

Board Dynamics: van onderkennen naar herkennen en bijsturen

Hildegard Pelzer

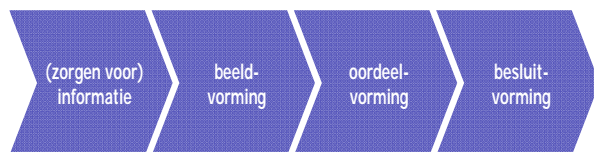
Ook niet-rationele factoren beïnvloeden het functioneren van de raad van commissarissen (raad van toezicht). Dat staat niet meer ter discussie. In dit artikel probeert Hildegard Pelzer het verschijnsel board dynamics voor de commissaris hanteerbaar te maken door het te koppelen aan het proces van besluitvorming. Zij maakt daarbij gebruik van haar ervaring met vele tientallen raden van commissarissen (en raden van toezicht) in uiteenlopende sectoren.

Effectiviteit

Board dynamics beïnvloeden de effectiviteit van de raad van commissarissen. Dat staat niet ter discussie. Maar wat is een effectieve raad?

De interne toezichthouder is een wezenlijk instrument om te borgen dat de onderneming goed bestuurd wordt. Hij doet dat door a) toezicht te houden (belangrijke bestuursbesluiten al dan niet goedkeuren en het functioneren van de onderneming volgen) en zo nodig te interveniëren, b) voor het bestuur als klankbord te fungeren en c) te zorgen voor een passende invulling van het bestuur.

De raad van commissarissen is dus niet zo zeer een doener, maar vooral een observator, beoordelaar en beslisser. De kwaliteit van de besluitvorming bepaalt in belangrijke mate zijn effectiviteit.



Kwaliteit van de besluitvorming

Wat is een goede beslissing? Een goed besluit kan een slechte uitkomst hebben en een slecht besluit kan een goede uitkomst hebben. Wat geborgd kan worden, is de kwaliteit van de besluitvorming.

Een goed besluit is gebaseerd op heldere doelen, kennis van alternatieven, adequate informatie en correcte redeneringen (inhoud) en heeft de overtuigingskracht en het commitment om uitgevoerd te kunnen worden (kracht).



Een dominante, gezaghebbende voorzitter kan de leden overtuigen van een risicovol plan dat ter goedkeuring voorligt (+ kracht), zonder dat een goed gesprek is gevoerd, waarin de kennis en percepties van iedereen aan bod zijn gekomen (- inhoud). Het voorbeeld is niet denkbeeldig. Uit recent onderzoek¹ blijkt dat de voorzitter van de raad doorgaans significant meer invloed heeft dan de andere toezichthouders. Die schikken eerder in met voorstellen van de voorzitter en hebben meer vertrouwen in hem/haar. Een geheel ander voorbeeld uit de praktijk is het besluit over de benoeming van een bestuurder. Na een stevig gesprek waarin alle beschikbare feiten en overwegingen op tafel zijn gekomen en goed zijn bekeken (+ inhoud), besluit de raad van toezicht om de kandidaat te benoemen. Enkele leden blijven twijfels over zijn geschiktheid houden (- kracht), de meeste staan achter de keuze. Voor de zo benoemde bestuurder is het moeilijk om het vertrouwen van de twijfelende leden te winnen.

Een goed besluit (+ inhoud en + kracht) kan ook tot een slechte uitkomst leiden. Niet alles is vooraf te voorzien. Maar de omgeving zal de raad – terecht of niet - in eerste instantie beoordelen op de uitkomst. Dit gebeurt steeds vaker ook publiek. Zeker dan is het goed om de

kwaliteit van de besluitvorming aan te kunnen tonen.

Effect van board dynamics op het besluit

Board dynamics worden bepaald door de *psychologie* van het individuele lid en de *interactie* tussen de leden. Er is veel bekend over dit soort factoren, maar het zijn brokstukken die geen geheel vormen en vaak niet zijn toegesneden op de raad van commissarissen. Ik waag me er niet aan om een compleet en op de raad toegesneden geheel te ontwikkelen, daarvoor zijn de processen te complex. Wel hoop ik door een beschrijving van frequent voorkomende mechanismen de sensitiviteit voor board dynamics en hun effect op de besluitvorming te vergroten.

Het tijdig herkennen van disfunctionele processen is voorwaarde voor een effectieve bijsturing.

Psychologie van het individu

Cognitieve vermogens en *emoties* van commissarissen kunnen de kwaliteit van de besluitvorming aantastenⁱⁱ. Enkele veel voorkomende mechanismen ter illustratie.

Framing. Een besluit wordt beïnvloed door de wijze waarop een voorstel of keuze wordt gepresenteerd. Dat geldt vooral bij zeer complexe situaties en zeker dan als de uitkomst van een keuze onzeker is. Zo blijkt uit onderzoek dat wanneer studenten moeten kiezen tussen (A) een zekere winst van € 500 en (B) 50% kans op een winst van € 1.000 en 50% kans op niets, de meesten voor de zekere optie kiezen. Bij de keuze tussen (C) een zeker verlies van € 500 of (D) 50% kans op een verlies van € 1.000 en 50% kans op geen verlies, de meesten voor het onzekere alternatief (D) gaan. Illustratief voor het framing effect is ook een voorbeeld uit de zorg. Bij de presentatie van een project waarbij de financiering uit 'meevallers' werd onderstreept, was men snel geneigd 'ja' te zeggen. Over het project dat duidelijke meerwaarde voor de kwaliteit van zorg heeft, maar dat uit het krappe reguliere budget betaald moest worden, werd lang ge-

discussieerd. Nog een bekend verschijnsel ter illustratie. Bestuurder J. heeft de naam een visionair te zijn, wordt regelmatig uitgenodigd om zitting te nemen in belangrijke commissies en wordt door de buitenwereld alomtewees gewaardeerd. Dat kleurt het beeld van zijn prestaties als bestuurder van de onderneming positief en zorgt ervoor dat de raad van commissarissen minder kritisch doorvraagt. Dan kan het te lang duren voordat de toezichthouder ontdekt dat de onderneming er minder florissant voorstaat dan men dacht.

Cognitieve dissonantie. Spanning tussen nieuwe kennis enerzijds en bestaande opvattingen of eerder genomen beslissingen anderzijds ervaren wij als onaangenaam. Zeker als een genomen besluit veel inzet heeft gekost of opvattingen stevig verdedigd zijn, bestaat de neiging om nieuwe feiten te negeren, te bagatelliseren of andere rationalisaties te zoeken die de juistheid van genomen besluiten en ingenomen standpunten bevestigen. Zo kan het gebeuren dat de presidentcommissaris, die de bestuursvoorzitter bij conflicten met zijn collega gesteund en verdedigd heeft, lange tijd signalen van niet-functioneren van de bestuursvoorzitter ontkent.

Spijt. Een besluit kan worden beïnvloed door de vrees spijt te krijgen als men een andere keuze zou maken. Als wij nu niet met X fuseren, dan zal Y het doen. Het overheersend denkbeeld in een sector dat schaalvergroting nodig is, kan de vrees voor spijt versterken. Wellicht hebben soortgelijke mechanismen een rol gespeeld bij branchebrede fiasco's, zoals in de financiële wereld waar risico's onderschat werden.

De psychologische factoren die de kwaliteit van de besluitvorming beïnvloeden, gelden voor iedereen. Maar de een is er gevoeliger voor dan de ander. Iemand met een grotere risicobereidheid zal eerder gaan voor de kans van € 1000, dan de zekerheid van € 500. En de een is gevoeliger voor cognitieve spanningen dan de ander, die genomen beslissingen en eigen opvattingen eerder ter discussie stelt.

Het is evident dat de kwaliteit van de besluitvorming kan worden verbeterd door een passende mix van eigenschappen binnen de raad. Maar die mix alleen is niet voldoende.

Interactie binnen de groep

Individueen kunnen in een groep anders en niet altijd effectiever gedrag vertonen.

Groupthink. Vele interacties die de besluitvorming negatief kunnen beïnvloeden, komen samen in het fenomeen 'groupthink'ⁱⁱⁱ. Bij 'groupthink' bestaat er een grote druk om het als groep eens te zijn. 'Groupthink' verklaart vele historische fiasco's, maar ook vele recente incidenten. Het is een complex proces, herkenbaar aan een aantal symptomen waarvan hier enkele belangrijke worden genoemd.

- *Illusie van onkwetsbaarheid* als voedingsbodem voor te groot optimisme, te grote risicobereidheid en een te groot geloof in de moraliteit van de eigen groep. Zou dat meegespeeld hebben bij het besluit van de raad van toezicht van het Maasstad Ziekenhuis om een eigen lid als bestuurder a.i. te benoemen? Dat onmiddellijk een storm van kritiek losbarstte kwam – althans voor de buitenstaander – niet als verrassing. Wie nu denkt "zoiets zou ons nooit gebeuren", heeft misschien dezelfde illusie van onkwetsbaarheid.

- *Druk om zich te conformeren*, een zekere censuur. Informatie en argumenten die denkbeelden van de groep ter discussie stellen, worden als niet relevant of onjuist afgedaan. Denk aan het nieuwe lid van de raad van toezicht van de zorginstelling, die kritische vragen stelt over het sponsoren van de voetbalclub. De vragen worden met enige irritatie afgedaan: "dat hoort bij ondernemerschap" en "dat is zaak van de bestuurder". In deze cultuur gedijt ook zelfcensuur van leden. Zij gaan het gewicht van hun twijfels en tegenargumenten voor zichzelf minimaliseren en zwijgen erover. Zo verdwijnt - zelfs bij aanvankelijk kritische leden - het besef dat er sprake is van druk om zich te conformeren en is een collectieve blinde vlek ontstaan.

- *Illusie van unanimiteit*, de veronder-

stelling 'wie zwijgt stemt toe'. Maar feitelijk is niet iedereen het eens met een bepaald besluit. Twijfels worden niet geuit. Paradoxaal is de volgende breed voorkomende situatie. Aan het begin van de zelfevaluatie poneren enkele leden: "bij ons kan iedereen alles zeggen". Niemand spreekt tegen. Voor de kritische commissaris is het nu nog moeilijker om het gebrek aan ruimte voor andere inzichten op tafel te brengen.

'Groupthink' kan overal ontstaan, maar onder bepaalde omstandigheden bij uitstek.

- *Te sterke groepscohesie.* Die kan bijvoorbeeld worden gevoed door een eenzijdige samenstelling, jarenlange samenwerking in hetzelfde team of een sterke behoefte aan harmonie.

- *Isolatie van de buitenwereld.* Er is uiteraard altijd contact met de buitenwereld. Vraag is of er contact is met de relevante buitenwereld en of men ontwikkelingen en denkbeelden in de omgeving binnen laat komen. Zo kan het voorkomen dat de raad van toezicht van een onderwijsinstelling die de leden rekruteert uit het eigen lokale netwerk, een zittingsduur van 15 jaar nog steeds niet ter discussie stelt.

- *Geen heldere spelregels* voor de informatievoorziening en het beoordelen van bestuursbesluiten, die voorkomen dat 'slechte' gewoontjes inslijten.

- *Invloedrijke, directieve leider(s)* in de raad aan wie de overige leden veel gezag toekennen.

- *Hoge druk* bij het nemen van een lastig besluit, bijvoorbeeld de koop van vastgoed die de bestuurder in een zeer late fase voorlegt of een ingrijpend bezuinigingsplan om 5 voor 12.

Positiespel. Hier komt men – in tegenstelling tot 'groupthink' - juist moeilijk tot een besluit. Er wordt stevig gediscussieerd, ook over bijzaken. Het gaat minder om de inhoud, maar vooral om de macht. Van positiespel kan ook sprake zijn in relatie tot bestuurders, bijvoorbeeld als de stevige discussie over een strategische alliantie niet zo zeer gebaseerd is op inhoudelijke argumenten, maar op de wens 'te winnen'.

Verwateren van verantwoordelijkheid. Uit onderzoek blijkt dat ons gevoel om als persoon verantwoordelijk te zijn, afneemt in aanwezigheid van anderen: 'als zij niet ..., waarom zou ik dan ...'. Dat kan leiden tot algehele inertie van de raad bij een dreigende crisis. Maar ditzelfde mechanisme kan ook het positief effect hebben dat men samen eerder lastige beslissingen durft te nemen. Wellicht dat sommige commissies die een uitspraak moeten doen over een controversieel dossier, mede daarom worden ingesteld.

Bijsturen

Board dynamics zijn menselijke mechanismen waaraan ook de raad van commissarissen niet ontkomt, ongeacht het kennisniveau en denkvermogen van de leden. Hoe kan bevorderd worden dat board dynamics de besluitvorming positief beïnvloeden en dat negatieve effecten worden verminderd?

1. Bemensing.

Bij de *selectie* van een nieuw lid zou niet alleen naar de bestuurlijke en inhoudelijke kwaliteiten gekeken moeten worden, maar ook naar persoonlijkheidskenmerken en hun bijdrage aan een kwalitatief hoogwaardig oordeels- en besluitvormingsproces. Er is een door-dachte variëteit nodig, zonder uit het oog te verliezen dat men elkaar moet kunnen begrijpen en vertrouwen.

Met de selectie van het nieuwe lid is men er nog niet. Ook de *integratie* van het nieuwe lid vraagt aandacht. Dat is niet alleen zaak van de "nieuwe", maar ook van de raad. Als van de nieuwe commissaris een frisse blik wordt verwacht, dan moet hij daarvoor ook de ruimte krijgen.

2. Gespreksvoering

Veel kan worden bereikt door de wijze van gespreksvoering. Zo kan 'een rondje' ervoor zorgen dat iedereen over een bepaald onderwerp gehoord wordt en de gehele breedte van vragen, percepties en ideeën op tafel komt.

Het is goed als de voorzitter, zeker als hij zeer invloedrijk is, eerst anderen aan het woord laat.

Als de discussie zich beperkt tot één oplossing, is het goed om te vragen naar alternatieven en 'what if...'

Als snel consensus over een complexe zaak bereikt lijkt te worden, is het goed om te vragen of er nog tegenargumenten of gevoelens van twijfel zijn.

En zo zijn er nog meer concrete tips en triks die de kwaliteit van de oordeels- en besluitvorming verhogen.

3. Voorbereiding

De kwaliteit van oordeels- en besluitvorming wordt geholpen door goed toegankelijke rapportages en goed onderbouwde voorstellen van het bestuur. De bal ligt primair bij het bestuur, maar de raad van commissarissen mag en moet die kwaliteit vragen.

4. Frisse blik van buiten

Om ongezonde homogeniteit in denken en doen te voorkomen, kan een frisse blik van buiten worden georganiseerd. Bijvoorbeeld door een externe uit te nodigen die een ander licht kan laten schijnen over de wezenlijke strategische keuze waar men voor staat,, door zelf actief te zijn in relevante netwerken of zich tenminste via publicaties op de hoogte te houden van wat er leeft.

5. Reflectie

Het begint bij het herkennen van de mechanismen die de eigen besluitvorming negatief, maar ook positief beïnvloeden. Dat is lastig, zeker bij ingesleten patronen waarvan men zichzelf niet (meer) bewust is. Regelmatige aandacht voor board dynamics, in elk geval in de jaarlijkse zelfevaluatie, verhoogt de sensitiviteit voor dit soort mechanismen.

Tot slot

Praten over het belang van board dynamics is niet alleen 'salonfähig', maar het onderkennen van dit belang is zelfs sociaal wenselijk geworden. Het onderzoeken van de eigen board dynamics lijkt minder vanzelfsprekend. Hoe komt dat? Worden de tools gemist om ze te bespreken? Is er schroom om elkaar te wijzen op (dis)functioneel gedrag en houding? Ervaart de commissaris het diep in het hart toch als

zwakte? Maar die geschetste mechanismen zijn menselijk. Niemand ontkomt er aan.

Ik ben ervan overtuigd dat het herkennen en bijsturen van de eigen board dynamics een volgende stap is in de professionalisering van de raad van commissarissen. Het gaat erom een effectief team te zijn, waarbij de effectiviteit voor een groot deel wordt bepaald door de kwaliteit van de besluitvorming.

Hildegard Pelzer
Directeur Governance Support
www.governancesupport.com
hildegard.pelzer@governancesupport.com



ⁱ Hooghiemstra, R., van Manen, J. & Veltrop D. 'Boardroom Dynamics. Een onderzoek naar onderlinge verhoudingen in de boardroom', NBA en Rijksuniversiteit Groningen, 2011

ⁱⁱ Pelzer, K.H. en Steffes J. 'Behavioural governance – een noodzakelijke aanvulling', Goed Bestuur, 2, 2011

ⁱⁱⁱ Janis I.L. & Mann L., 'Defence avoidance among policy makers', Brooks/Cole Publishing Company, 1982