

De specifieke context van de board maakt rvt en rvb extra gevoelig voor het ontstaan van conflicten. Vaak ontmoeten bestuurders elkaar weinig, maar worden ze wel geacht onder tijdsdruk gezamenlijke oordelen te vormen en beslissingen te nemen over zwaarwegende onderwerpen. De toezichthouder is uiteindelijk niet bestuurlijk verantwoordelijk, wat de kritische zin op de bestuurder kan beïnvloeden (zowel naar méér als minder kritisch). De impact hiervan op de bestuurder én diens organisatie kan groot zijn.

Cora Reijerse en Rene Ravenhorst schetsen de vier niveaus waarop verstoringen zich kunnen afspelen en geven tips om deze constructief te laten verlopen.



Cora Reijerse is klinisch psycholoog, adviseur, trainer, coach en facilitator. Mensen en organisaties helpen in beweging te komen en zich richting een gezamenlijk gewenste toekomst te begeven, is haar passie.

Rene Ravenhorst is Arbeid- en organisatiepsycholoog en toezichthouder in de ouderenzorg. Zijn missie is om mensen vanuit hun eigen talenten en wensen, samen met anderen en organisaties, tot hun maatschappelijke bedoeling te helpen komen.

BONJE IN DE BOARDROOM: VERBITTERING OF VERBETERING?

Conflicten zijn er altijd. Tussen geliefden, ouders, collega's, leidinggevenden en medewerkers, in teams, en dus ook binnen het boardteam. Conflicten houden mensen bezig: ze kosten energie, zijn emotioneel en gaan ten koste van nachtrust. Ze zijn een negatief onderwerp van gesprek met anderen, en als conflicten genegeerd worden kunnen ze gemakkelijk leiden tot ontevredenheid, vertrek van teamleden óf innerlijk lijden. De drama's van conflicterend bestuur en toezicht staan ruim bemeten in de pers en scheppen vaak een bitter beeld.

Wat is een conflict?

Strijd, verschil van mening (van Dale, 2021). Deelnemers aan het conflict verharden in hun standpunten en zijn steeds minder bereid te investeren in de relatie met de ander. Dat uit zich in gebrek aan interesse in andermans mening en diskwalificatie van diens standpunten. Conflicten kunnen zich

ontwikkelen van meningsverschil tot een escalerend conflict en ten slotte tot een crisis, resulterend in een breuk tussen partijen. In dit artikel duidt conflict op de escalatiefase.

Winnen of verliezen

Wanneer conflicten niet opgelost maar uitgevochten worden, zijn er winnaars en verliezers. Men zet de eigen mening kracht bij ten koste van begrip voor de ander. Positieve intenties, anders zo belangrijk, en kosten en schade worden genegeerd. Ieder wil zijn gelijk halen. Er is dus veel te winnen bij het constructief omgaan met conflicten: men kan ook sámen winnen. Dat werd onlangs geïllustreerd tijdens de Olympische Spelen in Tokio: twee hoogspringers kozen ervoor beiden een gouden medaille te krijgen in plaats van de strijd voort te zetten tot er een winnaar was. Samen winnaar zijn

‘Verschillende leden van de rvt benaderen vraagstukken ieder met hun eigen vooringenomenheid’

★★

zorgt enerzijds voor een relationele verbetering, omdat relaties na een conflict rijker worden. Anderzijds verbetert het de verstandhouding op inhoudelijk niveau, omdat diverse meningen en denkrichtingen tot betere oplossingen van vraagstukken leiden.

Logische conflictueuze context

De specifieke context van de board maakt rvt en rvb vaak extra gevoelig voor het ontstaan van conflicten en verbittering. Verschillende mensen die elkaar weinig ontmoeten worden geacht onder tijdsdruk gezamenlijke oordelen te vormen en beslissingen te nemen over zwaarwegende onderwerpen. Rvt-collega's kennen elkaar vaak niet bijzonder goed. Er wordt zelden echt tijd gemaakt om de inhoud volledig en vanuit diverse perspectieven door te akkeren. De toezichthouder is uiteindelijk niet bestuurlijk verantwoordelijk, dit kan de kritische zin op de bestuurder beïnvloeden (zowel naar méér als minder kritisch). Dit alles met hoge impact-consequenties voor de bestuurder én diens organisatie. Daarnaast kunnen rvt's onderlinge conflicten bijna alleen van binnenuit oplossen, tenzij ze externe hulp inschakelen. Het is dus heel begrijpelijk dat op de vier geschetste niveaus makkelijk verstoringen kunnen optreden en conflicten volop op de loer liggen.

Verbeteren door conflicthantering

Een boardconflict oplossen geeft mogelijkheden elkaar beter te leren kennen, als hechter team te opereren én de kwaliteit van analyse, keuzes en oplossingen te verbeteren. Immers, de bittere alternatieven zijn: weggijken van conflicten of het conflict als strijd benaderen. Dit werkt niet goed op lange termijn. Goed

opgeloste conflicten leiden daarentegen tot verbetering van de kwaliteit van het functioneren van de raad. Dat betekent niet dat iedereen het altijd eens wordt over de uiteindelijke oplossing of keuze, maar wel dat men er mee kan leven en dat het proces dóór kan. De bestuurder krijgt meer vrije ruimte en handelingsruimte, de onderlinge sfeer wordt positiever en mensen merken dat vertrouwen inspireert.

Psychologische inzichten over conflict

Een conflict wordt vaak als een eenduidig begrip gezien, maar het is veelzeggender om een paar niveaus te onderscheiden waarop ingezoomd kan worden om het conflict scherper in beeld te krijgen. Het kan namelijk over een inhoudelijk onderwerp gaan, soms juist over keuzes in agendering, en vaak over relaties en verwachtingen die niet helder zijn. Een korte toelichting op de niveaus:

- Inhoudelijk gaat het om de argumenten voor en tegen een bepaald onderwerp, aanpak of voorstel. Deze zijn naast elkaar te zetten en leiden vaak tot verschillende wegen en accenten. Ziedaar, de tegenstellingen zijn snel geboren.
- Procedure en regels hebben te maken met onder meer de gehanteerde tijdlijn (wanneer wordt wat besproken?), de bezetting aan de overlegtafel (wat schrijven de procedures voor?) en de keuzes over welke status een agendapunt heeft (informatie, goedkeuring, discussie).
- Het relatieniveau gaat over zowel de formele als over de informele verhoudingen en hoe daarin de processen lopen. Dus over de functie of bijdrage in formele zin, maar ook of mensen elkaar mogen (sympathie, antipathie), elkaar als deskundige zien (of niet) en

betrouwbaar en betrokken achten (consistent, integer).

- Emotioneel is er altijd de factor van wat emoties doen in een overleg en afstemming, ook in de board, de impact van privéomstandigheden, het stiekeme verlangen er zelf beter van te worden zonder dit te onderkennen, uit eigenbelang iets bewust of onbewust mooier maken.

Deze vier lagen zijn alle *an sich* begrijpelijk én lopen door elkaar heen, maar in de praktijk blijft veel van dit begrip impliciet en wordt daar niet op gereflecteerd. Een bepaalde expressie of uitdrukking kan vanuit goed bedoelde intenties met een heel ander appél bij de andere kant van de tafel binnenkomen. En dit fenomeen verdient toetsing en reflectie, juist dáár liggen vaak kansen om er samen beter van te worden.

Verschillende brillen

Daar komt nog een ander aspect bij dat conflict onbewust in de kaart speelt: mensen, en dus ook toezichhouders, geven op verschillende manieren betekenis aan hun omgeving. Dit wordt gevormd door opvoeding en achtergrond, persoonlijkheid en interesses, het vak dat ze uitoefenen en impact van familie, vrienden en collega's. 'Betekenis geven' is als term abstract, maar het gaat om het subjectieve proces van *waarnemen* en het *waarderen* van informatie en processen zodat die relevant worden in het wereldbeeld dat iemand heeft en dat dóet er dus toe. Deze waardering is

zowel rationeel als emotioneel.

Er zijn vier oriëntaties te onderscheiden die betekenisgeving kleuren (Stichting Sezen, 2016).

De **evolutionaire oriëntatie** gaat ervan uit dat het leven voortdurend in beweging is. Dat er nieuwe denkbeelden en realiteiten ontstaan die ontwikkelingen in de maatschappij beïnvloeden en dus ook steeds nieuwe perspectieven voor de board meenemen.

Een **rationele oriëntatie** kenmerkt zich door het zoeken naar oorzaken van verschijnselen en verbanden daartussen. Veel waarde wordt toegekend aan objectiviteit en het verder ontwikkelen van kennis.

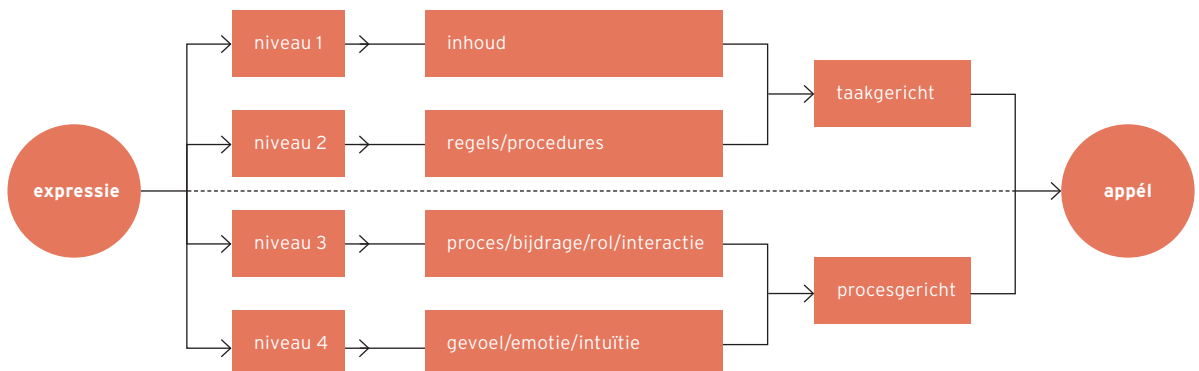
Een **zelfreferentiële oriëntatie** gaat over het zichzelf snel als uitgangspunt nemen en van daaruit context en gebeurtenissen 'duiden'. De eigen lijn van denken staat centraal. Geld en macht worden bijvoorbeeld als zinvol gezien om de eigen positionering te versterken.

Sociale betekenisgeving beschrijft de oriëntatie waarbij de groep waartoe men behoort centraal staat.

Lid van een groep zijn is essentieel om van betekenis voor anderen te zijn. Harmonie is belangrijk, evenals een 'wij-gevoel' en het kopiëren van overtuigingen.

Verschillende leden van de rvt benaderen vraagstukken dus ieder met hun eigen vooringenomenheid. Verder is hun acteren afhankelijk van aspecten als achtergronden, rol en portefeuille. Hun mate van overstijgende denkkraft, hun ervaring, et cetera. Ten slotte is het ook afhankelijk ook van hun natuurlijke neiging om vertrouwen te hebben in de goede afloop van zaken of juist risicoavers te zijn.

Figuur 1. De conflictniveaus



Een praktijkvoorbeeld

Neem de volgende conflictueuze situatie eens voor ogen: er doet zich bij een ouderzorgorganisatie ineens een kans voor om de al jaren gewenste nieuwbouw te financieren, een aanbod uit het indirecte netwerk. Dat moet echter wel binnen twee maanden besloten zijn. De ondernemende voorzitter van de rvt, hij is de *lead* overigens, is helemaal blij. Net als de elders besturende collega Kwaliteit en Veiligheid, vanwege de kans om een modern gebouw te maken dat *toekomstproof* is voor ouderen. De ARC-voorzitter, elders CFO en controller, ziet er geen enkel heil in. Onmogelijk om het risicovolle proces zo kort te laten zijn. Niet doen, wat hem betreft. Niet eens over praten. De brave trainee uit de rvt volgt het niet goed en zwijgt. De bestuurder had gehoopt dat dit dossier aan hem voorbij zou gaan, ook al was het ooit wel zijn opdracht. Met nog anderhalf jaar tot pensionering mag het van hem wachten. Maar de voorzitter van de rvt voert de druk juist op. Het levert gedoe op in de board: tussen de voorzitter en de bestuurder, binnen de rvt, het wachten is op de OR en CR. Een van de rvt-leden slaat alvast aan het bemiddelen. In deze casus ontstaat het conflict tussen voor- en tegenstanders van het aannemen van het voorstel tot externe financiering van de nieuwbouw. Standpunten verharderen, de inzet is hoog. De voorzitter van de rvt heeft gedreigd met vertrek. Het gaat om gelijk halen, winnen of verliezen. Een verbitterende escalatie dreigt. Leggen we dit proces naast de communicatieniveaus, dan zien we het volgende: het inhoudelijk conflict ontstaat over een onverwacht aanbod aan de bestuurder: wel of niet dit avontuur aangaan. Er moet een gezamenlijk oordeel worden geveld. Hoewel de bestuurder verantwoordelijk is, is goedkeuring van de rvt vereist. Dat vergt overeenstemming. Dit vraagstuk doet een beroep op *out of the box*-denken, onder tijdsdruk informatie uitwisselen en wegen en het omgaan met opportuniteiten alvorens te beslissen. Het conflict heeft deels betrekking op verschil in visie (wat is maatschappelijk gezien het goede voor de toekomst?) en welke rol nieuwbouw kan hebben in de missie, de doelen en de bedoeling van deze organisatie. Behalve inhoudelijk speelt het conflict op procedureniveau: hoe snel krijgen we zaken voor elkaar en met welke kwaliteit; en wie heeft welke (formele) rol? Kan de ARC

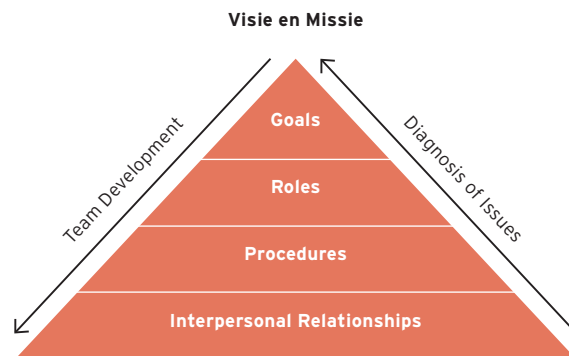
zijn verantwoordelijkheid nemen bij dit tempo? Of omgekeerd; kan de (maatschappelijk) ondernemende coalitie uit de rvt zaken voor elkaar krijgen als ze rolvast wil opereren? Het conflict ligt eveneens op relatieniveau. Men wil of kan elkaar niet begrijpen. Vertrouwen neemt af, er worden verkeerde attributies naar elkaar gemaakt. Bedoelde expressies doen een heel ander appèl op de ander. De benodigde samenwerkingsrelaties om tot resultaat te komen stagneren of hollen snel uit. Tot slot conflicteert de kwestie op emotioneel niveau. Op individueel niveau – denk aan de bestuurder die dit verhaal het liefst aan zich voorbij laat gaan maar in feite hoofdrolspeler is. Op teamniveau tussen rvt-leden onderling, wat er in elk geval bij de trainee flink in hakt. Maar ook het handelen van een rvt-lid als bemiddelaar is emotiegestuurd.

In termen van teameffectiviteit is helder dat dit voorbeeld makkelijk spaak kan lopen aangezien er onderling geen duidelijkheid is, laat staan overeenstemming, over de missie/visie van de organisatie in relatie tot dit externe financieringsvraagstuk.

Conflicthantering en verbeteren

Het denken volgens Fry (Rubin et al., 1978) helpt om te bekijken waar in deze praktijkcase de kansen liggen om er samen beter van te worden (zie afbeelding: Beckhard, 1972)). De doelen (goals) zijn afgeleiden van missie en visie (lees: de bedoeling).

Figuur 2: Het teamdoelmatigheidsmodel



GRPI Model, Beckhard, 1972

‘Als er gedoe is, is er vaak in de relaties al van alles mis’

★★★★★★★★★★★★★★

Het teamdoelmatigheidsmodel brengt hiërarchie aan in de kenmerken van succesvol teamfunctioneren. Het gaat ervan uit dat allereerst het verkrijgen van helderheid en overeenstemming over de doelen, gebaseerd op de missie/visie van team/organisatie, de start vormt van de creatie van een succesvol team. In algemene zin, maar ook in concrete situaties, zoals de optie tot financiering in de casus. Zodra de beoogde resultaten, prioriteiten en verwachtingen van de omgeving (in casu de maatschappelijke opgave) duidelijk zijn, wordt het logischer en vanzelfsprekender om vorm te geven aan en in gesprek te zijn over de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de teamleden. Zo werken zij gemakkelijker met vertrouwen en op een prettige manier samen.

Het model toont van onderaf bezien, dus op de denklijn *diagnosis of issues* een omgekeerde volgorde. Want als er gedoe is, is er vaak in de relaties al van alles mis. Dat blijkt in de casus zeker het geval. Doordat de *bedoeling* (Hart, 2012) en de doelen, gebaseerd op visie en missie van de organisatie, niet worden betrokken bij de discussie over het aanbod, leunt de discussie veeleer op relaties. Er ontstaat verder te veel ruimte voor ongeleide discussie omdat er geen formeel besprekkader is gesteld. Persoonlijke voorkeuren en impliciete opvattingen overheersen het discours. Op het niveau van emoties, net zo veel als op het niveau van inhoud en proces, gebeurt van alles en men gaat in de verdediging. Door te dreigen met vertrek, door zichzelf terug te trekken omdat het te spannend wordt, door te gaan claimen (een agressieve daad die relaties verzuurt). De essentie is dat er bij gedoe onderling vaak weliswaar over de inhoud wordt gepraat (in casu wel of niet investeren) maar dat er juist eerst wat anders nodig is; namelijk constateren dat er gedoe is en dat men elkaar niet weet te vinden en dat er interventie moet plaatsvinden om daaraan het hoofd te bieden.

Dus hoe wel? Door bovenin te beginnen: de dialoog

opnieuw starten vanuit de bedoeling en de bijpassend geformuleerde doelen van deze organisatie in deze fase: waarom bestaat deze organisatie ook alweer? Welke betekenis heeft nieuw vastgoed daarin? En door aansluitend helderheid te scheppen over de vereiste procedures die van invloed zijn. Over de rollen en wie in de board voor welk deel aan de lat staat. Hiermee ontstaat er rust in de discussie, en kan ieder zijn of haar inbreng hebben. Vanuit de gezamenlijkheid worden vervolgpcedures uitgedacht die helpend zijn of die tot een snelle en heldere keuze leiden. Als vanzelf en los van het dossier komen de relaties in rustiger vaarwater terecht, ontstaat er gezamenlijkheid vanwege het samen optrekken en het samen succesvol zijn. Deze volgorde in de aanpak biedt ruimte voor verschillen zonder dat het een klem wordt. De rijke dialoog is het gevolg en het toezicht wordt beter.

Een makkie?

Uiteraard vergt dit discipline van ieder om elkaar die ruimte te bieden. En stelt het eisen aan de voorzitter om leidend te zijn in de kritische dialoog, ook als het spannend wordt of als collega's in hun relaties op een belemmerende manier verward raken. Een goed opgebouwde oplegger en heldere onderbouwing van de case op voors en tegens zijn essentieel. Wat blijft: houd de volgorde in stappen goed voor ogen.

Conflicten benutten

Dus wat zijn in hoofdlijn de lessen voor een volgende keer als er verschillen in belangen, visies en karakters opspelen? In het algemeen, maar ook in uitdagende situaties, bij onverwachte vraagstukken of nieuwe

‘Wees dapper als je intuïtie zegt dat er iets niet klopt, toets het en leg het op tafel’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

boardleden is het belangrijk om samen deze kenmerken van succesvol teamfunctioneren toe te passen. Allereerst helder krijgen: wat is onze missie/visie als rvt? En hoe zijn die in lijn met die van de organisatie? Hoe omschrijven we onze doelen en bedoeling? Wat zijn de prioriteiten? En aansluitend bepalen, mede op basis van de governance setting: wie doet wat (rollen), hoe regelen we samen onze zaken? Het ‘eens worden’ kan ook betekenen dat de uitkomst van een meningsuitwisseling leidt tot voorstanders van een genomen besluit en tot deelnemers die ermee kunnen leven.

Tips om conflicten constructief te laten verlopen

Ontdek dat er verschillen zijn in communicatie, drijfveren en oriëntaties van betekenisgeving. Investeer hierin op twee manieren: leer elkaars verschillen kennen (dat vergt tijd en aandacht) én frame de verschillen positief en waarderend (dat kan op ieder moment). Besteed aandacht aan het niveau waarop er tegenstelling is. Pluis het even uit met elkaar, het voorkomt ellende. Zorg in gesprekken over spannende dossiers (in dit geval de vastgoedkansen) altijd dat bedoeling, doelen en missie van de maatschappelijke onderneming als denkkader op tafel liggen. Schep dan perspectieven vanuit de diverse rollen en invalshoeken met voldoende ruimte deze naast elkaar te zetten. Jaag de dialoog aan (belangrijke rol voor de voorzitter) en reflecteer op het proces van samenwerking (tijdens meetings en achteraf). Spreek elkaar op het moment zelf, of zo nodig tussendoor, daarop aan. Dit gaat over de randvoorwaarden van luisteren, respecteren, oordeel uitstellen en voicing (stem geven aan de eigen opvattingen, Van Loon, 2017). Wees dapper als je intuïtie zegt dat er iets niet klopt.

Toets wat er niet lekker gaat en leg het op tafel. Als rvt en rvb is het zaak samen te onderzoeken, met de nodige schuring, waar de ‘pit’ van het ongenoegen zit. Vier het doorstane conflict. Het maakt de board sterker: inhoudelijk is er meer informatie beschikbaar gekomen en de relaties zijn verrijkt. Met als gevolg het beste resultaat voor de organisatie en de maatschappelijke context.

Literatuur

- Beckhard, R. (1972). Optimizing Team Building Effort. *Journal of Contemporary Business*, 1(3), 23-32.
- Goodijk, R. (2017). *Strategisch Partnerschap: wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*. Assen: Van Gorcum.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide Organisaties: terug naar de bedoeling*. Amsterdam: Boon.
- Loon, R. van. (2017). *Creating Organizational Value through Dialogical Leadership. Boiling Rice in Still Water*. Houten: Springer.
- NVTZ (2017). *Samen van Waarde: Belanghouderbeleid voor de raad van toezicht*. Utrecht: NVTZ.
- Ravenhorst, R.H. & Reijerse, C. (2019). *Psychologie in de boardroom: oordelen, samenwerking, betekenis*. Zutphen, Utrecht, Ede: All About Change, Lagerweij, Paideusis.
- Rubin, I., Fry, R. & Plovnick, M. (1978). *Task Oriented Team Development*. New York, US: MacGraw Hill.
- Stichting Sezen (2016, 23 oktober). Oriëntaties: vooringenomenheden van mensen. Geraadpleegd op 25 november 2016 van <https://www.sezen.nl/orientaties>.
- Van Dale (2021). Conflict. Geraadpleegd op 7 september 2021 van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/conflict#.YTdPoo4zYUE>