

BOARD DYNAMICS IN DE WETENSCHAP
OVER COGNITIEF CONFLICT EN COHESIE IN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Marlieke Engbers beschreef eerder in *Goed Bestuur & Toezicht* dat conflicten in de boardroom vaak te maken hebben met het verschil in de onderliggende paradigma's. In *Corporate Governance International Review* beantwoordt zij nu samen met Svetlana N. Khapova de vraag hoe boards omgaan met spanning tussen conflict (meningsverschillen over de inhoud van taken) en cohesie (de vaardigheid om goed te blijven samenwerken).

Marlieke Engbers schreef in *Goed Bestuur & Toezicht* 1-2022: 'Wanneer er sprake is van een conflict in de boardroom, heeft dit [...] vaak te maken met het verschil in de onderliggende paradigma's (het agency paradigma en het stewardship paradigma)'. In haar proefschrift (2020) licht ze toe: 'Als bestuurders en toezichthouders hun governanceparadigma als vanzelfsprekend zien – en daarom als 'paradigma-verkleefd' kunnen

worden beschouwd – zetten ze een spiraal van “het ongezegde” in gang door heimelijke conflicten te proberen te beheersen door middel van informele besluitvorming.' Samen met Svetlana N. Khapova gaat Marlieke in het artikel 'How boards manage the tension between cognitive conflict and cohesiveness: Illuminating the four board conflict climates' (*Corporate Governance International Review*, 2023;1–26) een slag dieper door de vraag te beantwoorden hoe boards omgaan met spanning tussen conflict (meningsverschillen over de inhoud van uit te voeren taken) en cohesie (de vaardigheid om goed te blijven samenwerken). Cognitief conflict en cohesie zijn essentieel voor een raad van commissarissen om hun controlerende en adviserende rol goed te vervullen. Tegelijkertijd kan cognitief conflict spanning creëren die de cohesie en prestaties van het bestuur negatief beïnvloedt. Hun analyse van de multicase-gegevens van 17 Nederlandse two-tier raden van commissarissen leidt tot een conceptueel model als handvat voor bestuurders en commissarissen, afgeleid uit vier 'conflictklimaten': zie de tabel hieronder.

Nadere uitleg van de vier klimaten is als volgt:

- Raden met een 'compliance' klimaat ervaren samenhang en hebben gedeelde conflictnormen (taakverplichting), maar

	Lage mate van cognitief conflict	Hoge mate van cognitief conflict
Hogere cohesie binnen de raad	'Compliance' klimaat	'Agree to disagree' klimaat
Lagere cohesie binnen de raad	Pseudocohesief klimaat	Open conflictklimaat



vervallen in onproductieve actiepatronen met zwijgen en roddelen als ze met spanning te maken krijgen.

- Raden met een pseudocoheesief klimaat hebben een wankel balans tussen cognitief conflict en cohesie vanwege niet-gedeelde, niet goed afgestelde normen voor conflictbeheersing (gebrek aan taakverplichting).
- Raden met een 'agree to disagree' conflict-klimaat reageren op conflicten door middel van productieve conflicthanteeringsstijlen (taakverplichting).
- Raden met een open conflictklimaat reageren op waargenomen spanningen tussen cognitief conflict en cohesie door ongedeelde, inconsistente theorieën over conflictbeheersing en onproductieve actiepatronen die voornamelijk bestaan uit 'zich uitspreken', 'veranderen van de samenstelling van het bestuur' en 'het zwijgen opleggen' (gebrek aan taakbetrokkenheid).

Ander wetenschappelijk onderzoek ondersteunt de soms moeizame verhoudingen in de boardroom. Helen R. Pernelet en Niamh M. Brennan beschrijven in hun artikel

'Challenge in the boardroom: Director–manager question-and-answer interactions at board meetings' (*Corporate Governance International Review*, 2023, Vol 31(4), pp. 544-562) significante verschillen tussen het niveau van afwijkende meningen en de soorten antwoorden die in het openbare bestuursvergaderingen versus prive bestuursvergaderingen worden gegeven. Hoewel een duidelijke taakopvatting van commissarissen is dat zij bestuurders hebben uit te dagen en te bevragen, is in de praktijk niet altijd duidelijk hoe commissarissen dat kunnen uitvoeren, hoe ze het bestuur kunnen 'uitdagen' en hoe het bestuur kan reageren. In hun onderzoek verkennen de auteurs – middels observaties en opnames tijdens vergaderingen – manieren waarop commissarissen bestuurders uitdagen en bevragen tijdens vergaderingen en hoe bestuurders reageren.

Typen vragen die de auteurs onderscheiden, zijn onder meer latente / impliciete vragen, scherpe, gemiddeld scherpe en milde vragen en niet-constructieve vragen. De auteurs vinden dat 75 procent van de vragen mild of latent / impliciet zijn en dat scherpe vragen, als ze al gesteld worden, vooral achter

Bijblijven

gesloten deuren worden gesteld. Typen antwoorden die de auteurs onderscheiden, zijn ‘duidelijk antwoord’, ‘selectief, gedeeltelijk antwoord’, ‘rechtvaardiging’, ‘legitimatie’, ‘afdekken’, ‘de vraag vermijden’, ‘kan niet antwoorden’ en ‘weigeren te antwoorden/zwijgen’. De auteurs vinden dat maar 37 procent van de vragen een duidelijk antwoord opleveren.

De typen worden in de publicatie systematisch met elkaar in verband gebracht, wat leidt tot de conclusie dat commissarissen in het algemeen terughoudend zijn om het bestuur gematigd (dat wil zeggen: constructief) uit te dagen tijdens vergaderingen. Zij vinden (1) een verband tussen het type vraag dat wordt gesteld en het type antwoord dat wordt gegeven (ofwel, milde vragen leiden het vaakst tot een duidelijk antwoord) en (2) aanzienlijk verschil in vragen en antwoorden in openbare en privévergaderingen (ofwel, scherpe vragen worden weinig in het openbaar gesteld). De auteurs pleiten voor meer begeleiding en ondersteuning van deze vaardigheden en processen in de praktijk.

Twee van de auteurs van deze rubriek, Stefan Peij en Pieter-Jan Bezemer, schreven samen met Laura de Kruijs en Gregory Maassen in het artikel (*‘How Two Tier Boards Can Be More Effective’*, *Corporate Governance* Vol. 14 No. 1 2014, pp. 15-31) in 2014 al dat de grootste uitdaging van Nederlandse raden van commissarissen het effectief bevragen van bestuurders betreft. Wij beschreven toen als oorzaken defensief gedrag van bestuurders, een cultuur waarin voor vragen stellen weinig plaats is, gebrek aan vaardigheden van de commissarissen om goede vragen te

stellen, onvoldoende support vanuit de groep / raad voor een vraag of observatie en gebrek aan diepgaande informatie en kennis van de organisatie of kwestie die voorligt. Commissarissen passen een breed scala aan proces- en sociale interventies toe om problemen op die gebieden aan te pakken, zo kwam destijds uit ons onderzoek. Zoals vasthoudendheid, het bestuur voorbereiden op vragen die gaan komen, investeren in de relatie met bestuurders, voor de vergadering structureren van de vragen en onderwerpen en de kernactiviteiten van de organisatie goed begrijpen.

Wij concluderen dat de aandacht voor board dynamics in de wetenschappelijke literatuur nu flink op gang gekomen is, na een aarzelend begin in het vorige decennium. En dat is maar goed ook, gezien de organisatorische uitdagingen die er nog liggen op het gebied van duurzaamheid, cyberveiligheid en supply chains, uitdagingen waarvoor een goed functionerend bestuur nodig is dat kan omgaan met nieuwe kennis en conflicterende opinies. De publicaties zullen bijdragen aan het bewustzijn van commissarissen en bestuurders dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor een goede en constructieve cultuur, waarin ruimte is voor cognitief conflict, dat vanuit goede verbinding en cohesie productief en effectief gehanteerd kan worden. En dat daarvoor concrete handvatten en oplossingen voorhanden zijn. 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance University), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).