

Verdiepte Governance (1)

De zeven praktijken: ongemak in de boardroom

In combinatie met de huidige geopolitieke spanningen is de rol van de board uitdagender dan ooit. Dat systemische verandering hier noodzakelijk is, zien de meeste commissarissen en bestuurders in. Waarom het dan zo moeizaam gaat? Door ongemak, veroorzaakt door de kloof tussen persoonlijke waarden en drijfveren en de grenzen en verwachtingen waaraan betrokkenen denken te moeten voldoen. Verdiepte Governance begint met de erkenning van die onzekerheden binnen de boardroom. Zeven ‘good practices’ openen de weg naar onderzoek, leren, reflectie en vervolgens innovatie en transitie.

In drie artikelen over Verdiepte Governance geven **Patrick Nullens, Josephine de Zwaan, Robert J. Blomme** en **Ellemiek Etman** aan de hand van theoretische perspectieven een inkijkje in het proces.

Al in 1983 agendeerde Henry Mintzberg duurzaamheid nadrukkelijk voor ondernemingen, met een oproep tot verantwoordelijkheid die verder gaat dan winstmaximalisatie. Enkele jaren later, in het VN Brundtland-rapport (*Our Common Future*, 1987), werd duurzame ontwikkeling omschreven als: 'Ontwikkeling die tegemoetkomt aan de behoeften van de huidige generatie, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun eigen behoeften te voorzien.' Fast forward naar 2025 verschuift, in weerwil van politieke ontwikkelingen, de focus van kortetermijndenken naar een economie die menselijke waardigheid, ecologische grenzen en sociale rechtvaardigheid centraal stelt. Deze transitie vraagt niet alleen om structurele veranderingen, maar vooral om een nieuwe visie op onze waarden en prioriteiten – een economie in dienst van mens en planeet. De grenzen van de planeet zijn bereikt. Het risicorapport van het World Economic Forum 2025 en het Risk Focus rapport van de Internationale Organisatie voor Internal Auditors, rapporteren klimaatrisico's als topprioriteit. In combinatie met de huidige geopolitieke spanningen is de rol van de board – commissarissen én bestuurders, uitdagender dan ooit tevoren. En dat doet – naast de gebruikelijke kennis van de business – een beroep op gezond verstand en het karakter van de board (Heidrick & Struggles, 2024).

Ongemak in de boardroom

In 2022 startte het project 'Ongemak in de Boardroom', een initiatief van MVO.NL ondersteund en gefinancierd door de Goldschmeding Foundation voor Menswaardige Economie. Het project richt zich op meervou-



Robert J. Blomme (hoogleraar Nyenrode BU), **Ellemiek Etman** (PhD cand. UvH, Utrecht), **Josephine de Zwaan** (PhD. Cand. Nyenrode) en **Patrick Nullens** (hoogleraar UvH, Utrecht). Het project 'Verdiepte Governance' draagt bij aan de transitie naar een duurzame en menswaardige economie. Met een inside-outbenadering staat de persoonlijke ontwikkeling van commissarissen en bestuurders als mens centraal, als vertrekpunt voor organisatorische en maatschappelijke transitities. De Goldschmeding Foundation maakt dit initiatief mede mogelijk, als onderdeel van haar streven naar een menswaardige economie.

dige waardecreatie en een economie die gericht is op het welzijn van mens en planeet, wat van bestuurders en commissarissen vraagt om meer dan alleen financiële doelen na te streven. Het leiderschap moet de belangen van *alle* stakeholders behartigen, naast die van de aandeelhouders. Samen met MVO.NL werd initieel vastgesteld dat de meeste commissarissen en bestuurders zich bewust zijn van de noodzaak voor urgente systemische veranderingen. Waarom gaat het dan zo traag en moeizaam? Ongemak, veroorzaakt door een ervaren kloof tussen persoonlijke waarden en drijfveren, de grenzen en verwachtingen waaraan de betrokkenen denken te moeten voldoen in hun rol. De commissarissen en bestuurders ervaren enig ongemak en verlegenheid rondom de hele

thematiek van transitie. Vandaar de naam in de eerste fase: ‘Ongemak in de boardroom’. Ongeveer veertig zorgvuldig geselecteerde commissarissen en bestuurders namen deel aan een langdurig traject en kwamen tijdens zes modules samen met een kernteam van onderzoekers². Dit traject is een vorm van participatief actieonderzoek en waarderend onderzoek, waarbij onderzoekers en deelnemers gezamenlijk onderdeel zijn van het proces. De deelnemers maken een proces door gedurende het onderzoek, wat leidt tot kritische reflectie, innovatie en transitie (Masselink et al. 2001). In de tweede fase, met opnieuw een groep van ongeveer 45 bestuurders en commissarissen (2024) kreeg het project de naam ‘Verdiepte Governance’. Naast de *communities of practice* met de bestuurders en commissarissen, werkte een groep (non) executive opleidingen – de *community of teaching* – als klankbordgroep. Deelnemers uit ‘Ongemak in de boardroom’ vormden een intervisie peer group – de ‘community of learning’. Verdiepte Governance begint met de erkenning van het ongemak en de onzekerheden binnen de boardroom. Deze bewuste onbekwaamheid vormt een scherp contrast met een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid en opent hierdoor de weg naar onderzoek, verkenning, leren en reflectie in de boardroom. Hierdoor ontstaat ruimte voor innovatieve benaderingen, gedragsverandering en een transformatie van de betrokkenen ten behoeve van een versterkte boardroomcultuur.

Het project is uniek vanwege de combinatie van vier invalshoeken:

- 1. Gedragsgerichte corporate governance.** Verdiepte Governance benadert board-effectiviteit als een sociaal construct, gecreëerd door het gedrag en de interacties binnen de board.
- 2. Inside-out perspectief.** Verandering begint van binnenuit, van persoon/rol naar board, sector en wereld. Diepere persoonlijke

overtuigingen dienen als startpunt voor duurzame veranderingen.

- 3. Multidisciplinaire benadering.** Het onderzoek overschrijdt afzonderlijke wetenschappelijke disciplines, integreert theoretische perspectieven en benadrukt de bijdrage van gedragspsychologie, ethiek en geesteswetenschappen.
- 4. Dialoog en co-creatie tussen wetenschap en praktijk.** Een intensieve dialoog tussen wetenschappers en praktijkmensen is cruciaal voor inzicht in complexe governance-vraagstukken. Wetenschappers en praktijkmensen vormen samen leergemeenschappen.

De zeven praktijken als hefbomen tot verandering

Aan het einde van ‘Ongemak in de Boardroom’ creëerden commissarissen en bestuurders zeven ‘Good Practices’. Deze worden door de deelnemende commissarissen en bestuurders in het project ‘Verdiepte Governance’ aangescherpt. Belangrijk hierbij is het begrip ‘practices’ of praktijken, wat filosofisch wordt geduid³. Het gaat om gedeelde activiteiten waarvan het belang door een (beroeps)groep (gemeenschap) onderschreven wordt; die niet louter functioneel of instrumenteel zijn, maar intrinsiek vormend en transformerend voor de betrokken personen en hun gemeenschap. *Praxis* gaat verder dan het simpelweg toepassen van theorie; het betreft een reflexieve, intentionele praktijk die zowel handelen, reflecteren en reflecteren op het handelen omvat. Verandering van praxis verandert ons meer dan een goede theorie of het volgen van regels. Bij een praxis hoort ook een gemeenschap, een cultuur. In dit opzicht is Verdiepte Governance een reflectieve praktijk, een praxis van de gemeenschap van commissarissen en bestuurders die vormend en transformerend werkt.

Nieuwe reflectieve praktijken veranderen de routines en dynamiek in de boardroom en werken als hefboomen: met relatief minimale inspanning kunnen ze een groot effect hebben. De nadruk ligt hierbij op de activiteit of het gedrag dat zij beschrijven. Namelijk kleine, maar betekenisvolle handelingen en keuzes die door de individuele commissaris en bestuurder en door de board gezamenlijk worden uitgevoerd. Daarom spreken we van het hefboomeffect bij transities (Wamsler et al. 2021). Deze praktijken noemen we *Verdiepte Governance* omdat zij ingaan op de diepere waarden, overtuigingen en wereldbeelden en de bestaande governancepraktijken aanvullen. Deze praktijken ‘steken een spade dieper’ en gaan in op vragen als: ‘Welke waarden liggen er onder onze risk en compliance, strategische keuzes, kwaliteitscontroles, dialoog met stakeholders en ESG-rapportage?’ Ondanks het eerste ongemak om de zeven good practices toe te passen, ondervonden commissarissen en bestuurders dat dit leidt tot substantiële veranderingen en duurzame resultaten. Hieronder geven wij een overzicht van de zeven praktijken of hefboomen tot transitie.

Goede praktijk 1: Zoek het ongemak op

Transitie begint bij het bewust opzoeken van het ongemak bij de individuele leden en in de groep. Commissarissen en bestuurders ervaren in relatie tot CSR/ESG-effectiviteit een meervoudige spanning. Persoonlijk: hoe de persoon zich verhoudt tot de rol. Binnen de board tussen de boardleden onderling. Tussen de board en de onderneming. Op het speelveld van de sector waarin zij actief zijn. En een maatschappelijke spanning. Deze meervoudige spanning vereist een multilevel aanpak; gedrag en besluiten die effectief zijn voor de onderneming, de sector en de maatschappij als geheel. De commissaris en bestuurder zijn voor deze effectieve aanpak de microfundamenten. Actief

het ongemak dat dit veroorzaakt persoonlijk en gezamenlijk in de board onderkennen, in gesprek brengen en inzetten voor reflectie is het startpunt voor governance die aangrijpt op diepere waarden, overtuigingen en wereldbeelden en voor effectieve CSR/ESG-besluiten.

Goede praktijk 2: Luister en stel vragen

Commissarissen en bestuurders ervaren dat de gebruikelijke routineuze vragen onvoldoende perspectieven aandragen voor de beoogde CSR/ESG-effectiviteit. De volgende vijf aanvullende vormen van bevragen – ook wel *trage* vragen genoemd – brengen de beoogde verbreding en verdieping van het perspectief in de boardroom:

Integraal bevragen: richt zich op de creatie van integrale waarde door de onderneming en stuurt op zes kapitalen, zowel de inzet en allocatie van deze kapitalen als de waarde die voor elk van deze kapitalen door de onderneming wordt gecreëerd: financieel kapitaal, intellectueel kapitaal, producten, mensen en gemeenschappen en natuurlijke hulpbronnen. Integrale vragen stimuleren afwegingen van alle betrokken kapitalen in besluitvorming.

Disruptief bevragen: stelt bestaande structuren, systemen en gebruiken ter discussie en zoekt naar creatieve alternatieven. Disruptieve vragen stimuleren de ontwikkeling van nieuwe kennis, andere productiesystemen en veranderingen in netwerken.

Persoonlijk bevragen: stelt de persoonlijke dimensie die betrokken is in de besluitvorming aan de orde. Persoonlijke vragen geven de ruimte aan ervaringen, overtuigingen, emoties en dragen ertoe bij dat het ongezegde (M. Engbers, 2021) zichtbaar kan worden. Zij kunnen inzicht geven in mogelijke biases.

Ethisch bevragen: stelt aan de orde of de board verantwoordelijkheid wil nemen voor een besluit. Als het *kán*, als het *mág*, wil de board er dan verantwoordelijkheid voor dragen?

Hoopvol bevragen: brengt mogelijkheden voor de toekomst in beeld. Het is de creatieve vraag stellen naar de mogelijkheden van morgen die nu kunnen beginnen als onderdeel van de transitiestrategie” (Nullens et al. 2023:108).

Goede praktijk 3: Doorbreek belemmerende routines

Actuele CSR/ESG vraagstukken in de boardroom kunnen niet worden opgelost met de kennis, ervaring en het gedrag dat deze vraagstukken heeft veroorzaakt. Kort samengevat, er is geen kennis, geen ervaring of een voorbeeld van een oplossing. Desondanks nemen boards routinematige besluiten. Simon (Simon, 1984) duidt dit fenomeen als *bounded rationality en satisficing*; suboptimale besluiten. Hoewel routines essentieel zijn voor het functioneren van de board, volstaan zij niet – sterker nog, belemmeren zij – voor de noodzakelijke CSR/ESG transitie. Uit onderzoek blijkt dat externe druk, zoals regelgeving, beloningsbeleid, rampen of ziektes, deze routines in de gewenste richting kan beïnvloeden. Echter, zodra deze druk wegvalt of de nieuwe situatie vertrouwd is geworden, keren de oude routines vaak terug en belemmeren zij verandering. Van commissarissen en bestuurders wordt verlangd dit te herkennen en ruimte te maken voor een andere aanpak. Deze andere aanpak vraagt vertragen (Kahneman, 2011) en het activeren van netwerken in ons brein (McGil-Christ, 2021). In deze vertraging zoeken commissarissen en bestuurders nieuwe inzichten, nieuwe kennis en nieuwe perspectieven op, wijzigen zij werkvormen, verleggen zij hun aandacht en stellen andere prioriteiten.

Goede praktijk 4: Handel met ethische reflectie

Ethische reflectie wil voorkomen dat in de boardroom het intellect wordt ingezet voor besluiten die compliant en efficiënt zijn, maar

onmenselijk en onrechtvaardig. De geschiedenis toont aan dat zelfs intelligente individuen door een combinatie van morele onachtzaamheid, macht en instrumenteel redeneren onmenselijke besluiten nemen. Gebeurt dit opnieuw? Ethisch redeneren gaat verder dan het naleven van regels als vorm van risicobeheersing. Ethiek neemt niet langer slechts de rol in van grensbepaler of dilemma-oplosser, maar wordt centraal geplaatst binnen de organisatie als een moreel kompas. Het reflecteert op ons streven naar een goed leven, met en voor anderen, binnen rechtvaardige instituties. Ethische reflectie verschuift onze focus van 'kunnen we het' en 'mogen we het' naar 'willen we het?' Wat betekenen onze keuzes voor de rechtvaardigheid van de onderneming, de sector? Wat zijn onze kernwaarden en doelen? Hoe dragen we bij aan een betere wereld? Dit soort vraagstukken zijn geen privéaangelegenheden, maar behoren tot de kerntaken van goed bestuur en toezicht.

Goede praktijk 5: Laat je authenticiteit zien

Ken uzelve, wees transparant over eigen waarden, het eigen wereldbeeld, persoonlijke dilemma's en ervaringen die het functioneren in de boardroom raken en waar vraagstukken in de boardroom de eigen persoonlijke waarden en persoonlijke dilemma's raken: het tonen van kwetsbaarheid vraagt moed, maar versterkt vertrouwen. Houd je zakelijke optreden stand wanneer je door je partner, kind of goede vriend kritisch bevraagd wordt? Zelfkennis is het begin van wijsheid. Soms kunnen onze rollen en routines zo dominant worden dat we ons authentieke zelf uit het oog verliezen. We vinden het lastig om ons kwetsbaar op te stellen, er wordt immers verwacht dat we het weten. In het proces van Verdiepte Governance proberen we elkaar meer op een fundamenteel niveau aan te spreken. We bespreken geloofwaardig



leiderschap, belangrijke gebeurtenissen in ons leven en gevoelens van onmacht.

Goede praktijk 6: Durf je te laten raken

Uiteindelijk gaat het om: wat krijgt onze aandacht? Hoe scheppen we ruimte voor datgene wat ons ten diepste raakt? In een overvloed aan informatie maken we keuzes in onze aandacht, vaak gebaseerd op wat we het beste kunnen controleren en wat rationeel gezien voor de hand ligt. Echter, de overgang naar een menswaardige economie en zorg voor de natuur vereist dat we ons openstellen voor ontmoetingen met het onbekende en onbeheersbare. Dit vraagt aandacht. Het combineren van emotionele betrokkenheid met een rationele benadering van vraagstukken en situaties levert waardevol inzicht op. Het accepteren en tonen van je eigen emotionele impact en die van anderen kan leiden tot diepgaande en betekenisvolle verbindingen.

Goede praktijk 7: Werk samen aan nieuwe verbindingen

Zoals eerder aangegeven, vereist een praxis een gemeenschap, een punt waar we later op

terug zullen komen. De hier beoogde praktijk is om daadwerkelijk tijd vrij te maken om verbindingen te zoeken die niet altijd voor de hand liggen. Dit sluit aan bij het belang van diversiteit in de boardroom. Samenwerking binnen en buiten de boardroom is onmisbaar; onderzoek daarom mogelijkheden en neem initiatief tot samenwerking. Kleine stappen richting co-creatie dragen bij aan langdurige relaties. De keuze voor verbindingen met anderen is vooral een agendakeuze.

Samenvatting

We hebben in het kort de zeven praktijken besproken die dienen als hefboomen voor transitie. Deze praktijken zijn het resultaat van co-creatie, waarderend actieonderzoek en samenwerking tussen praktijkmensen en wetenschappers. Hoewel de zeven praktijken ogenschijnlijk eenvoudig lijken, kunnen ze bestaande routines vervangen zonder in te grijpen op diepere waarden, overtuigingen en wereldbeelden. Zonder deze diepere lagen aan te spreken, blijven de praktijken oppervlakkige

veranderingen van externe routines. Deze zeven praktijken, geïntroduceerd in de eerste fase ('Ongemak in de boardroom', 2023), werden verder aangescherpt door de deelnemers van het project 'Verdiepte Governance' (2024). We bevinden ons momenteel in de fase waarin alle input van ervaren bestuurders en commissarissen wordt verwerkt. De zeven praktijken zijn vergeleken met hefbomen, waarbij kleine krachten grote verschillen kunnen maken. Echter, hefbomen vereisen een vast punt om effectief te zijn. Ze kunnen niet zomaar in het luchtledige werken. Wat zijn dan de condities die de basis leggen voor andere praktijken? In deel twee (zomereditie *Goed Bestuur & Toezicht*) gaan we hier dieper op in. 

Meer informatie over het 'Verdiepte Governance'-project vind je op www.verdieptegovernance.nl.

Literatuur

Engbers, M. (2021). *Onder commissarissen: Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt*. Business Contact.

Heidrick & Struggles (2024). *Boards and Society: How boards are evolving to meet challenges from sustainability to geopolitical volatility*. Chicago: Heidrick & Struggles - Retrieved from <https://www.heidrick.com>

Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken: Denken, snel en langzaam*. Business Contact.

Masselink, H., Buren, M. van, Van der Vaart, R., & De Witte, M. (2001). *Veranderen met appreciative inquiry*. Boom.

McGilchrist, I. (2021). *The Matter with Things: Our brains, our delusions, and the unmaking of the world*. Perspectiva Press.

Nullens, P., Blomme, R. J., de Zwaan, J., & Etman, E. (2023). *Ongemak in de Boardroom: De weg naar nieuwe routines loopt via andere vragen*. In *Jaarboek Corporate Governance 2023-2024*. Wolters Kluwer.

Simon, H. A. (1984). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.

Vom Brocke, J., Hevner A., & Maedche, A. (2020) *Design science research*. Springer.

Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herndersson, H., & Mundaca, L. (2021). *Linking internal and external trans-*

formation for sustainability and climate action. *Global Environmental Change*, 71

Noten

1. In dit artikel vatten we deze uitdaging samen als de CSR/ESG-opgave: het integreren van Corporate Social Responsibility (CSR) en Environmental, Social, and Governance (ESG) in strategische bedrijfsvoering, waarbij duurzaamheid niet langer een keuze is, maar een kernvoorwaarde voor succes en continuïteit.
2. Robert J. Blomme (hoogleraar Nyenrode BU); Ellemiek Etman (PhD cand. UvH, Utrecht); Josephine de Zwaan (PhD. Cand. Nyenrode); Patrick Nullens (hoogleraar UvH, Utrecht). Maria van der Heijden namens MVO.NL. Het project werd ondersteund door de Goldschmeding Foundation, menswaardige economie, toen onder leiding van Suzanne Ekel. De commissarissen en bestuurders kwamen uit heel diverse sectoren. Ook de snelheid waarmee ze omgaan met transitie verschilde sterk. Een groot deel van het proces werden de twee groepen, toezichthouders en bestuurders, van elkaar gescheiden. In ons onderzoek zagen we ook verschillen tussen beide groepen.
3. Het begrip praxis of goede praktijk leunt aan tegen Aristoteles' verbinding met de deugd van wijsheid (phronesis); Martin Heidegger heeft het over praxis als menselijk-zijn-in-de-wereld (Dasein); Hanna Arendts kijkt op politiek handelen, wat anders is dan gewoon 'arbeid' en zelfs werk overstijgt. A. MacIntyre ziet ze als coherente, complexe sociale activiteiten waarin intrinsieke waarden en deugden worden gerealiseerd; ze hebben een dieper ethisch en vormend karakter. Later zullen we dit uitwerken als normatieve professionalisering.

Op 14 mei 2025 vindt de Goed Bestuur Jaarlezing plaats. Het thema van de Jaarlezing is: Ondernemerschap en de rol van de toezichthouder.

Rob Blomme is een van de sprekers, over Ongemak in de boardroom.

Voor meer informatie en aanmelden: zie goedbestuurentoezicht.nl/jaarlezing.