

Omarm het 'ondertussen'

Bestuurders en toezichthouders moeten een weg vinden in de huidige maatschappelijke context van toenemende complexiteit, indringende onzekerheid en continue verandering. In deze setting zijn boards regelmatig op weg naar het realiseren van een nieuwe vorm van stabiliteit. Echter, de periode waarin het oude nog niet is afgerond en het nieuwe nog is niet begonnen – het 'ondertussen' – stelt boards voor specifieke uitdagingen. Zowel in de interne dynamiek als in de omgang met externe druk.

Die uitdagingen, stellen **Pelle Engel** en **Marlène Jans**, kunnen effectiever worden gehanteerd. Door het bestaan en de toegevoegde waarde van deze tussenfase te onderkennen. Door kwaliteiten te ontwikkelen die de dynamiek in de board helpen te beheersen. En door de tussenfase te gebruiken om richtinggevende praktijken aan te scherpen.

De laatste decennia kenmerken zich door een gestage toename van economische en politieke onzekerheid¹. Dat draagt bij aan een werkelijkheid die ervaren wordt als ingewikkeld, complex, emergent en onvoorspelbaar. Ook in de boardroom van organisaties moeten teams een weg vinden in de context van toenemende complexiteit, indringende onzekerheid en continue verandering. In die werkelijkheid is het voor menige board een grote uitdaging om zoveel mogelijk in control te blijven. Het gevoel van grip ebt weg, terwijl mensen, ook in hun rol als toezichthouder of bestuurder, juist nu zoveel behoefte hebben aan grip. De meeste mensen hebben immers niet geleerd om structureel met onzekerheid om te gaan.

De behoefte aan control wordt sterker in een periode van verandering; de periode waarin de ene fase eindigt en er wordt toegewerkt naar een nieuwe vorm en fase van stabiliteit. De periode tussen die twee fasen, de zogenaamde tussenfase, is een fase van 'niet weten'. In de corporate antropologie wordt dit ook wel de 'liminale fase', of 'het ondertussen' genoemd. Wij gebruiken hierna de term *het ondertussen*. Het oude is nog niet afgerond en het nieuwe is nog niet gestart. Het ondertussen mag niet worden verward met een crisis, een noodsituatie waarbij het functioneren van een stelsel (van welke aard dan ook) ernstig verstoord raakt. Het gevoel van chaos ligt op de loer. Uit onderzoek blijkt echter dat dit niet alleen een periode is



Pelle Engel is werkzaam als adviseur en executive coach bij Phyleon leadership & governance in Amsterdam, waar hij onder andere zelfevaluaties van boards en verandertrajecten begeleidt.



Marlène Jans is werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van compliance, cultuur en governance.

waarin veel onrustig, onduidelijk en onzeker is, maar ook een periode waarin de échte verandering of transitie plaatsvindt. Het ondertussen kan een stevige uitdaging vormen voor bestuurders en toezichthouders in organisaties die midden in de samenleving staan. Zij realiseren zich dat oude manieren van werken (*business as usual*) waarschijnlijk niet meer voldoen, maar wat dan wel gaat werken is nog onduidelijk. Medewerkers in de organisatie raken onzeker, maar verwachten juist in deze fase van de board een duidelijke koers en dito besluitvorming.

De ervaring van de mens in het ondertussen van de board is in onze optiek een onderbelicht thema. We gaan in op wat de onzekerheid van het verkeren in het ondertussen kan doen met het functioneren van mensen in de

board, en besteden aandacht aan concrete handvatten die boards en leden in de board kunnen gebruiken om effectief te blijven in deze uitdagende fase.

De onzekerheid van het ondertussen in kaart

‘One doesn’t discover new lands without consenting to lose sight of the shore for a very long time.’ (André Gide)

Onzekerheid staat voor het grote onbekende. Niet weten wat er op je afkomt, waaraan je aandacht moet besteden, wat de gevolgen zijn van je handelingen, het verkeren en navigeren in onontgonnen terrein. Wat eerder in steen gebeiteld leek te zijn, blijkt niet meer zo vaststaand als eerder werd aangenomen.

Wij mensen zijn vooral bang voor de schaduwkanten van onzekerheid. We lijken te vergeten dat vooruitgang, transitie en innovatie grotendeels bestaan bij de gratie van onzekerheid en het gevoel van chaos. Volgens Jan Rotmans laat chaos – dat in het Grieks ‘geboorte’ betekent – zien dat we tot de kern van de transitie komen². Chaos en onzekerheid dwingen ons om ons gedrag te veranderen. Dat wankele gevoel geeft ruimte om op zoek te gaan naar een nieuwe aanpak. In deze periode worden kwetsbaarheden sneller en sterker zichtbaar, en het is een psychologische uitdaging voor de betrokkenen. Maar – en dat voelt mogelijk contra-

intuïtief – het is ook een sluimerfase, waarin de acceptatie van verandering en de menselijke veerkracht optimaal is. Deze periode is een waardevolle voedingsbodem gebleken voor creativiteit en dialoog³.

Niet iedereen ervaart deze ruimte echter als een kans. Waar de een floreert in tijden van onzekerheid of verandering, kan een ander verlamd raken of ‘bevrozen’. Afscheidnemen van het bekende zonder zicht op iets nieuws kan leiden tot gevoelens van rouw. Rouwen geschiedt in meerdere fases, en de duur van die fases verschilt weer voor iedereen. We zitten dus niet collectief in de(zelfde) ruimte.

Waar onzekerheid van het ondertussen toe kan leiden

‘The crisis consists precisely in the fact that the old is dying and the new cannot be born. In this interregnum, a great variety of morbid symptoms appear.’ (Antonio Gramsci)

De uitdaging voor de board is om het ondertussen tussen ‘oud’ en ‘nieuw’ te laten bestaan, te begeleiden en te gebruiken voor groei en verandering. De menselijke reflex is echter om juist het omgekeerde te doen. Deze contraire beweging leidt tot een spiraal van angst en onzekerheid, en mogelijk tot een board die ‘off task’ of zelfs ‘anti-task’ raakt. Dan komt de board niet meer toe aan de *primaire taak*⁴, namelijk het *echte werk* dat

bestuurders en toezichthouders in hun gezamenlijke interactie moeten doen om op lange termijn de missie van de organisatie te vervullen. Wat gebeurt er eigenlijk concreet, en waar en waarom gaat het mis?

Interne dynamiek

Zoals gezegd neemt in het ondertussen als gevolg van toenemende onzekerheid de angst van mensen toe. De behoefte aan een gestructureerde aanpak (grip) en een gevoel van 'voortgang' ('we zijn goed bezig') is groot, maar grip en voortgang ontbreken in veel gevallen. Boardleden kunnen zich gedesoriënteerd gaan voelen, onzeker raken en de intrinsieke motivatie verliezen. Het energieniveau daalt en strategieën (defensie-mechanismen) worden ingezet om oplopende emoties te hanteren. Rationalisatie van gedrag of ontkenning van problemen zijn bekende voorbeelden van sociale defensie-mechanismen. Sommigen in de board willen snel vooruit, terwijl anderen juist steviger vasthouden aan een manier van werken uit het verleden. Terwijl de een de langetermijndoelstellingen scherp voor ogen houdt, dreigen anderen te bezwijken onder de hectiek en intensiteit van de fase van verandering, en concentreren zich daarom op de korte termijn. Boardleden zitten niet meer vanzelfsprekend op dezelfde pagina. Als boardleden er al in slagen om te herken-

nen wat er gebeurt, dan is het nog niet vanzelfsprekend dat zij erin slagen om dit ook bespreekbaar te maken. Als team functioneren wordt steeds moeilijker en de kans op conflict neemt toe.

Omgaan met externe druk

Ondertussen voelen boardleden de verantwoordelijkheid om zowel intern als extern duidelijkheid te geven. Stakeholders willen van boardleden zien en herkennen waar ze individueel en als collectief voor staan. In het licht van de gevoelde verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid als individu en collectief is 'niet acteren' voor veel boardleden niet een voor de hand liggende optie⁵. Men gaat in de regel over tot harder werken, meer vergaderen, vragen naar meer informatie, nog meer 'experts' inschakelen, nadrukkelijker expliciet positie innemen, besluiten om te laten zien dat men (nog) kan besluiten, et cetera. De dynamiek in de board overstijgt in een snel tempo het vermogen van de board om zelf de regie te houden. Breuklijnen – verschillen tussen (groepen) mensen – worden ineens duidelijk zichtbaar en voelbaar. Als primaire reactie worden deze verschillen vergroot (polarisatie) in plaats van overbrugd. Het systeem loopt vast. Indringende onzekerheid heeft zich meester gemaakt van de situatie. De effectiviteit van bestuur en toezicht is lamgelegd.

'Uit onderzoek blijkt dat dit niet alleen een periode is waarin veel onrustig, onduidelijk en onzeker is, maar ook een periode waarin échte verandering of transitie plaatsvindt'

Handvatten voor het hanteren van het ondertussen

Het hanteren van de onzekerheid van het ondertussen, het voorkomen van disfunctionaliteit van de board en het benutten van deze fase als bron van verandering en vernieuwing is niet eenvoudig. Toch zijn er handvatten te geven. Een aantal handvatten waarmee wij in de praktijk van board effectiviteit werken – en die we hebben ingedeeld in drie categorieën – lichten we toe.

1. Bewustzijn creëren

- De eerste en belangrijkste stap is het collectief erkennen en framen van de situatie, waarbij de onzekerheid wordt gezien als kans om iets nieuws te winnen in plaats van de angst om iets te verliezen⁶. Het formuleren van een goed antwoord op deze situatie gaat gewoon meer tijd kosten, daarin moet worden geïnvesteerd. Een *easy way out* is er niet, de enige methode om hieruit te komen is door er doorheen te gaan. Hoe voelt dit besef voor de boardleden? Kan iedereen dit accepteren, en past dit in de persoonlijke kaders? De herkenning en erkenning van deze fase is een belangrijk startpunt. Dit maakt ook dat het besef indaalt dat dit meer van de individuen gaat vragen qua tijd, inzet, gedrag en focus. En laten we reëel zijn en het niet moeilijker maken dan het is: de enige echte constante factor in ons leven is dat alles constant verandert, toch?
- Creëer collectieve bewustwording van wat de board nu te doen staat. Focus op het echte werk – de primaire taak – dat in de context van onzekerheid gedaan moet worden door de board omdat het ergens anders niet gedaan kan worden. Organiseer tijd om deze primaire taak uit te kunnen voeren en de primaire taak als

kompas te gebruiken in het navigeren (focus houden) in onzekerheid;

- Mogelijk vraagt het ondertussen een nieuwe bewustwording van werkwijzen en rollen binnen de board, bijvoorbeeld voor de rol van de voorzitters. Herijking van werkwijzen en (psychologische) ‘hercontractering’ van rollen kan bijdragen aan rust binnen de onzekerheid van het ondertussen. Wat draagt in deze fase van grote onzekerheid bij aan een goede interactie tussen bestuur en toezichhouder? Welk gedrag wordt van de voorzitter gevraagd, en waarin verschilt dit met voorheen? Meer informeel overleg? Meer tijd voor reflectie en het bespreken van dilemma’s op de agenda? Meer experimenteren? Minder analyseren?

2. Kwaliteit ontwikkelen om dynamieken te beheersen

‘Admitting doubt in the face of uncertainty demonstrates strength rather than weakness.’

(Amy Edmondson)

- Ontwikkel reflexiviteit, een groepskwaliteit die de board in staat stelt om eigenaar te worden van zijn eigen dynamiek en gedragspatronen, zodat zij de werkelijke primaire taak effectief kunnen uitvoeren⁷. Kernelementen van reflexiviteit zijn:
 1. Het expliciet zijn over botsende belangen, zorgen en dilemma’s (= echte, integere informatie).
 2. Niet alleen standpunten innemen, maar effectief vragen naar de belangen, zorgen en dilemma’s van de ander en aannames toetsen (= echte dialoog).
 3. Nieuwsgierig zijn naar het beeld, de beoordeling en de visie van de ander, omdat dit iets kan toevoegen aan het eigen inzicht (= lerend vermogen).

4. Reflexiviteit – veiligheid om zorgen en niet-weten te kunnen delen. Dit wordt separaat besproken in het hiernavolgende punt.

- Ontwikkel een omgeving van containment: een psychologisch veilige omgeving waarin de eigen twijfels, onzekerheden, angsten, boosheid en verdriet een plek kunnen vinden⁸. Heb en houd oog voor andere boardleden, en hoe zij individueel en gezamenlijk – ook in emotionele zin – omgaan met onzekerheid. Dit vermogen om elkaar in boards te verdragen is de vaardigheid om emoties – zowel de eigen emotie als die van de ander – in het licht van de primaire taak te kunnen hanteren, maar ook om deze emoties te gebruiken als informatie om samen te begrijpen en te handelen. Dus zowel verdragen als betekenis geven. Psychologische veiligheid geeft dus ruimte om overdruk te kunnen kwijtraken, te kunnen sparren en te kunnen worden gevoed⁹.
- Ontwikkel alertheid op het identificeren en hanteren van biases. In tijden van onzekerheid en gepercipieerde druk om te handelen – zoals in het ondertussen – maken denkfouten (biases) meer kans. Denk bijvoorbeeld aan de *loss aversion bias*, de neiging om meer belang te hechten aan het voorkomen dat we iets verliezen dan dat we iets van dezelfde waarde kunnen winnen. Of de *substitution bias*: de onbewuste neiging om complexe vraagstukken in ons hoofd te vervangen door eenvoudiger om te komen tot een antwoord of oplossing. De kwaliteit van boardleden om biases te hanteren ontwikkelt zich enerzijds door zich bewust te zijn van deze biases, en anderzijds door maatregelen te treffen die gaan over het realiseren van *tijd voor reflectie, kritische zelfevaluatie* en het organiseren van *diversiteit*. Maar denk ook

aan *processen* voor, tijdens en na vergaderingen die biases helpen te hanteren (informatie checklists, de rol van advocaat van de duivel tijdens een vergadering et cetera).

3. Werken aan richtinggevende praktijken

- Het bouwen en schaven aan een kompas geeft een board houvast in de onzekere tijd van het ondertussen. Een kompas – *de beweging en richting waarvoor wij staan* – helpt in de fase van het ondertussen om te komen tot keuzes in plaats van tot beslissingen. Een beslissing wordt vooral beïnvloed door het cognitieve brein en wordt gestuurd door informatie. Een keuze daarentegen wordt meer beïnvloed door het hart, de buik en het morele geweten. Keuzes worden gedreven door identiteit en niet door informatie en maken ons tot wie we zijn¹⁰. Het ondertussen is vanwege het kenmerkende ‘niet-weten’ uitermate geschikt om te werken aan het kompas om daarmee te kunnen komen tot keuzes die men anders niet had kunnen of durven maken. Met een gezamenlijk ontwikkeld kompas in de hand kunnen boardleden zich in het ondertussen nog steeds ‘verdwaald’ voelen, maar dan tenminste wel in de juiste richting. En met deze keuzes in de juiste richting komt de board uiteindelijk ‘vanzelf’ tot het nemen van het ‘juiste’ besluit.
- Het ontwikkelen en doorleven van scenario’s. Dit instrument is niet slechts behulpzaam om complexe speelvelden en onzekerheid in kaart te brengen, maar het

‘De enige echte constante factor in ons leven is dat alles constant verandert, toch?’

draagt ook bij aan de menselijke behoefte van boardleden om in het ondertussen gezamenlijk te ‘fantaseren en te verwonderen’ over de toekomst. De ‘overkant’ die in het ondertussen nog niet in zicht is, maar waar we als board via metaforen en een vereenvoudigde werkelijkheid wel met elkaar over kunnen praten. In het ondertussen werkt analyse, doorleving en planning van mogelijke scenario’s dus enerzijds richtinggevend. Anderzijds stimuleert het de creatieve kant van mensen die zich juist in de fase van het ondertussen aandient.

Conclusie

Het ondertussen in de board is de fase die zich laat kennen als ‘een nergens tussen twee ergens, en omdat zolang je erin zit, de voortgang lijkt te stoppen, hang je tussen wat was en wat zal zijn’¹¹. Hoe verhoud ik me als lid van de board tot deze typische fase vol onzekerheid?

- Door je als lid van de board bewust te zijn van het *bestaan* en de *toegevoegde waarde* van deze fase;
- Door kwaliteiten te ontwikkelen die de *dynamiek in de board* helpen te beheersen in deze ongemakkelijke fase;
- Door de tijd in het ondertussen te gebruiken om *richtinggevende praktijken* aan te scherpen.

Deze handvatten helpen om het ondertussen in de board te omarmen en effectief in te zetten voor toekomstgerichte verandering en professionele groei. In een wereld van continue verandering en onzekerheid is het daarmee onontkoombaar gereedschap in de steeds maar uitdijende gereedschapskist van bestuurders en toezichthouders.



Noten

1. World Uncertainty Index. GDP Weighted of 140+ Countries.
2. Rotmans, J. (2023). *De perfecte storm. Over transitiepijn, radicale keuzes en een nieuw bewustzijn*.
3. Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe: organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet.
4. De primaire taak van de board raakt vrijwel altijd aan het hanteren van de meest significante dilemma’s van de organisatie. Deze taak moet door de board worden uitgevoerd omdat het elders in de organisatie niet gedaan kan worden. Voor meer toelichting zie ook Winter, J. (2022), Boardwerk is mensenwerk, uit *Handboek Corporate Governance*, Peij, S. C., (2022).
5. Ook wel *action bias* genoemd, de neiging om actie te verkiezen boven niets doen, vaak in ons eigen voordeel. Op sommige momenten voelen we ons gedwongen om te handelen, zelfs als er geen bewijs is dat dit tot een beter resultaat zal leiden dan niets doen.
6. Furr, N. (2022). *The Upside of Uncertainty: A Guide to Finding Possibility in the Unknown*. Harvard Business Press.
7. Winter, J.W. (2022), Boardwerk is mensenwerk, uit *Handboek Corporate Governance*, Peij, S. C., (2022).
8. Winter, J. W., & van de Loo, E. L. H. M. (2020). De rol van de raad van commissarissen ten tijde van nood. *Ondernemingsrecht*, 2020(7), 377-380. Artikel 69.
9. Edmondson, A.C. (2023). *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. Simon and Schuster.
10. Rangan, Subramanian. (2018). Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science: Vol. First edition. OUP Oxford, 1-21.
11. Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing transitions: making the most of change* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.