



Boek bespreking: Kracht & Tegenkracht (VU Amsterdam, juni 2019)

De onderzoeker Marilieke Engbers is in 2018, na haar promotie, door de Autoriteit woningcorporaties benaderd met de vraag: Wat zijn de risico's bij langzittende bestuurders?' Haar onderzoek en de rapportage richten zich op een theoretische beschouwing over deze vraagstelling en de praktijk van krachten en tegenkrachten in governance. Ik schrijf bewust governance omdat de onderzoeker zich houdt aan de vraagstelling van het risico bij lang zittende bestuurders, maar tegelijk melding maakt dat dit *copy-paste* geldt voor de interne toezichthouders. Het rapport sluit vervolgens af met de dilemma's voor raden van toezicht als gevolg waarvan zij hun tegenkracht niet goed inzetten en de reflectie van de onderzoeker op deze beschouwingen.

Ik kan u aanbevelen om dit rapport in zijn geheel te lezen na deze samenvatting. Ik had het hele rapport nodig om de waarde ervan te snappen. De onderstaande samenvatting kunt u zien als een teaser. U kunt dit rapport downloaden van blauw bv.nl bij (externe) publicaties.

Het risico van een bestuurder die vast zit in haar¹ eigen perceptie van de werkelijkheid

Ik gebruik in deze subtitel bewust niet het woord 'langzittende bestuurder', want het gaat in dit onderzoek niet zozeer hoe lang iemand op haar plek zit, maar vooral hoezeer iemand vast overtuigd is dat haar wereldbeeld klopt met de werkelijkheid en hierop acteert. De onderzoeker, Marilieke Engbers, beschrijft de theorie dat een bestuurder onmogelijk alle aspecten van haar werk kan bevatten, gezien de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en de hoeveelheid informatie van de werkomgeving. De bestuurder kan zodoende niets anders doen dan te werken met een begrensd model van de werkelijkheid, ook wel het paradigma van de bestuurder genoemd. So far, so good, tot het moment dat deze bestuurder gaat denken dat dit paradigma (haar modelmatige versie van de werkelijkheid) gelijk is aan de werkelijkheid. Dat noemt de onderzoeker de 'paradigmaverkleving'. Er is sprake van een paradigmaverkleving als de bestuurder zich vereenzelvigd met haar eigen stelsel van overtuigingen. Zij zal dan niet meer leren van nieuwe observaties en tegenspraak op haar paradigma ervaren als een persoonlijke aanval. Herkent u het?

In mijn woorden beschrijft de theorie dat een bestuurder in het begin van haar carrière open staat voor de wereld om zich heen en daar, door de jaren, heen van leert. Haar leerproces wordt altijd positief gewaardeerd met begrippen zoals: wijsheid komt met de jaren, intuïtie is gecondenseerde kennis, 'tacit knowledge' en dergelijke. De genoemde theorie beschrijft echter dat deze ontwikkelcurve van het leerproces kan verstarren in 'Seen that, done that'. Er kan dus een fase intreden dat de bestuurder vast komt te zitten in haar eigen beelden en daardoor niet meer goed functioneert. Zij wordt dan een risico voor de organisatie.

Volgens de onderzoeker is paradigmaverkleving een bijna niet te vermijden universeel defensief mechanisme om in complexe (gevaarlijke) situaties snel te kunnen handelen. Het rapport bespreekt dat alleen continue feedback (of tegenkracht) dit risico van 'verknijpt acteren' kan tegengaan. Deze feedback moet vanaf het eerste begin van een relatie worden gegeven en niet pas tijdens of vlak voor een crisis. De RvT zorgt zodoende dat de bestuurder blijft leren van hun continue feedback en reflectie op haar handelen. Helaas komt de RvT er soms niet aan toe om deze tegenkracht in te zetten.

¹ Ik gebruik de vrouwelijk vorm, maar ik bedoel zowel vrouwelijke als mannelijke personen.

Ik ben een liefhebber van eeuwenoude wijsheden, zodat ik op deze plek graag een noot uit dit rapport citeer (p. 28): ' Bij het langdurig ontbreken van tegenspraak of tegenkracht kan de bestuurder zich ontwikkelen tot een disfunctionerende bestuurder en is er sprake van *managerial hubris* (Eckhaus & Sheaffer, 2018). Hubris is het Oudgriekse woord voor begrippen zoals 'overdreven, trots, hoogmoed, overmoed, grootheidswaan, brutaliteit en onbeschaamdheid'. Voordat sprake is van dit type risico zijn er dus veel fases voorafgegaan.

Hoe werkt het risico van disfunctionerende bestuurders in de praktijk?

Het rapport beschrijft twee voorbeelden van disfunctionerende bestuurders, zoals een bestuurder die altijd 'buiten speelt' en de media opzoekt, maar haar interne organisatie processen verwaarloost of een bestuurder die beheersmatig de organisatie op orde heeft, maar geen oog heeft voor maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit deze voorbeelden beschrijft het rapport dat ook RvT leden zich dan minder bewust kunnen zijn van dit leidende paradigma van de bestuurder/organisatie. Dit is ook bekend als een vorm van groepsdenken, waarbij mensen geneigd zijn om gelijk denkende mensen aardiger te vinden dan anders denkende mensen ('confirmation bias'). Uit het onderzoek blijkt dat RvT leden onderkennen dat een type bestuurder moet passen bij de fase van de organisatie, maar dat het tegelijk niet goed is om steeds te wisselen van bestuurder. Het beoordelen van het functioneren van de bestuurder in de context van de organisatie is dan ook een belangrijke taak van een RvT, maar deze beoordeling blijkt vaak een taak te zijn geworden van de remuneratiecommissie. Het strategisch functioneren van de bestuurder staat niet vaak expliciet op de agenda van de RvT, waarbij de onderzoeker wel 17 overwegingen noteert waarom het 'echte' functioneringsgesprek met de bestuurder niet (of slechts informeel) wordt gevoerd (p.37/38). Wie houdt er eigenlijk toezicht op wie?

De onderzoeker benoemt vier governance dilemma's die de continue feedback (of tegenkracht) tussen de RvT en de bestuurder belemmeren, zodat de paradigmatverkleving tot een risico verwordt voor de organisatie. Ik benoem ze hierbij kort en u kunt ze uitgebreid lezen in hoofdstuk 4.

- Het **toezicht dilemma** gaat over de aarzeling van RvT leden om kritische vragen te stellen en met enige distantie te communiceren, 'want je moet toch vanuit vertrouwen werken met de bestuurder'.
- Het **samenwerking dilemma** gaat over de samenwerking binnen de raad. Individuele RvT leden willen vertrouwen op het werk van de collega raadsleden met expertise, soms samengebond in afzonderlijke commissies en vragen niet genoeg door.
- Het **besluitvorming dilemma** gaat over het begrip 'choose your battles' of in goed Nederlands: Moet je op elke slak zout leggen? Hoe zorg je voor een goede balans in daadkrachtige besluitvorming ten opzichte van uitgebreide inhoudelijke discussies.
- Het **compliance dilemma** gaat over de altijd volle agenda van een RvT vanwege administratieve eisen (tot goedkeuring) waardoor een beperkte tijd overblijft voor diepgang in strategische onderwerpen.

Hoe nu verder?

De onderzoeker concludeert dat niet de zittingsduur van de bestuurder op zichzelf een risico is, maar wel de mate van paradigmatverkleving van de persoon en van de RvT. Paradigma's zijn noodzakelijk om complexiteit hanteerbaar te maken, maar het kan doorschieten in een paradigmatverkleving die een persoon of organisatie belemmert om te blijven leren en ontwikkelen. Paradigmatverkleving kan alleen beheerst worden door een sterke tegenkracht. Een individueel RvT lid is hier niet toe in staat, want die raakt binnen de kortste tijd sociaal buitengesloten in de raad.

Marilieke Engbers eindigt haar rapport met vier aanbevelingen:

- 1) Onderken het risico van paradigmaverkleving;
- 2) Zorg dat er een gemeenschappelijke taal komt om hierover te spreken;
- 3) Stimuleer het gesprek over het risico van paradigmaverkleving in de branche, zodat het gewoon wordt om dit risico van disfunctionerende bestuurders te bespreken;
- 4) Tenslotte zorg ervoor dat het reflectieve gesprek hierover plaatsvindt.

De bovenstaande vier aanbevelingen komen tot stand door enerzijds hoogwaardige zelfevaluaties (binnen de RvT en tussen RvT en de bestuurder) en anderzijds door de genoemde risico's en de daarbij behorende begrippen (paradigmaverkleving, reflectie, dilemma's bij het toezicht) expliciet te gaan gebruiken in de Governancecodes. De onderzoeker benoemt dat deze begrippen weliswaar impliciet bekend zijn bij de interne toezichthouders, maar via de brancheorganisaties gecodificeerd kunnen worden. Met een codificatie worden deze begrippen normale onderwerpen op de agenda van elke RvT. Op deze manier worden de zelfevaluaties ook naar een hoger niveau van reflectie gebracht, waardoor het team van de governance beter functioneert.

Tot slot:

U begrijpt dat ik als begeleider van zelfevaluaties enthousiast ben van dit rapport. Ik observeer wisselende niveaus van reflectie bij de zelfevaluaties die ik mag begeleiden, maar de meeste raden staan open voor het 'goede gesprek'. Het komt de kwaliteit van de zelfevaluatie ten goede als serieuze tegenkracht gewoon is.