te maken van de situatie en op routine-

matige manier te reageren. Het hebben van een paradigma is juist voor commissarissen essentieel omdat zij te maken hebben met complexe en ambigue vraagstukken, waar zij in zeer beperkte tijd een analyse van moeten maken en op moeten reageren.

Een ervaren chauffeur is zich niet meer bewust van de theorieën of logica die hij/zij heeft ontwikkeld en die hem/haar in staat stelt eenvoudig te reageren op onvoorziene momenten in het verkeer. Hetzelfde geldt voor ervaren commissarissen. Ook zij hebben op basis van jarenlange ervaring theorieën ontwikkeld die hun handelen bepalen. Zeker als de eigen paradigma's in het verleden vaak in succes resulteerde, is het gebruik ervan vanzelfsprekend voor de eigenaar. Iedere andere interpretatie van de situatie wordt daarmee als foutief bestempeld.

Als commissarissen de situatie verschillend inschatten en daardoor verschillende reacties geven, kan er spanning ontstaan tijdens de vergadering. Het bespreekbaar maken van dit soort gepercipieerde spanningen is lastig in elk 'gewoon' team, maar al helemaal in de context van de bestuurskamer vanwege de beperkte tijd die de commissarissen samen besteden, de vaste agendastructuur en zichtbaarheid, complexiteit en het belang van hun werk.

Paradigmaverkleving

Uit het onderzoek blijkt verder dat *paradigmaverkleving* bepalend is voor de wijze waarop omgegaan wordt met spanning die voortvloeit uit verschillende intuïtieve inschattingen. Paradigmaverkleefd is iemand die zijn paradigma of stelsel van theorieën als objectief en waar beschouwt en zich dus niet meer bewust is van de theorieën die zijn/haar gedrag bepalen. Deze persoon vereenzelvigd zich zodanig met zijn/haar paradigma, dat als dit paradigma ter discussie wordt gesteld, hij/zij defensief⁴ zal reageren.

Wanneer een commissaris minder paradigmaverkleefd is in relatie tot een bepaald onderwerp, zal deze zich

makkelijker laten beïnvloeden ('Ze zullen wel gelijk hebben') dan een commissaris die in sterke mate paradigmaverkleefd is. De meer paradigmaverkleefde commissarissen zullen dan eerder gelijk krijgen dan de minder paradigmaverkleefden. Gelijk krijgen betekent echter niet automatisch gelijk hebben. Als de mening van de minder paradigmaverkleefde persoon onvoldoende gehoord en meegewogen wordt, zal dit de kwaliteit van de besluitvorming negatief beïnvloeden.

Hoewel iedereen ten aanzien van een voor hem/haar belangrijk onderwerp paradigmaverkleefd is, is paradigmaverkleving in relatie tot governance van belang. Commissarissen en bestuurders worden geselecteerd vanwege hun unieke expertise en ervaringen, waarbij impliciet verwacht wordt dat ze deze met overtuiging inzetten. Een RvC bestaat zo automatisch uit verschillende experts die – juist vanwege hun expertise en ervaring – mogelijk minder openstaan voor hun eigen ongelijk. In het kader van besluitvorming zorgen verschillende gezichtspunten of paradigma's voor goede besluiten. Uitwisseling van conflicterende gedachten en gevoelens is noodzakelijk, ook wanneer onderwerpen besproken worden die buiten iemands expertise vallen. Dit betekent ook dat de experts open moeten staan voor hun ongelijk en zich moeten kunnen laten beïnvloeden door het gelijk van de niet-experts. Juist wanneer mensen overtuigd zijn van hun gelijk, is dit eenvoudiger gezegd dan gedaan. Weerwoord en tegenargumenten kunnen defensieve routines activeren die het eigen paradigma 'beschermen'.

Paradigmaverkleving en conflict

Wanneer iemand paradigmaverkleefd is, kan bij spanning de razendsnelle intuïtieve inschatting worden gemaakt dat de ander het probleem is. Deze denkfout is logisch, want twee personen kunnen niet beiden bij een verschil van mening gelijk hebben – als ze beiden

denken objectief en rationeel te zijn. Het moet dus wel aan de ander liggen! In het geval van paradigmaverkeering wordt het inhoudelijke conflict automatisch een functioneel conflict (bijvoorbeeld: 'Hij is te onervaren', 'begrijpt de situatie nog niet') of zelfs een relationeel conflict (bijvoorbeeld: 'Hij is te dominant en zelfingenomen' of zelfs 'narcistisch').

Commissarissen richten zich dan op elkaars functioneren, in plaats van op het inhoudelijke meningsverschil en de onderliggende gerelateerde paradigmaverschillen. Hierdoor ontstaat automatisch ook een governance conflict. Als de commissaris met een minderheidsstandpunt of een afwijkende stijl verantwoordelijk wordt gehouden voor het conflict, wordt automatisch ook aangenomen dat het coachen van deze persoon de enige oplossingsrichting is.

Verschillende conflicten kunnen worden onderscheiden:

- Een inhoudelijk conflict is een conflict waarin de commissarissen van mening verschillen over een bepaald onderwerp. Dit type conflict is gewenst, want het verrijkt de besluitvorming
- Een functioneel conflict is een verschil in verwachting ten aanzien van de rol en het functioneren van een collega.
- Een relationeel conflict is een conflict over de betrouwbaarheid van een collega.
- Een governance conflict is een conflict over wie verantwoordelijk is voor het conflict, probleem of dilemma en hoe dit moet worden opgelost.

Uit het promotieonderzoek kwam naar voren dat de wijze waarop het conflict zich ontvouwt afhangt van:

- a) welke commissarissen *met welke rol* in oorsprong een conflict ervaren en waarom;
- b) de mate waarin de commissarissen paradigmaverkeerd zijn;
- c) of en hoe de overige commissarissen via het informele gesprek betrokken zijn of worden bij het conflict (en daarmee de informele hiërarchische verhoudingen). Een ervaren voorzitter, die een klik heeft met zowel een andere ervaren commissaris als met de bestuur-

der en regelmatig met beiden spreekt, heeft een andere uitgangspositie wanneer hij/zij een conflict ervaart dan een jonge, onervaren commissaris die geen informeel contact heeft met de overige commissarissen en bestuurder.

Eén commissaris bijvoorbeeld vertelde dat zij het niet eens was met de wijze waarop de raad functioneerde. Deze inschatting was gebaseerd op de wijze waarop de voorzitter met de bestuurder en de andere collega's omging. Ze besloot zich, vanwege door *haarzelf ingeschatte zelfverzekerde overtuigde collega-commissarissen, haar eigen lage hiërarchische status door relatief beperkte ervaring en daardoor beperkte invloed op de besluitvormingsprocessen*, te wachten tot een nieuwe voorzitter zou worden gekozen. Op dat moment zou ze, schatte ze in, meer mogelijkheid hebben om de gang van zaken te beïnvloeden. Te vroeg haar mening geven kon leiden tot een vervelend conflict dat ze toch zou verliezen. Het risico op conflict was overigens reëel, want er had zich tijdens de vergadering die de onderzoeker bijwoonde een conflict tussen deze en een andere commissaris voorgedaan.

Conflicten kunnen worden opgelost als één van de commissarissen 'zijn verlies neemt', dus zijn mening voor zich houdt, of uit de raad vertrekt. Maar dit staat haaks op de bedoeling van een RvC. Het gaat juist om het delen van verschillende paradigma's, het onderzoeken van de juistheid van impliciete theorieën om op basis van deze botsende inzichten en theorieën kwalitatief hoogwaardige besluiten te nemen.

Het ongezegde en de informele gesprekken

Informele gesprekken, die worden gebruikt om spanning en conflicten te managen, worden door veel commissarissen als positief ervaren. Wanneer via het informele gesprek het conflict succesvol wordt gemanaged, voelt dat voor alle commissarissen prettig omdat ze zich weer in goede harmonie kunnen richten op hun

taak. De meer subtiële invloed van deze gesprekken op de formele besluitvorming wordt daarentegen onderschat.

Als een commissaris bijvoorbeeld door collega's wordt aangesproken of subtiële suggesties krijgt dat zijn/haar wijze van handelen niet past, 'leert' hij/zij dat dit hier niet mag. Deze commissaris moet vervolgens besluiten of hij/zij zich conformeert aan deze regels of de gevolgen riskeert die horen bij het niet conformeren.

Tijdens deze informele gesprekken synchroniseren en versterken deze commissarissen (maar ook de bestuurder) namelijk voorbewust hun paradigma's. Er wordt dan gesproken over de inhoud, maar ook over de situatie, elkaars handelen en 'hoe het hoort'. Die informatie wordt gebruikt bij het bepalen wat wel en niet te zeggen bij huidige maar ook toekomstige spanningen. Als deze synchronisatie niet plenair plaatsvindt maar in subgroepen met commissarissen met gelijksoortige paradigma's, ontstaan verschillende subgroepen met verschillende paradigma's. Een subgroep kan overigens ook bestaan uit één lid. Wie uiteindelijk gelijk krijgt, hangt dan meer af van welke uitwisseling en welke beïnvloeding plaatsvindt tijdens informele gesprekken, dan dat de besluiten het resultaat zijn van een grondige plenaire uitwisseling van paradigma's en bijbehorende intuïtieve inschattingen. Uit het onderzoek blijkt dat commissarissen die niet aanwezig zijn bij informele gesprekken, toch (intuïtief) weten welke commissarissen met elkaar hebben gesproken en wie elkaar steunen. Deze informatie wordt gebruikt bij hun inschatting hoe ze het beste kunnen reageren op huidige en toekomstige spanningen.

Als twee commissarissen informeel spreken over een bepaalde situatie en oogcontact maken tijdens de vergadering bij de bespreking van het onderwerp, dan bevestigt dit oogcontact hun analyse, met als gevolg dat hun zelfverzekerdheid vergroot kan worden bij het leveren van hun inbreng.

RvC-zwijgcultuur en het on gezegde

Hoe commissarissen reageren op de intuïtieve inschatting die ze maken, hangt mede af van verschillende impliciete zwijgtheorieën (implicit silence theories) die onderdeel uitmaken van hun paradigma. Zwijgtheorieën zijn voor vanzelfsprekend aangenomen theorieën die verklaren waarom commissarissen hun gedachten en gevoelens niet uiten. Deze ‘als-dan’ theorieën helpen een commissaris ‘in het moment’ in te schatten wat de mogelijke consequenties zijn van spreken. Bijvoorbeeld: *‘Als ik mijn mening nu zeg, dan verwacht ik dat we onze agendapunten niet op tijd behandeld krijgen en dat de voorzitter mij dit kwalijk neemt.’*

Deze zwijgtheorieën laten zich classificeren in:

- zwijgtheorieën die samenhangen met een inschatting van 'hoe het hoort';
- zwijgtheorieën die samenhangen met een inschatting van hoe om te gaan met het gebrek aan tijd;
- zwijgtheorieën die samenhangen met een inschatting ten aanzien van het rendement dat het spreken of zwijgen oplevert;
- zwijgtheorieën die samenhangen met een inschatting van het 'reële of gepercipieerde risico dat het spreken'

★★

‘Commissarissen maken eerst een intuïtieve subjectieve inschatting om vervolgens hun mening met overtuiging te beargumenteren’

oplevert. Dit risico omvat zowel het risico op de persoonlijke imagoschade of carrièreschade, als het risico op het creëren van een conflict die de cohesie van de raad zou kunnen verstoren. Met cohesie wordt bedoeld de mate waarin de commissarissen langere tijd goed kunnen en willen samenwerken omdat er voldoende respect en vertrouwen is.

Voorals de intuïtieve inschatting wordt gemaakt dat het goed gaat, handelen commissarissen voornamelijk vanuit de zwijgtheorieën die betrekking hebben op 'hoe het hoort', 'gebrek aan tijd' en 'rendement' en niet vanuit het zwijgtheorieën die betrekking hebben op 'risico'. Echter, als de intuïtieve inschatting gemaakt wordt dat er sprake is van spanning of conflict, spelen vooral zwijgtheorieën die te maken hebben met risico een belangrijke rol. De risico's die commissarissen ervaren kunnen reëel zijn.

Aangezien commissarissen die een spanning of conflict ervaren vanuit andere zwijgtheorieën handelen dan de

commissarissen die geen spanning ervaren, is het bepalend voor het omgaan met de spanning of zij van elkaar weten of er überhaupt een spanning of conflict ervaren wordt.

Zo kan de groep denken dat er niets aan de hand is, terwijl individuele commissarissen toch een conflict ervaren maar doen alsof dat niet zo is.

Als iedereen zegt dat het allemaal goed gaat, kan het lastig zijn om als enige te zeggen dat je het daar niet mee eens bent. Je verstoort met deze mening de status quo, en het prettige idee dat alles goed gaat.

Vier soorten zwijgculturen

In het onderzoek zijn vier zwijgculturen onderscheiden (zie kader Conflict en cohesie). Elke zwijgcultuur

Conflict en cohesie

ZWIJGCULTUREN	WEINIG FORMEEL INHOUDELIJK CONFLICT	VEEL FORMEEL INHOUDELIJK CONFLICT
COHESIE	Compliance / taakverdeling-cultuur: Commissarissen denken dat het goed gaat en gaan uit van motieven zoals 'het hoort', 'tijd', 'rendement'. Het 'risico'-motief wordt beperkt door een strikte cultuur van taakverdeling: men beperkt zich tot de eigen expertise en portefeuille. De voorzitter voelt zich verantwoordelijk om eventuele conflicten informeel af te handelen.	Agree to disagree-cultuur: Sterke cultuur, met gedeelde ideeën en expliciete waarden ten aanzien van conflicthantering. De commissarissen zijn zich (expliciet of impliciet) bewust van het risico op een relationeel conflict als er sprake is van een inhoudelijk conflict en hebben daarom duidelijke normen over de omgang met conflicten en over de preventie daarvan.
WEINIG COHESIE	Pseudo cohesie-cultuur: Commissarissen hebben geen gedeeld beeld van de situatie: een deel van hen wil spreken of zwijgen vanuit het risicomotief, terwijl anderen juist handelen vanuit het idee dat alles goed gaat. De commissarissen gedragen zich alsof alles goed gaat, maar er sluimert een stil conflict.	Open conflict-cultuur: Commissarissen zijn zich bewust van het conflict, hoewel de intensiteit ervan verschillend ervaren wordt. Men heeft een ander beeld van de situatie en van de mogelijke oplossing. Subgroepen delen verschillende informatie. Persoonlijke en emotionele informatie wordt niet gedeeld met andere commissarissen.

‘De meer paradigmaverkleefde commissaris krijgt eerder gelijk dan de minder paradigmaverkleefde collega. Gelijk krijgen betekent echter niet gelijk hebben’

★★

beschrijft hoe een raad de cohesie probeert te bewaren wanneer sprake is van een in oorsprong inhoudelijk conflict.

De horizontale as laat de mate van het inhoudelijke conflict zien. Inhoudelijk conflict is essentieel omdat een raad diversiteit nodig heeft ten behoeve van de besluitvorming. De verticale as visualiseert de mate van cohesie. Cohesie wordt als het tweede essentiële criterium gezien dat de kwaliteit van de prestaties van een RvC classificeert. Wanneer sprake is van een relationeel en of functioneel conflict staat deze cohesie onder druk.

Ideaal zijn dus RvC's waar sprake is van een hoge mate van inhoudelijk conflict én cohesie.

Suggesties

De uitkomsten van het promotieonderzoek suggereren dat het voor de kwaliteit van de besluitvorming een belangrijke eerste stap is om het fenomeen paradigma-verkleving bespreekbaar te maken. Hoe verkleefd ben ik? Hoe ga ik om met spanning en conflict? Is er sprake van een stilzwijgend conflict? Wat wordt informeel besproken? Het onder de aandacht brengen van zaken als paradigmaverkleving, conflict in de bestuurskamer en van zwijgtheorieën vindt plaats via het tijdig voeren van een open gesprek, bijvoorbeeld aan de hand van dit artikel.

Bronnen

Argyris, C. (1992). Overcoming organizational defenses. *The Journal for Quality and Participation*.

Argyris, C. (2003). Teaching Smart People How to Learn. *Reflecti-*

ons: The SoL Journal. <https://doi.org/10.1162/152417302762251291>.

Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120957>.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>.

Engbers, M. (2017). De kosten van communiceren en het besluitvormingsproces in de bestuurskamer. MCA.

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

Putnam, R. (1991). Recipes and Reflective Learning: 'What Would Prevent You From Saying It That Way?' In *The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice*.

Noten

1. Title: How the unsaid shapes decision-making in boards, a reflexive study of paradigms in the boardroom.
2. Abductief houdt in dat – door continue iteratie tussen data en huidige wetenschappelijke theorieën – modellen kunnen worden ontwikkeld die een fenomeen beschrijven.
3. Theorieën of als voor vanzelfsprekend aangenomen aannames betreffen 'als-dan regels' die mensen helpen hun gedrag in het moment te bepalen. Als commissaris moet je kritisch zijn. Een goede voorzitter houdt zich strikt aan de tijd. Als ik twijfels heb, dan is het nodig dat je op onderzoek uitgaat.
4. Verbaal vechten (beargumenteren, overtuigen, 'ja-maren', vluchten (niet eens zijn maar niets zeggen) of verstarren (niet weten wat te doen)).