

# 'De crux van board dynamics is constructief-kritisch vermogen'

Eelke Heemskerk doet onderzoek naar corporate governance, corporate elites en sociale netwerken. Hoe ziet hij de rol van board dynamics vanuit wetenschappelijk perspectief? Een gesprek over gedrag, constructief conflict en board performance.

## Hoe belangrijk is gedrag van bestuurders en commissarissen?

'Zowel in wetenschap en praktijk zien we dat prestaties van bestuur en toezicht slechts in beperkte mate worden bepaald door de structurele kenmerken, zoals omvang en samenstelling van de raad. De prestaties hangen in veel grotere mate af van het daadwerkelijke gedrag van bestuurders en commissarissen en van hun onderlinge dynamiek.'

## Welk gedrag is daarbij het meest belangrijk?

'De crux van board dynamics is het vermogen om constructief-kritisch te zijn. Bestuurders en commissarissen moeten in staat zijn om een diversiteit van meningen toe te laten, daarover te debatteren, elkaar echt de nieren durven te proeven, om zo tot een goede besluitvorming te komen. Dat heet 'task conflict' of 'constructief conflict' in de literatuur. De checks en balances in corporate governance bevinden zich voor een groot deel op dat vlak. Het is alleen lastig om het constructief conflict in goede banen te leiden. Het gaat daarbij om meer dan structurele aspecten alleen.'

## Hoe werkt dat constructief conflict?

'Conflict heb je eigenlijk in twee smaken. Je hebt relationeel conflict en constructief conflict. Bij een relationeel conflict ben je geïrriteerd en boos op elkaar waardoor je, onder andere, niet goed naar elkaar luistert. Dat type conflict heb je liever niet in de board. Constructief conflict betekent dat je van mening en perspectief kunt verschillen bij vraagstukken en agendapunten. Dat soort onenigheid is juist heel goed voor de besluitvorming. Het spanningsveld is natuurlijk dat een constructief conflict niet moet leiden tot een relationeel conflict. Als iemand jou de hele tijd van repliek dient, dan ga je hem misschien toch vervelend vinden, met alle improductieve gevolgen van dien.'

“ In feite is constructief conflict altijd positief ”

Eelke Heemskerk is associate professor bij de afdeling politico-logie van de Universiteit van Amsterdam, waar hij leiding geeft aan de CORPNET onderzoeksgroep. Hij is tevens werkzaam als boardroom consultant bij De Galan Groep.



Zie voor meer informatie het artikel van Heemskerk, Wats en Heemskerk met de titel 'Conflict in the Boardroom: A Participant Observation Study of Non-Executive Board Dynamics' in Journal of Management and Governance via <http://link.springer.com/article/10.1007/s10997-015-9339-8>

## Hoe kan worden voorkomen dat een constructief conflict een relationeel conflict wordt?

'Daarvoor moeten commissarissen en bestuurders helder met elkaar afspreken hoe ze met elkaar omgaan op dit gebied. Dat geldt zowel binnen de raad van commissarissen en raad van bestuur als tussen de twee raden. De mores blijven nog vaak impliciet. Het is aan de voorzitters om de wens tot constructief conflict en de regels die daarbij gelden expliciet te maken. In de praktijk zie je vaak dat voorzitters conflict juist proberen te vermijden, en daarmee dus ook de goede vorm van conflict. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de raad van commissarissen niet kritisch genoeg kijkt naar zichzelf, en ook niet naar de bestuurders.'

## Hoe bent u daar zo zeker van?

'Ik signaleer dat in de praktijk en ik heb het ook systematisch bekeken via vergelijkend participatief onderzoek. Waar sprake is van conflict-vermijdend gedrag zie je duidelijk een lagere board performance. Het helpt als voorzitters bewust constructief conflict laten ontstaan en sturen. Daar moet ruimte voor zijn.'

“ In de praktijk zie je vaak dat voorzitters alle conflict proberen te vermijden ”

## Er bestaat vast geen blijvend lineair verband tussen constructief conflict en effectiviteit van de board?

'Nou, dat lijkt dus wel te bestaan. In feite is constructief conflict altijd positief. Het probleem is dat als het constructief conflict groter wordt, ook de kans op relationeel conflict toeneemt. Dat is weer negatief. De voorzitter moet ervoor zorgen dat geen relationeel conflict ontstaat en als dat wel ontstaat dan moet hij zorgen dat het niet uit de hand loopt.'

## En hoe doet een voorzitter dat dan?

'Dat is natuurlijk de one-million-dollar-question! Er is geen one-size-fits-all oplossing. Het blijkt in de praktijk heel persoonlijk te zijn. Iedere voorzitter doet dat weer anders, afhankelijk van de leiderschapsstijl en kwaliteiten. En afhankelijk van de specifieke omstandigheden. Het proces moet goed lopen. De mensen moeten op elkaar zijn aangesloten, elkaar goed kunnen begrijpen en elkaar scherp bejegenen. Dat kan worden gefaciliteerd met een goede structuur, die past bij de organisatie en bij de omgeving waarin die organisatie functioneert.'

## In hoeverre draagt onderzoek bij aan betere board dynamics?

'Er is behoefte aan meer onderzoek dat is gestoeld op ervaringen uit de praktijk, zeker ook aan systematisch onderzoek naar gedrag op het niveau van bestuurders en commissarissen. Dat helpt de regelgevers die steeds meer nadruk leggen op gedragsmatige aspecten binnen organisaties. Met goed onderzoek wordt het toezichthouden en interveniëren op gedrag beter en consistent mogelijk.'