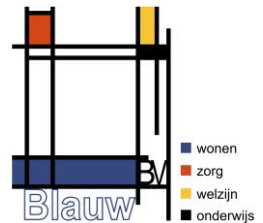


# Boekbespreking: 'Onder commissarissen'

## Hoe het on gezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt



**Boek:** 'Onder commissarissen' van Marilieke Engbers, 2021  
**Bespreking:** Theo Stubbé, Blauw BV  
**Kernwoorden:** Governance, RvC, RvT, paradigma, dilemma, het on gezegde, zelfevaluatie

### Inleiding

Het boek 'Onder commissarissen'<sup>1</sup> is de derde publicatie van Marilieke Engbers in een reeks over governance. Dit boek is de toegankelijke variant van haar proefschrift<sup>2</sup> en van het rapport 'Kracht & Tegenkracht'<sup>3</sup>. In circa 130 pagina's beschrijft zij een fictief verhaal van een raad van commissarissen (RvC<sup>4</sup>) rondom de herbenoeming van het jongste RvC lid Thomas. Daarnaast bevat het boek circa 60 'groene' pagina's met beschouwingen over governance. Deze beschouwingen staan tussen de hoofdstukken en beschrijven theorie over diverse onderwerpen, zoals dilemma's, spreekcultuur, het on gezegde, zelfevaluatie etc. De tweede vorm van beschouwingen zijn vele tekstballonnetjes in de kantlijn bij het verhaal, als ware een ondertiteling van wat er gebeurt in de parabel.

Ik maak een diepe buiging voor de auteur en voor dit boek. Het verhaal is boeiend, bijna spannend, en geheel realistisch. Ik herken diverse situaties uit het verhaal vanuit mijn brede ervaring met zelfevaluatie en vanuit directe contacten met RvC's als interim bestuurder. Ik vermoed dat de meeste RvC leden en bestuurders het boek ook met een glimlach (van herkenning) zullen lezen.

### Kern van het boek

Een belangrijk advies in het rapport 'Kracht & Tegenkracht' uit 2019 is dat er een gemeenschappelijke taal zou moeten zijn om over de dilemma's in de RvC te spreken. Dat doet de auteur heel slim met deze publicatie. Door een gelaagdheid in het boek creëert zij begrip voor het werk van 'intern toezicht'. Begrip (en een taal) om dilemma's te bespreken is belangrijk voor een vruchtbare boardroom dynamiek, maar ook handig als introductie voor de beginnende commissarissen. Het boek levert dan ook inzicht in het werk van de Raad van Commissarissen voor de buitenstaanders, zoals ondernemingsraden, politici, media en andere belanghebbers. Engbers geeft (soms basale) toelichting op het vak van toezichthouden met tekstballonnetjes in het verhaal.

Er zit ook een diepgang voor ervaren commissarissen, want de verhaallijn bevat realistische individuele afwegingen bij RvC bijeenkomsten. De groene pagina's en de epiloog geven duiding (= taal) aan deze afwegingen. In de epiloog trekt Engbers conclusies. Zij nuanceert de verhaallijn, onder andere met de opmerking dat de lezer zich identificeert aan het verhaal vanuit zijn eigen persoonlijke paradigma's.

<sup>1</sup> Zou de titel een analogie zijn van 'Onder professoren' van Willem Frederik Hermans uit 1975? Men zegt dat W.F. Hermans in dit boek verwijst naar bestaande hoogleraren van de Universiteit Groningen? Doet Engbers dat hier ook?

<sup>2</sup> Engbers, M.J.E. 'How the unsaid shapes decision-making in boards; a reflective exploration of paradigms in the boardroom', VU Amsterdam 2020

<sup>3</sup> Engbers, M.J.E. 'Kracht & Tegenkracht; een themaonderzoek van de Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's'; juni 2019

<sup>4</sup> Er is geen verschil tussen een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Toezicht (RvT).

Vanuit mijn paradigma vat ik het boek samen met een zevental 'lessen', die ik uit de epiloog haal:

- 1) Individuele commissarissen kunnen (zouden moeten) leren om te gaan met de dynamiek in de boardroom.
- 2) Irrationeel en defensief menselijk gedrag (als onderdeel van de boardroom dynamiek) laat zich niet controleren door ratio of structuur, maar vraagt om (h)erkenning.
- 3) Hoe voorkom je dat de boardroom dynamiek leidt tot relationele conflicten, terwijl het juist goed is dat het gesprek soms 'schuurt op de inhoud'?
- 4) Toezichhouden is mensenwerk, zodat de zogenaamde 'best practice' niet bestaat. Elke situatie moet met reflectie en overleg beoordeeld worden.
- 5) Het verminderen van 'het ongezegde in de boardroom' vraagt om een passende governance-cultuur, in dialoog met alle actoren.
- 6) De governance codes beschrijven een kritische houding van de RvC, maar de codes benoemen niet hoe je kritisch moet zijn. Maak als RvC het gesprek mogelijk over denkfouten, defensief gedrag, blinde vlekken en dergelijke bij de kritische vragen.
- 7) Maak de randvoorwaarden van het vak van toezichthouder bespreekbaar. Wat is de huidige en de gewenste governance-cultuur in de organisatie?

## Kern van het verhaal

Het verhaal begint met het proces van herbenoeming van Thomas door de collega's binnen de RvC. Dat gaat - zachtjes gezegd - niet soepel. Vervolgens neemt de auteur de lezer mee in de gedachten, dan wel gesprekken, van de voorzitter van de RvC, van de overige leden van de RvC, maar daarna ook van Lara, de adviseur/begeleider van de zelfevaluatie en van Erwin, de bestuurssecretaris. De laatste twee 'komen het toneel op' nadat de RvC besloten heeft om de zelfevaluatie te gebruiken om het proces van de herbenoeming van Thomas te evalueren.

Het boek beschrijft het middel van de zelfevaluatie om verbeteringen binnen de governance te bereiken. Engbers beschrijft dat het zelfbeeld van de RvC weerspiegelt in de insteek van de zelfevaluatie. Een RvC die zich vooral richt op compliance (voldoen aan de formaliteiten) zal een andere verwachting hebben bij een zelfevaluatie dan een RvC gericht op de maatschappelijke output.

Een toegevoegde waarde van het boek ligt in de aandacht die de auteur legt bij de voorbereidingen van de zelfevaluatie. Engbers heeft een goed punt dat de insteek van de zelfevaluatie en de keuze voor het soort begeleider een gedeeld besluit moet zijn van de raad, zodat het bespreken van het ongezegde in de RvC al begint bij de zoektocht naar de externe begeleider!

## Tot slot

Engbers beschrijft een aanpak van de zelfevaluatie met een voorbereiding van vragen, interviews en met onderzoek naar de teamrollen van Belbin en een psychologische test. Dit gaf mij - tijdens het lezen - teveel een gevoel dat verbeteringen mogelijk zijn als ware een maakbare wereld. In de epiloog spreekt Engbers dit gelukkig tegen. Toch houd ik een ongemakkelijk gevoel bij het inzetten van een psychologische test voor een zelfevaluatie. Ik vind een psychologische analyse een te zwaar middel, met privacy gevoelige informatie. Het gebruik van vragenlijsten en de inzet van Belbin (over teamrollen) in de voorbereiding van de zelfevaluatie vind ik wel passend. Deze twee laatste hulpmiddelen brengen diepgang en duiding voor het functioneren van de deelnemers in de betreffende RvC en de output is dus situationeel. Dat sluit volgens mij beter aan bij de conclusie van Engbers dat er geen best practice is, maar dat elke situatie met reflectie en overleg beoordeeld moet worden.

Afsluitend vind ik het bespreken van het boek 'Onder commissarissen' een aanrader voor een themadag van de RvC of om te gebruiken bij een zelfevaluatie. Ik heb goede ervaringen met een gedegen voorbereiding van een RvC op hun zelfevaluatie. Zelfevaluatie bestaat uit reflecteren op je eigen gedrag en dat van de governance. Daar moet je tijd en rust voor nemen.

Zoals eerder beschreven kan het boek goed ingezet worden bij overleg met de ondernemingsraad en andere gremia, want mensen hebben vaak weinig beeld bij het werk van het interne toezicht. Verder zou ik het boek ook bij het inwerkpakket van nieuwe commissarissen voegen.

**Op mijn website heb ik circa 120 artikelen, boekbesprekingen en rapporten verzameld, waarvan 25 gaan over governance en leiderschap. U kunt onbeperkt grasduinen bij het tabblad 'publicaties' op [blauwbv.nl](http://blauwbv.nl) of via de onderstaande QR code.**

