



‘De toezichthouder als werkgever’

Het ongezegde in de boardroom

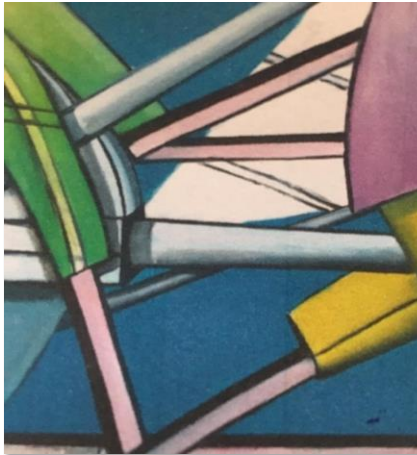
Marilieke Engbers



Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

KRACHT & TEGENKRACHT

Themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties
van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht
Juni 2019



MARILIEKE ENGBERS

Onder commis- sarissen

HOE HET ONGEZEGDE
IN DE BOARDROOM DE
BESLUITVORMING
BEÏNVLOEDT

business contact

*Deel uw
gedachten en
vragen in de
chat!!*

Het ongezegde

Kracht van de bestuurder

De werkgeversrol: de
tegenkacht van de RvC

Situationeel Governance



Wantrouwen en grote ego's hebben Eneco in chaos gestort

Reconstructie Eneco moet zich woensdag voor de Ondernemingskamer verantwoorden voor het ontslag van topman De Haas. Het is de apotheose van een ongekende machtsstrijd tussen bestuur, commissarissen en aandeelhouders.

✍ Erik van der Walle & Joris Kooiman
🕒 8 juni 2018



Managers ABN Amro waarschuwden toezichthouders in brief

In een anonieme brief werd hard uitgehaald naar voormalig president-commissaris Zoutendijk en zittend bestuursvoorzitter Van Dijkhuizen.

✍ Christiaan Pauwe 🕒 1 juni 2018





**Wat is het
ongezegde?**



Tussen 800-
1400 woorden
verwerken

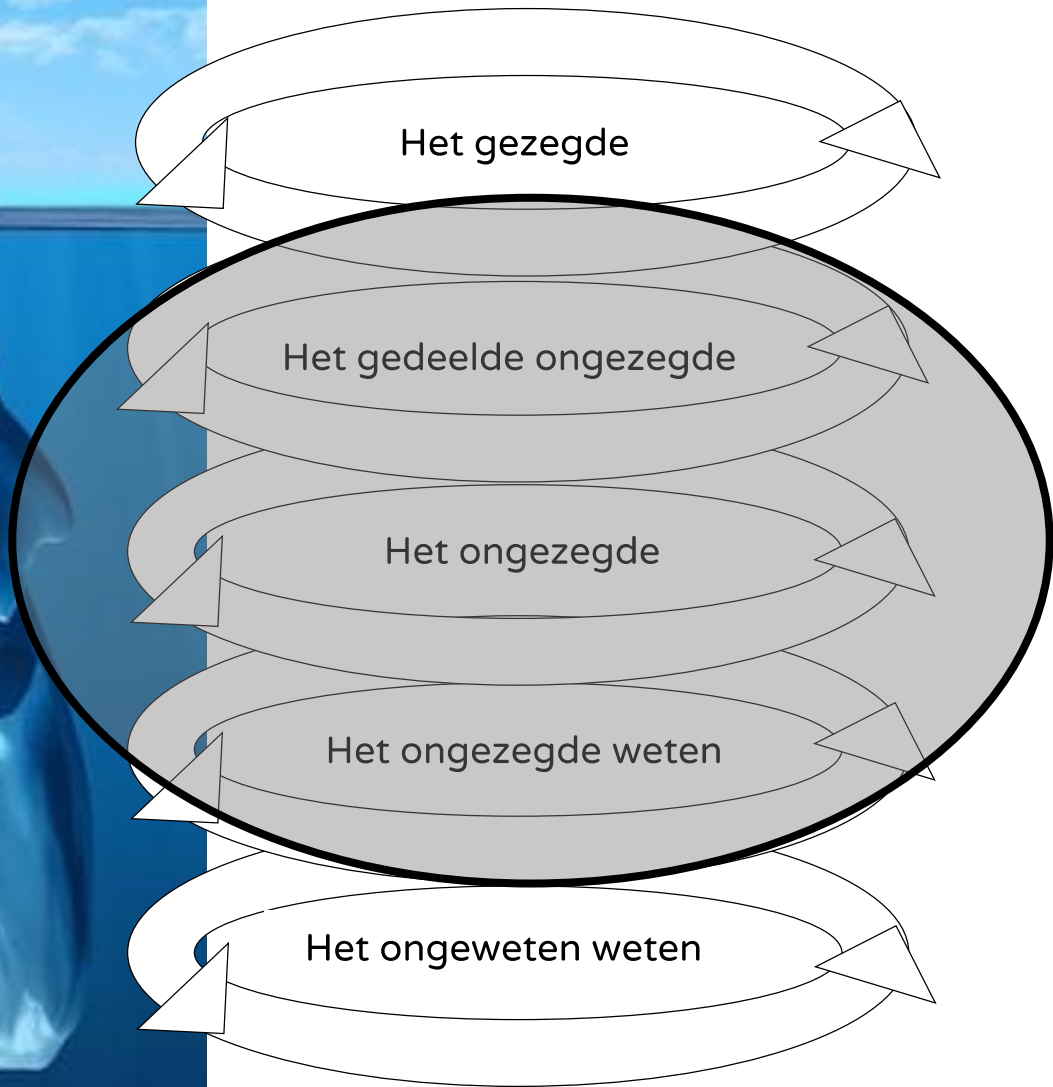


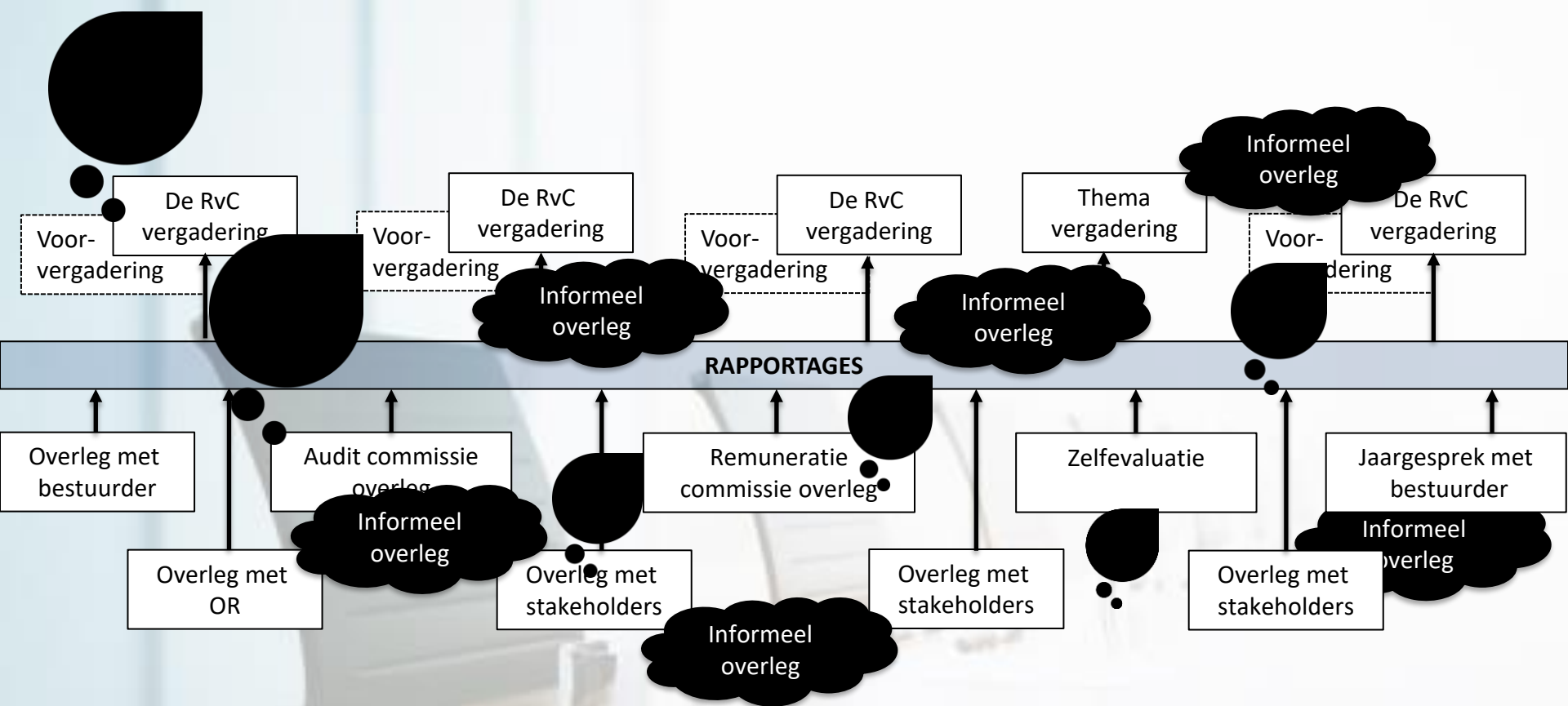
what i think

Ongeveer 140
woorden per
minuut
Max 300
woorden



what i say







Lastige onderwerpen:

Functioneren bestuurder/ MT

Functioneren individuele commissarissen

Functioneren RvC

**4 governance
dilemma's**

**2 governance
paradigma's**

3 type conflicten



2 soorten RvC KPI's

**4 soorten
spreekculturen**



**‘Kracht’
Functioneren van de bestuurder**





5 SEIZOENEN KRITISCHE VARIABELEN	1. MANDAAT BEANTWOORDEN	2. EXPERIMENTEREN	3. LANGER TERMIJN THEMA SELECTEREN	4. CONVERGEREN	5. DISFUNCTIONEREN
Paradigmaverkleving	Matig sterk	Sterk of zwak	Matig sterk	Sterk, toenemend	Erg sterk
Vakinhoudelijke kennis	Beperkt, snel toenemend	Gemiddeld, enigszins toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend
Diversiteit aan informatiebronnen	Veel bronnen, ongefilterd	Veel bronnen, toenemend gefilterd	Minder bronnen, gemiddeld gefilterd	Weinig bronnen, sterk gefilterd	Erg weinig bronnen, sterk gefilterd
Taaknieuwsgierigheid	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld, afnemend	Relatief laag, afnemend
Macht	Weinig, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Sterk, groeiend	Erg sterk, groeiend





**‘Tegenkracht’
Functioneren van de RvC**

Gedrag
bestuurder
managers
en RvC

Strategie
Beleid
Kernwaarden
KPI's
begroting

Gemeenten

Externe Toezichthouders

Burger/ Klanten

Media

RvC

Bestuurder

Organisatie

OR

HRM

Sales

Producten en diensten

Management
rapportages

'Soft
controls'

Soft controls

CEO disease

Informatie-assymetrie

Meten van 'problemen'

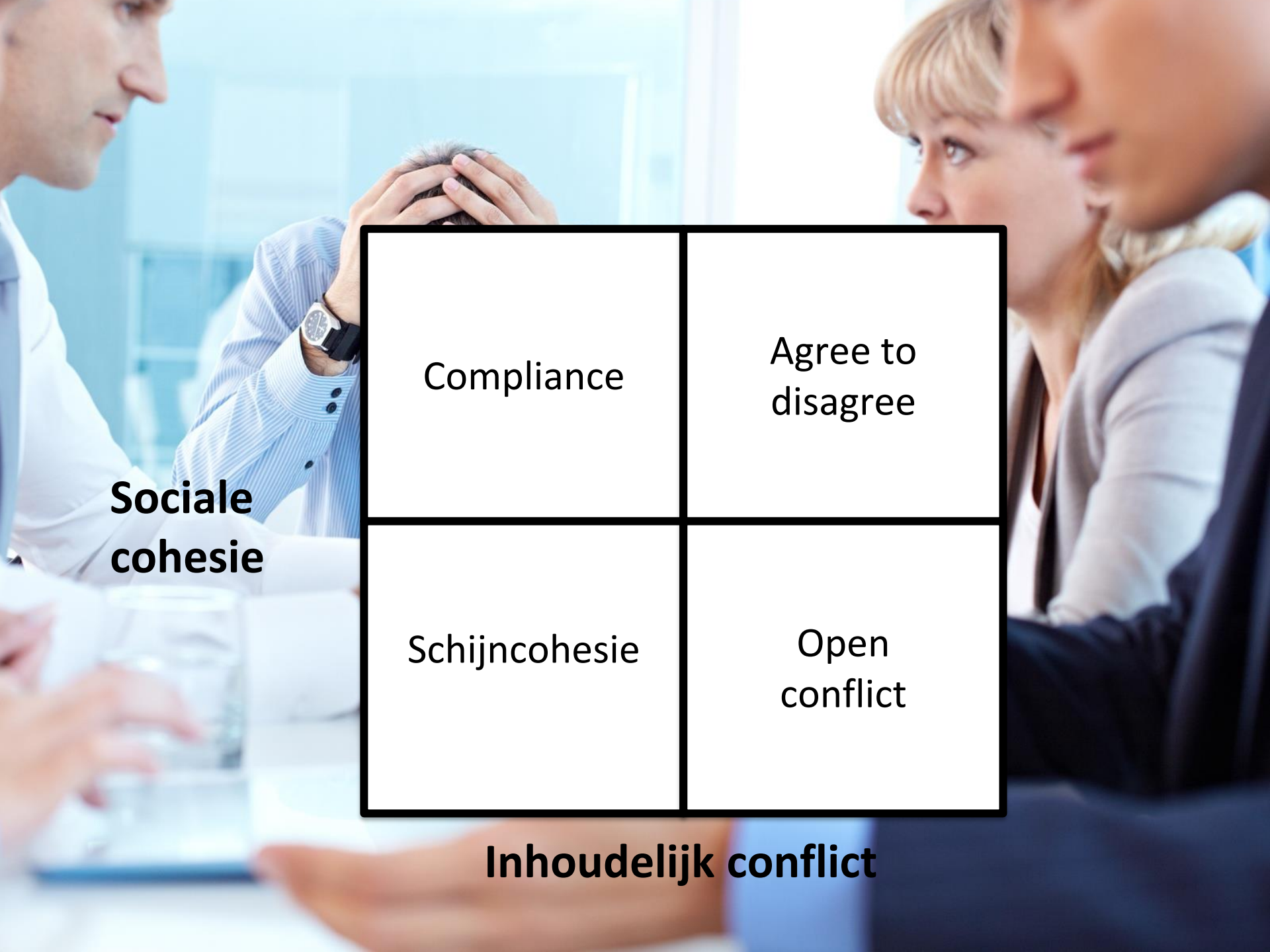


Toezichtsdilemma's
Samenwerkingsdilemma's
Besluitvormingsdilemma's
Compliancedilemma's

“Two criteria for board effectiveness: board cohesiveness and cognitive conflict”

(Forbes and Milliken 1999)





**Sociale
cohesie**

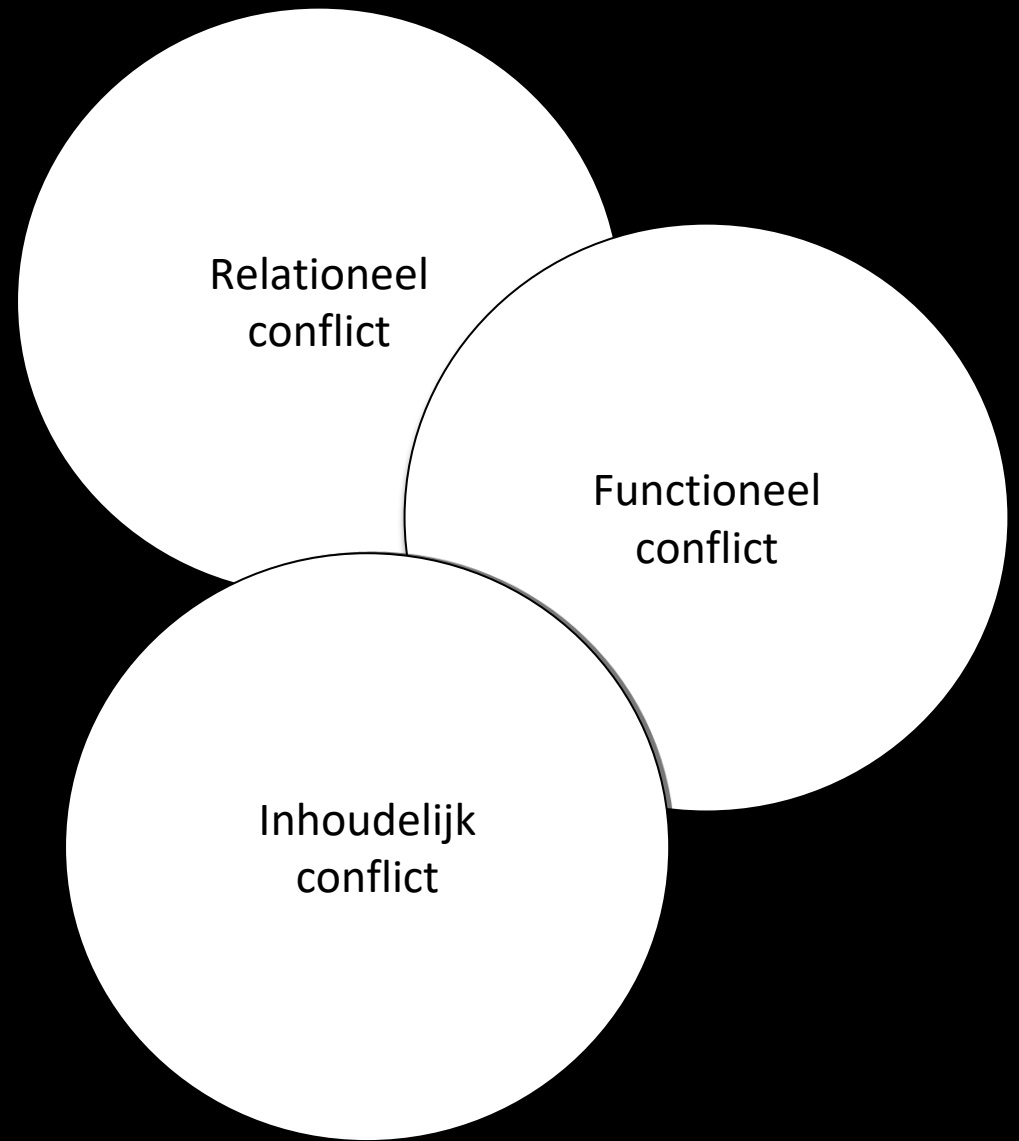
Compliance

Agree to
disagree

Schijncohesie

Open
conflict

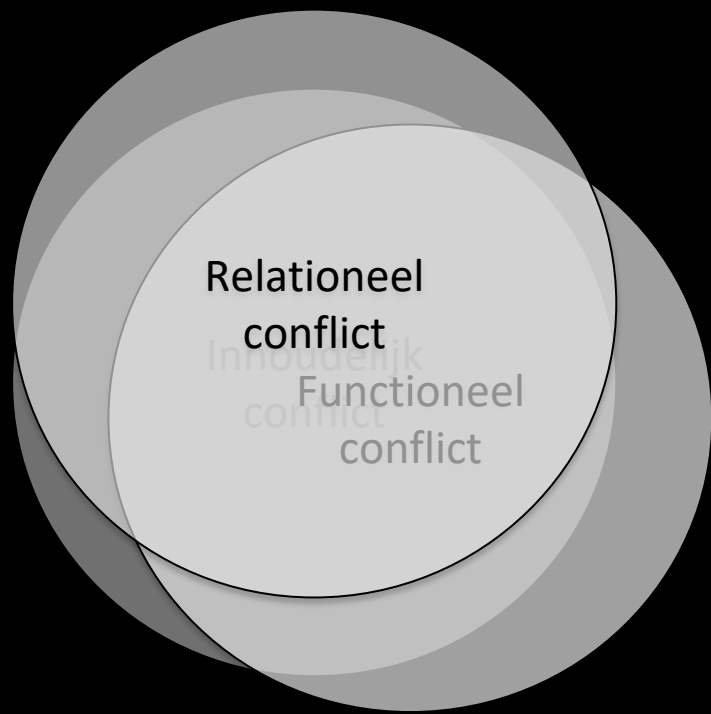
Inhoudelijk conflict



Relationeel
conflict

Functioneel
conflict

Inhoudelijk
conflict



Relationeel
conflict

Inhoudelijk
conflict

Functioneel
conflict

We store memories differently based on how they were experienced

We notice things already primed in memory or repeated often

Too Much Information

What Should We Remember?

We reduce events and lists to their key elements

Bizarre, funny, visually-striking, or anthropomorphic things stick out more than non-bizarre/unfunny things

We discard specifics to form generalities

We notice when something has changed

We edit and reinforce some memories after the fact

We favor simple-looking options and complete information over complex, ambiguous options

We are drawn to details that confirm our own existing beliefs

To avoid mistakes, we aim to preserve autonomy and group status, and avoid irreversible decisions

We notice flaws in others more easily than we notice flaws in ourselves

To get things done, we tend to complete things we've invested time & energy in

We tend to find stories and patterns even when looking at sparse data

To stay focused, we favor the immediate, relatable thing in front of us

We fill in characteristics from stereotypes, generalities, and prior histories

We Need To Act Fast

To act, we must be confident we can make an impact and feel what we do is important

De mens is zeer beperkt rationeel (Kahneman, 2011)

Not Enough Meaning

We simplify probabilities and numbers to make them easier to think about

We project our current mindset and assumptions onto the past and future

We think we know what other people are thinking

Visual & Algorithmic Design: John Manoogian III

Concept & Categorization: Buster Benson

List of 188 Cognitive Biases: Wikipedia



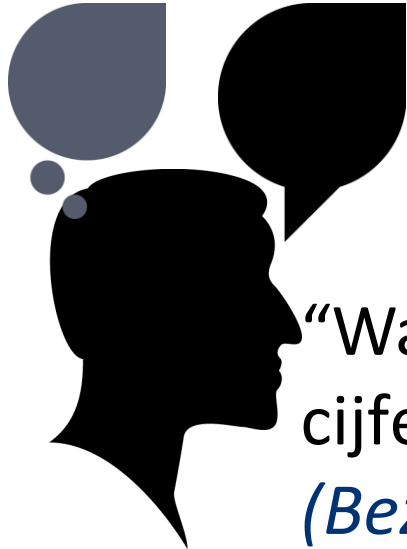
De mens reageert *defensief* wanneer je zijn rationaliteit ter discussie stelt.

(Ross 1979, Argyris, 1991)

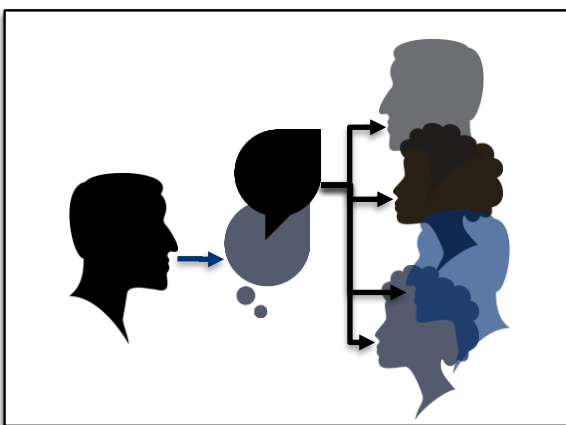
“Most people at work, even in high-performing organizations, divert considerable energy every day to a second job that no one has hired them to do: preserving their reputations, putting their best selves forward, and hiding their inadequacies from others and themselves.” (Kegan et al 2014)



Hoe gaan ze met het inhoudelijke conflict om?

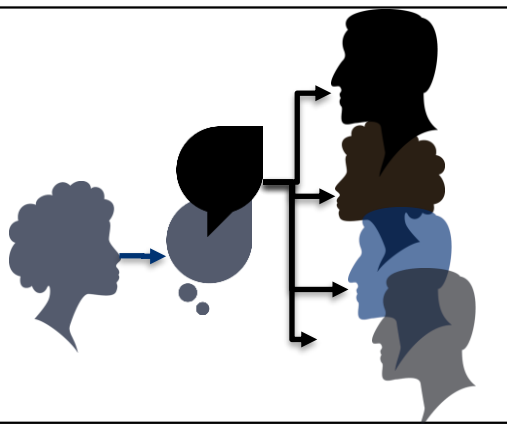


“Wat betekent dit
cijfer?”
(Bezorgdheid)





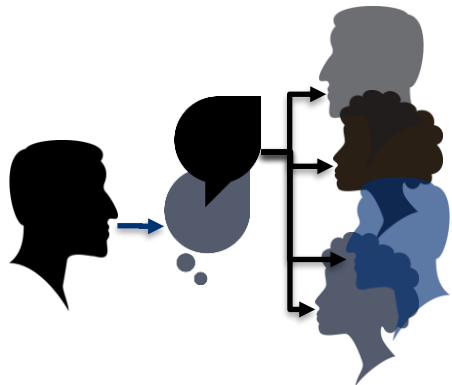
“Het betekent....”
*dat snap je
toch zelf wel*

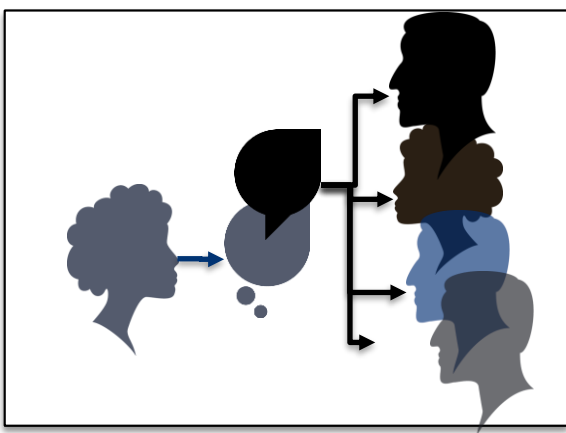
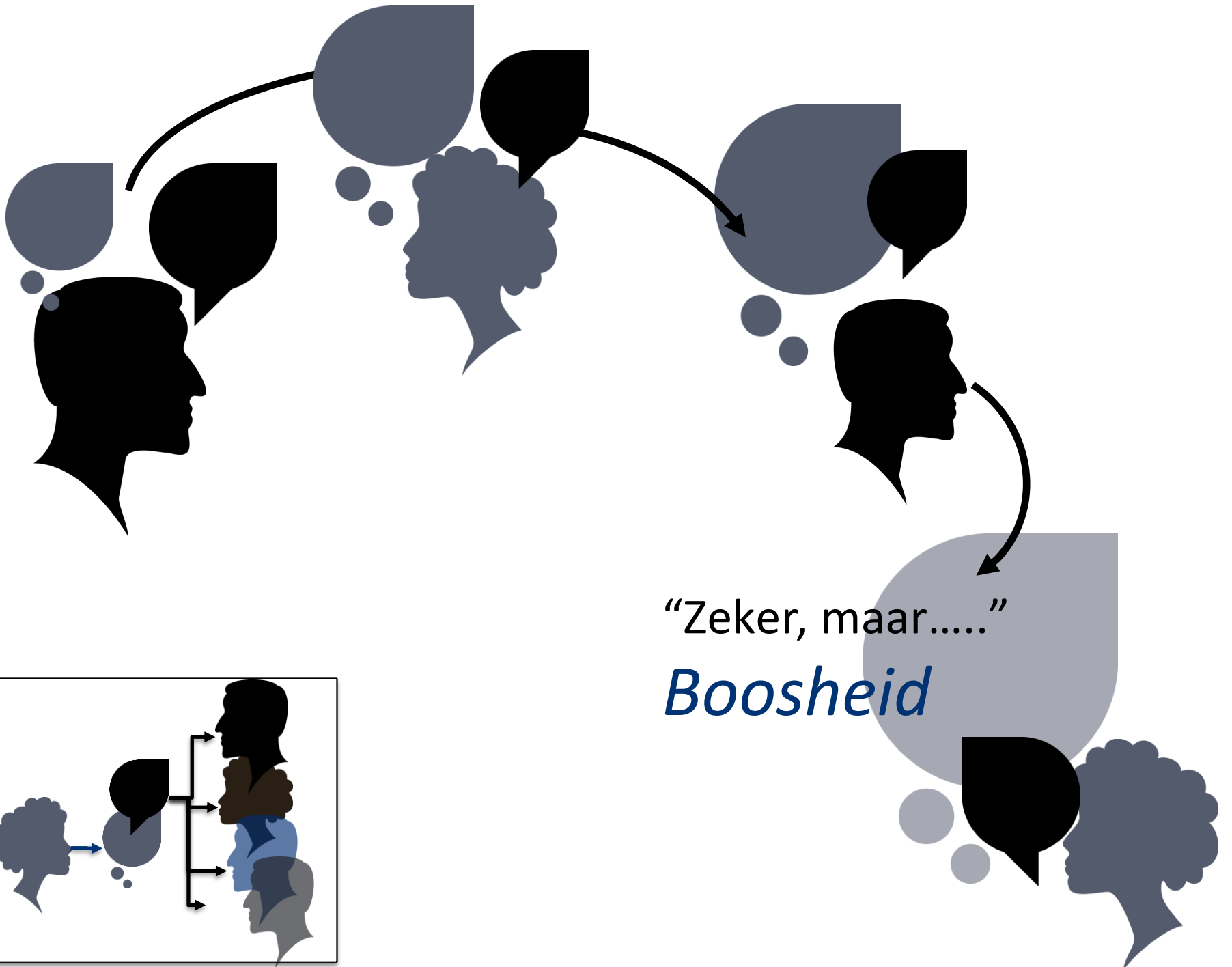




“Maar.....”

irritatie







“Genoeg gezegd, laten we doorgaan”

pffff

The image features two black silhouettes of human heads in profile, facing each other as if in conversation. A large black speech bubble is positioned above them, containing the text 'Gesprek over hot moment'. The entire scene is enclosed within a thin blue rectangular border.

Gesprek over
hot moment

**Informeel of 'parkeerplaats'
gesprekken**

Wie houdt toezicht op de bestuurder en voorzitter?

RvC-lid 1

RvC-lid 2

RvC-lid 3

RvC-lid 4

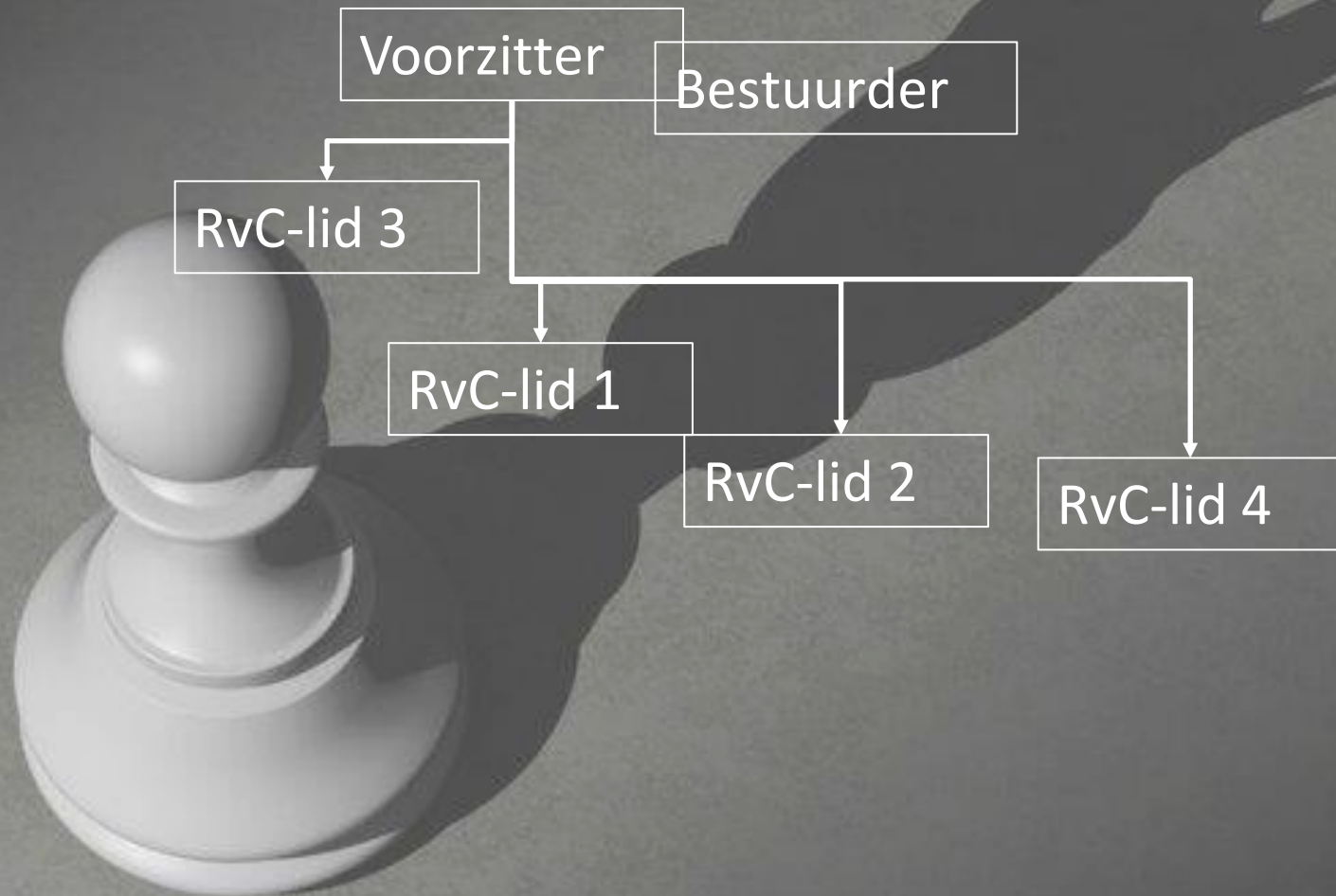
Voorzitter

Bestuurder

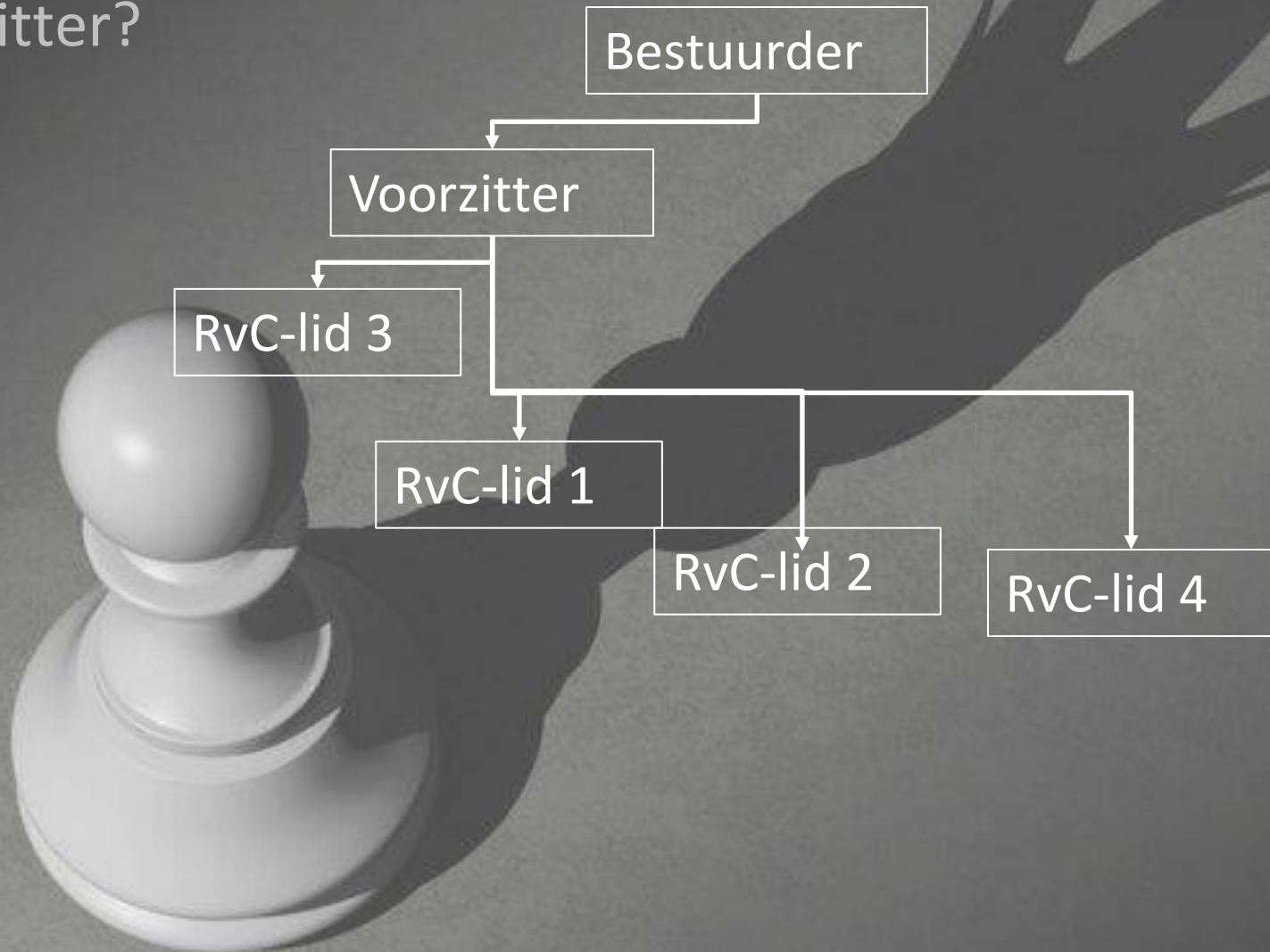
Wie houdt toezicht op de bestuurder en voorzitter?



Wie houdt toezicht op
de bestuurder en
voorzitter?



Wie houdt toezicht op de bestuurder en voorzitter?



Two governance paradigmas

Table 2. Differences Between Agency Theory and Stewardship Theory

Dimension	Agency theory	Stewardship theory
Theoretical basis	Economics	Psychology and sociology
Approach	Control (distrust)	Collaboration (trust)
Principal–agent relationship	Goal conflict	Compatible or aligned goals
Agent’s motivation	Mainly extrinsic	Intrinsic
Organizational identification	Low identification	High identification
Human behavior	Individualist	Collectivist
Governance mechanisms	Monitoring and incentives	Empowering structures

Source: Based on Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) and Sundaramurthy and Lewis (2003).

Between Agency Theory and Stewardship Theory

Agency theory

Ec Toezichthouden

Agency:

Werkgeversrol & Toezichtsrol

“Macht”

(Be)oordelen

Objectiviteit (normatief/criteria)

Oordelend advies

Belang dienend van de stakeholders

Stewardship theory

Psy Mede-besturen

Stewardship:

Adviesrol & Netwerk-rol

“Gelijkwaardig”

Coachen

Subjectief “waardevrij”

Vrijblijvend advies

Belang dienend van de bestuurder/ RvC

erman, and Donaldson (1997) and Sundaramurthy and Lewis (2003).

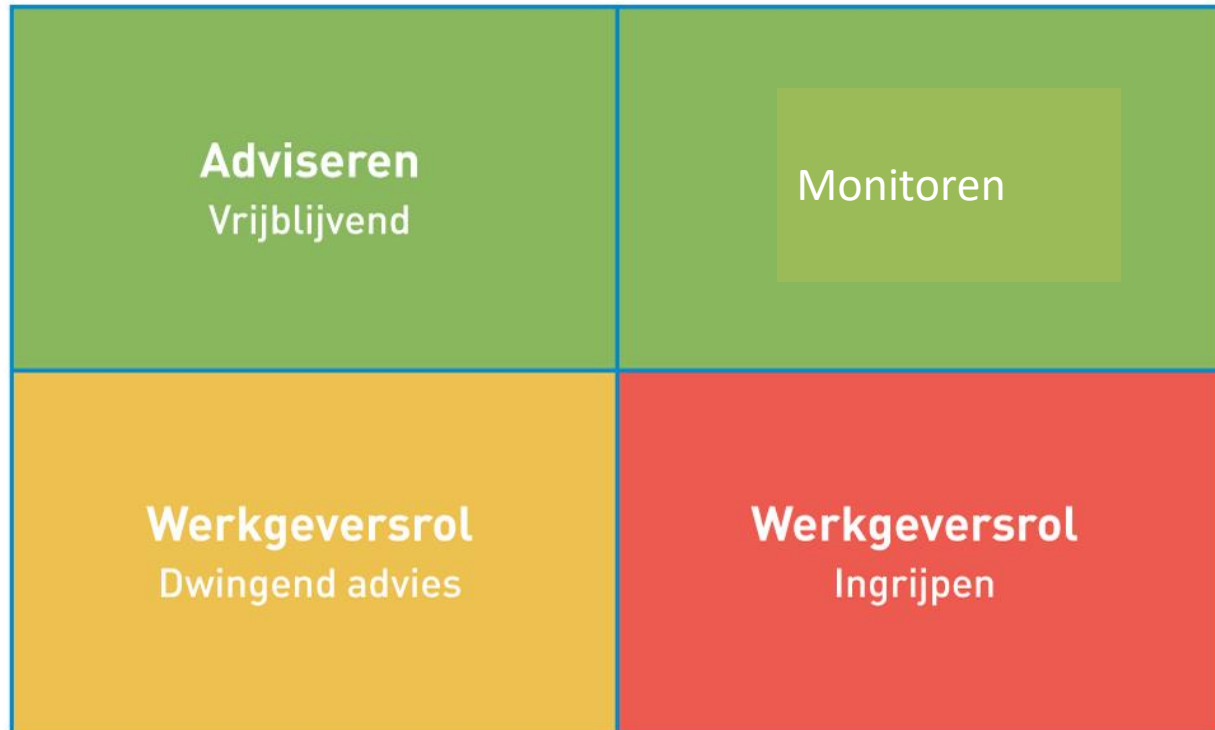


Wat nu: Situationeel governance

DE KWALITEIT VAN DE TEGENKRACHT	HET BESLUIT OVER FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURDER	DE SAMENWERKING			DE (KWALITEIT) VAN DE INFORMATIE	REFLEXIVITEIT RvC
	Hoe strategisch relevant wordt het continue evalueren van de bestuurder gepercipieerd?	Wie bepaalt het besluitvormingsproces over het functioneren van de bestuurder?	Wordt kritisch zijn over de bestuurder (en elkaar) expliciet gestimuleerd?	Wanneer wordt het functioneren van de bestuurder besproken?	Wat is de diversiteit en kwaliteit aan informatiebronnen op basis waarvan besluiten worden genomen	In hoeverre wordt bij het beoordelen van de bestuurder gereflecteerd over het risico m.b.t. verkleving en defensiviteit
HOOG	Strategisch: het strategisch evalueren van de bestuurder wordt als een van de voornaamste taken van de RvC ervaren	Gehele RvC	Ja, de voorzitter biedt RvC-leden niet alleen de gelegenheid om – ook zonder de bestuurder – vrijuit zorgen en observaties over de bestuurder te delen, maar vraagt ook expliciet of RvC-leden observaties hebben die ze nodig vinden om te delen	Continue	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering en op basis van gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around') plaats en via observaties van meetings met medewerkers ('fly on the wall')	Continue evalueert de RvC het eigen functioneren en de relatie van de RvC met de bestuurder, mogelijke individuele en RvC-denkfouten en de invloed van het eigen functioneren en denkfouten op de evaluatie van de bestuurder en de organisatie
MIDDEL	Tactisch: de evaluatie van de bestuurder vindt plaats op basis van een beoordelingskader en via de voortgangsgesprekken met de bestuurder. Alleen als de situatie er om vraagt (fusie, einde termijn) is het een strategisch besluit	Remuneratiecommissie	Niet expliciet. Impliciet wordt aangenomen dat RvC-leden altijd hun zorgen en observaties kunnen delen	Wanneer RvC-leden dit nodig vinden	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van: 1) rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering 2) gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around')	Jaarlijks evalueert de RvC de manier van samenwerken maar het risico op denkfouten, verkleving, kwaliteit informatievoorziening en gebrek aan onderlinge tegenspraak staat niet automatisch en altijd op de agenda.
LAAG	Operationeel: de evaluatie wordt gepercipieerd als verplicht onderdeel van toezichthouden, maar focus ligt op toezichthouden op de organisatie. Alleen als de situatie er om vraagt (bijv. bij een fusie of einde termijn) is het een strategisch besluit	Voorzitter	Nee, eerder andersom. De neiging is vooral vertrouwen te hebben in de bestuurder en (daarom) voorzichtig te zijn met feedback	Jaarlijks	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergaderingen	Hooguit impliciet: het tegengaan van denkfouten wordt gezien als de verantwoordelijkheid van elk individueel lid. Via opleidingen, interviews wordt verwacht dat de RvC-leden op de hoogte zijn van hun eigen denkfouten en de invloed van deze denkfouten op hun betekenisgeving en evaluatie en besluit

Situationeel leren kijken

Wat gaat goed
genoeg?



Stewardship

Agency



**Beoordelen en
veroordelen**

Het gezegde

Het gedeelde ongezegde

Het ongezegde

Het ongezegde weten

Het ongeweten weten

Empathie

**Heldere
processen**

**Conflict-
normen**

Bewust met 'lastige' rollen leren omgaan



PARADIGMA CONFLICT	PARADIGMA REFLEXIEF
Goed & fout	Dilemma's & paradoxen
Onpersoonlijke Analyses	Actiepatronen
Speculeren over intenties	Onderzoeken intenties
Focus op bewust gedrag/ aanspreken	Focus op onbewust gedrag/ onderzoeken
De ander als probleem	Samen als probleem
Functioneel / relationeel conflict	Inhoudelijk/ functioneel conflict

Dank en succes!
Marilieke Engbers

www.Marilieke.com