

## SOCIALE VEILIGHEID IN DE BESTUURSKAMER

**In de recente Jaarlezing van Goed Bestuur & Toezicht stond ‘ondernemend onbevreesd’ op de agenda. Naast een ondernemende geest is het van belang dat bestuurders en commissarissen onbevreesd kunnen communiceren in en buiten de vergaderkamer.**

**Een belangrijke randvoorwaarde voor onbevreesd communiceren is sociale veiligheid, zo laten ook vele recente cases in Nederland zien. Wat leert de wetenschappelijke literatuur ons hierover? Vier tips.**

Volgens Google/AI gaat sociale veiligheid om het creëren van een omgeving waarin iedereen zich vrij voelt om zichzelf te zijn, zich te uiten en zich te ontwikkelen, zonder angst voor negatieve gevolgen.

Meer in detail: sociale veiligheid vormt de basis voor een prettige en gezonde leef- en werkomgeving. Het gaat hierbij niet alleen om de afwezigheid van gevaar, maar juist om de actieve aanwezigheid van een positieve sfeer. Fysieke én psychische veiligheid spelen daarbij een essentiële rol. In een sociaal veilige omgeving voelen mensen zich vrij om zichzelf te zijn, zonder angst voor pesten, discriminatie, seksuele intimidatie of andere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Dergelijke situaties worden niet getolereerd maar actief aangepakt. Wanneer sociale veiligheid goed is gewaarborgd, bevordert dit open communicatie, onderling respect en een sterk gevoel van

verbondenheid. Het draagt niet alleen bij aan het welzijn van het individu, maar is ook van groot belang voor het functioneren van groepen, organisaties en de samenleving als geheel. Denk bijvoorbeeld aan scholen, werkplekken, publieke ruimtes en andere maatschappelijke contexten—allemaal plaatsen waar mensen floreren wanneer ze zich sociaal veilig voelen.

### **Tip 1. Vergroot je bewustzijn op ‘het ongezegde’**

In de wetenschappelijke literatuur is sociale veiligheid, meestal onder de noemer ‘board (room) dynamics’, een nieuw en steeds populairder onderwerp van onderzoek. De eerste inzichten zijn beschikbaar. Zoals dat van Engbers c.s. (2024) van de Vrije Universiteit Amsterdam en Insead in Fontainebleau, Frankrijk. Zij starten vanuit het uitgangspunt dat effectieve bestuursprestaties afhankelijk zijn van de soepele uitwisseling van informatie en kennis tussen de leden. Om meer inzicht te krijgen in de socio-cognitieve processen rondom deze informatie-uitwisseling binnen raden van bestuur en commissarissen ontwikkelden de onderzoekers een theoretisch model over het ‘ongezegde’. Het model representeert de dynamiek hoe bestuursleden gezamenlijk ‘betekenis geven’ aan wat de ‘zender’ zegt en wat de ‘ontvanger’ ontvangt. Factoren die bij dit proces een rol spelen zijn ‘hoe de zender het zegt’, ‘wat de zender niet zegt (maar wel denkt en voelt)’ en de inschat-



ting van de betrouwbaarheid van de zender door de ontvanger. Daarbij spelen ook de referentiekaders ('implicit theories') van de zender en de ontvanger een rol, ofwel de 'bril' waardoor op basis van eerdere ervaringen informatie gefilterd wordt.

Het conceptuele model van Engbers c.s. suggereert dat een verhoogd collectief bewustzijn hierop (ofwel op communicatie-incongruenties en de onderliggende dynamiek onder leden van raden van bestuur en commissarissen) de besluitvorming kan verbeteren en de resultaten optimaliseren.

Cruciaal voor de onderzoekers is dat hun model aangeeft dat incongruenties niet alleen de interne bestuursprocessen beïnvloeden, maar ook doorwerken in de communicatie met belanghebbenden. Het aanpakken van het onuitgesprokene binnen raden van bestuur vereist veelzijdige strategieën, waaronder het creëren van een omgeving waarin sociale vooroordelen worden genormaliseerd, groepsnormen die kritisch denken stimuleren worden ontwikkeld en tijd wordt genomen voor informele interacties en discussies tijdens vergaderingen. Door proactief om te gaan met het ongezegde, kunnen raden van bestuur vooroordelen verminderen, besluit-

vormingsprocessen verbeteren en een cultuur van openheid en vertrouwen bevorderen.

**Tip 2. Realiseer je dat alleen het verkrijgen van een zetel aan de bestuurstafel niet voldoende is**

Amerikaanse onderzoekers (Tugglea c.s., 2022) starten vanuit het uitgangspunt dat diversiteit binnen raden van bestuur en commissarissen ('boards of directors'), met de bijbehorende complementariteit van kennis, betere discussies stimuleren. Dat vereist dat leden actief (kunnen) deelnemen, want het werk van deze raden is grotendeels afhankelijk van de collectieve bijdragen van individuele leden. Zonder de deelname van ondervertegenwoordigde bestuurders (zoals een minderheid van een bepaald geslacht of een bepaalde afkomst) gaan de potentiële voordelen van bestuursdiversiteit volgens de onderzoekers echter verloren.

Op basis van gedetailleerde transcripties van bestuursvergaderingen stellen de onderzoekers vast dat ondervertegenwoordigde bestuurders aanzienlijk minder deelnemen aan gesprekken in de bestuurskamers dan bestuurders die tot de demografisch dominante groep behoren.

# Bijblijven

Beperkte individuele statuskenmerken en factoren op groepsniveau verklaren de deelname van ondervertegenwoordigde bestuurders aan discussies. Ofwel: aan ondervertegenwoordigde bestuurders wordt een lagere status toegekend en de – vaak onbewuste – leefregels in de raden belemmeren deze bestuurders om een gelijkwaardige bijdrage te leveren.

Interessante extra bevinding is dat, naarmate deze personen worden omringd door een groter deel andere ondervertegenwoordigde bestuurders met een hogere status, de kans groot is dat hun bijdrage aan de dialoog zal toenemen. De ene minderheid kan de andere dus versterken.

Al met al geven de resultaten van het onderzoek van Tugglea c.s. aan dat zelfs het verkrijgen van een zetel aan de bestuurstafel er niet toe leidt dat ondervertegenwoordigde bestuurders in de mate deelnemen die men zou verwachten. De status die gepaard gaat met het bezitten van ondervertegenwoordigde kenmerken lijkt nog steeds een belemmering te vormen voor wat men 'volwaardig' lidmaatschap van een raad van bestuur of commissarissen zou kunnen noemen.

## **Tip 3. Realiseer je dat er geen one-size-fits-all approach is**

Aira e.a. (2025) pakken hun onderzoek op dit terrein, met een inhoudsanalyse van 73 artikelen, gepubliceerd tussen 1997 en 2023, groter aan. Zij starten vanuit het uitgangspunt dat afwijkende meningen in de bestuurskamer essentieel zijn voor het functioneren van raden van bestuur en commissarissen en dat er tegelijkertijd een gebrek aan consensus is over wat afwijkende meningen zijn, wie erbij

**'Wanneer sociale veiligheid is gewaarborgd, bevordert dit open communicatie, onderling respect en een sterk gevoel van verbondenheid'**

betrokken zijn, wanneer en waar ze zich voordoet, en of het een gedrags- of cognitief fenomeen is. Vanwege deze conceptuele onduidelijkheid en de daarmee samenhangende fragmentatie van empirische resultaten kiezen deze onderzoekers dus voor een integratieve literatuurstudie, om een coherente agenda voor toekomstig onderzoek op te stellen.

Zij komen tot drie verschillende onderzoekclusters die het empirische fenomeen onderzoeken:

1. Afwijkende meningen, zoals die tot uiting komen in stemmingen;
2. Afwijkende meningen als afwijkende standpunten;
3. Afwijkende meningen als gedrag in en rond de bestuurskamer.

Uit dit literatuuronderzoek blijkt dat het onderzoek naar afwijkende meningen in de bestuurskamer sinds 1997 aanzienlijk is toegenomen, wat het toenemende belang van dit fenomeen in de praktijk weerspiegelt. Daarmee is vooruitgang geboekt in het begrijpen van afwijkende meningen in de bestuurskamer.

Verder laat dit literatuuronderzoek zien dat er geen one-size-fits-all approach is als het gaat om de omgang met afwijkende meningen. Dus als raad moet je goed kijken naar je samenstelling, dynamiek en context, om uit te werken

hoe je afwijkende meningen het beste kunt laten werken voor de specifieke situatie waarin de raad zich bevindt. Met name vraagt het om een voorzitter die zich bewust hiervan is en actief een positieve context creëert. Voorts toont dit onderzoek dat de omgang met afwijkende meningen een complex fenomeen is, dat op meerdere manieren tot uiting komt en door de raad bekeken moet worden. Ook onderzoekers kunnen hierin bijdragen. Toekomstige onderzoeksinspanningen op dit gebied zullen helpen de ‘black box’ van afwijkende meningen in de bestuurskamer te openen en bestuurders en commissarissen stimuleren er effectiever mee om te gaan. We kunnen er nog veel over leren.

#### Tip 4: Creëer een veilige context

Bezemer (2023) werkte voorafgaand aan het hiervoor besproken artikel met video-observaties in Australische bestuurskamers, aangevuld met interviews met betrokkenen. Daarmee kreeg hij een beeld van psychologische veiligheid (de meer Angelsaksische aanduiding van sociale veiligheid). ‘[...] In de interviews karakteriseerden commissarissen gesprekken regelmatig als “heel pijnlijk”, “beschadigend”, “vervelend”, en “onveilig”. In vergaderingen is dit bijvoorbeeld zichtbaar wanneer commissarissen met stemverheffing praten, fysiek dingen door de ruimte gooien of elkaar niet meer in de ogen willen kijken. De directe gevolgen hiervan zijn dat commissarissen minder betrokken zijn bij de besluitvorming, hun mening niet meer geven, terughoudend zijn met informatie of zich conformeren aan de wil van de groep. Dit is zowel schadelijk voor de betrokken individuen als voor de kwaliteit van besluitvorming. Het lastige is dat het benodigde wederzijds vertrouwen en

gevoel van veiligheid vaak te voet komen en te paard gaan.

Wederom ligt hier een belangrijke uitdaging voor de voorzitter, die een context kan creëren waarin iedereen zich kan uiten zonder daarop afgerekend te worden, geen vraag te raar is om te stellen en er over taboes gepraat kan worden. Dergelijke groepsnormen bespreekbaar maken en regelmatig herhalen aan het begin van vergaderingen, zijn hierin belangrijke eerste stappen.’ Een voorzitter heeft dit niet te gedogen en dient ongepast gedrag aan de orde te stellen. Dit voorkomt een cultuur waarin het acceptabel is dat men zich onbehoorlijk richting medebestuurders gedraagt en zorgt ervoor dat de ervaren psychologische veiligheid in bestuurskamers merkbaar toeneemt. 

#### Samenstelling

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

#### Literatuur

Bezemer, Pieter-Jan (2023). Besluitvorming in de Australische bestuurskamer. *Tijdschrift Conflictmanagement*, nummer 3.

Eirola Aira, Pieter-Jan Bezemer & Stephan Reinhold (2025). Boardroom Dissent: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, Wiley, 33:389–406.

Engbers, Marilieke, Svetlana N. Khapova & Erik van de Loo (2024). Unsaid known in the boardroom: theorizing unspoken assessments of behavioral board dynamics. *Frontiers in Communication*, 10.3389/fcomm.2024.1347271.

Tugglea, Christopher S., David G. Sirmonb, Cameron J. Borgholthausc, Leonard Biermand & A. Erin Basse (2022). From Seats at the Table to Voices in the Discussion: Antecedents of Underrepresented Director Participation in Board Meetings. *Journal of Management Studies*, Society for the Advancement of Management Studies and John Wiley & Sons, Ltd.