

# Het spel in de boardroom en de nieuwe bestuurscultuur

Op 5 januari 2024 vloog in volle vlucht een paneel uit een Boeing 737 Max. Twee weken daarvoor bereikte Ajax een nieuw dieptepunt met het verlies tegen FC Hercules (of: Hercules bereikte een hoogtepunt) en moest Philips zich opnieuw verantwoorden, ditmaal voor onveilige MRI apparatuur. Allemaal recente gebeurtenissen die het belang van een goede corporate governance illustreren. Maar waar zit de verbinding naar het fenomeen *bestuurscultuur*? Wat betekent het woord bestuurscultuur in de private sector, waarom is die cultuur lang niet altijd optimaal? En wat zou men van commissarissen mogen verwachten?

**Jan Stolker**, auteur van *Het spel in de boardroom*, signaleert drie grote valkuilen: *bounded rationality*, *bounded ethicality* en *bounded willpower*.



**Jan Stolker** is Director Leadership and Governance bij Eurac/ESAA. Daarnaast is hij actief als boardroom-adviseur, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap en herstructureringen.

Eerder vervulde hij in totaal 23 toezichtfuncties bij bedrijven en maatschappelijke organisaties.

**A**ansluitend op mijn zojuist uitgekomen boek *Het spel in de boardroom*, kies ik in dit artikel voor een benadering door de lens van behavioral governance: de combinatie van behavioral economics (gedragseconomie) en corporate governance.<sup>1</sup>

Corporate governance wordt traditioneel beleefd vanuit de formele setting van de boardroom, waar rationele besluitvorming zou moeten plaatsvinden over onderwerpen zoals het doel van de organisatie, leiderschap, strategie, risicobeheer, de financiële huishouding, personeelsbeleid, innovatie, wet- en regelgeving. Allemaal belangrijk. Maar uiteindelijk gaat het bij goed bestuur en toezicht over iets anders.

In de theorie van behavioral governance gaat het over de spelers in de boardroom, hun persoonlijkheden, hun gedrag en de cultuur die zij uitdragen op de organisatie. Wie door de lens van behavioral economics naar bestuur en toezicht kijkt, ziet dat psychologische mechanismen en gedragsmatige aspecten een overmatig belangrijke rol spelen. Zij hebben soms besluiten en acties tot gevolg die niet bedoeld of voorspeld zijn.

Biases (gedragsvalkuilen) verklaren waarom: de mens, en dus ook de bestuurder, blijkt niet altijd even rationeel te handelen als van een hoogopgeleide, ervaren bestuurder mag worden verwacht. Dat geldt ook voor de commissaris. Drie grote valkuilen worden in *Het spel in de boardroom* besproken: *bounded rationality*, *bounded ethicality* en *bounded willpower*.

## Cultuur

Cultuur is een ingewikkeld begrip. Het gaat over mensen, gedrag, opvattingen en onderlinge relaties. Bestuurscultuur gaat over de verhouding tussen bestuurders, de manier waarop zij leidinggeven aan de interne organisatie én de manier waarop zij inhoud geven aan de relatie naar de maatschappij. Een cultuur die aandacht heeft voor de verwachtingen van anderen schept vertrouwen. En vertrouwen is een voorwaarde voor positieve langetermijnrelaties. De meest geciteerde Nederlandse gedragswetenschapper Geert Hofstede (1928-2020) definieerde het begrip cultuur door culturele verschillen tussen landen in kaart te brengen<sup>2</sup>. Hij benoemde de machtsafstand tussen mensen, een individualistische versus een collectieve cultuur, het omgaan met en accepteren van onzekerheid en, een beetje traditioneel, een meer masculiene versus een feminiene cultuur. Later voegde hij daar twee aspecten aan toe: de focus op korte versus de focus op lange termijn en een cultuur waarin je vrijheid en plezier mag hebben versus een cultuur van strenge regels en afspraken.

## Machtsafstand en cultuur

Machtsafstand is een van de meest bepalende factoren voor de governance cultuur in een organisatie. In een organisatie waar sprake is van een grote machtsafstand voelen leidinggevendenden zich superieur en wordt hun positie en gedrag geaccepteerd door medewerkers. Die doen wat ze gezegd wordt en kopiëren, op zoek naar succes, het gedrag van de top waarin tegenspraak alleen maar tot problemen kan leiden, iedereen ziet hoe het met klokkenluiders afloopt en in de RvC een regentencultuur heerst.

In *Het spel in de boardroom* wordt de dark triangle in de bestuurskamer besproken: de psychologische driehoek getekend door Narcisme, Machiavellisme en Antisociaal gedrag. Dat iets van narcistisch gedrag de bestuurskamer binnenkomt, is niet onlogisch. De raad van commissarissen, de werkgever van het bestuur, zoekt een bestuurder die zelfstandig de problemen kan aanpakken, die overtuigend een visie kan uitdragen en die zijn visie met charme kan verkopen<sup>3</sup>. Immers, het bestuur bestuurt, de RvC houdt toezicht. En stilletjes deelt de RvC graag mee met de uitstraling en de successen van de ceo.

**'De mens, en dus ook de bestuurder, blijkt niet altijd even rationeel te handelen als van een hoogopgeleide, ervaren bestuurder mag worden verwacht. Dat geldt ook voor de commissaris'**

Maar een bestuur dat, te zwaar gepositioneerd in de dark triangle, onvoldoende tegenwicht vindt bij de RvC, kan leiden tot opgeblazen, egocentrisch leiderschap. Zo kan een cultuur ontstaan waarin het kortetermijnbelang vooropstaat, de waarheid er niet meer zo toe doet en manipulatie tot een kunst verheven wordt. Een cultuur die uiteindelijk leidt tot egocentrisch of zelfs antisociaal gedrag<sup>4</sup>.

## Cultuur en vertrouwen

Het woord bestuurscultuur komt overwaaien uit de Nederlandse politiek, waar verzuim van de omgangsvormen in het parlement en schandalen als de toeslagenaffaire leiden tot een dieptepunt in het vertrouwen van de burger in de politiek (25 procent)<sup>5</sup> en een daling van Nederland naar het laagste niveau in de *corruption perception index* ooit<sup>6</sup>. Maar ook het vertrouwen in grote ondernemingen is sinds 2012 gezakt naar een bedenkelijk laag niveau van 39 procent<sup>7</sup>.

Vertrouwen in corporate governance kent twee varianten. De eerste is het interne vertrouwen tussen de spelers in de boardroom, bestuurders en commissarissen. Het gaat om vertrouwen op inhoud (heeft het bestuur de competenties en de integriteit om een succesvolle strategie te ontwerpen en uit te voeren) en om de emotionele vertrouwensband: kunnen we als het spannend wordt op elkaar vertrouwen? Extern speelt de factor vertrouwen net zozeer een belangrijke rol. Stakeholders nemen in toenemende mate het bestuur en de RvC de maat op de wijze waarop hun belangen worden behartigd. In de Engelse wetgeving wordt niet voor niets de term *fiduciary duty* gebruikt. Vertrouwen dus.

## Cases

Bij grotere, maar ook kleine organisaties staan bestuur, maar vooral de RvC soms op te grote afstand van het primaire proces. Een aantal recente cases illustreert dit. Toen Philips geconfronteerd werd met de slaapapneu-crisis duurde het lang voordat de stakeholders (klanten, aandeelhouders, de overheid – Food and Drugs Administration (FDA)) geïnformeerd werden over de aard en de diepte van de problemen. Maar, afgaande op het jaarverslag 2021, lijken het bestuur en de RvC zelf te laat te zijn geïnformeerd. In het jaarverslag 2021 wordt aanvankelijk gesproken over *potential health risks*. Pas een jaar later komt het woord *patient safety* in het jaarverslag aan de orde en in een update op de website van de FDA in juni 2023 blijken er al 105.000 medische incidenten te zijn vermeld. Tijdens de aandeelhoudersvergadering van mei 2023 riep een aandeelhouder vertwijfeld en emotioneel uit: ‘U heeft de mensen op uw loonlijst totaal niet onder controle’. *Bounded rationality* is het begrip dat Nobelprijswinnaar Herbert Simon gebruikte om aan te geven dat mensen, bestuurders, commissarissen, beperkt zijn in de hoeveelheid informatie die ze kunnen verwerken<sup>8</sup>. Maar ook dat ze soms te makkelijk menen op grond van (wat later blijkt) onvoldoende informatie te kunnen blijven besturen en toezichhouden.

## Bounded ethicality

Commissaris zijn in het betaald voetbal is geen baan voor mensen met een zwak zenuwstelsel. Ajax kwam onder vuur te liggen door de cultuurshock rond Mark Overmars. Hij stond bekend als benaderbaar, vriendelijk en medeverantwoordelijk voor de grote strategische successen van de club.

Maar in 2022 leidde zijn gedrag tegenover vrouwen tot zijn vertrek en kwamen aspecten van een vrouwonvriendelijke cultuur bij de club in het nieuws. De club sprak zich pas uit toen het schandaal op straat lag. Hier speelde mogelijk het fenomeen *bounded ethicality*<sup>9</sup>. We denken ethisch bezig te zijn en vergoelijken onethisch gedrag omdat het niet zo erg lijkt en bij de cultuur van het voetbal zou horen. Pas twee jaar later legden de externe toezichthouders, KNVB en FIFA, Overmars een schorsing op. De gifbeker was nog niet leeg. De nieuwe RvC van Ajax stelde begin 2023 dat Ajax nu eens professioneler bestuurd moest worden. Daarbij paste niet langer dat commissarissen – zoals gebruikelijk bij het betaald voetbal – hun werk onbetaald zouden doen. Dat leidde al meteen tot ophef bij supporters die toch al meenden dat commissarissen graaiers zijn. De tweede beslissing was de aanstelling van de technisch directeur Sven Mislintat. Ajax was gewaarschuwd voor zijn solistisch optreden. En al snel bleek hij solistisch voor een recordbedrag (115 miljoen euro) spelers – van twijfelachtig niveau – te hebben gekocht; ook nog eens deels via een aan hem persoonlijk gelieerde onderneming. De voorzitter van de RvC trok zijn conclusies en stapte op. Ter verklaring stelde hij dat zijn RvC juist met opzet en in vol vertrouwen het mandaat bij de organisatie had neergelegd. Dat leek een model voor goede governance. Dat er geen sprake was van voldoende *countervailing power* binnen de directie (de competentie om effectief elkaar aan te spreken op beleidskeuzes en gedrag) was de RvC ontgaan.

## Boeing en de normalcy bias

Boeing kwam in het nieuws toen twee van haar nieuwe 737 MAX toestellen neerstortten. Bij de ontwikkeling van deze nieuwe genera-

tie vliegtuigen die 10 tot 15 procent zuiniger zouden zijn, bleek een cultuur van kostenmanagement belangrijker dan de traditionele cultuur van veiligheid. Naar klokkenluiders werd niet geluisterd<sup>10</sup>. Chairman, president én ceo Dennis Muilenburg, bekend om zijn bokitogedrag richting Elon Musk (wie landt er het eerste op Mars?) moest het veld ruimen; tot verdriet van aandeelhouders daalde hij af aan een gouden parachute van 62 miljoen dollar. De duofunctie ceo én voorzitter van de board wordt in de VS steeds meer gezien als een aantasting van de countervailing power binnen de top van de organisatie.

De *normalcy bias* beschrijft de valkuil dat mensen zich maar moeilijk kunnen voorstellen dat zich een crisis kan voordoen: ons brein wil ons zo graag weghouden van rampen dat de eerste reactie is de mogelijkheid van een ramp te ontkennen<sup>11</sup>. Ook de nieuwe president én ceo, een nieuwe *Safety Committee* in de board en nieuwe rapportage-lijnen konden niet voorkomen dat dit keer een incident plaatsvond met een wegvliegend paneel tijdens een vlucht van Alaska Airlines. Door de druk te presteren lijkt de cultuur van veiligheid nog steeds ondergeschikt aan efficiency en kostenmanagement. Overigens leiden ook passagiers aan de *normalcy bias*: veel van de gestrande passagiers, die het incident allemaal overleefden, stapten gewoon weer in een vervolgvlucht.

## Reflectie op een nieuwe bestuurscultuur in de private sector

Natuurlijk zijn een goede strategie en de ambitie om te slagen bij organisaties van groot belang. In een model voor leiderschapsselectie zouden die elementen moeten worden gecombineerd met de bepalende competentie

van zelfreflectie<sup>12</sup>. Vooral een reflectie op de cultuur kan het verschil maken. Maar Hofstede gaf in zijn analyse aan waarom het zo moeilijk is de cultuur in een organisatie aan te passen: hij noemt cultuur de collectieve programmering van de geest<sup>13</sup>. Hij stelt dat cultuur niet geërfd wordt, maar voortkomt uit de sociale omgeving. En juist daardoor is *'unlearning more difficult than learning'*.


Voor de RvC is er als altijd werk aan de winkel. In hoeverre zijn voor de RvC de drie grote thema's van cultuur in ons leiderschap en onze organisatie zichtbaar? Het gaat om: empathie (echte aandacht voor collega's en stakeholders), transparantie (openheid) en inclusiviteit (betrekken van alle talenten in de organisatie). Commissarissen zitten in een lastig parket. Zij staan op afstand van de organisatie en willen dat ook. Immers, op de stoel van de directie gaan zitten wordt in alle handboeken ontraden. Maar zicht op het primaire proces is cruciaal. De voornaamste vraag in hun evaluatie moet zijn: kennen wij de cultuur en het gedrag op de werkvloer? Worden veiligheidsprotocollen echt nageleefd of zijn ze misschien al zo gedetailleerd geworden dat geitenpaadjes zichtbaar worden?

## Bounded willpower

Tenslotte is er het element *bounded willpower*<sup>14</sup>. Van nature ziet de mens de problemen en tekortkomingen wel, maar is de neiging toch het nog even aan te zien. Er zit soms een jarenlange relatie tussen bestuurders en toezichthouders. Pas bij toetreding van nieuwe commissarissen worden soms oude patronen doorbroken en bestuurders vervangen. De RvC van FC Volendam pakte uiteindelijk door toen duidelijk werd dat door risicovol beleid de club aan de rand van

de financiële afgrond dreigde te raken. Maar al bij voorbaat kreeg de RvC de toorn van de media en de supporters van de mediagenieke voorzitter van het bestuur over zich heen. Een fan op de kade in Volendam riep: ‘Jan Smit, voorzitter van het bestuur van FC Volendam, is afgefikt door mensen die er niets vanaf weten’. Je doet het dus niet gauw goed. De RvC reageerde: wij hebben driemaal een gele kaart gegeven. Het enige wat je ons nog kunt verwijten, is dat we een jaar te lang hebben gewacht<sup>15</sup>.

## Balans tussen controle en vertrouwen

Voor ondernemingen en maatschappelijke organisaties speelt nu het grote thema van de transitie. Het voortbestaan op de lange termijn en de aandacht voor de negatieve externe effecten zijn te lang in de ijskast gezet. Bounded willpower verklaart dat we die negatieve effecten liever niet zien. Luchtvaartmaatschappijen, chemische bedrijven zoals Chemours en staalbedrijf Tata staken jarenlang hun kop in het zand. Natuurlijk profiteren velen op de korte termijn. De normalcy bias zorgt ervoor dat we met problemen en dreigende rampen om kunnen gaan. Maar bij de RvC ligt de vraag te beoordelen of op de lange termijn de toekomst is geborgd. Want eens komt de rekening, voor de organisatie én haar omgeving. Hoewel in veel organisaties sprake lijkt van een goede gezonde cultuur, zou deze toch jaarlijks moeten worden geëvalueerd. De drie grote thema’s bounded rationality, bounded ethicality en bounded willpower geven een praktische leidraad. De RvC zal in zijn evaluatie steeds de juiste balans moeten vinden tussen vertrouwen en controle. 

### Noten

1. Zie Jan Stolker (2023) *Het spel in de boardroom, een introductie in behavioral governance*; Amsterdam, Boom.
2. Geert Hofstede (1991) *Cultures and Organizations*. London, Harpers Collins.
3. Zie ook: Antoinette Rijssenbilt, (2011), *Thesis. CEO Narcisme Meting en Impact*.
4. Paul Babiak, Robert D Hare (2019, revised edition), *Snakes in Suits. Understanding and surviving the psychopaths in your office*. Amerikanen gebruiken graag de term psychopaten. Conform DSM V, het handboek psychiatrie, hanteren wij liever de iets concretere term: antisociaal gedrag.
5. CBS (9-5-2023) *Minste vertrouwen in Tweede Kamer in 10 jaar tijd*.
6. Transparency International (2022) *Corruption Perception Index*.
7. CBS idem.
8. Herbert Simon (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Macmillan.
9. Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest. In D. A. Moore cs, *Conflicts of interest: Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy* (pp. 74–95). Cambridge University Press.
10. Zie de aanklacht: *In re the Boeing Company derivative litigation*: Hof van Delaware, consol. c.a. no. 2019-0907-mtz.
11. Sandra J. Sucher and Shalene Gupta (2021), *What Corporate Boards Can Learn from Boeing’s Mistakes*, HBR June 2, 2021.
12. Zie ook Stolker (Idem).
13. Geert Hofstede (1991): *Cultures and organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill – Cambridge UK.
14. Sendhil Mullainathan, Richard Thaler (2000), *Behavioral Economics*, Working paper 7948, National Bureau of economic Research.
15. Persconferentie raad van commissarissen FC Volendam, persconferentie 1 december 2023.