

INTERVIEW ROB BLOMME: “BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN, DURF KWETSBAARHEID TE TONEN OOK AL WORDT DAT GEZIEN ALS ZWAKTE”

5 april 2023

Een verstandige bestuurder of commissaris zoekt continu de balans. Enerzijds worden ze getrokken naar het belang van aandeelhouders: rendement. Anderzijds beseffen ze steeds meer dat ze ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Toch zien we bijvoorbeeld bij oliemaatschappijen dat die balans er nog lang niet is. Het zorgt echter wel voor volop ongemak in de boardroom, zo betoogt Rob Blomme, hoogleraar Organisationsgedrag bij Nyenrode en hoogleraar Management en Organisatie aan de Open Universiteit. We spreken hem over waar dat ongemak vandaan komt en hoe bestuurders en commissarissen dat kunnen wegnemen.

“Ik wil graag beginnen bij de verantwoordelijkheid van een bestuurder”, zegt Blomme. “Sinds de industriële revolutie is het zo dat het bestuur vooral rendement moet kweken voor aandeelhouders. In de wet staat echter ook vastgelegd dat ze zich netjes moeten gedragen. Door een goed werkgever te zijn en mee te bewegen met de maatschappij. Dat noemen we governance. Commissarissen zijn er vervolgens om bestuurders binnen de pas te houden.”

De taken en verantwoordelijkheden zijn al jaren duidelijk. Toch ontstaat er de laatste jaren ongemak. Waar dat vandaan komt? Blomme vertelt dat dat hem vooral zit in verschillende belangen. “Het rendement op korte termijn waar aandeelhouders om

vragen botst in onze huidige economie steeds meer met wat de maatschappij van organisaties vraagt. Dat zie je terug in media, in hoe medewerkers zich gedragen en zelfs in rechtszaken, denk maar aan de Urgenda-case tegen Shell. Bestuurders staan onder continue druk om met al deze belangen om te gaan. Dat is niet makkelijk. Sterker nog: dat is behoorlijk ongemakkelijk.”

ONGEMAK IN DE BOARDROOM

De laatste jaren komt door die druk vanuit de maatschappij ook bij bestuurders en commissarissen het besef dat ze naar zogenaamde ‘good governance’ moeten. “Je kunt als organisatie alleen functioneren als onderdeel van een systeem. Ja, de aandeelhouders hebben een transactioneel belang. Maar als de maatschappij geen mogelijkheden biedt daarvoor, is het zinloos. Die spagaat hebben we onderzocht in het project Ongemak in de Boardroom, waarin we met bijna veertig bevlogen bestuurders en commissarissen, en wetenschappers aan de slag zijn gegaan”, vertelt Blomme.

“Uiteindelijk gaat werken aan good governance over gedragsverandering. En dat is lastig, omdat bestuurders en commissarissen net als ieder mens veelal beslissen op basis van routines en gewoontes. Een commissaris komt bijvoorbeeld op die positie omdat ‘ie een repertoire heeft ontwikkeld met allerlei vuistregels. Zeker in stressvolle, zeg ongemakkelijke, situaties grijpt ook hij of zij daarop terug. We noemen dit de availability bias: we nemen besluiten op basis van besluiten die we eerder namen. Daarnaast zijn we van nature risicomijdend, waardoor we bij te grote risico’s besluiten iets niet te doen. Ik kan me voorstellen dat je als bestuurder met aandeelhouders in je nek het het makkelijkst is om vooral hetzelfde te doen als je altijd al deed.”

DOORBREEK ROUTINES

Gezien de uitdagingen van onze maatschappij op klimaat en biodiversiteit, en de rol die bedrijven spelen in het oplossen daarvan, is de grote vraag voor bestuurders en commissarissen dus ook vooral hoe ze routinegedrag kunnen doorbreken. Volgens Blomme moeten ze traag gaan denken: “Dat betekent niet direct beslissen vanuit dat

wat bekend is, maar echt uit je omgeving stappen en reflecteren op wat er mogelijk is. In het Ongemak in de Boardroom-traject deden we dat door deelnemers in contact te brengen met andere contactvormen, zoals kunst en muziek. Mensen schamen zich bijna altijd voor hun zangstem. Maar toen we samen gingen zingen zorgde dat verbinding op een heel ander niveau. En dus voor het laten horen van een stem die dicht bij zit bij wie je écht bent.”

ACTEREN

In feite zijn bestuurders en commissarissen in hun functie een soort acteurs, zegt Blomme. “In de directiekamer staan ze op het podium en geven ze als het ware een show weg. Daarbuiten zijn ze off stage. Het gaat erom dat we beide rollen meer laten samenkomen. Dus dat je dat wat je ’s avonds als vader of moeder aan de keukentafel vindt ook durft zeggen in de boardroom. Of dat je dat wat de maatschappij van je verwacht als burger meeneemt naar de Raad van Commissarissen. We denken wel dat we de goede dingen doen, maar doen we dat daadwerkelijk?”

Ongemak in de Boardroom had een wetenschappelijke en een emotionele aanpak. De wetenschappelijke lessen zijn vertaald in zeven nieuwe vuistregels voor bestuurders en commissarissen. De emotionele kwamen terug in de experimenten die deelnemers deden. Ze zullen me altijd bijblijven”, aldus Blomme. “Want hoewel het ook best eens moeilijk was om het ongemak aan te gaan, ben ik ervan overtuigd dat we het gedrag bij deelnemers echt hebben kunnen veranderen. Belangrijkste leerpunt? Dat is wat mij betreft de kwetsbaarheid die ze moeten durven tonen in een functie waarin dat gezien wordt als zwakte. Mijn advies: uit dat harnas, toon je authenticiteit en ga moedig voorwaarts.”

VERANDER HET GESPREK

Nu het project tot zijn eind is gekomen, is het zaak dat er meer bestuurders en commissarissen het ongemak aan durven gaan. Volgens Blomme is dat vooral een zaak van een andere taal spreken: “Opleiders moeten beseffen dat nieuwe thema’s gaan

onderwijzen en beseffen dat het vooral besturen en toezichhouden vooral gaat over het vormen van een mens en niet per se over kennis. Naast deze langetermijninvestering kunnen we ook nu al snel het gesprek in de boardroom veranderen door een diverser geluid binnen te halen. Niet per se meer vrouwen, maar vooral mensen met andere gedachten. Juist als het ongemakkelijk is, moet je dat gaan cultiveren. Alleen als het gesprek verandert, veranderen de vuistregels.

Tot slot wil Blomme nog één concrete tip meegeven voor bestuurders en commissarissen die dit lezen en nu denken: ja maar wat kan ik nu morgen doen om mijn ongemak aan te pakken? Blomme heeft twee tips: “Ga in gesprek met mensen die dit traject eerder hebben doorlopen. Deelnemers uit ons project zie ik nu als de vaandeldragers die hun ervaringen kunnen uitdragen. Een tweede tip zou zijn om iets te doen wat buiten je comfortzone zit. Neem een zangles of ga een therapeutische groepsessie in. Het gaat om een ander discours, om andere taal, om traag denken en doen. Breng een ode aan het ongemak en vind de balans tussen al die belangen en jouw persoonlijkheid.”

Bekijk hier de zeven good practices voor bestuurders en commissarissen. Daar vind je ook meer artikelen, een column en een podcast over dit thema.