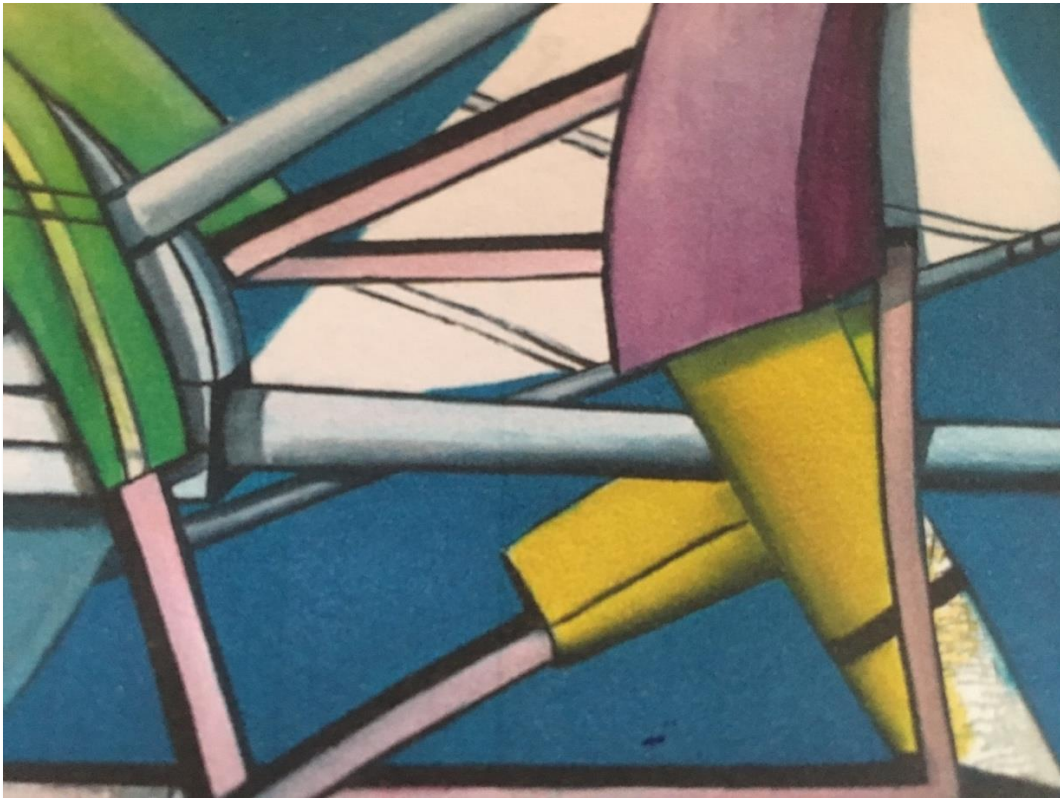


# KRACHT & TEGENKRACHT

Themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's

Juni 2019



## Colofon

Datum: juni 2019

### **Onderzoeker:**

Drs. M.J.E. Engbers (School of Business and Economics, Vrije Universiteit)

### **Klankbordgroep:**

Drs. H.J.G. Vedder (Directeur-bestuurder Goed Wonen Gemert, namens de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties)

Dr. Ir. A. Kerssies (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties)

Drs. M.A.G.A. Botermans (Autoriteit woningcorporaties)

W. Li MSc RA (Autoriteit woningcorporaties)

### **Wetenschappelijk klankbord:**

Prof. Dr. F.A. Roozen (Voorzitter 'Center for Executive Education' en professor Management Accounting van de controllersopleiding van School of Business and Economics, VU Amsterdam)

Prof. Dr. S.N. Khapova, (Professor of Careers and Organization Studies, Head of Department Management & Organisatie, van School of Business and Economics VU Amsterdam)

### **Projectteam:**

Mr. J. Volkert (Autoriteit woningcorporaties)

M.L. van der Elst MSc RO (Autoriteit woningcorporaties)

Het afgebeelde schilderij op de kaft is een foto van het schilderij Entangled Forces (1988) van Kees Mettes.

## INHOUD

<b>1. AANLEIDING EN BETEKENIS VAN DIT ONDERZOEK .....</b>	<b>13</b>
1.1. AANLEIDING ONDERZOEK EN ONDERZOEKSVRAGEN .....	13
1.2. BETEKENIS VAN DIT ONDERZOEK .....	14
1.3. ONDERZOEKSOPZET EN ONDERZOEKSMETHODIEK.....	15
1.4. ANALYSE .....	16
1.5. LEESWIJZER.....	18
<b>2. THEORETISCHE RISICO BIJ LANGZITTENDE BESTUURDERS .....</b>	<b>19</b>
2.1. DE ZITTINGSDUUR VAN EEN BESTUURDER, VIJF KRITISCHE VARIABELEN .....	20
2.2. DE ZITTINGSDUUR VAN EEN BESTUURDER, VIJF FASEN .....	24
2.2.1. Mandaat beantwoorden.....	24
2.2.2. Experimenteren .....	25
2.2.3. Thema langere termijn .....	25
2.2.4. Convergeren .....	26
2.2.5. Disfunctioneren .....	26
2.3. DE AUTOMATISCHE PILOT EN DENKFOUTEN.....	28
<b>3. HET RISICO EN DE TEGENKRACHT IN DE PRAKTIJK.....</b>	<b>32</b>
3.1. WAT IS HET GEPERCIPIEERDE RISICO BIJ LANGZITTENDE BESTUURDERS? .....	32
3.1.1. Het risico: wordt het theoretisch risico herkend? .....	32
3.1.2. Het risico: Is sprake van een risico in de eigen organisatie? .....	34
3.2. WAT IS DE GEPERCIPIEERDE HUIDIGE TEGENKRACHT? .....	35
3.2.1. De tegenkracht: Het samen beoordelen van de bestuurder .....	35
3.2.2. De tegenkracht: Het lastige gesprek voeren over en met de bestuurder .....	37
3.2.3. De tegenkracht: Beheersing van het veronderstelde risico.....	38
<b>4. DILEMMA'S DIE DE TEGENKRACHT VAN DE RVC VERKLEINEN .....</b>	<b>41</b>
4.1. DILEMMA'S .....	41
4.1.1. Toezichtsdilemma's .....	43
4.1.2. Samenwerkingsdilemma's .....	45
4.1.3. Besluitvormingsdilemma's.....	46
4.1.4. De compliancedilemma's.....	48
4.2. AUTOMATISCHE PILOOT.....	50
4.3. DE INVLOED VAN DE AW OP HET BEHEERSEN VAN HET RISICO .....	53
<b>5. REFLECTIE – WAAR STAAN WE EN HOE NU VERDER? .....</b>	<b>56</b>
5.1. WAAR STAAN WE? .....	56
5.2. HOE NU VERDER?.....	57
5.2.1. Het RvC gesprek over het strategisch functioneren van de bestuurder .....	58
5.2.2. Het reflexieve gesprek in de gehele sector over paradigmaverkleving .....	63
5.2.3. Bijdragen in de beheersing van het risico op paradigmaverkleving .....	66
<b>BIJLAGE 1: REFERENTIES EN BRONNEN.....</b>	<b>69</b>
<b>BIJLAGE 2: INTERSUBJECTIEVE ONDERZOEKSPERSPECTIEF .....</b>	<b>71</b>

## PERSOONLIJK VOORWOORD

De relevantie van de onderzoeksvraag 'wat zijn de risico's bij langzittende bestuurders' was meteen duidelijk toen de Autoriteit woningcorporaties mij in oktober 2018 benaderde naar aanleiding van eerdere presentaties over mijn promotieonderzoek. Al snel bleek bovendien dat ik alle vrijheid kreeg de aannames behorende bij de onderzoeksvraag ter discussie te stellen en dat het de oprechte intentie van de Aw was de risico's (kwalitatief) te begrijpen in plaats van een meting te willen doen naar de stand van zaken in de sector.

Net zoals bij mijn promotieonderzoek was de animo in de sector om deel te nemen overweldigend. Ik ben dankbaar voor de openheid waarmee iedereen de vertrouwelijke gesprekken met mij is aangegaan en kan niet genoeg benadrukken hoe bijzonder dat is. In de wetenschappelijke literatuur over de boardroom is de algemene aanname dat commissarissen terughoudend zijn in het toelaten van onderzoekers in hun dagelijkse praktijk. De dataset waarover ik ondertussen beschik - meer dan 150 interviews en bijna 40 bijgewoonde vergaderingen - wordt in de wetenschappelijke wereld dan ook als uniek beschouwd.

Vanzelfsprekend focust een onderzoek naar risico's zich op wat er fout kan gaan en hoe dat kan worden voorkomen. Dit kan onbedoeld en automatisch een beeld oproepen dat er van alles mis is in de sector. Met dit rapport lopen de Aw als opdrachtgever van dit onderzoek en ik als hoofdonderzoeker daarmee ook een risico. De Aw dat met het publiceren van dit rapport te veel weerstand bij RvC's en bestuurders opgeroepen wordt vanwege het 'te negatief zijn'. Door dit onderzoek kan Aw bovendien onbedoeld en ongewild de indruk wekken weinig waardering te hebben voor wat er goed gaat in de sector. Dit kan aanleiding zijn dat het rapport eenvoudig aan de kant wordt geschoven en het doel gezamenlijk te leren niet wordt gerealiseerd. Voor mij als hoofdonderzoeker is het risico dat de deelnemers aan het onderzoek zich niet herkennen in de uitkomsten van het onderzoek en de uitkomsten niet op waarde worden gewaardeerd. Tegelijkertijd zou het niet publiceren of het veralgemeniseren van de bevindingen de sector de kans op leren ontnemen. Het bespreekbaar maken van deze paradox lijkt vooralsnog het beste alternatief. Bovendien is het bespreekbaar maken eveneens in lijn met de reflecties in dit rapport over 'hoe nu verder' als het gaat om het balanceren van de krachten tussen bestuurders en RvC's.

Dit onderzoek beschrijft wat de deelnemers aan dit onderzoek als risico's bij langzittende bestuurders hebben verwoord en hoe ze daarmee omgaan. Deze uitkomsten zijn ook gespiegeld aan de wetenschappelijke literatuur. Daaruit blijkt dat de risico's reëel zijn en dat de dilemma's

waar RvC-leden en bestuurders mee worstelen serieus en ook niet eenvoudig bespreekbaar te maken zijn. Als er dan sprake is van een disbalans tussen kracht en tegenkracht is het risico aanwezig dat dit risico onvoldoende wordt beheerst.

Ondanks dat het rapport mogelijk gedachten kan oproepen, wil ik u, de lezer vragen het rapport te lezen zonder te snel te oordelen over hetgeen u leest en gedachten zoals 'dat zou mij nooit gebeuren, waarom bespreken ze dat niet gewoon met elkaar' te onderzoeken. De dilemma's die in meer dan 150 gesprekken met RvC-leden naar voren zijn gekomen, en de worsteling die in dit rapport wordt beschreven is namelijk reëel en begrijpelijk. De complexiteit van de taak van de toezichthouder is dermate groot dat paradigma's noodzakelijk zijn, terwijl het vasthouden eraan tegelijkertijd het risico vormt.

Het erkennen van deze paradox, de complexiteit van toezichthouden en daarmee voor uzelf en uw collega's compassie hebben, is mijns inziens de eerste stap naar normalisatie van een fenomeen dat menselijk maar lastig is. Het mooiste vervolg van dit onderzoek zou dan ook zijn dat dit rapport aanleiding geeft om een gesprek te voeren over de invloed van het risico van paradigmaverkleving, denkfouten, blindheid en het eigen gelijk, de automatische piloot en vanzelfsprekende overtuigingen op de toezicht- en werkgeversrol. Als op basis van dit gesprek binnen uw RvC blijkt dat bij u deze risico's niet spelen, dan heeft het onderzoek alsnog het gewenste effect gehad.

Ik wil de Autoriteit Woningcorporaties bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij heeft gesteld, de vrijheid die mij bij het onderzoeken van dit relevante en uitdagende vraagstuk is geboden en voor de open wijze waarop dit onderwerp tegemoet is getreden. Daarnaast wil ik ook de bestuurders en RvC-leden die hebben deelgenomen aan dit onderzoek van harte danken voor de openhartige gesprekken die ik met hen mocht voeren, de klankbordleden hartelijk danken voor hun reflecties en feedback op de conceptrapporten en de projectteamleden voor hun hulp bij het produceren van dit rapport. In het bijzonder wil ik Pim Bouwman bedanken voor zijn tegenspraak, kritische blik en grote bijdrage bij het redactionele werk dat het schrijven van deze complexe materie vraagt.

Ik hoop dat dit rapport leidt tot inzichten die de verdere ontwikkeling van de governance in de sector zullen ondersteunen.

Amsterdam, 28 juni 2019

Marilieke Engbers

## SAMENVATTING ONDERZOEK

### *Aanleiding*

Falend optreden door bestuurders en het ontbreken van een tegenmacht waren volgens de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties belangrijke oorzaken voor de debacles binnen de corporatiesector. Voor de wijziging van de Woningwet in 2015 konden bestuurders aangesteld worden voor onbepaalde tijd. Een aantal van hen is nog steeds in functie zonder dat zij op de aangescherpte regels getoetst zijn. Bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) is vervolgens de vraag ontstaan of bij 'langzittende' bestuurders sprake is van een toenemend risico en zo ja, wat die risico's dan zijn. En zijn RvC-leden zich bewust van de mogelijke risico's en beheersen zij de risico's? Om deze vragen te beantwoorden heeft de Aw een onderzoek geïnitieerd naar de risico's bij langzittende bestuurders.

Aangezien relatief weinig bekend is over de factoren die het risico bij langzittende bestuurders bepalen en hoe deze kunnen worden beheerst, is gekozen voor interpretatief onderzoek. De doelstelling van dit type onderzoek is niet om de 'werkelijkheid' te willen toetsen, en dus ook niet om te meten in welke mate het risico voorkomt of beheerst wordt. De doelstelling is juist om het risico (diepgaand) te verkennen en te begrijpen zodat de factoren die het risico bepalen kunnen worden vastgesteld en vervolgonderzoek via het formuleren van hypothesen mogelijk wordt.

### *Type en doel onderzoek*

Het eerste deel van het onderzoek bestond uit een verkennende fase in het najaar van 2018. In deze fase is het risico in kaart gebracht aan de hand van wetenschappelijke literatuur, beleidsdocumenten, overleg met de projectleider(s) vanuit de Aw, een groepsinterview met een aantal Aw-inspecteurs en overleg met een voor dit onderzoek ingestelde klankbordgroep met vertegenwoordigers van de Aw, de VTW en de NVBW. Daarnaast is gebruik gemaakt van de kennis en inzichten die voortvloeien uit het promotieonderzoek van de hoofdonderzoeker. Dit onderzoek heeft ook plaatsgevonden binnen de woningcorporatiesector en richtte zich op het onderzoeken van de invloed van het ongezegde op de besluitvorming van RvC's. De Aw heeft de hoofdonderzoeker gevraagd dit onderzoek te verrichten omdat beide onderzoeken veel raakvlakken leken te vertonen. Het tweede deel van het onderzoek bestond uit interviews met bestuurders en RvC-leden van corporaties die vrijwillig aan dit onderzoek deelnamen naar aanleiding van een uitnodigingsbrief van de Aw. Ruim 25 woningcorporaties hebben zich voor het onderzoek aangemeld. Uiteindelijk hebben 15 woningcorporaties deelgenomen, waarvan 28 RvC-leden en 6 bestuurders zijn geïnterviewd.

*Theoretisch Risico's bij langzittende bestuurders*

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen de zittingsduur van de bestuurder en zijn prestaties die (meestal) weer een direct verband hebben met de prestaties van de organisatie. De bulk aan literatuur laat zich het beste samenvatten door het gezaghebbende artikel 'The seasons of a CEO's tenure' van Hambrick & Fukutomi (1991). Het risico bij bestuurders hangt volgens deze theorie samen met de variabelen paradigmaverkleving, taaknieuwsgierigheid, vakinhoudelijke kennis, diversiteit aan informatiebronnen en macht. Het risico is bovendien relatief hoog in het begin, neemt dan af met een optimum ergens in het midden en neemt daarna weer toe in de tijd gedurende een vijftal duidelijk te onderscheiden fases. Uitgangspunt van deze theorie is dat de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en hoeveelheid aan informatie waarmee een bestuurder te maken heeft groter is dan hij menselijkerwijs kan bevatten. De bestuurder opereert daarom vanuit een begrensde model van de werkelijkheid<sup>1</sup>, in het artikel paradigma genoemd, om deze ambiguïteit en onzekerheid het hoofd te bieden. Het paradigma van de bestuurder bepaalt zijn acties (of inactiviteit) en verandert gedurende zijn zittingsduur als gevolg van 'leren'. Als de bestuurder zich vereenzelvigd met een stelsel van overtuigingen, wordt gesproken van *paradigmaverkleving*. Als sprake is van paradigmaverkleving, zal hij<sup>2</sup> niet meer leren en wordt tegenspraak als een persoonlijke aanval ervaren.

Op basis van de literatuur is de veronderstelling dat niet de zittingsduur, maar de mate van paradigmaverkleving van de bestuurder en zijn vertrouwelingen het belangrijkste risico is bij bestuurders. Paradigmaverkleving is een bijna niet te vermijden universeel defensief mechanisme dat mensen, en dus in casu bestuurders, maar ook toezichhouders, in staat stelt om in 'gevaarlijke' situaties snel te handelen. Dat mechanisme staat echter zodanig scherp afgesteld dat het uiteindelijk kan resulteren in een disfunctionele bestuurder. Continue feedback of tegenkracht uit de omgeving is noodzakelijk om dit risico tegen te gaan. Hier dient de RvC dus zijn legitieme rol te spelen. Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de wetgever dat de RvC deze rol effectief invult. En dit is nodig vanaf het eerste begin dat een bestuurder wordt aangesteld en niet pas vanaf het moment dat er sprake is van crisis. De groeiende kracht van de bestuurder dient voortdurend in balans te zijn met de tegenkracht van de RvC.

---

<sup>1</sup> Dit model is gevormd door de talenten, vaardigheden, kennis, voorkeuren en ervaringen van de bestuurder en geeft richting aan het mogelijke handelingsrepertoire.

<sup>2</sup> Voor de leesbaarheid van het rapport: waar we 'hij' schrijven, wordt zij of hij bedoeld.

*Het gepercipieerde risico en tegenkracht in de praktijk*

Uit de interviews komt naar voren dat RvC-leden en bestuurders de levenscyclus van de bestuurder, alsmede de variabelen die het risico bepalen veelal lijken te herkennen. Het construct of de term paradigmaverkleving werd niet benoemd, maar RvC-leden leken zich meestal wel bewust van aspecten daarvan bij de bestuurder. Het beeld dat uit de interviews is ontstaan, is dat voor zover risico's bij bestuurders en hoe ze tot stand komen wel door RvC-leden individueel voorbewust of bewust worden herkend, deze risico's bij bestuurders niet automatisch en vanzelfsprekend expliciet binnen de Raad geagendeerd en besproken worden en dat een gedeelde taal met betrekking tot deze risico's ontbreekt.

Voor zover deze risico's bij bestuurders en hoe ze tot stand komen door de geïnterviewde RvC-leden worden herkend, lijken ze over het algemeen niet expliciet te worden geagendeerd en besproken. Het niet bespreken van de risico's die horen bij het functioneren van de bestuurder, lijkt een aanvullend risico te zijn dat RvC-leden lopen bij het beheersen van het risico.

Uit de interviews blijkt dat RvC-leden dilemma's ervaren die te maken hebben met het bespreekbaar maken van het risico op het disfunctioneren van de bestuurder. We onderscheiden 4 type dilemma's:

- **Toezichtsdilemma's** die te maken hebben met hoe RvC-leden vanuit vertrouwen met de bestuurder kunnen samenwerken, terwijl ze aan de andere kant deze bestuurder ook kritisch en met enige distantie moeten bejegenen en beoordelen.
- **Samenwerkingsdilemma's** die te maken hebben met het enerzijds collectief verantwoordelijk zijn en anderzijds het individueel verantwoordelijk zijn voor portefeuilles.
- **Besluitvormingsdilemma's** die betrekking hebben op samen de goede besluiten nemen terwijl een balans wordt gevonden tussen het zorgen voor cohesie en het aangaan van een continu inhoudelijk conflict om de verschillende perspectieven tot hun recht te laten komen.
- **Compliancedilemma's** die te maken hebben met hoe omgegaan moet worden met de zeer beperkte tijd en de volle agenda door de vele (administratieve) eisen waar de RvC aan moet voldoen, terwijl men ook tijd moet besteden aan diepgaande strategische onderwerpen.

De dilemma's zorgen voor spanningen en paradoxen. Hierdoor wordt de complexiteit die RvC-leden ervaren nog verder verhoogd. Juist door deze complexiteit worden de dilemma's ook niet besproken waardoor ze niet kunnen worden weersproken of gemanaged. Het bespreekbaar proberen te maken van de dilemma's roept dus ook weer dilemma's op. RvC-leden voorzien veelal



voorbewust<sup>3</sup> dat het bespreken van de dilemma's en ambiguïteit te veel tijd zou kosten (en die is er niet gezien de drukke agenda), en dat de inhoudelijke discussie over de dilemma's een relationeel conflict kan opleveren (Ross, 1979). Ook de governanceregels lijken nog te veel ambiguïteit op te leveren om de complexiteit tot een hanteerbaar niveau te reduceren.

#### *De risico's bij het werken vanuit de automatische piloot*

Het gevolg van deze complexiteit (de dilemma's die het bespreekbaar maken van dilemma's oproept) is het risico dat RvC's gaan opereren op basis van de automatische piloot. Ook RvC-leden hebben paradigma's nodig om de complexiteit van hun taak te reduceren en hanteerbaar te maken. Opereren op de automatische piloot betekent dat RvC-leden op basis van voor vanzelfsprekend aangenomen (stelsels van) overtuigingen (dus paradigma's) handelen. Uit de interviews blijkt dat als RvC's deze complexiteit behorende bij de toezichthoudende en werkgeverstaak niet bespreken, zij het risico lopen dat zij voorbewust:

- de nadruk op toezichthouden vanuit vertrouwen leggen, met het risico dat dit ten koste gaat van de focus op de werkgeversrol;
- de werkgeversrol aan de voorzitter overlaten via het reguliere en intieme informele contact van de voorzitter met de bestuurder en dat dus wat in het gesprek met de bestuurder wordt besproken niet zomaar ter discussie wordt gesteld;
- meer focus op het 'wat' en niet op het 'hoe' leggen;
- vasthouden aan hun portefeuilles en niet op elkaars en op de stoel van de bestuurder gaan zitten;
- nieuwe RvC-leden socialiseren in de ongeschreven regels van het spel over 'good governance' in plaats van deze regels van het spel door nieuwe RvC-leden ter discussie te laten stellen.

Het risico dat samenhangt met het handelen vanuit de automatische piloot is dat deze manier van werken op gespannen voet staat met het uitgebreid de tijd nemen om te reflecteren en om stil te staan bij ogenschijnlijk onbelangrijke signalen en bij de invloed van deze manier van werken op het beheersen van het risico bij bestuurders. Juist omdat het risico bij langzittende bestuurders samen lijkt te hangen met paradigmaverkleving bij de bestuurder en bij RvC-leden zelf, én paradigmaverkleving met de tijd en geleidelijk aan toeneemt is het per definitie niet eenvoudig om dit risico te herkennen. Bovendien, is het doorgaans risicovol een bestuurder met

---

<sup>3</sup> Met voorbewuste kennis bedoelen we voor vanzelfsprekend aangenomen kennis die als we er naar vragen gemakkelijk te verwoorden is en daarmee bewust wordt. Net als ervaren chauffeurs zich niet meer bewust zijn van wat ze doen om auto te rijden, maar het wel kunnen uitleggen in hun eigen taal. Zodra er een gemeenschappelijke taal is ontwikkeld om een fenomeen te beschrijven spreken we van gecodificeerde kennis.

paradigmaverkleving te wijzen op een onvolledigheid of onjuistheid van een bepaalde overtuiging, omdat iemand wijzen op een denkfout een defensieve reactie kan oproepen en de onderlinge relatie kan schaden. Dit soort zaken benoemen wordt voor een individueel RvC-lid nog lastiger als de andere RvC-leden zelf onbewust verkleefd zijn geraakt met de bestuurder. Dit RvC-lid zal goed aanvoelen dat een kritische vraag of opmerking weerstand kan oproepen en zal daardoor geneigd zijn zijn observatie met spanning en daardoor onhandig of niet te delen. Defensieve mechanismen kunnen door de directe omgeving overgenomen worden en een als psychologisch onveilig gepercipieerde cultuur creëren.

#### *De invloed van de Aw op het beheersen van het risico*

Dit onderzoek heeft zich niet gericht op de kwaliteit van de tegenkracht van de Aw. Desalniettemin werd regelmatig in de interviews gesproken over de rol van de Aw. Hierbij ging het zowel over de invloed van individuele inspecteurs als over het beleid en de wijze waarop dit werd geïmplementeerd door de Aw. Deze invloed wordt zowel positief als negatief ervaren. Vanzelfsprekend loopt ook de Aw het risico op paradigmaverkleving en doorlopen de Aw maar ook individuen binnen de Aw op hun eigen wijze de fases van de levenscyclus van de bestuurder.

#### *Reflectie: waar staan we en hoe nu verder?*

Op basis van dit onderzoek is de veronderstelling dat het risico op eigen paradigmaverkleving in de gehele sector nog onvoldoende wordt onderkend en het beheersen ervan nog onvoldoende is geïnstitutionaliseerd, omdat:

- het risico op de eigen paradigmaverkleving nog weinig wordt herkend;
- taal ontbreekt om gezamenlijk binnen de sector te spreken over paradigmaverkleving;
- het gesprek over het risico op paradigmaverkleving niet wordt gestimuleerd via codes en wetgeving;
- het reflexieve gesprek binnen de sector meestal nog niet plaats vindt.

Twee typen gesprekken lijken nodig om het risico op paradigmaverkleving in de sector tegen te gaan:

- Het regelmatig gevoerde reflexieve gesprek binnen RvC's over de werkgeversrol, het evalueren van het strategisch functioneren van de bestuurder en de kwaliteit van de RvC besluitvorming daar over;
- Het reflexieve gesprek in de gehele sector over de eigen individuele paradigmaverkleving en over het samen beheersen van individuele en collectieve paradigmaverkleving.

Het reflexieve gesprek voeren binnen RvC's over het strategische functioneren van de bestuurder houdt in dat RvC-leden samen expliciet het strategisch functioneren van de bestuurder bespreken (in het kort: is de bestuurder de juiste persoon voor de organisatie nu en in de toekomst?) en indien men inschat dat ingegrepen moet worden, dat RvC-leden dan samen bepalen hoe. Reflexiviteit houdt in dat bij het voeren van dit gesprek en het nemen van besluiten rekening gehouden wordt met het risico op eigen paradigmaverkleving en denkfouten, en de mogelijke ongewenste effecten van hun beslissingen. Aangezien het besluiten over het functioneren van de bestuurder en het functioneren van de RvC een zeer strategisch karakter heeft, is het expliciet stilstaan bij het besluitvormingsproces essentieel. Het streven naar een 'agree to disagree' spreekcultuur tussen RvC en bestuurder en tussen RvC-leden onderling en het voorkomen van pseudocohesie en open conflict lijken daarbij bepalend.

Het reflexieve gesprek in de sector voeren over het risico op (eigen) paradigmaverkleving is noodzakelijk omdat alle stakeholders in de sector het risico lopen verkleefd te raken aan een bepaald paradigma terwijl ze allen sterk onderling afhankelijk zijn. Het continue gesprek over paradigmaverkleving in de sector kan voorkomen dat overtuigingen over zowel het 'hoe' van toezichthouden als het 'wat' voor vanzelfsprekend worden aangenomen. Dit klinkt mogelijk eenvoudiger dan het is. Het erkennen en benoemen van paradigmaverkleving roept namelijk bij de meeste mensen defensiviteit op omdat dit direct botst op de bij mensen van nature aanwezige beperkte rationaliteit en defensiviteit. Dit gebeurde bijvoorbeeld al bij het bespreken van dit rapport in de klankbordgroep.

Gezien de voorbeeldrol en de institutionele rol die de Aw speelt in de sector, zou de Aw het (continue en reflexieve) gesprek over het beheersen van het (eigen) risico op paradigmaverkleving tussen de stakeholders binnen de sector kunnen entameren. In een reflexieve cultuur wordt in plaats van uitgaan van de rationele en objectieve mens, expliciet uitgegaan van de defensieve en irrationele neiging van de mens en de daarbij horende ontkenning van deze defensieve neiging en mogelijke schaamte en onzekerheid en het onbesproken laten van deze neiging. Via de normalisatie van deze neiging zullen automatisch andersoortige oplossingen en procedures worden gevonden die de complexiteit van het menselijk handelen en samenwerken beter weerspiegelen en de normalisatie weer verder kunnen helpen. De VTW zou daarnaast het normaliseren en institutionaliseren van het spreken over het risico op paradigmaverkleving kunnen stimuleren door het risico bijvoorbeeld op te nemen in de Governancecode of gedragscodes en methoden. De NVBW, bovendien, kan de initiatieven van de VTW en de Aw ten behoeve van het beheersen van het risico op paradigmaverkleving ondersteunen. Bijvoorbeeld door bestuurders er bewust van te

maken dat zij een rol kunnen spelen in het op peil houden van de tegenkracht van hun RvC en ze te wijzen op het effect van mogelijke paradigmaverkleving in het MT en binnen de woningcorporatie als geheel. Het ontwikkelen van reflexieve vaardigheden bij bestuurders kan bestuurders helpen hun woningcorporaties reflexiever te maken.

## 1. AANLEIDING EN BETEKENIS VAN DIT ONDERZOEK

### 1.1. AANLEIDING ONDERZOEK EN ONDERZOEKSVRAGEN

Falend optreden door bestuurders en het ontbreken van een tegenmacht waren volgens de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties belangrijke oorzaken voor de debacles binnen de corporatiesector. Per 1 juli 2015 is de Woningwet ingrijpend vernieuwd door de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting. Deze Herzieningswet scherpste de regels aan met betrekking tot de (her)benoeming van bestuurders en RvC-leden, gericht op de bevordering van professionaliteit en integriteit van woningcorporaties. Voor de wijziging van de Woningwet in 2015 konden bestuurders aangesteld worden voor onbepaalde tijd. Een aantal van hen is nog steeds in functie zonder dat zij op de aangescherpte regels getoetst zijn, waarvan 83 bestuurders benoemd waren vóór 2011<sup>4</sup>.

Bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) is vervolgens – meer in algemene zin - de vraag ontstaan of bij ‘langzittende’ bestuurders sprake is van een toenemend risico en wat die risico’s dan zijn. En mocht dit zo zijn dan stelt de Aw zich vervolgens de vraag of de interne toezichthouders, de RvC’s die een belangrijke rol spelen in het organiseren van voldoende tegenkracht, zich bewust zijn van deze risico’s en zo ja of ze voldoende in staat zijn om deze risico’s te beheersen.

Om deze vragen te beantwoorden heeft de Aw een onderzoek geïnitieerd naar de risico’s bij langzittende bestuurders. Het onderzoek moet inzicht geven in:

- Mogelijke risico’s in het gedrag van langzittende bestuurders;
- Mogelijke risico’s in het gedrag van de interne toezichthouders;
- Mogelijke good-practices in de beheersing van risicovol gedrag van langzittende bestuurders.

De eerste doelstelling veronderstelt een hoger risico bij langzittende bestuurders. De achterliggende vraag is echter of er sprake is van een toenemend risico in relatie tot een langzittende bestuurder en als dat zo is wat die risico’s dan zijn. Meer specifiek zou het kunnen dat deze risico’s zich onafhankelijk van de zittingsduur voordoen en dat de risico’s voor de verschillende actoren (de Aw, woningcorporatie, RvC, bestuurder en stakeholders) anders zijn.

---

<sup>4</sup> Peildatum 1 januari 2017

Indien sprake is van een toenemend risico dan zijn vervolgonderzoeksvragen:

- Wat zijn de dilemma's rondom langzittende bestuurders en welke indicatoren kunnen wijzen op risico's die specifiek samenhangen met langzittende bestuurders;
- In hoeverre zijn interne toezichthouders zich bewust van deze risico's;
- Nemen interne toezichthouders individueel of gezamenlijk als Raad maatregelen om deze risico's te beheersen of beperken en zo ja welke;
- Zijn deze maatregelen effectief en hoe dan;
- Welke ondersteuning is nuttig en/of noodzakelijk bij het beheersen van de risico's bij langzittende bestuurders;
- En/of zijn er andere maatregelen nodig om de risico's te beheersen;
- In hoeverre reflecteren de interne toezichthouders over de risico's die zij in hun eigen gedrag of vanwege de cultuur van de RvC lopen in het kader van een langzittende bestuurder?

## 1.2. BETEKENIS VAN DIT ONDERZOEK

Aangezien relatief weinig bekend is over de factoren die het risico bij langzittende bestuurders bepalen en hoe deze kunnen worden beheerst, is gekozen voor interpretatief onderzoek. De doelstelling van dit type onderzoek is niet om de 'werkelijkheid' te willen toetsen, en dus ook niet om te meten in welke mate het risico voorkomt of wordt beheerst maar om het risico (diepgaand) te verkennen en te begrijpen zodat de factoren die het risico bepalen kunnen worden bepaald en vervolgonderzoek via het formuleren van hypotheses mogelijk wordt.

De oorspronkelijke onderzoeksvraag en de onderliggende aannames zijn door inzichten die werden opgedaan tijdens dit onderzoek bijgesteld. De belangrijkste verklarende factor voor risicovol gedrag bij bestuurders, paradigmaverkleving, heeft namelijk wel een relatie met de zittingstermijn maar manifesteert zich niet alleen bij langzittende bestuurders. Het bleek de voornaamste bepalende factor te zijn voor risicovol gedrag bij alle bestuurders. Paradigmaverkleving is een relationeel lastige factor omdat het beheersen ervan samengaat met defensief gedrag. Daarom is niet alleen paradigmaverkleving en het bijbehorende gedragsrepertoire van de bestuurder een risico, maar ook het gedrag van de omgeving. In de context van woningcorporaties waarin bestuurders altijd te maken hebben met een RvC betekent dit dus dat het risico bij een bestuurder kan ontstaan als de RvC onvoldoende tegenkracht verleent of heeft verleend aan de toenemende kracht van de bestuurder. Op basis van de interviews met RvC-leden en bestuurders en wetenschappelijke literatuur, hebben we factoren die tegenkracht van de RvC bepalen, verkend.

### 1.3. ONDERZOEKSOPZET EN ONDERZOEKSMETHODIEK

Het eerste deel van het onderzoek bestond uit een verkennende fase in het najaar van 2018 waarin aan de hand van literatuur, beleidsdocumenten, overleg met de projectleider(s) vanuit de Aw, een groepsinterview met een aantal Aw-inspecteurs en overleg met een voor dit onderzoek ingestelde klankbordgroep met vertegenwoordigers van de Aw, de VTW en de NVBW tot een definitieve onderzoeksopzet werd gekomen. Een belangrijk aandachtspunt was hierbij dat RvC's en bestuurders ook bereid gevonden moesten worden om deel te nemen aan het onderzoek. Deelname aan wetenschappelijk onderzoek ligt niet voor de hand, zeker niet als het gaat om het bijwonen van vergaderingen van 'boards' (Carroll, Ingley, & Inkson, 2017). Het VU- onderzoek "de invloed van het on gezegde op de besluitvorming in RvC" was een van de aanleidingen om de hoofdonderzoeker uit te nodigen dit onderzoek te doen. Dit onderzoek is verricht bij 15 woningcorporaties waarvan bij enkele ook sprake was van langzittende bestuurders. Alle 102 bestuurders en RvC-leden zijn voor dit onderzoek geïnterviewd en per RvC zijn één of meerdere vergaderingen bijgewoond. De dataset van dit onderzoek is integraal meegenomen in het onderzoek. Overige geraadpleegde bronnen waren medewerkers en/of rapporten van andere toezichthouders zoals DNB, AFM en NZA. Tot slot is de eindrapportage van het Themaonderzoek Zelfevaluatie RvC's (Raymakers, 2018) bestudeerd.

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit interviews met bestuurders en RvC-leden van corporaties die vrijwillig deelnamen naar aanleiding van een uitnodigingsbrief van de Aw zelf. Ruim 25 woningcorporaties hebben zich voor het onderzoek aangemeld. Uiteindelijk hebben 15 woningcorporaties deelgenomen, waarvan 28 RvC-leden en 6 bestuurders zijn geïnterviewd. 14 van deze 28 RvC-leden waren voorzitter van hun RvC en 7 van hen waren voorzitters van de remuneratiecommissie. De interviews vonden plaats van medio januari tot en met eind maart 2019. Om het vertrouwelijke karakter van de gesprekken te waarborgen weet de Aw niet met wie gesproken is en heeft de Aw ook geen inzage in de transcripties van de interviews.

Gekozen is voor interpretatief onderzoek. Bij dit type onderzoek wordt gevraagd naar meningen en percepties. Dit type onderzoek is gericht op relaties tussen mensen en omstandigheden en op het blootleggen en begrijpen van verschillende interpretaties, perspectieven en motivaties. Omdat tijdens interviews per definitie naar meningen en percepties wordt gevraagd is sprake van interpretatief onderzoek. De interpretatieve onderzoekbenadering is een stroming binnen het kwalitatieve onderzoek. Interpretatief onderzoek is meer associatief en richt zich op de relaties tussen mensen en omstandigheden. De doelstelling van dit type onderzoek is niet om de

werkelijkheid te willen begrijpen en te verklaren, maar om de verschillende interpretaties, perspectieven en motivaties zo goed mogelijk bloot te leggen en te begrijpen. Daarbij gaat het erom hoe verschillende interpretaties van de werkelijkheid kunnen ontstaan en hoe deze verschillende interpretaties het gedrag van mensen kunnen beïnvloeden (Cunliffe, 2011). Juist de verschillen en de overeenkomsten zijn inzicht gevend. Niet de mening van de individuen maar hun manier van denken is de focus van het onderzoek.

Tijdens het proces wordt met een intersubjectieve abductieve aanpak steeds verder naar verdieping gezocht. Het aantal interviews dat nodig was is daarom niet gebaseerd op statistische validiteit maar of sprake was van 'saturatie'. Na zo'n 30 interviews kwamen er geen nieuwe relevante inzichten meer naar voren en nam de onderzoeker aan dat ze voldoende informatie had ten behoeve van het formuleren van de in dit document opgenomen 'theorieën'. Daarom zijn uiteindelijk ook niet alle RvC's die zich hebben opgegeven benaderd voor interviews. De keuze voor de RvC's die hebben deelgenomen werd voornamelijk ingegeven door het toeval (agenda technisch, reactiesnelheid, en spreiding van locaties).

De hoofdonderzoeker van dit onderzoek, Marilieke Engbers, heeft alle interviews afgenomen en continu haar bevindingen besproken met deelnemers. Zij heeft dan ook veel invloed gehad op het verloop en uitkomsten van het onderzoek en heeft continu gereflecteerd op haar eigen manier van denken en de invloed die dit mogelijk had op het onderzoek.

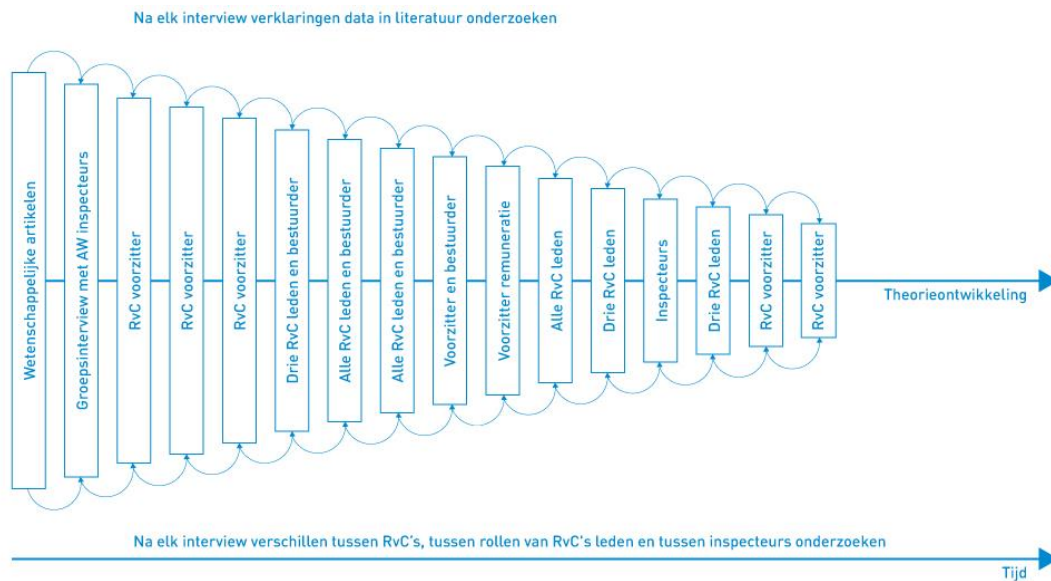
#### **1.4. ANALYSE**

Gekozen is voor een intersubjectieve abductieve wijze van onderzoeken. Hierin zijn twee analysefasen te onderscheiden. Tijdens de eerste fase lag de focus meer op de vraag 'wat is het mogelijke risico'. Bij het beantwoorden van deze vraag lag de nadruk op het onderzoeken van wetenschappelijke literatuur<sup>5</sup> en andere kennisbronnen t.a.v. het risico. Tijdens de tweede fase lag de focus meer op de vraag 'hoe beheersen RvC's en haar leden dit risico?' en lag de nadruk meer op de output uit interviews met RvC-leden en bestuurders zelf. Elk interview begon met de vraag "wat denkt u dat het risico is bij langzittende bestuurders" om vervolgens in te gaan op de vraag 'hoe beheerst u als RvC-lid samen met andere RvC-leden dit risico?'

---

<sup>5</sup> Wetenschappelijke literatuur is een breed gedefinieerd begrip. We hebben ons beperkt tot Engelstalige literatuur in top-rated journals waarin alle artikelen aan een gedegen peer-review onderhevig zijn. Artikelen die hier geplaatst worden hebben dit proces overleefd en voldoen daarom aan de hoogste kwaliteitsstandaard.





Figuur 1: de abductieve aanpak

Het abductieve van de aanpak zat hem in het tijdens interviews al toepassen van in eerdere fase opgedane kennis. In sommige gevallen werd deze eerder opgedane kennis ook expliciet besproken zonder de gegarandeerde vertrouwelijkheid te schaden. Langzaam maar zeker werden patronen zichtbaar. Deze patronen hadden betrekking op de genoemde verschillen en overeenkomsten tussen bestuurders enerzijds en RvC-leden anderzijds maar ook op de verschillen tussen de RvC-leden onderling qua rollen, expertise en karakter. Daarnaast zijn ook verschillen en overeenkomsten in denken tussen RvC's in kaart gebracht. Na elke serie interviews werden verklaringen voor patronen of antwoorden op vragen weer onderzocht in de literatuur. Daarnaast heeft nog een extra gesprek plaats gevonden met een groep inspecteurs en zijn regelmatig bevindingen getoetst met projectleiders, klankbordgroep en het MT van de Aw (zie figuur 1). De analyse verliep dus niet per se volgtijdelijk. Een gewenste uitkomst werd gerealiseerd wanneer de geformuleerde theorieën zoveel mogelijk resoneerden bij de betrokkenen tijdens interviews en presentaties, terwijl het ook werd gespiegeld of getoetst aan de wetenschappelijke literatuur: men vond de uitkomsten soms overeenkomen met wat men zelf had ervaren of met wat men had ervaren bij anderen. Het onderzoek heeft met andere woorden gepoogd de impliciete, intuïtieve ofwel voorbewuste<sup>6</sup> kennis in combinatie met bewuste kennis gekoppeld aan bestaande wetenschappelijke inzichten te verwoorden en daarmee te 'codificeren'.

<sup>6</sup> Met voorbewuste kennis bedoelen we voor vanzelfsprekend aangenomen kennis die als we er naar vragen gemakkelijk te verwoorden is en daarmee bewust wordt. Net als ervaren chauffeurs zich niet meer bewust zijn van wat ze doen om auto te rijden, maar het wel kunnen uitleggen in hun eigen taal. Zodra er een gemeenschappelijke taal is ontwikkeld om een fenomeen te beschrijven spreken we van gecodificeerde kennis.

## 1.5. LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 worden de factoren beschreven die 'risicovol gedrag' van bestuurders beïnvloeden. Omdat in dit rapport verondersteld wordt dat risicovol gedrag alleen kan ontstaan bij een gebrek aan tegenkracht, worden vervolgens in hoofdstuk 3 de risicofactoren beschreven die het gebrek aan tegenkracht veroorzaken. In hoofdstuk 4 worden vervolgens mogelijke verklaringen gegeven die het gebrek aan tegenkracht – als het risico zich werkelijk aandient – logisch maken. Afrondend worden in hoofdstuk 5 reflecties beschreven over waar we nu lijken te staan m.b.t. het beheersen van het risico en hoe nu verder.

## 2. THEORETISCHE RISICO BIJ LANGZITTENDE BESTUURDERS

Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen de zittingsduur van de bestuurder en zijn prestaties die (meestal) weer een direct verband hebben met de prestaties van de organisatie<sup>7</sup>. De bulk aan literatuur laat zich het beste samenvatten door het gezaghebbende artikel 'The seasons of a CEO's tenure' van Hambrick & Fukutomi (1991). Hierin stellen zij naar aanleiding van een literatuurreview een gegeneraliseerd model voor om de dynamiek van de zittingsduur van de CEO te beschrijven. In de literatuurlijst is een selectie van overige bronnen opgenomen die dit model bevestigen, daarop voortbouwen of dieper ingaan op de in dit model gehanteerde karakteristieken en variabelen. Omdat dit rapport geen wetenschappelijke paper is, maar beoogt inzicht te geven in de mogelijke risico's in relatie tot de zittingsduur<sup>8</sup> geven we, omwille van de leesbaarheid, geen uitgebreide samenvatting van de beschikbare literatuur, maar nemen we het model van Hambrick en Fukutomi als uitgangspunt voor de theoretische beschrijving van het risico als functie van de zittingsduur. Tijdens het veldonderzoek is dit model vervolgens ook benut om de bevindingen te ordenen.

De relatie tussen de zittingstermijn en het risico laat zich typeren als curvi linear: het risico is relatief hoog in het begin, neemt dan af met een optimum ergens in het midden en neemt daarna weer toe. De vraag of er een verhoogd risico is bij langzittende bestuurders is daarom niet eenvoudigweg met 'ja' te beantwoorden. Dit hangt veeleer af van de onderliggende kritische en onderling afhankelijke variabelen die we hieronder in detail zullen beschrijven. De belangrijkste daarvan is paradigmaverkleving.

In de volgende paragraaf worden vijf kritische variabelen van het model toegelicht. In paragraaf 2.2 worden de vijf fasen van de zittingsduur van een bestuurder uitgewerkt, waarna afgesloten wordt met een nadere verkenning van de valkuilen in relatie tot paradigmaverkleving en een conclusie.

---

<sup>7</sup> (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; Chatterjee & Hambrick, 2007; Jenter & Kanaan, 2015; Mount, 2013; Shen, 2003; Simsek, 2007; Taylor, 2010; Wulf, Stubner, Miksche, & Roleder, 2010)

<sup>8</sup> Voor de zittingsduur is geen optimum of maximum te geven aantal jaren. Dat geldt evenzo voor de duur van de fasen, per bestuurder en per situatie duurt de ene fase korter of langer dan de andere fase.

## 2.1. DE ZITTINGSDUUR VAN EEN BESTUURDER, VIJF KRITISCHE VARIABLEN

Het artikel 'the seasons of a CEO's tenure' beschrijft de levenscyclus van de bestuurder in de context van de organisatie. Het door Hambrick en Fukutomi (1991) voorgestelde model is van toepassing op alle type organisaties (groot, klein, publiek en privaat), is beschrijvend en niet voorschrijvend van aard en beschrijft dus tendensen en geen deterministische relaties. Dit betekent dat uitzonderingen en variaties op het model goed mogelijk zijn. Deze uitzonderingen zullen waar nodig ook gespecificeerd worden. Het model beschrijft de karakteristieken van vijf, doorgaans opeenvolgende, fasen die de bestuurder door kan maken (zie tabel 1). Vanaf het innemen van zijn positie, via het bepalen van zijn koers en het implementeren daarvan, tot een disfunctionele fase waarin die koers niet meer wordt losgelaten terwijl hij niet meer adequaat is, en koppelt deze aan een vijftal kritische variabelen die de 'performance' of omgekeerd het verhoogde risico bepalen.

De vijf variabelen zijn:

- paradigmaverkleving;
- vakinhoudelijke kennis;
- diversiteit aan informatiebronnen;
- taaknieuwsgierigheid en
- macht.

Uitgangspunt van het model is dat de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en hoeveelheid aan informatie waarmee een bestuurder te maken heeft groter is dan hij menselijkerwijs kan bevatten. De bestuurder opereert daarom vanuit een begreemd model van de werkelijkheid, of een paradigma om deze ambiguïteit en onzekerheid het hoofd te bieden. Een paradigma bestaat uit twee verschillende maar samenhangende elementen: een stelsel van impliciete regels of theorieën enerzijds en het gedragsrepertoire anderzijds. Impliciete theorieën, 'schema', 'heuristiek' of 'vuistregels' zijn 'als .... dan' regels die helpen bij het effectief omgaan met dilemma's en complexe situaties (Detert & Edmondson, 2011). Impliciete theorieën worden van jongs af aan gevormd en stellen mensen in staat beslissingen te nemen en te reageren zonder dat alle benodigde informatie bekend is. De hersenen vullen als het ware zelf de ontbrekende informatie in om toch de beslissingen te kunnen nemen. Impliciete theorieën helpen dus met het snel en zelfverzekerd via *de automatische piloot* navigeren in complexe situaties.

5 SEIZOENEN KRITISCHE VARIABELEN	1. MANDAAT BEANTWOORDEN	2. EXPERIMENTEREN	3. LANGER TERMIJN THEMA SELECTEREN	4. CONVERGEREN	5. DISFUNCTIONEREN
Commitment aan paradigmaverkleving	Matig sterk	Sterk of zwak	Matig sterk	Sterk, toenemend	Erg sterk
Vakinhoudelijke kennis	Beperkt, snel toenemend	Gemiddeld, enigszins toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend
Diversiteit aan informatiebronnen	Veel bronnen, ongefilterd	Veel bronnen, toenemend gefilterd	Minder bronnen, gemiddeld gefilterd	Weinig bronnen, sterk gefilterd	Erg weinig bronnen, sterk gefilterd
Taaknieuwsgierigheid	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld, afnemend	Relatief laag, afnemend
Macht	Weinig, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Sterk, groeiend	Erg sterk, groeiend

Tabel 1: De vijf fasen van de bestuurder (Hambrick and Fukutomi; 1991)

Het gedragsrepertoire is de skill set of gereedschapskist die de bestuurder meebrengt. Maar vanzelfsprekend vloeit het concrete gedrag ook voort uit de impliciete theorieën van de bestuurder met betrekking tot de context waarin de organisatie zich bevindt, welke mogelijkheden de bestuurder denkt te hebben en hoe een organisatie moet worden bestuurd. Het paradigma van de bestuurder, of zijn model van de werkelijkheid mag een complex geheel zijn, maar het is belangrijk te beseffen dat de omgeving waarin hij opereert nog veel complexer is. Het paradigma van de bestuurder bepaalt zijn acties (of inactiviteit) en verandert gedurende zijn zittingsduur als gevolg van 'leren'. De commitment aan zijn paradigma varieert gedurende de fasen. Op sommige momenten is hij leergieriger dan op andere momenten. We spreken daarom van paradigmaverkleving als meest kritische variabele. Met paradigmaverkleving bedoelen we de mate waarin de bestuurder zich vereenzelvigd met zijn *stelsel van overtuigingen*. Als de paradigmaverkleving groot is, zal hij niet meer leren en tegenspraak als een persoonlijke aanval ervaren.

Een tweede variabele betreft vakinhoudelijke kennis. Kennis over het product/dienst, de branche en de stakeholders, is essentieel om de goede besluiten te nemen. Deze kennis neemt toe naarmate een bestuurder langer zit. Het ontbreken van kennis vormt in de eerste fase mogelijk een verhoogd risico op disfunctioneren van de bestuurder. Er is dus ook sprake van een risico bij kortzittende bestuurders. Alhoewel vakinhoudelijke kennis altijd kan blijven toenemen, vlakkt de toename sterk af als een functie van de tijd.

De derde variabele betreft de diversiteit aan informatiebronnen. Deze diversiteit uit zich met name in de mate waarin de bestuurder zich laat beïnvloeden door interne en externe bronnen of zich juist beperkt tot een kleine groep interne vertrouwelingen (met een gelijksoortig paradigma). Het model beschrijft dat de bestuurder naarmate de zittingsduur vordert steeds minder naar externe bronnen luistert. Bestuurders die zijn voortgekomen uit de interne organisatie hebben die neiging nog meer, terwijl bestuurders van buiten juist een periode minder gebruik maken van interne

bronnen. Naarmate de tijd vordert betreft de bestuurder steeds minder informatie die niet past bij zijn paradigma en betreft hij meer mensen die zich met hetzelfde paradigma identificeren. Mensen met afwijkende paradigma's die invloed willen uitoefenen, hebben in die fase vaak ook al voor een andere baan gekozen.

Taaknieuwsgierigheid als vierde variabele betreft de mate waarin een bestuurder de behoefte heeft om de vaardigheden die nodig zijn voor zijn taak – het besturen van de organisatie– te verbeteren. Doorgaans geldt dat naarmate een bestuurder langer zit, de behoefte aan leren afneemt. Als de uitdagingen klein zijn (of juist heel groot) zal de bestuurder opereren vanuit de automatische piloot. Alleen in het geval van een gezonde hoeveelheid uitdagingen (niet te veel en niet te weinig) zal de bestuurder zich door de externe omgeving uitgedaagd voelen en zich verder blijven ontwikkelen. De auteurs stellen in het artikel dat als de bestuurder zijn taken onder de knie heeft hij niet immuun zal zijn voor wat iedereen overkomt die voor langere tijd dezelfde taken uitvoert; Hij raakt minder geïnteresseerd, leest de rapportages niet meer helemaal, en voelt na verloop van tijd weinig opwindend meer bij voorheen uitdagende taken.

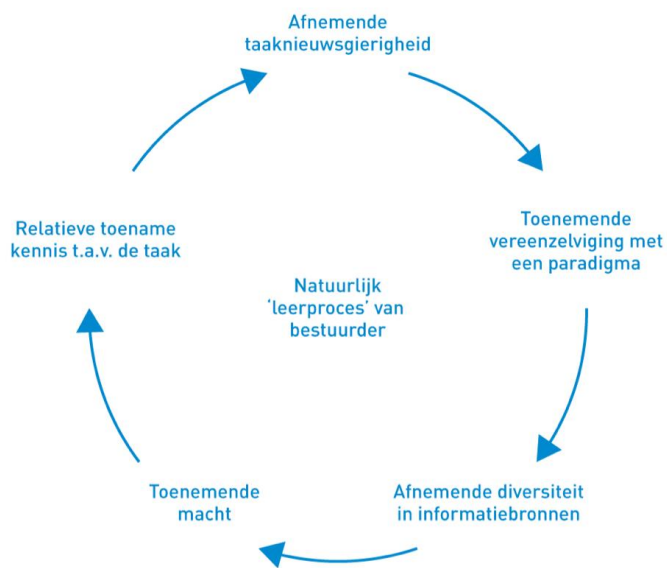
De vijfde, maar net zo belangrijke variabele is macht<sup>9</sup>. Naarmate de zittingsduur vordert neemt de macht van de bestuurder in zijn algemeenheid toe. Een flink aantal factoren kunnen daarbij een rol spelen. De macht kan toenemen naarmate de bestuurder meer kennis heeft, zich steeds meer laat omringen door enkele (zelf geselecteerde) vertrouwelingen, en meer controle krijgt op de steeds van samenstelling wisselende RvC. De macht kan zelfs gecultiveerd en vanzelfsprekend worden naarmate de steeds meer van zijn gelijk overtuigde bestuurder minder tegenspraak duldt en krijgt. Impliciet wordt aangenomen dat de bestuurder een langere zittingsduur heeft omdat hij succes heeft, waarbij meer succes zijn machtsbasis verder verstevigt. Een uitzondering op het geleidelijk toenemen van zijn macht is wanneer het mandaat bij aanstelling zo sterk is, dat de macht van de bestuurder initieel al heel groot is, bijvoorbeeld bij een opdracht om flink te saneren. Ook kan de macht juist weer afnemen aan het einde van zijn termijn als de organisatie weet dat de bestuurder bijna met pensioen gaat.

De verschillende variabelen zijn onderling afhankelijk en kunnen elkaar zowel versterken als afremmen (zie figuur 2). Als de relatieve kennis van de bestuurder toeneemt, wordt de bestuurder zekerder van zijn zaak, daalt de behoefte aan signalen en feedback uit de omgeving en zal deze ook feitelijk afnemen omdat de omgeving merkt dat de feedback niet meer aankomt. Daardoor kan bij de bestuurder het ontrechte gevoel ontstaan dat hij alles juist inschat en zelfs draagvlak heeft

---

<sup>9</sup> Hier steeds bedoelt in de betekenis van 'invloed hebben op'.

voor zijn koers en zal hij zich dus steeds meer kunnen vereenzelvigen met zijn paradigma. Een bestuurder met vastgeroeste ideeën die niet wordt tegengesproken, kan blijven denken dat hij gelijk heeft en zal de noodzaak om zijn denken bij te stellen niet ervaren. Zijn taaknieuwsgierigheid neemt daarmee proportioneel af. Als de kleine groep vertrouwelingen om de bestuurder heen als gevolg van selectie eenzelfde paradigma vertegenwoordigt, wordt de bestuurder daarin niet alleen bevestigd, maar kan de organisatie als geheel verkleven met dit paradigma. Het gebruik maken van andere externe bronnen is niet meer nodig, vooral niet als de sterke gedeelde visie in de organisatie aanvankelijk tot successen leidt. In een steeds veranderende omgeving kan deze manier van denken fataal zijn.



*Figuur 2: de onderlinge afhankelijkheid van de variabelen*

Alle variabelen bij elkaar vertonen een typische trend als functie van de zittingsduur van de bestuurder. Hieruit volgen vijf in de tijd te onderscheiden fasen of seizoenen met typische karakteristieken, waarbij toename van macht, afnemende taaknieuwsgierigheid, afnemende diversiteit in informatiebronnen, en de relatieve toename van kennis ten aanzien van de taak gezamenlijke de belangrijkste factor paradigmaverkleving kunnen versterken. De karakteristieken zijn veelal ook onderling afhankelijk, maar het voert te ver daar in dit rapport dieper op in te gaan.

## 2.2. DE ZITTINGSDUUR VAN EEN BESTUURDER, VIJF FASEN

### 2.2.1. MANDAAT BEANTWOORDEN

In deze eerste fase is de bestuurder geneigd zich aan het mandaat te houden dat hij bij zijn aanstelling heeft gekregen. Hij zal immers geneigd zijn de druk te voelen te presteren conform wat er aan verwachtingen is uitgesproken bij zijn aanstelling. Hij moet zich met andere woorden een positie verwerven. Afhankelijk van zijn ervarings- en kennisniveau en of hij een interne of externe kandidaat was, zal de bestuurder in meer of mindere mate een kennisachterstand hebben op de Raad en op de organisatie. De hoeveelheid macht in deze eerste fase zal ook afhankelijk zijn van het type mandaat dat hij heeft gekregen: Is zijn mandaat te consolideren, orde op zaken te stellen, of een grote verandering of reorganisatie door te voeren? Vaak is de nieuwe bestuurder ook aangesteld met een specifiek mandaat in gedachten, en zal hij, mits goed geselecteerd, ook het persoonlijkheidstype zijn dat bij dit mandaat past. De vraag is dan of deze match zich ook nog voordoet in wat er in de fase daarna nodig is om de organisatie goed te laten presteren.

Het risico in de eerste fase, kan - voor deze 'kortzittende' bestuurder - groot zijn als hij bijvoorbeeld in een context van snelle veranderingen belandt zonder de benodigde kennis. Een andere organisatie die na 25 jaar een nieuwe bestuurder krijgt, kan nog een flinke tijd de kat uit de boom kijken voor ze de nieuwe bestuurder van echte informatie voorzien. Een zeer ervaren bestuurder op zijn beurt, die het allemaal al eens heeft gezien, en bijvoorbeeld glansrijk de G&B-toets heeft doorstaan, kan als nieuwe en dus kortzittende bestuurder zodanig aan zijn paradigma zijn verkleefd dat hij op de automatische piloot toch een organisatie ten onder kan laten gaan. Een andere mogelijkheid is dat de organisatie na een crisis een stevige nieuwe bestuurder krijgt met een krachtig mandaat, waardoor hij vanaf de eerste dag geen tegengas krijgt en orde op zaken stelt zoals hij dat altijd al deed. Vanzelfsprekend kan dit ook precies de sterke visionair zijn die de organisatie nu nodig heeft en stelt zijn sterke paradigma hem juist in staat effectief in te grijpen. Gegeneraliseerd stellen de auteurs dus dat er in de beginfase na de aanstelling sprake is van een verhoogd risico. Het beeld dat een nieuwe bestuurder 'open-minded' binnenkomt, wordt dus niet in de literatuur bevestigd. Na verloop van tijd heeft echter de bestuurder uit taaknieuwsgierigheid en het benutten van alle bronnen veel geleerd over de context, de organisatie en hoe hij daarop kan sturen en neemt het risico weer af. Hij voelt dan ook steeds meer de vrijheid naar bevind van zaken van zijn mandaat af te wijken, kan dat ook gemotiveerd aan de RvC voorleggen en gaat, veelal samen met de organisatie en andere stakeholders, op zoek naar een koers voor de komende jaren.



### 2.2.2. EXPERIMENTEREN

Tijdens de tweede fase heeft de bestuurder zijn kennis van de organisatie en de specifieke context goed leren kennen en heeft wellicht ook enkele successen geboekt. De bestuurder krijgt langzaam het vertrouwen van de organisatie, krijgt meer controle op het management en leert werken met de RvC. Dientengevolge voelt hij, vaak in het 2e of 3e jaar, de vrijheid meer afstand te nemen van het oorspronkelijke mandaat en verkent daarom in toenemende mate nieuwe richtingen voor de organisatie. Zijn taaknieuwsgierigheid en drive om iets te bereiken zal nog groot zijn. Hij zal openstaan voor nieuwe inzichten en ideeën, en omdat zijn macht nog niet zo groot is, krijgt hij ook nog veel input en feedback uit de organisatie. In deze fase is het risico verlaagd omdat de lerende houding, ofwel de beperkte paradigmaverkleving, ervoor zal zorgen dat er relatief adequaat op crises of plotselinge kansen of bedreigende externe ontwikkelingen zal worden gereageerd, waarbij de organisatie en Raad gezien die houding bij belangrijke beslissingen zullen worden betrokken. Ook hier zijn relativeringen op zijn plaats. Een op beheersing en het aanbrengen van structuur gerichte bestuurder zal met dit oorspronkelijke mandaat in relatief korte tijd succes kunnen boeken, maar ook gesterkt door het succes, en gezien zijn persoonlijkheid, alleen maar verder die weg inslaan. Omdat het oorspronkelijke paradigma past bij zijn mandaat zal hij al in deze fase kunnen verkleven met zijn paradigma. Medewerkers die avontuurlijker zijn ingesteld hebben de organisatie in deze fase dan al verlaten, zodat er ook geen tegengas meer wordt gegeven. Omgekeerd kan een veranderaar met een stevig mandaat bijzonder ongeschikt zijn om daarna zijn eigen strategie te operationaliseren en implementeren. In deze gevallen is het risico in de tweede fase dus juist verhoogd en is er geen sprake van experimenteren, maar verkleven.

### 2.2.3. THEMA LANGERE TERMIJN

Tijdens de derde fase zal de bestuurder afhankelijk van zijn paradigma en van zijn eerste ervaringen in de tweede fase zijn langetermijnbeleid formuleren. Hij zal daarbij vaak meer onbewust dan bewust reflecterend op de eerste twee fasen selecteren wat voor hem goed heeft gewerkt of wat hij altijd al had gedacht en daarop de nieuwe koers baseren voor de langere termijn. In deze fase heeft de bestuurder ook al bepaald wie hij het liefst betreft bij zijn plannen en filtert daardoor in toenemende mate andere geluiden, zowel intern als extern. Hij heeft ondertussen ook al nieuwe mensen gerekruteerd die passen bij zijn paradigma. Zijn macht is nog niet heel sterk, maar groeiende. Zijn kennis van de organisatie en zijn taakgebied is groot en groeit nog maar mondjesmaat. Hij voelt zich in toenemende mate gecommitteerd aan zijn eigen paradigma, maar krijgt door zijn nog beperkte machtsbasis relatief veel feedback uit de organisatie en realiseert zich dat hij dat ook nodig heeft om te slagen.

Waarschijnlijk voelt hij zich gesteund door de RvC die zich ook heeft gecommitteerd aan het leidende paradigma. In deze fase is de lerende houding nog sterk genoeg om niet van een verhoogd risico te spreken, maar het is gemakkelijk in te zien dat tegengas die botst met het paradigma niet zal worden gewaardeerd. Mocht zich dus een bedreigende situatie of calamiteit voordoen, dan kan de neiging zijn deze te negeren omdat de bestuurder en de groep om hem heen nu net lekker op koers liggen. Een typisch fenomeen in deze fase is ook dat iedereen geacht wordt positief de veranderingen uit te dragen.

#### **2.2.4. CONVERGEREN**

Tijdens de vierde fase zal deze bestuurder geneigd zijn om zijn lange termijnvisie in alle facetten van de organisatie door te voeren. Op grond van de literatuur die ten grondslag ligt aan deze fase stellen de auteurs dat organisaties periodes van snelle grote veranderingen en langere periodes van incrementele veranderingen of convergentie afwisselen. Typisch doen de snelle veranderingen zich voor in de 2e of 3e fase waarna een relatief lange 4e fase volgt die zich tot wel tien jaar kan uitstrekken. De kans dat een organisatie verder verandert in dezelfde richting, binnen hetzelfde paradigma dus, is meer dan driemaal groter dan dat er weer een heroriëntatie plaats vindt. Dit dus onafhankelijk van de externe omstandigheden.

De verbondenheid van de bestuurder aan zijn paradigma is nu sterk te noemen, de kennis van de bestuurder is op zijn top en neemt nauwelijks nog toe, de taaknieuwsgierigheid is nog hoog, maar is aan het afnemen. De macht van de bestuurder is nu sterk en neemt nog verder toe. De informatiestroom naar de bestuurder wordt smaller en steeds meer gefilterd. Op termijn bereiken deze trends extreme waardes waardoor we overgaan naar de vijfde fase van disfunctioneren. Het moge duidelijk zijn dat de paradigmaverkleefing in deze fase al sterk kan zijn en dus zal het verhoogde risico sterk afhankelijk zijn van de tegenkracht of tegenmacht die de RvC in dit stadium kan bieden. Mocht de RvC hiertoe in staat zijn en niet ook zelf zijn verkleefd aan het leidende paradigma dan kan deze fase nog een flinke tijd aanhouden. Maar hoe dynamischer de omgeving waarin de bestuurder en zijn organisatie opereren des te korter is hetzelfde leidende paradigma effectief. Ofwel, stellen de auteurs, des te sneller neemt de prestatie van de CEO af.

#### **2.2.5. DISFUNCTIONEREN**

De laatste fase laat zich volgens de auteurs vervolgens karakteriseren door disfunctioneren wanneer de organisatie zich wel gedraagt conform het idee van de bestuurder maar zich niet meer wendbaar kan opstellen m.b.t. tot wat de omgeving wenst of noodzakelijk maakt om te overleven. De organisatie heeft zich dan inmiddels gevormd naar het evenbeeld van de bestuurder.

Andersdenkenden die liever werken in een ander type cultuur hebben de organisatie dan al enige tijd eerder verlaten terwijl medewerkers met eenzelfde paradigma als de bestuurder zich juist wel op hun plek voelen in de organisatie, de betere posities hebben verworven en niet geneigd zijn de organisatie te verlaten. In deze gevallen ontbreekt tegenspraak – niet omdat deze er wel is, maar niet wordt uitgesproken – maar omdat deze er feitelijk niet meer is. De tegenspraak die er nog wel is blijft ongezegd, omdat men weet dat dit ‘gevaarlijk’ is<sup>10</sup>. Volhouders van tegenspraak worden weggezet als mensen met eeuwige stokpaardjes.

De bestuurder is nu zo geroutineerd dat de verveling begint toe te slaan, hetgeen zich soms uit in willekeurig ingezette veranderingen waarvoor elke noodzaak ontbreekt (speeltjes van de baas). Opwinding heeft plaats gemaakt voor vermoeidheid, bij het zoveelste strategische beleidsplan kan de bestuurder zijn aandacht er nauwelijks bijhouden en hij laat dat dan ook over aan een nieuw MT-lid die - in ieder geval op papier - zelfs met plannen kan komen die niet in lijn zijn met wat de bestuurder wil. Deze plannen worden vervolgens dan ook genegeerd omdat iedereen weet wat de bestuurder echt belangrijk vindt. Zo nodig passeren medewerkers hun direct leidinggevende om iets voor elkaar te krijgen en omgekeerd slaat de bestuurder twee lagen over om iets wat hij belangrijk vond even snel te regelen.

De macht van deze bestuurder is in deze gevallen groot omdat de organisatie vergroeid is met de bestuurder en daardoor afhankelijk is geworden van de bestuurder. De bestuurder koerst op sterk gefilterde informatie, besluitvorming gaat steeds langer duren omdat gewacht wordt op zijn goedkeuring, maar hij is steeds minder betrokken bij belangrijke initiatieven, zelfs niet als ze aansluiten op het langere termijn thema waar hij eerst zo voor warm liep.

De nadelen van deze langzittende bestuurder zijn in deze fase groter dan de voordelen. In deze omstandigheden neemt de wendbaarheid van de organisatie sterk af en is er sprake van een verhoogd risico. De uitdrukking ‘macht corrupteert’ zou nu van toepassing kunnen zijn, maar

---

<sup>10</sup> Wanneer medewerkers percipiëren dat feedback geven een risico is, maken mensen doorgaans een afweging: levert het geven van feedback wel voldoende op ten opzichte van het risico en de prijs die het geven van feedback vergt. In dit kader beschrijven Goleman, Boyatzis, & McKee (2013) de ‘CEO-disease’. Dit is de ziekte van medewerkers die vanwege het persoonlijke risico dat gepercipiëerd wordt belangrijke informatie niet met de bestuurder delen. Zodra medewerkers het risico percipiëren, kunnen ze elkaar onderling adviseren voorzichtig te zijn, ook als het risico niet reëel is. Vanuit de wetenschappelijke literatuur m.b.t. ‘spreek’theorieën, is aangetoond dat het risico van het tegenspreken zowel een door medewerkers gepercipiëerd als een reëel risico kan zijn (Detert & Edmondson, 2011). Het niet weten of het risico reëel is, kan ertoe leiden dat men er onterecht voor kiest te zwijgen, zelfs in een psychologisch veilige omgeving. In andere studies is tegelijkertijd ook aangetoond dat medewerkers die een kritisch geluid tonen, wel degelijk negatiever worden beoordeeld dan medewerkers die dit niet doen. Of het een reëel risico is, hangt af dus van het gedrag van de bestuurder of leidinggevende en of hij tegenspraak beloont of (soms onbewust) afstraft.

wanneer er sprake is van een dysfunctionele bestuurder hoeft er niet automatisch sprake te zijn van machtsmisbruik. De kans is wel groter dat de bestuurder gevoelig kan zijn voor machtsmisbruik door een gebrek aan tegenspraak<sup>11</sup>.

Vanzelfsprekend zijn er uitzonderingen op de hier geschetste trend. Een scherpe, lerende, energieke bestuurder die steeds opnieuw uitdagingen vindt en daarom niet verkleeft aan zijn paradigma, nieuwsgierig blijft en wars is van macht wordt in het artikel gekarakteriseerd met de term 'eeuwige lente'. Bij een dergelijke bestuurder blijft het risico onverminderd laag. Een scherpe RvC die op zijn beurt de bestuurder al die jaren scherp weet te houden, al is het maar omdat de RvC wel steeds van samenstelling veranderde en niet verkleefde met de bestuurder, alsmede een assertief en divers topmanagement dat gedurende de hele zittingsduur kan opereren in een cultuur waarin wordt geleerd en tegenspraak de normaal is, kan zorgen dat de vijfde fase van disfunctioneren nooit wordt bereikt.

### 2.3. DE AUTOMATISCHE PILOT EN DENKFOUTEN

*“Because a CEO cannot begin to comprehend all relevant stimuli, bounded rationality, bias and limited search prevail” (Cyert & March, 1963; March & Simon, (1958).*

Zoals aangegeven zijn paradigma's noodzakelijk om de per definitie altijd grotere complexiteit dan de bestuurder aan kan, hanteerbaar te maken. Omdat paradigmaverkleefing een rol speelt bij het verhoogde risico bij bestuurders - we hebben de term langzittend hier opzettelijk weggelaten – staan we hier nog wat langer bij stil. Hoe is het mogelijk dat iemand aan zijn paradigma verkleeft? Een paradigma is gedefinieerd als een stelsel van impliciete regels of theorieën enerzijds en het mede daaruit voortvloeiende 'gedragsrepertoire' anderzijds. Deze impliciete theorieën zijn 'als... dan' regels die volgens Detert en Edmondson helpen bij het omgaan met dilemma's en complexe situaties (Detert & Edmondson, 2011). Chris Argyris (1999, 2003) noemt dit ook wel actie-theorieën: ze voorspellen dat als iemand de voorgenomen actie uitvoert de verwachte uitkomst ook wordt gerealiseerd. Impliciete theorieën stellen mensen dus niet alleen in staat beslissingen te nemen en te reageren zonder dat alle benodigde informatie bekend is; ze vertellen ons ook wat wel en niet effectief is.

<sup>11</sup> 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 'overdreven', 'trots', 'hoogmoed', 'overmoed', 'grootheidswaan', 'brutaliteit', 'onbeschaamdheid'. Voordat sprake is van dit type risico zijn er dus veel fases voorafgegaan.

Zoals we al eerder hebben aangegeven navigeren mensen veelal op de automatische piloot. Ze zijn zich dus niet per se bewust van hun impliciete theorieën, maar acteren er wel op. En met succes, want anders zouden ze er niet mee doorgaan. Maar hoe werkt dat dan als niet de verwachte uitkomst wordt gerealiseerd? Inmiddels is algemeen bekend en erkend dat mensen over het algemeen geen rationele beslissingen nemen (Kahneman, 2011). Mensen schatten een situatie razendsnel in en rationaliseren achteraf waarom ze gedaan hebben wat ze hebben gedaan. De impliciete theorieën die helpen met het ‘in het moment’ reageren, hoeven daarvoor dus ook niet juist te zijn. Als de uitkomst afwijkt van wat er wordt verwacht, dan zijn mensen namelijk ook in staat ter plekke de afwijking dan wel de motivatie voor wat ze hebben gedaan te rationaliseren. Het idee dat een (impliciete) theorie onjuist zou zijn en ze een denkfout maken komt daarbij niet zomaar in hun op. Dat stelt mensen ook in staat om steeds hetzelfde gedrag te herhalen zonder dat de gewenste uitkomst zich voordoet.

Met name wanneer mensen zich in situaties bevinden die zij ervaren als lastig, spannend of bedreigend, is de kans groot dat ze vervallen in defensieve gedragspatronen die ingegeven zijn door denkfouten of biases. Ze zijn zich veelal niet bewust van deze denkfouten door – wederom – denkfouten. Als zich niet de gewenste uitkomst voordoet zijn ze volgens sociaal- psycholoog Lee Ross (1979) geneigd de verantwoordelijkheid of schuld bij het karakter of de irrationaliteit van de ander of van de omstandigheden te leggen (attributiedenkfout); het kan immers niet liggen aan wat zij deden of hoe zij dachten, omdat hun manier van doen en denken al is gerationaliseerd en logisch is (naïef realisedenkfout). Alleen het ongewenste gedrag van de ander kan verklaren dat e.e.a. anders verloopt dan gewenst. Een andere denkfout die verklaart hoe het kan dat mensen blind blijven voor hun denkfouten betreft de “false consensus denkfout” ook wel bekend als “pluralistic ignorance” of “groupthink”: als iemands mening hetzelfde is als die van de anderen, dan zal het wel waar zijn. De zogenoemde confirmation bias versterkt dit fenomeen omdat mensen geneigd zijn die data te selecteren die passen bij hun bestaande manier van denken.

De denkfouten of biases zijn universeel en helpen mensen dus impliciete theorieën in stand te houden zelfs als ze onjuist of ineffectief zijn. Maar er zijn niet alleen impliciete theorieën maar ook expliciete theorieën. Chris Argyris (1992) spreekt in dat verband ook wel van aangehangen theorieën. Dit zijn de theorieën die mensen bepleiten als we aan ze vragen hoe de wereld werkt en wat ze belangrijk vinden. Het zijn ook de wijsheden op tegeltjes en de regels over bijvoorbeeld leiderschap en feedback die in de managementboeken op nachtkastjes te vinden zijn. Als het gaat om de bestuurder dan kijken de medewerkers in de organisatie naar zijn actuele gedrag en schrijven daar intenties aan toe. Wat vindt de bestuurder als het erom spant echt belangrijk, welke

prioriteiten stelt hij, waar maakt hij wel budget voor vrij, waar wordt hij boos over of ongeduldig, wie wordt er bevorderd en wat wordt er beloond? Al dit gedrag wordt toegeschreven aan zijn zogenoemde gebruikstheorieën. Medewerkers kunnen in gevallen dat zijn gedrag niet overeenkomt met wat hij zegt, intenties gaan toedichten: “Hij vindt de huurders niet echt belangrijk, als we maar zwarte cijfers draaien doen onze idealen er niet meer toe.” De bestuurder is zich er vaak niet bewust van hoe anderen naar hem kijken en houdt de boel niet voor de gek als hij zijn aangehangen theorieën bepleit. Nog sterker, hij gelooft oprecht dat hij er ook naar handelt. Net zoals de keizer zonder kleren niet werd tegengesproken, krijgt de bestuurder niet zomaar die feedback. Hij ziet zelf door zijn denkfouten niet dat hij handelt in strijd met zijn eigen rationalisaties en de omgeving wijst hem er dus ook niet op. Zo blijft hij blind voor zijn blindheid en blijft hij vastzitten in een defensief patroon wat tot meer van hetzelfde leidt.

Het loslaten van dat defensieve patroon blijkt nogal onnatuurlijk te zijn. Vooral als het er echt toe doet, namelijk als mensen niet bereiken wat ze willen of als situaties als spannend of bedreigend worden ervaren. Mensen houden er absoluut niet van om niet ‘in control’ te zijn. Uit een grootschalig onderzoek van Argyris (1992) bleek dat mensen universeel alles doen om ‘in control’ te blijven door hun paradigma in stand te houden. Logisch als we teruggaan naar het uitgangspunt dat de complexiteit en ambiguïteit van veel uitdagingen waarvoor we staan te groot is om te kunnen hanteren. Liever varen mensen blind op de automatische piloot en houden ze het beeld - met en dankzij denkfouten - in stand dat ze succesvol zijn, dan dat ze niet weten wat ze moeten doen. Ze verkleven daarom graag met hun paradigma’s. De mens lijkt ‘by design’ te stoppen met leren als ze de control dreigen te verliezen.

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat het voorkomen van paradigmaverkleving juist voor en bij succesvolle bestuurders (want waarom zaten ze anders daar) geen sinecure is. Het leren herkennen van de eigen defensiviteit, het bekend zijn met de eigen typische actiepatronen die disfunctioneel zijn, het leren herkennen van triggerende situaties die tot irrationeel ineffectief gedrag leiden en dat liefst niet achteraf, maar op het moment dat het zich voordoet, is een vaardigheid die we *reflexiviteit*<sup>12</sup> noemen. Reflexiviteit gaat een stuk verder dan reflecteren op de aannames onder de strategie of het kunnen benoemen van de eigen zwakke punten waar al aan wordt gewerkt. Reflexiviteit betreft namelijk het denken over hoe er gedacht wordt en betreft dus een metacognitieve taak. Hoewel vaak gesproken wordt over biases in relatie tot inhoudelijke ofwel cognitieve besluiten (prospect theory van Kahneman, 2011) zijn vooral de sociale biases

---

<sup>12</sup> We lenen deze term van wetenschappers die deze term hebben geïntroduceerd op zowel individueel niveau als op groepsniveau (team-reflexiviteit). (Cunliffe, 2004; Nederveen Pieterse, van Knippenberg, & van Ginkel, 2011; Watt, 2007). Reflexiviteit gaat verder dan individueel of collectief reflecteren.

relevant bij het tegengaan van risico's bij langzittende bestuurders. Deze sociale biases gaan over denkfouten die betrekking hebben hoe mensen elkaar in groepen beïnvloeden.

Concluderend is niet de zittingsduur het belangrijkste risico bij bestuurders maar de mate van paradigmaverkleving van de bestuurder en zijn omgeving. Paradigmaverkleving is een bijna niet te vermijden universeel defensief mechanisme dat mensen, en dus in casu bestuurders, in staat stelt om onder druk en in 'gevaarlijke' situaties snel te handelen. Dat mechanisme staat echter zodanig scherp afgesteld dat het ook ongewenste neveneffecten geeft. Continue feedback of tegenkracht uit de omgeving is noodzakelijk om dit risico tegen te gaan. Hier dient de RvC dus zijn legitieme rol te spelen. Het is de uitdrukkelijke bedoeling van de wetgever dat de RvC deze rol effectief invult. En uit het voorgaande blijkt dat dit nodig is vanaf het eerste begin dat een bestuurder wordt aangesteld en niet pas op het moment dat er sprake is van crisis. De groeiende kracht van de bestuurder dient voortdurend in balans te zijn met de tegenkracht van de RvC. De vraag is dus in het vervolg wat de factoren zijn die kwaliteit van de tegenkracht van een RvC bepalen en hoe RvC-leden gezamenlijk de tegenkracht organiseren. Dit is naar voren gekomen in de interviews. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk in.

### 3. HET RISICO EN DE TEGENKRACHT IN DE PRAKTIJK

#### 3.1. WAT IS HET GEPERCIPIEERDE RISICO BIJ LANGZITTENDE BESTUURDERS?

Het risico op disfunctioneren bij bestuurders hangt theoretisch samen met de variabelen paradigmaverkleving, taaknieuwsgierigheid, vakinhoudelijke kennis, diversiteit aan informatiebronnen en macht. Het risico laat bovendien in de tijd een curvi lineair verband zien gedurende een vijftal duidelijk te onderscheiden fases. In dit hoofdstuk beschrijven we de mate waarin bestuurders en RvC-leden in de interviews deze variabelen en fases herkenden of benoemden, de mate waarin de RvC-leden de risico's en gerelateerde variabelen expliciet met elkaar en de bestuurder bespraken en de mate waarin RvC-leden intervenueerden wanneer risico's zich voordeden.

Zoals eerder aangegeven beogen we met dit rapport geen bewijs te leveren, iets te toetsen of aan te tonen maar proberen we te begrijpen wat het eventuele risico is en hoe dit beheerst kan worden. Omdat de interviews betrouwbaar waren, kunnen we niet gedetailleerd ingaan op voorbeelden, maar is gekozen voor het schrijven van mini-vignettes (Finch, 1987). Dit zijn hypothetische schetsen op basis van aangereikte voorbeelden en welke patronen we daarin terugzagen.

##### 3.1.1. HET RISICO: WORDT HET THEORETISCH RISICO HERKEND?

Uit de interviews komt naar voren dat RvC-leden en bestuurders de levenscyclus van de bestuurder, alsmede de variabelen die het risico bepalen, veelal lijken te herkennen. Het construct of term paradigmaverkleving werd niet genoemd, maar RvC-leden leken zich wel bewust van aspecten daarvan bij de bestuurder. Het beeld dat uit de interviews is ontstaan, is dat voor zover risico's bij bestuurders en hoe ze tot stand komen, wel door RvC-leden individueel voorbewust of bewust worden herkend, deze risico's bij bestuurders niet automatisch en vanzelfsprekend expliciet binnen de Raad geagendeerd en besproken worden en dat een gedeelte taal met betrekking tot deze risico's ontbreekt.

RvC-leden en bestuurders gebruikten steeds andere woorden maar benoemden intuïtief een aantal aspecten uit het gehanteerde model van Hambrick en Fukutomi. Zo spraken de RvC-leden in eigen woorden over het risico bij langzittende bestuurders in termen van verveling, geen uitdaging meer hebben, de automatische piloot en de vermindering van taaknieuwsgierigheid. RvC-leden benoemden ook het risico dat het gebrek aan uitdaging kan leiden tot het aangaan van riskante



uitdagingen. In de interviews kwam ook naar voren dat het risico er niet zomaar ineens is, maar dat het risico geleidelijk aan toeneemt. Er werd nauwelijks gesproken over macht en misbruik van macht. De meeste RvC-leden spraken eerder in termen van disfunctioneren of de misfit met de organisatie dan in termen van fraude en misbruik.

RvC-leden benoemden ook dat ze een relatie zagen tussen de langzittende bestuurders en langzittende medewerkers. De medewerkers die zich prettig voelen bij het beleid, zijn minder snel geneigd om te vertrekken. Bovendien – zo werd geredeneerd - zijn langzittende bestuurders niet voor niets langzittend: ze zijn in staat om organisaties goed te leiden en dat is voor medewerkers prettig. Het risico van langzittende bestuurders werd hier ook mee genuanceerd. Een langer zittende bestuurder verstaat zijn vak, heeft ervaring en kwaliteiten en is dus daarmee ook minder een risico. En als we in de branche aansturen op korterzittende bestuurders – zo was de gedachte - verlies je daarmee kwaliteit, waarmee dus impliciet ook werd herkend dat in de eerste fase (mandaat beantwoorden) er sprake kan zijn van een verhoogd risico.

RvC-leden benoemden tevens dat bij een langzittende bestuurder ook sprake kan zijn van 'langzittende leveranciers'. De groep van vertrouwelingen beperkt zich dus niet alleen tot interne collega's. In een enkele geval benoemden RvC-leden ook het risico van fraude doordat langdurig gewerkt wordt met dezelfde mensen. Bij één organisatie had de RvC dan ook besloten om alle medewerkers ethiektrainingen aan te bieden vanwege dit gepercipieerde hogere risico. In meerdere interviews beschreef men ook - zonder deze term te gebruiken - aspecten van het fenomeen van de paradigmaverkleving. Een voorbeeld hing samen met de fase 'langere termijn thema selecteren' uit het 5 seizoenen model. De bestuurder zou volgens de RvC-leden bijvoorbeeld goed zijn in één aspect van het besturen maar niet per se goed in andere aspecten die horen bij besturen. Zo spraken RvC-leden bijvoorbeeld over het feit dat de organisatie weliswaar wel beheersmatig goed werd bestuurd maar dat de maatschappelijke uitdagingen minder aandacht kregen dan gewenst. Omgekeerd sprak men ook over een bestuurder die erg extern georiënteerd was en minder focus had op de beheersmatige kant van de organisatie. Met andere woorden leek hier sprake van paradigmaverkleving met ofwel een interne organisatorische en financiële focus dan wel een focus op de mogelijkheden in de markt<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Dit verschil hangt ongetwijfeld ook samen met verschillende karaktertypes, hetgeen niet is onderzocht. Elk karaktertype zal waarschijnlijk zijn eigen typische paradigmaverklevingen kennen.

In andere interviews kwam naar voren dat de organisatie goed werd bestuurd, maar dat de organisatie steeds meer op de automatische piloot opereerde en daardoor het risico liep niet of minder goed voorbereid te zijn op toekomstige grote uitdagingen. Een ander risico dat in die gevallen werd gesignaleerd is dat juist door een sterke bestuurder de afhankelijkheid van de medewerkers van die bestuurder te groot zou kunnen zijn. Bovendien maakte de automatische piloot en het sterk zijn op één gebied de medewerkers kwetsbaar, omdat ook zij zich daardoor eenzijdig ontwikkelden, aldus sommige geïnterviewden.

Weer andere RvC-leden worstelden met een zeer goed functionerende bestuurder – een bestuurder die op alle vlakken, ook qua lerende houding voorbeeldig gedrag vertoonde – maar die op één zeer strategisch punt emotioneel en defensief reageerde. Juist omdat sprake was van een zeer sterke bestuurder, hadden ze als RvC moeite om de bestuurder te beoordelen. De bestuurder functioneerde goed én deed ook wel eens emotioneel en defensief. De betreffende RvC-leden konden dit maar moeilijk plaatsen, bespraken het onderling, maar leken geen grip te krijgen op wat het ‘geen goed gevoel hebben’ betekende. Tijdens het interview bleek de term ‘paradigmaverkleving’ en de uitleg erbij ‘de taal’ te bieden voor het fenomeen waarvan ze op een meer intuïtief of voorbewust niveau last hadden gehad.

### **3.1.2. HET RISICO: IS SPRAKE VAN EEN RISICO IN DE EIGEN ORGANISATIE?**

Hoewel veel van de geïnterviewde RvC-leden de verschillende aspecten en fases van de risico's verwoordden, werden deze aspecten in mindere mate toegeschreven aan de organisatie waar men zelf toezicht op hield. De RvC-leden hadden er ofwel in een andere omgeving of situatie mee te maken gehad, ofwel ze wisten dat het risico zich had voorgedaan bij andere woningcorporaties of organisaties in andere branches. Voor zover er wel sprake was geweest van een risico was de RvC er adequaat mee omgegaan, aldus deze geïnterviewde RvC-leden. In deze RvC's probeerden de RvC-leden de bestuurder te stimuleren om 'aan zichzelf te werken'. Bij weer andere RvC-leden leek dit onderzoek de reflectie over het risico op gang te hebben gebracht en had men dus niet eerder het risico's in relatie tot de zittingstermijn onderling besproken. Tot slot was er een klein aantal RvC's waarin het risico expliciet werd besproken. Deze RvC's vormden echter een duidelijke minderheid.

RvC-leden leken zich minder bewust van het risico dat ze zelf verkleefd waren aan het leidende paradigma van de bestuurder en de organisatie waar ze toezicht op hielden. Daarvoor blind zijn is een voorwaarde om verkleefd te zijn en blijven. Bij het (formeel) toetsen, beoordelen en werven van elkaar bestaat het risico op onderlinge paradigmaverkleving. Mensen beoordelen anderen

volgens hun eigen manier van denken en handelen en zijn geneigd om mensen met dezelfde ideeën aantrekkelijker te vinden dan degenen die anders denken (confirmation bias en similarity attraction bias). Door in een team te werken met mensen met dezelfde overtuigingen wordt de identificatie met de groep vergroot, de sociale cohesie versterkt en daardoor de samenwerking verbeterd (Homberg & Bui, 2013; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; van Knippenberg & Schippers, 2007). Dus juist vanwege de noodzaak om goed samen te werken, is het logisch dat er een risico op onderlinge paradigmatverkleving ontstaat. Eén voorzitter daarentegen, expliciteerde het risico van eigen paradigmatverkleving door aan te geven dat hij dacht dat nieuwe voorzitters bij aantreden onmiddellijk het strategisch functioneren van de bestuurder moeten inschatten. Want als je dat niet deed, was de redenering, zou het moeilijker worden om later je mening over de bestuurder en zijn beleid bij te stellen, aangezien je als voorzitter medeverantwoordelijk bent voor de besluiten die zijn genomen.

Het feit dat de termen paradigmatverkleving, defensiviteit en reflexiviteit niet op tafel kwamen tijdens de interviews, maar dat deze begrippen wel gebruikt worden in wetenschappelijke literatuur over organizational learning en sociale psychologie, geeft aan dat we te maken hebben met een nieuwe *taal* voor RvC-leden en bestuurders. In een enkel geval waar RvC-leden worstelden met hun bestuurder leverde het introduceren van de woorden 'paradigmatverkleving en defensiviteit' niet alleen herkenning maar ook een gevoel van opluchting op omdat de puzzelstukjes in elkaar vielen. RvC-leden lijken dus wel de intuïtieve impliciete kennis m.b.t. het risico te hebben maar hebben nog geen gedeelde collectieve gecodificeerde en geïnstitutionaliseerde kennis tot uiting komend in *een gemeenschappelijke taal*.

## 3.2. WAT IS DE GEPERCIPIEERDE HUIDIGE TEGENKRACHT?

### 3.2.1. DE TEGENKRACHT: HET SAMEN BEOORDELEN VAN DE BESTUURDER

RvC-leden gaven aan dat het op de juiste wijze beoordelen van het strategisch functioneren van de bestuurder erg lastig is. Met strategisch functioneren bedoelen we, kort gezegd, of de bestuurder de juiste mens op de juiste plek op het juiste moment is (voor het voortbestaan van de organisatie), en dus of hij ook nog een match is in de fase van ontwikkeling van de organisatie hierna. Geïnterviewden gaven aan dat het type bestuurder dat je in een bepaalde fase van de organisatie nodig hebt, erg kan verschillen, terwijl het tegelijkertijd niet goed voor de organisatie is om steeds te wisselen van de bestuurder. Voordat een bestuurder goed is ingewerkt maar ook zijn visie heeft geformuleerd zijn er zo 2 of 3 jaar verstreken.

Het beoordelen van het functioneren van de bestuurder wordt door de meeste RvC-leden gezien als taak van de remuneratiecommissie. Dat de voorzitter daarnaast in een informele setting met de bestuurder spreekt over zijn functioneren en welbevinden, hoort bij zijn rol aldus veel geïnterviewden. Dat dit gesprek buiten het zicht van de overige RvC-leden plaatsvindt en men daardoor niet precies weet wat er in dat gesprek (precies) wordt besproken, ervaart men niet als een probleem. RvC-leden hebben doorgaans veel vertrouwen in hun voorzitter. Men is zich wel bewust van de collectieve verantwoordelijkheid van de RvC, maar gelooft dat de taakverdeling zorgt voor een adequate afhandeling.

Een deel van de geïnterviewden ziet het beoordelen van het functioneren van de bestuurder als belangrijk en als middel om preventief het risico te beperken, maar relatief veel RvC-leden die we spraken hadden een reactieve houding: “dat bespreken we als het noodzakelijk is”. Aangezien het nemen van besluiten ten aanzien van het functioneren van de bestuurder gezien wordt als sensitief, complex en lastig, vereist het onderling vertrouwen tussen RvC-leden. Niet alleen relationeel, maar vooral in de zin van vertrouwen in de ervaring, kennis, visie en het inschattingsvermogen van de andere leden. Een ervaren RvC-lid kan bijvoorbeeld aannemen dat een jong en onervaren RvC-lid zonder enige bestuurlijke ervaring, niet de bagage heeft om dit soort complexe en sensitieve besluiten te nemen.

Wat tijdens de interviews - conform het beeld uit het promotieonderzoek over de invloed van het ongezegde op de besluitvorming (Working paper Engbers 2019)- opviel was dat individuele RvC-leden van eenzelfde RvC op zich dezelfde risico's zien, maar het heel anders verwoordden. Vervolgens hadden ze wel hele andere ideeën over hoe er mee om moest worden gegaan, waarbij deze ideeën sterk gekoppeld leken aan de portefeuille of functie binnen de Raad of de remuneratiecommissie. Het strategisch functioneren van de bestuurder stond meestal niet expliciet op de agenda. Dit betekent dat de verschillende ideeën dan ook niet per se werden uitgewisseld. De voorzitter leek vooral individueel het strategisch functioneren te managen via het informele gesprek, terwijl het tactisch/operationeel functioneren vooral door de remuneratiecommissie werd afgehandeld.

Uit de interviews blijkt het ontbreken van een gedeelde werkgeversvisie te zorgen voor veel onduidelijkheid tussen RvC-leden. Dit leidt tot een groter risico op een inhoudelijk, en daardoor ook relationeel conflict. Uit eerder onderzoek van Engbers kwam al naar voren dat sociale cohesie vaak voor inhoudelijke cohesie gaat, zelfs als er een noodzaak tot ingrijpen is. Meer specifiek gaven geïnterviewden bijvoorbeeld aan dat een RvC-lid dat de confrontatie met de bestuurder zoekt hier

persoonlijk op kan worden aangekeken door collega's die dit niet nodig vinden. Verder speelt 'het niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten' een sterke rol bij het afwegen iets aan de orde te stellen binnen de RvC.

### 3.2.2. DE TEGENKRACHT: HET LASTIGE GESPREK VOEREN OVER EN MET DE BESTUURDER

Een beperkt aantal RvC-leden gaf aan het logisch en relevant te vinden dat het gesprek met de bestuurder over zijn strategisch functioneren continu moet worden gevoerd. Juist dit gesprek is volgens hen nodig om de bestuurder alert te houden en beschouwen het bespreken van het functioneren van de bestuurder als hun kerntaak. Bovendien, zeggen zij, geeft het open gesprek erover onderling vertrouwen. Een enkel RvC-lid gaf zelfs aan dat 'als je dit gesprek niet voert, je zelf verantwoordelijk wordt voor het beleid en gedrag van de bestuurder. Je raakt dan zelf verkleefd met de bestuurder waardoor het moeilijker wordt later in te grijpen zonder ook het functioneren van de RvC zelf aan de orde te stellen'. De kwaliteit van de evaluatie van de bestuurder is volgens deze RvC-leden direct verbonden met de kwaliteit van de RvC.

In de interviews kwamen echter ook allerlei overwegingen naar voren om het gesprek met de bestuurder over zijn functioneren niet of slechts informeel te voeren:

- Omdat het gesprek lange tijd niet is gevoerd, kan het wel opeens voeren van het gesprek mogelijk leiden tot een vertrouwensbreuk met de bestuurder;
- Het is een "gevoelig, "delicaat" en "precair" onderwerp. Het is niet een puur rationeel onderwerp, het is een emotionele aangelegenheid. Het gaat tenslotte om de carrière van een persoon;
- Beperkte tijd: 'Als we het onderwerp willen bespreken, moeten we veel meer tijd spenderen'.
- Het vervangen van een bestuurder kan leiden tot negatieve publiciteit voor ons en de organisatie (ook vanwege afvloeiingsregelingen);
- Het ontslaan van een bestuurder kost veel geld;
- Het regelmatig bespreken van het (strategisch) functioneren van de bestuurder is belastend, hij heeft vertrouwen en bestaanszekerheid nodig om te kunnen functioneren;
- De bestuurder moet zijn rol kunnen pakken, daar moet je niet te veel bovenop zitten;
- Ook de organisatie heeft rust, stabiliteit en vertrouwen nodig;
- Het is alleen nodig om het gesprek te voeren als de omgeving of omstandigheden er om vragen, dus bij een fusie, reorganisatie, ziekte of duidelijk disfunctioneren;
- Het is een lastig en sensitief onderwerp, dat kan je beter subtiel en informeel bespreken dan collectief en formeel;
- De bestuurder kan niet alleen verantwoordelijk worden gehouden voor een complexe

- organisatie als die van een corporatie. Er zijn meerdere factoren die dit bepalen;
- Het gesprek met de bestuurder kan de voorzitter beter informeel voeren, die heeft ook veel contact met de bestuurder;
- Als het functioneren van de bestuurder regelmatig wordt besproken, zullen medewerkers dit te weten komen of merken en daar worden ze onzeker van;
- Als we dit gaan bespreken moeten we het wel eens zijn over een aantal belangrijke punten (werkgeversrol, toezichtsrol, adviesrol), en dat zijn we niet;
- Dat doet de remuneratiecommissie al. Wij leveren (schriftelijk) input. We vertrouwen op de remuneratiecommissie;
- Als we de bestuurder aanspreken of ingrijpen, spreken we ook onszelf aan;
- Het onderlinge vertrouwen tussen RvC-leden ontbreekt om het gesprek te voeren.

### **3.2.3. DE TEGENKRACHT: BEHEERSING VAN HET VERONDERSTELDE RISICO**

Bij sommige RvC's leek men niet alleen het risico te herkennen maar ook te hebben beheerst. Het vastgeroest zijn aan een bepaalde manier van denken probeerden deze RvC-leden bijvoorbeeld te doorbreken door de bestuurder naar een opleiding te sturen. Deze RvC's hadden met andere woorden andere organisaties ingehuurd om de bestuurder te helpen inzien dat er ook andere manieren zijn om te besturen. Impliciet gaven deze RvC-leden aan dat zij hun bestuurder via de opleiding lieten werken aan het minder verkleefd raken aan zijn paradigma. Andere RvC's spraken over de interventie 'sabbatical'. Via een sabbatical nam men aan, zou de bestuurder een andere kijk kunnen krijgen op zijn manier van werken, en zou zijn functioneren een nieuwe impuls krijgen.

Weer andere RvC's gaven impliciet aan dat ze de paradigmaverkleving hadden weten tegen te gaan door de bestuurder actief tegen te spreken. Een RvC sprak over de lerende cultuur onderling (RvC en bestuurder) die ze hadden gecreëerd. Deze RvC-cultuur – werd geschetst - was een cultuur die gericht is op dialoog in plaats van op gelijk krijgen. Ze hadden bovendien ervaren dat deze lerende cultuur ook invloed had op de wijze waarop de MT-leden in de organisatie elkaar nu onderling aanspraken en de dialoog voerden. De lerende cultuur binnen de RvC leidde dus tot een lerende cultuur en meer tegenspraak naar de bestuurder in de organisatie. Bovendien had het creëren van deze lerende cultuur de afhankelijkheid van de organisatie van de bestuurder verkleind. Deze RvC's hadden de paradigmaverkleving bij de bestuurder verminderd, maar moesten daarvoor wel eerst zelf werken aan hun onderlinge samenwerking. Met andere woorden volgens deze RvC-leden werd het risico beheerst door niet alleen inhoudelijk een weerwoord te bieden aan de bestuurder, maar ook door een andere manier van onderling communiceren te implementeren.

Hoewel sommige RvC's daadwerkelijk besluiten hebben genomen om het risico te beheersen, verschilden de wijze waarop deze besluiten werden genomen. In de gevallen dat beïnvloeding of interveniëren nodig werd geacht, sprak men niet zozeer over 'het besluit' maar leek de beïnvloeding grotendeels het gevolg van een subtiel en informeel proces dat afhankelijk was van de individuele inspanningen van RvC-leden. De interventie werd niet zozeer ingegeven doordat het was geagendeerd of doordat het van de RvC werd gevraagd op basis van de governance code of richtlijn.

Regelmatig spraken RvC-leden ook over de rol van de bestuurder in relatie tot het beheersen van het risico. In veel gevallen zeiden RvC-leden dat hun bestuurder hen actief stimuleerde om tegenkracht te geven. Deze bestuurders stimuleerden de RvC-leden ook zelf met stakeholders en medewerkers te spreken en om zonder hem te overleggen. Het feit dat de bestuurder hen stimuleerde hun taak goed uit te voeren, gaf automatisch het gevoel dat er weinig risico werd gelopen met de bestuurder. Sommigen gaven daar tevens bij aan dat dit gevoel van vertrouwen hebben lastig was, want het kon de noodzaak tot kritisch blijven verminderen. Dus waar de bestuurder hielp om tegenkracht te organiseren, leverde deze bijdrage volgens de geïnterviewden mogelijk meteen ook een ander risico op.

De bestuurders zelf zeiden tijdens interviews dat ze soms moeite hadden met het gebrek aan kennis van de RvC-leden over de organisatie en het vak en zeiden niet altijd de toegevoegde waarde te zien van RvC-leden vanwege de grote kennisachterstand. Een enkele bestuurder zei dat de RvC-leden niet altijd lijken te weten waar ze wel of niet op moeten doorvragen, en welke informatie ze nodig hebben. Deze bestuurders hebben het gevoel dat zij er zelf voor moeten zorgen dat de RvC-leden hun taak goed kunnen volbrengen. Maar dan is de vraag wie houdt toezicht op wie? Andere bestuurders zeiden juist de toegevoegde waarde van de RvC te zien in het scherp houden van de bestuurder door de extra perspectieven die de RvC-leden meebrengen.

Bestuurders leken heel goed hun behoefte qua governance in het interview te kunnen formuleren maar hadden, zo zeiden sommigen, zelf moeite feedback te geven aan hun eigen RvC. Er is immers sprake van een gezagsverhouding, zo redeneerden zij, en dus maakten ze een afweging wat het effect zou zijn van het delen van hun observaties, gedachten en gevoelens.

RvC-leden en bestuurders die weliswaar niet expliciet spraken over paradigmaverkleving, maar wel een impliciet idee bij het risico hadden, leken qua gedrag en interventies wel de goede strategie te volgen. Door een gebrek aan besef, diepere kennis en een gemeenschappelijke taal over

paradigmaverkleving worden deze interventies niet zeer bewust of heel gericht ingezet, maar waren ze het gevolg van logisch denken en een sterk intuïtief gevoel m.b.t. het risico en wat er nodig is om het tegen te gaan.



## 4. DILEMMA'S DIE DE TEGENKRACHT VAN DE RvC VERKLEINEN

### 4.1. DILEMMA'S

Uit de interviews komt naar voren dat RvC-leden en bestuurders de levenscyclus van de bestuurder, alsmede de variabelen die het risico bepalen veelal lijken te herkennen. Wel zien we dat paradigmaverkleving minder wordt herkend, maar dat RvC-leden zich meestal wel bewust zijn van aspecten daarvan. Daarbij lijkt ook sprake te zijn van een bias die hen vertelt dat dit fenomeen zich met name bij anderen zou kunnen voordoen. Voor zover risico's en hoe ze tot stand komen individueel (voorbewust of bewust) worden herkend, lijken ze over het algemeen niet collectief te worden geagendeerd en besproken binnen de Raad. In de vorige paragrafen hebben we stilgestaan bij overwegingen om zaken niet te bespreken. In de gedeelde mind-set van RvC-leden lijken vertrouwenskwesties, tijdsdruk en de vrees voor lange discussies en onenigheid daarbij de hoofdrol te spelen. Dat de groeiende kracht van de bestuurder tegenkracht vergt van de RvC lijkt voor veel RvC-leden duidelijk. Men lijkt zich minder bewust dat er ook een gebrek kan zijn aan onderlinge tegenkracht binnen de RvC. Uit de analyse van de interviews verricht voor het promotieonderzoek en dit onderzoek, kan het gebrek aan tegenkracht het gevolg zijn van dilemma's die individuele RvC-leden en bestuurders ervaren. Deze dilemma's (Carroll, Ingley, & Inkson, 2017) of barrières (Boivie, Bednar, Aguilera, & Andrus, 2016) vloeien voort uit de wijze waarop RvC's zijn georganiseerd.

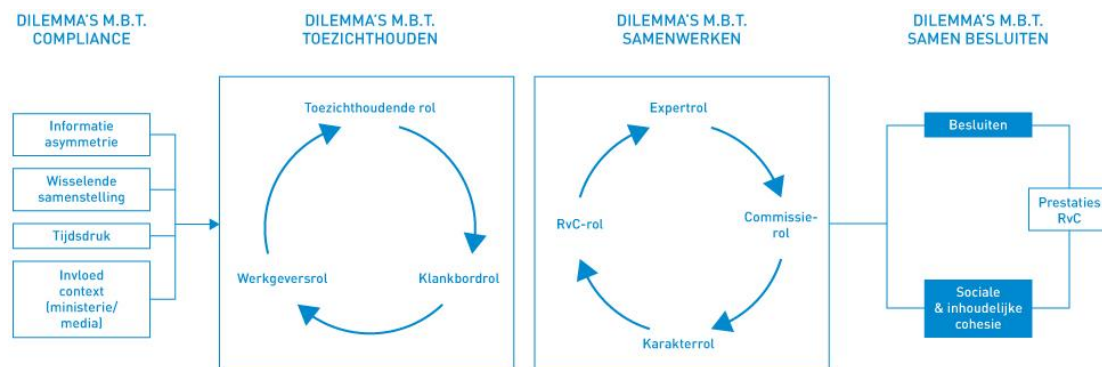
De dilemma's roepen spanning op waardoor de dilemma's die RvC-leden ervaren nog verder wordt verhoogd. Bovendien, juist door deze complexiteit worden de dilemma's niet besproken waardoor ze niet kunnen worden weersproken of gemanaged. Het bespreekbaar proberen te maken van de dilemma's roept dus ook weer dilemma's op. De belangrijkste paradox, of schijnbare tegenstrijdigheid, zit in de keuze tussen naast de bestuurder (acting with) of boven de bestuurder (acting on) staan. In de interviews bleek men hiermee ook te worstelen. Deze paradox komt praktisch naar voren in de inherente spanning tussen 2 rollen: enerzijds dient de Raad het klankbord (ofwel 'trusted advisor') te zijn voor strategische vraagstukken, anderzijds dient de Raad de wantrouwende monitor te zijn, en zelfs soms de tegenstander van het topmanagement.

Uit de interviews blijkt dat 'de bestuurder vertrouwen of niet vertrouwen' door veel RvC-leden als een groot dilemma wordt ervaren: "Als ik hem vertrouw kom ik van alles niet te weten, als ik hem wantrouw verpest ik de relatie". Het individuele dilemma zou echter oplosbaar kunnen zijn als het in de RvC bespreekbaar zou worden gemaakt. Echter, door de manier waarop RvC's gewend zijn

om te werken, de type regels die worden opgelegd, de vele impliciete en voor vanzelfsprekend aangenomen verwachtingen die actoren in het ecosysteem van elkaar lijken te hebben, hebben RvC-leden redenen te over om niet te spreken over de dilemma's die ze ervaren. In de ongeveer 150 interviews die de hoofdonderzoeker heeft afgenomen<sup>14</sup> kwamen steeds deze dilemma's naar voren. Samen lijken deze dilemma's te verklaren waarom RvC's het risico lopen onvoldoende tegenkracht aan de bestuurder te bieden wanneer dit werkelijk nodig is.

We onderscheiden 4 type dilemma's (zie ook figuur 4):

- **Toezichtsdilemma's** die te maken hebben met hoe RvC-leden vanuit vertrouwen met de bestuurder kunnen samenwerken, terwijl ze aan de andere kant deze bestuurder ook kritisch en met enige distantie moeten bejegenen en beoordelen.
- **Samenwerkingsdilemma's** die te maken hebben het enerzijds collectief verantwoordelijk zijn en anderzijds het individueel verantwoordelijk zijn voor portefeuilles.
- **Besluitvormingsdilemma's** die betrekking hebben op samen de goede besluiten nemen terwijl een balans wordt gevonden tussen het zorgen voor cohesie en het aangaan van een continu inhoudelijk conflict om de verschillende perspectieven tot hun recht te laten komen.
- **Compliancedilemma's** die te maken hebben met hoe omgegaan moet worden met de zeer beperkte tijd en de volle agenda door de vele (administratieve) eisen waar de RvC aan moet voldoen, terwijl men ook tijd moet besteden aan diepgaande strategische onderwerpen.



Figuur 4: de governance dilemma's

In dit hoofdstuk zullen we deze verschillende (gepercipieerde) dilemma's eerst toelichten. Daarna gaan we in op hoe de samenhang van deze dilemma's ervoor zorgt dat RvC's binnen hun (verkleefde) paradigma opereren op de automatische piloot.

<sup>14</sup> Ongeveer 30 voor dit onderzoek en 120 ten behoeve van het onderzoek over het ongezegde in de bestuurskamer.

#### 4.1.1. TOEZICHTSDILEMMA'S

RvC-leden hebben drie rollen: de klankbordrol, de toezichthoudende rol, en de werkgeversrol. De klankbord<sup>15</sup> - en toezichthoudende rol hebben betrekking op werkzaamheden als het samen met de bestuurder formuleren van de strategie en het samen met de bestuurder 'klankborden' over interne en externe uitdagingen. Ten aanzien van de werkgeversrol gaat men er van uit dat de RvC-leden de prestaties van de bestuurder monitoren, zijn remuneratie en loopbaan bepalen en in het geval de bestuurder niet voldoende presteert, zijn contract stopzetten. In de wetenschappelijke literatuur m.b.t. board governance onderscheidt men twee perspectieven die de taakopvatting van de board bepalen:

- De agency theory: Vanuit dit perspectief is het de taak van RvC-leden om te zorgen dat de bestuurder en zijn organisatie compliant zijn met wet- en regelgeving en dient de bestuurder gemonitord en gecontroleerd te worden omdat men aanneemt dat de belangen van de bestuurder niet vanzelfsprekend altijd samenhangen met die van de aandeelhouders. Informatieasymmetrie zorgt voor kennisvoorsprong van de 'agent' en daarmee ruimte om (ongezien) het eigenbelang te dienen. Door de controlerende taak wordt de informatieachterstand enigszins ingelopen. Deze theorie stelt impliciet dat de werkgeversrol de belangrijkste taak is van de board. Niet omdat bestuurders niet te vertrouwen zijn, maar wel omdat de tegenkracht alleen goed kan worden georganiseerd vanuit een oplettende, kritische houding.
- Stewardship theory: deze theorie veronderstelt dat managers te vertrouwen zijn, hun belang hetzelfde is als dat van de aandeelhouders, en dat de RvC dus moet samenwerken met de manager en hem niet moet controleren. Naarmate organisaties complexer worden en de uitdagingen groter, veronderstelt men dat dit perspectief belangrijker wordt. De bestuurder heeft de ondersteuning, het klankbord, het netwerk van RvC-leden nodig. Ze dienen samen te werken bij het bepalen, vaststellen en goedkeuring van o.a. de strategie, jaarrekening en grote investeringen.

Uit de interviews blijkt dat RvC-leden en bestuurders worstelen met de spanning tussen deze twee perspectieven, met name als het gaat om het kiezen tussen klankborden en toezichthouden enerzijds en het invullen van de werkgeversrol anderzijds. De oplossing die in de literatuur wordt aangereikt is net zo eenvoudig als in de Governancecode 2015: "face it squarely" en "voer met durf open integere gesprekken". Een logisch en helder advies, maar uit de theorie over defensiviteit

---

<sup>15</sup> De klankbordrol omvat de 'service' taken van een RvC zoals het adviseren van de bestuurder vanuit de specifieke expertise van het RvC-lid en het inzetten van het eigen sociale netwerk van het RvC-lid t.b.v. de organisatie.

weten we dat dit niet gemakkelijk te implementeren is. Chris Argyris (1992) noemt dit ook wel 'sound advice that is hard to implement'.

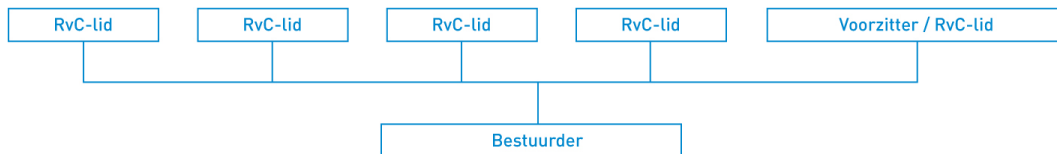
Samenwerken met de bestuurder is voor de klankbordrol en de toezichtsrol evident. Als het gaat om het formuleren van de strategie heeft het weinig zin als de bestuurder en RvC niet samenwerken. Een bestuurder die alleen de strategie formuleert en dan pas voorlegt aan de RvC, riskeert een (persoonlijke) afwijzing als de RvC zich er niet in kan vinden en zal de strategie samen met zijn medewerkers moeten herformuleren. In het kader van toezichthouden kan het belang van de RvC-leden (en van degenen die zij vertegenwoordigen) en dat van de bestuurder uiteenlopen m.b.t. de hoogwaardige informatie die nodig is om de toezichthoudende rol en klankbordrol goed te vervullen. Vertrouwen de RvC-leden de bestuurder door blind te varen op de informatie die zij van de bestuurder krijgen? Of vertrouwen ze niet blind op deze informatie en maken ze gebruik van hun rechten, c.q. acteren zij op de informatiehaalplicht (Governancecode 2015).

De bestuurder heeft grote invloed op welke informatie er wel of niet gedeeld wordt met de RvC en maakt daarin zijn eigen afwegingen. Per definitie heeft de RvC altijd een informatietekort, dit wordt de informatie-asymmetrie genoemd. In RvC's met RvC-leden met een relatief traditioneel paradigma over toezichthouden wordt de informatie-asymmetrie doorgaans verkleind via rapportages en via mondelinge toelichtingen van de bestuurder (aangevuld door MT-leden en met name de controller). Deze werkwijze maakt RvC-leden relatief afhankelijk van de bestuurder die zij tevens moeten beoordelen. Een meer onafhankelijke wijze van toezichthouden vereist dat RvC-leden via meer bronnen de informatieasymmetrie verkleinen. Bijvoorbeeld door met stakeholders en medewerkers te spreken. Idealiter spreken zij zonder de bestuurder met hen als ze ook willen weten hoe de stakeholders over het functioneren van de bestuurder denken. Sommige bestuurders ervaren dit soort inmenging als ongewenst omdat zij denken dat de RvC-leden door actief met stakeholders te spreken, te veel op de stoel gaan zitten van de bestuurder. De bestuurder kan hier een wantrouwende houding percipiëren en denken dat het niet hoort, en dit kan de bestuurder ontmoedigen de Raad te betrekken bij strategische discussies (KERR & WERTHER, 2008: 115).

Uit dit onderzoek lijkt de keuze in veel gevallen op samenwerken en naast de bestuurder staan te vallen. Enerzijds omdat de governanceregels meer nadruk lijken te leggen op toezicht en klankborden dan op de werkgeversrol. Anderzijds omdat samenwerken vanuit wantrouwen niet comfortabel en sociaal onwenselijk is. De keuze kan dan ten koste gaan van het adequaat invullen van de werkgeversrol, omdat die wordt gepercipiëerd als (wantrouwend) boven de bestuurder staan.

#### 4.1.2. SAMENWERKINGSDILEMMA'S

De relatie van de RvC met de bestuurder zich laat typeren door een omgekeerde piramidestructuur (zie figuur 5). Dit houdt in dat alle RvC-leden ten opzichte van elkaar een gelijksoortige relatie hebben naar de bestuurder: geen enkel RvC-lid heeft meer of minder stemrecht ten opzichte van een ander lid. Dit betekent eveneens dat geen enkel lid als individu ultimo het alleenrecht heeft om de bestuurder naar huis sturen. Met andere woorden, alleen een door het collectief of door de meerderheid gedragen besluit kan de noodzakelijke tegenkracht bieden aan een bestuurder.



*Figuur 5: de omgekeerde piramidestructuur*

Hoewel alle RvC-leden eenzelfde verantwoordelijkheid voor de drie rollen dragen, worden binnen een Raad portefeuilles verdeeld over de RvC-leden om op een efficiënte manier samen te werken. Gebruikelijke rollen zijn voorzitter, vice-voorzitter en commissie-voorzitter, maar ook worden portefeuilles zoals financiën en HR vaak verdeeld op basis van expertise (expert-rollen). Doordat sprake is van een omgekeerde piramide- of machtsstructuur dienen RvC-leden als gelijken - zonder onderling verschil qua macht - de bestuurder te beoordelen. Met het introduceren van een taak- en rolverdeling introduceert men echter een klassieke machtsstructuur waarbij de voorzitter veelal gezien wordt als de 'leider' van de groep en de experts als de 'leider van een bepaald onderwerp'.

Deze taakverdeling levert voor veel RvC-leden impliciet een dilemma op. Betekent het feit dat een RvC-lid onderdeel uitmaakt van de auditcommissie dat hij met de andere auditcommissie leden verantwoordelijk is voor de besluiten die de auditcommissie neemt of zijn alle RvC-leden verantwoordelijk? En, als een RvC-lid het niet eens is met de onderwerpen op de agenda en of de manier waarop de agenda wordt gemanaged, is het dan de verantwoordelijkheid van dit lid om in te grijpen, ook als hij daarmee op de stoel gaat zitten van de voorzitter? De afspraken over taakverdeling en besluitvormingsprocessen blijven onduidelijk als de manier van werken niet expliciet is afgesproken maar het gevolg is van impliciete en dus onuitgesproken onderlinge verwachtingen.

De samenwerkingsdilemma's hangen sterk samen met de besluitvormingsdilemma's en de compliancedilemma's. Als een RvC-lid een (afwijkende) mening heeft over een onderwerp dat niet

zijn expertisegebied is, en daardoor wordt gezien als iemand die op de stoel gaat zitten van een ander, riskeert hij de sociale cohesie (besluitvormingsdilemma) te verstoren. Als hij zijn dilemma vervolgens bespreekbaar maakt, kan er tijdsdruk ontstaan op de toch al overvolle agenda, en kan het zijn dat de RvC het risico loopt niet te voldoen aan de eisen die aan hem gesteld wordt (compliance dilemma).

Een financieel specialist in de auditcommissie die moeite heeft met het feit dat hij zich verantwoordelijk voelt voor het besluit omdat andere RvC-leden onvoldoende kennis lijken te hebben, handelt op basis van impliciete verwachtingen in plaats van expliciete afspraken. Hij zou deze verantwoordelijkheid liever delen, maar veronderstelt dat hij deze alleen moet dragen omdat hij de enige deskundige is. Hij neemt verder ook aan, niet geheel onterecht, dat de anderen onvoldoende kennis hebben. Dit soort zaken bespreekbaar maken, vindt hij lastig, want de anderen, denkt hij, houden liever verborgen dat ze er niet echt over kunnen meepraten en hij wil ze ook niet in verlegenheid brengen door zijn dilemma te benoemen. De anderen op hun beurt gaan akkoord terwijl ze niet helemaal begrijpen wat de implicaties zijn van de beslissing, maar willen ook niet door blijven vragen omdat er gebrek aan tijd is, dit tot gezichtsverlies leidt, en de financiële specialist zou kunnen denken dat hij niet wordt vertrouwd. En denken ze, we hebben toch een taakverdeling, het is ook logisch dat hij de verantwoordelijkheid neemt. Dit complexe geheel van onuitgesproken impliciete verwachtingen en theorieën houdt in stand dat er geen expliciete afspraken worden gemaakt over besluitvorming in het licht van de collectieve verantwoordelijkheid.

#### 4.1.3. BESLUITVORMINGSDILEMMA'S

Cognitief conflict of cohesie? Veelal wordt aangenomen dat het RvC-lid als individu toezicht kan houden, en 'slechts' de moed dient te hebben om zijn mening uit te spreken om de diversiteit in de Raad tot zijn recht te laten komen. Echter, vanwege de afhankelijkheid die RvC-leden hebben van elkaar, kan geen enkel RvC-lid met een minderheidsstandpunt de toezichthoudende rol effectief vervullen omdat als de meerderheid het niet met hem eens is, deze individuele toezichthouder geen tegenkracht aan de bestuurder kan bieden.

Volgens de wetenschappelijke literatuur hangt de kwaliteit van een RvC af van het vermogen cognitieve conflicten aan te gaan terwijl de cohesie behouden blijft (Forbes & Milliken, 1999). Cognitief conflict is noodzakelijk omdat door complementaire perspectieven, kennis en inzichten samen te voegen betere besluiten mogelijk zijn dan wanneer één persoon zou besluiten. Een cognitief of inhoudelijk conflict kan bijvoorbeeld een verschil van mening zijn over het functioneren van de bestuurder, het wel of niet moeten investeren in een project of het wel of niet kiezen van voorzitter uit het eigen midden. Van een relationeel conflict is sprake als men elkaar niet meer vertrouwt of als men elkaar niet meer respecteert en waardeert. Cohesie betekent dat de groep in

staat is om langere tijd samen te werken omdat men elkaar vertrouwt, waardeert en respecteert, dit wordt ook wel kleefkracht genoemd. De kleefkracht is alleen voldoende als er sprake is van voldoende onderling respect. Aangezien aangetoond is dat cognitief conflict automatisch tot relationeel conflict leidt als de individuen denken dat ze gelijk hebben (Pronin, Gilovich, & Ross, 2004; Ross, Greene, & House, 1977), riskeren RvC's dus een relationeel conflict als er veel op het spel staat en de leden hun 'gelijk willen halen'. Er staat dus per definitie een grote spanning op het goed functioneren van een RvC zolang de RvC-leden zich hier niet bewust van zijn.

Hoe RvC-leden omgaan met deze spanning tussen cognitief conflict en cohesie bepaalt de spreekcultuur van een Raad (Engbers, 2019 working paper). De sterke neiging bestaat daarbij te kiezen voor cohesie. Dit houdt in dat sommige leden voorzichtig communiceren omdat ze rekening houden met het effect op (de relatie met) collega RvC-leden als ze hun mening geven. Ze schatten daarbij continu in of ze een minderheids- of meerderheidsstandpunt hebben. In het eerste geval zullen ze voorzichtig communiceren. In het tweede geval zullen ze meer vrijuit spreken. Bij het spreken houden ze bovendien ook rekening met de relatie die ze hebben met de bestuurder en de relatie die anderen met de bestuurder hebben. Ze willen de bestuurder niet onnodig kwetsen of demotiveren, maar houden mogelijk ook rekening met collega's die een goede relatie hebben met de bestuurder<sup>16</sup>.

RvC-leden houden bij het spreken vaak rekening met de invloed van wat ze zeggen op de voorzitter aangezien voor veel RvC-leden de voorzitter een leidende rol heeft i.p.v. 'slechts' een coördinerende rol. De RvC-leden houden- gezien de samenwerkingdilemma's ook rekening met de expert-rollen die zijn toebedeeld in de raad. Wanneer een onderwerp op de agenda staat dat betrekking heeft op de eigen expertise, voelt men zich doorgaans vrijer hierover te spreken en een sterke mening te hebben dan wanneer een onderwerp op de agenda staat waar iemand anders expert in is.

Gezien bovenstaande heeft de voorzitter een belangrijke rol in het creëren van deze RvC-spreekcultuur, omdat de voorzitter verantwoordelijk is voor het coördineren en voorzitten van de vergadering en voor het faciliteren van hoogwaardige informatiestromen tussen de leden. En dat verwachten RvC-leden vaak ook van de voorzitter. Uit interviews blijkt dat wanneer RvC-leden zich niet helemaal kunnen vinden in wat de voorzitter doet of zegt, ze toch moeite hebben om dit ten overstaan van de overige groepsleden tegen de voorzitter te zeggen. De impliciete veronderstelling

---

<sup>16</sup> Ook de bestuurder houdt bij het uitpreken van zijn mening rekening met de relatie die hij heeft met zijn RvC-leden. Zij beoordelen tenslotte zijn functioneren.

daarbij is bijvoorbeeld dat het niet goed is als er meerdere kapiteins zijn op het schip. Of dat het niet beleefd is om de voorzitter aan te spreken en dat het beter is om dit informeel (buiten de vergadering) te doen. Een andere mogelijke impliciete veronderstelling is dat de voorzitter iemand is die de macht of het gezag heeft om andere RvC-leden naar huis te sturen en dat voorzichtigheid dus geboden is.

Een RvC-lid dat het nodig vindt om tegenspraak te geven, kan door de spanning die dit bij hem oproept, defensief gedrag gaan vertonen. De ondertoon die er door de spanning insluit, vertoont dan bijvoorbeeld spanning die eenvoudig door anderen wordt gehoord. In dit soort gevallen is het risico aanwezig dat deze persoon zijn zorg, of feedback onhandig, agressief, of onduidelijk en wollig uit en daarmee een ongewenste reactie oproept. Deze onduidelijke manier van communiceren, kan juist aanleiding zijn voor de bestuurder om er defensief op te reageren. Deze reactie kan vervolgens weer als bewijs gezien worden door het RvC-lid dat de oorspronkelijke zorg terecht was. Ook kan het zijn dat de bestuurder defensief reageerde op het inhoudelijk argument van het RvC-lid maar kan het lastig zijn om de emoties en de inhoud te scheiden. Wanneer andere RvC-leden aanwezig zijn terwijl dit voorval plaatsvindt, hangt hun reactie af van de wijze waarop zij dit moment interpreteren. De kans dat zij ook defensief worden door het potentiële conflict is aanwezig.

Een RvC-lid kan zich ook psychologisch onveilig gaan voelen als zijn mede RvC-leden hem of haar willen beïnvloeden m.b.t. wat wel en niet gezegd kan worden tegen de bestuurder. De onveiligheid en defensieve neigingen worden dan niet gecreëerd door de relatie met de bestuurder maar door de relatie tussen RvC-leden onderling. De 'spreekcultuur' binnen een RvC bepaalt dan ook in grote mate de disbalans tussen RvC-leden onderling en daarmee de disbalans tussen bestuurder en RvC.

#### **4.1.4. DE COMPLIANCEDILEMMA'S**

Regelmatig spraken RvC-leden tijdens het interview over de invloed van de regels op deze overvolle agenda. Sommige RvC-leden zeiden zelfs dat de druk op de agenda ertoe leidt dat de belangrijke strategische onderwerpen onvoldoende aandacht kregen. Vanwege compliance aan wet- en regelgeving en de Governancecode staat de RvC-agenda bol van de onderwerpen. De agenda varieert van investeringen, jaarrekeningen, financiën, strategische ondernemingsplannen, rapportages, dashboards, klokkenluidersregelingen tot het beoordelen van bestuurders, zelfevaluaties, PE- punten, visitaties, etc. De regels die aan RvC's opgelegd worden, bepalen waar RvC's aandacht aan schenken. Naarmate het aantal regels en wetten waar een RvC aan moet voldoen toeneemt, zal de relatieve tijd die dit kost t.o.v. de agendapunten die men zelf wil bespreken in eerste instantie ook toenemen. Het risico hiervan is dus dat als de totale tijd die men



heeft om te spreken gelijk blijft, de druk op de agenda groter wordt en de kans dat te weinig tijd wordt besteed aan de als werkelijk relevant gepercipieerde agendapunten groter wordt.

Het dilemma is dat de RvC zich zeer bewust is van de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de externe toezichthouder en dus geneigd zal zijn in de beperkte tijd die ze hebben te zorgen dat ze in ieder geval compliant zijn, ofwel te zorgen dat ze redelijkerwijs niets kan worden verweten omdat alles conform de regels is vastgelegd en afgevinkt, terwijl ze zelf de behoefte hebben of onbewust wel aanvoelen dat ze zo niet toekomen aan het echte gesprek. Zodra de eisen die aan RvC-leden gesteld worden voorkomen dat RvC-leden percipiëren dat ze hun verantwoordelijkheid (voldoende) kunnen nemen, staat een RvC-lid voor een lastige keuze: moeten we het risico lopen dat we door externe autoriteiten op het matje worden geroepen omdat we doen wat we zelf nodig achten en/of moeten we de tijd nemen om er over te reflecteren? Of conformeren we ons en lopen we het risico dat we niet doen wat nodig is om risico's te beheersen?

Uit dit onderzoek blijkt dat wie en hoe de jaaragenda en agenda worden vastgesteld per RvC in grote mate kan verschillen. Zowel de bestuurder, de voorzitter, de bestuurssecretaris, de individuele RvC-leden, commissieleden kunnen agendapunten inbrengen. In de meeste RvC's echter, lijken de voorzitter en de bestuurder samen de agenda te bepalen (voorbereid door de secretaris) – ook ingegeven door wat als normale werkwijze wordt beschouwd. Aangezien de voorzitter ook de vergadering voorzit, lijkt hij in grote mate de spreekcultuur te bepalen en dus ook of er ruimte is om zijn keuze m.b.t. de agenda te weerspreken. Dit betekent dat in de praktijk de voorzitter met name dus lijkt te bepalen hoe omgegaan wordt met compliancedilemma's. Een belangrijk fenomeen dat bijdraagt aan het in stand houden van dit dilemma, of dus de balans doet doorslaan naar compliance in plaats van diepgang, is de neiging trots te zijn op een efficiënte afhandeling van de agenda, niet te diep ingaan op punten, discipline om punten niet door elkaar te halen etc. Sommige voorzitters gaven aan trots te zijn dat ze in staat waren om de vergadering efficiënt - bijvoorbeeld in slechts 2 uur - af te werken. De meeste RvC-leden gaven daarnaast aan het vanzelfsprekend te vinden om in tijden van crisis veel meer tijd uit te trekken voor bijvoorbeeld extra vergaderingen of gesprekken binnen de organisatie. Waar het bij het organiseren van tegenkracht echter om lijkt te gaan is dat er juist ruimte is te spreken over spanningen, zorgen en dilemma's als het (nog) goed gaat zodat tijdig mogelijke problemen worden voorzien. Uit dit onderzoek is gebleken dat er ook RvC's zijn die wel de tijd nemen om diepgaand met elkaar in gesprek te zijn en dilemma's te bespreken. Dat doen ze dan door juist veel meer te vergaderen dan dat er formeel van hen wordt verwacht. Dit levert vervolgens het dilemma op dat deze werkwijze niet past qua tijdsbesteding die voor het RvC-lidmaatschap staat.

## 4.2. AUTOMATISCHE PILOOT

Paradigma's zijn nodig om complexiteit te reduceren tot het niveau waarop de complexiteit hanteerbaar wordt. De ambigue regels rondom toezicht zorgen voor spanningen en individuele dilemma's. Hierdoor wordt de complexiteit nog verder verhoogd omdat het bespreekbaar proberen maken van de dilemma's ook weer dilemma's oproept. Paradigma's over vertrouwen (stewardship) of wantrouwen (agency theory) zijn niet afdoende om de complexiteit te reduceren, het uitzetten van principes in de governancecode ook niet.

RvC's (en dus het samenspel van RvC-leden) lijken vanwege deze grote complexiteit voornamelijk te opereren op basis van de automatische piloot. Opereren op de automatische piloot betekent dat RvC-leden voorbewust, impliciet, op basis van voor vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, handelen. De voor vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen lijken te worden aangeleerd via governance opleidingen, via thema- en intervisiesessies en via ervaren collega RvC-leden die weten 'hoe het hoort'. Individuele RvC-leden lijken daarbij ook nog eens automatisch en impliciet aan te nemen dat de dilemma's die zij ervaren individueel moeten worden opgelost en niet dat deze dilemma's gezamenlijk zouden moeten worden besproken in de Raad. Hierdoor blijft de vraag onbesproken of werkelijk sprake is van een dilemma of van een gepercipieerd dilemma. Als een dilemma wel besproken wordt met de bestuurder of met collega RvC-leden komen de voor vanzelfsprekend gehouden overtuigingen die van individu tot individu kunnen verschillen op tafel, en wordt pas duidelijk of er sprake is van een dilemma of van een paradox of van een schijnbare tegenstrijdigheid.

Zolang andere RvC-leden of de bestuurder het op individueel niveau gepercipieerde dilemma niet kennen omdat het betreffende RvC-lid zijn dilemma niet bespreekbaar maakt, kan het onbespreekbaar laten van het dilemma eenvoudig leiden tot miscommunicatie en via de spanning die deze miscommunicatie vervolgens oplevert, eenvoudig de aandacht afleiden van het onderliggende probleem en van hetgeen men behoort te doen in de beperkte tijd die RvC-leden hebben: toezichthouden, de werkgeversrol vervullen en klankborden.

Voorbeelden:

- Het 'zonder de bestuurder vergaderen' wordt regelmatig ervaren als een dilemma. RvC leden vrezen dat zonder de bestuurder vergaderen onbedoeld de indruk wordt gewekt dat de RvC-leden de bestuurder niet vertrouwen. Als dit dilemma echter besproken wordt met de bestuurder, en uitgelegd wordt waarom de RvC zonder de bestuurder wil vergaderen, kan blijken dat de bestuurder dit geen probleem vindt, dat hij vindt dat ze het beter eerst eens kunnen worden dan dat hij strijdige adviezen krijgt.
- Het bespreken van de angst om op de stoel van collega RvC-leden te gaan zitten, kan ervoor zorgen dat RvC-leden betere afspraken maken m.b.t. hoe om te gaan met de verschillende expertises en rollen zodat duidelijk is wanneer het wel ingaan op de inhoud van andere portefeuilles gelegitimeerd is en er invulling kan worden gegeven aan de collectieve verantwoordelijkheid zonder dat het de cohesie hoeft te verstoren.
- Het samen bespreken van dilemma's m.b.t. compliance en hoe om te gaan met de tijdsbesteding en de agenda, kan ervoor zorgen dat alle RvC-leden zich verantwoordelijk voelen voor het managen van de tijd en het zorgdragen dat alle belangrijke zaken worden besproken zonder dat men op de stoel van de voorzitter gaat zitten.

Over het geheel genomen is uit de interviews en de observatie van de vergaderingen het beeld ontstaan dat RvC-leden dus vooral op de automatische piloot opereren.

Een nieuw en relatief onervaren lid was tijdens de vergadering niet in staat geweest op een goede manier zijn zorg te uiten. Omdat de bestuurder aanwezig was en dit nieuwe lid niet zeker was dat zijn zorg materieel genoeg was had hij er niets over gezegd. Toen de hoofdonderzoeker vroeg waarom hij na de vergadering de voorzitter niet had gebeld om zijn zorg te delen en te ontdekken of de zorg materieel genoeg was, zei het RvC-lid dat het feit dat hij daarover belde met de voorzitter zijn zorg mogelijk ook al te groot zou maken. Groter dan hijzelf productief vond. Het dilemma van wel of niet bellen vanwege het mogelijk en onbedoelde effect van zaken te groot maken, had als het besproken was mogelijk onterecht gebleken maar aangezien andere RvC-leden niet wisten dat hun collega met dit dilemma rondliep, konden ze hem hier ook niet mee helpen.

*Zodra mensen in een organisatie binnenkomen, nemen ze de cultuur van die organisatie aan. Dat gaat weleens ten koste van het kritisch vermogen. En laten we eerlijk zijn: niet alle organisaties stellen kritisch vermogen op prijs."*

*Tjibbe Joustra, 8 mei 2019 de Volkskrant*

Uit de interviews blijkt dat als RvC's deze complexiteit behorende bij de toezichthoudende en werkgeverstaak niet bespreken, zij het risico lopen dat zij voorbewust:

- de nadruk op toezichthouden vanuit vertrouwen leggen, met het risico dat dit ten koste gaat van de focus op de werkgeversrol;
- de werkgeversrol aan de voorzitter overlaten via het reguliere en intieme informele contact van de voorzitter met de bestuurder en dat dus wat in het gesprek met de bestuurder wordt besproken niet zomaar ter discussie wordt gesteld;
- meer focus op het 'wat' en niet op het 'hoe' leggen;
- vasthouden aan hun portefeuilles en niet op elkaars en op de stoel van de bestuurder gaan zitten;
- nieuwe RvC-leden socialiseren in de ongeschreven regels van het spel over 'good governance' in plaats van deze regels van het spel door nieuwe RvC-leden ter discussie te laten stellen.

Het risico dat dus samenhangt met het handelen vanuit de automatische piloot is dat het op gespannen voet staat met de tijd nemen om te reflecteren, om stil te staan bij ogenschijnlijk onbelangrijke signalen. Juist omdat het risico bij langzittende bestuurders lijkt samen te hangen met paradigmaverkleving bij de bestuurder en bij RvC-leden zelf, en paradigmaverkleving met de tijd en geleidelijk aan toeneemt, en vaak samengaat met paradigmaverkleving van de omgeving, is het niet eenvoudig om het te herkennen. Een nieuwkomer zal sneller in staat zijn om paradigmaverkleving te herkennen dan iemand uit de directe omgeving. Wanneer deze nieuwkomer zich zorgen maakt of worstelt met een signaal dat hij niet begrijpt, kan het echter voor dit RvC-Id lastig zijn observaties op een productieve manier te communiceren. De zittende RvC-leden kunnen zich aangesproken voelen door deze observatie. Zij hebben het ten slotte niet eerder gezien of als ze het wel eerder hebben gezien, hebben ze er niet op geacteerd. Iemand vervolgens wijzen op een onvolledigheid of onjuistheid van een bepaalde overtuiging is doorgaans risicovol omdat iemand wijzen op zijn blindheid een defensieve reactie kan oproepen en de onderlinge relatie kan schaden. Dit gepercipieerde risico zet dus daardoor doorgaans ook defensieve mechanismen in werking bij degene die de observatie wil delen. Hij kan rationaliseren waarom het beter is niets te zeggen of kan de bestuurder of collega RvC-leden negatieve intenties toedichten als verklaring voor de spanning die het delen van de observatie met zich mee brengt. Defensieve mechanismen kunnen dus als een besmettelijke ziekte om zich heen grijpen en een als psychologisch onveilig gepercipieerde cultuur creëren<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Met defensief bedoelen we zowel 'verbaal vechten' via het beargumenteren van het eigen gelijk als 'verbaal vluchten' via het niet bespreekbaar maken van de eigen argumenten en het eigen gelijk.

Gezien de hoeveelheid dilemma's en de complexiteit van de taak waarmee RvC-leden en bestuurders worstelen is reflexiviteit nodig van de RvC zelf. Reflexiviteit bij bestuurders hadden we gedefinieerd als de vaardigheid de eigen defensiviteit te herkennen, het bekend zijn met de eigen typische actiepatronen die disfunctioneel zijn en het leren herkennen van triggerende situaties die tot irrationeel ineffectief gedrag leiden en dat liefst niet achteraf, maar op het moment dat het zich voordoet. Als het gaat om de RvC-reflexiviteit gaat het specifiek om het vermogen om te gaan met de continue defensieve neiging door de spanning die het aangaan van het cognitieve conflict met behoud van sociale cohesie bij elk van de leden oproept.

#### 4.3. DE INVLOED VAN DE AW OP HET BEHEERSEN VAN HET RISICO

Dit onderzoek heeft zich niet gericht op de kwaliteit van de tegenkracht van de Aw. Desalniettemin werd regelmatig in de interviews gesproken over de positieve en negatieve invloed of tegenkracht van de Aw, waarbij de invloed van wetten, regels en normeringen doorgaans vereenzelvigd werd met de invloed van Aw. Hieronder zijn een aantal typische opmerkingen die zowel de gepercipieerde positieve als negatieve tegenkracht illustreren. We schetsen hier dus slechts de beleving van RvC-leden.

<p><b>Opmerkingen van RvC-leden die de gepercipieerde positieve tegenkracht illustreren zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Aw is via regelgeving en gesprekken met inspecteurs normstellend. Hierdoor lijkt een cultuurverandering (ten goede) plaats te vinden;</li> <li>• Wetten en regels sterken individuele leden om 'tegen de stroom' in te gaan ofwel om tegenkracht binnen de RvC te bieden wanneer zij dit nodig achten (en waarvoor moed nodig kan zijn);</li> <li>• Wetten, regels en codes bieden handvatten om complexe materie hanteerbaar te maken;</li> <li>• De toegenomen regulering zorgt ervoor dat RvC-leden die 'geen zin hebben' in al die extra regels en voorwaarden, hun rol hebben opgegeven;</li> <li>• Regulering en normering stimuleren een gesprek te voeren over zaken waar eerder niet over gesproken werd;</li> <li>• Door de normen lijkt de betrokkenheid binnen RvC's te zijn gegroeid (de "klassieke op afstand" manier van toezichthouden wordt ingeruild voor een meer moderne manier van betrokken toezichthouden).</li> </ul>	<p><b>Opmerkingen die de gepercipieerde negatieve tegenkracht illustreren zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Aw wordt gezien als de werkgever van RvC's door o.a. inspecties en G&amp;B-toetsen;</li> <li>• Door de vele verplichtingen waaraan men moet voldoen, gaat aandacht voor compliance ten koste van de tijd voor toezichthouden en strategische discussies;</li> <li>• De Aw gaat als instituut te veel uit van wantrouwen, hetgeen de onderlinge relatie en daarmee het leerproces (m.b.t. de tegenkracht versterken) niet bevordert;</li> <li>• Individuele inspecteurs geven een wisselend beeld: sommigen gaan uit van vertrouwen en worden gepercipieerd als gesprekspartner, andere gedragen zich als inspecteurs die komen handhaven en 'straffen';</li> <li>• De besluiten en het besluitvormingsproces van de Aw wordt door meerdere geïnterviewden gepercipieerd als onvoldoende transparant;</li> <li>• Wanneer de Aw als onbetrouwbaar wordt ervaren, kan dit invloed hebben op de kwaliteit van de informatie die RvC verstrekken;</li> <li>• De Aw is soms geneigd op de stoel van de RvC te gaan zitten.</li> </ul>
---	---

We constateren op basis van uitspraken uit de interviews met RvC-leden dat naast instrumenten

waar de RvC zelf over beschikt zoals 'ontslag', 'dwingend advies' en 'individuele tegenspraak', een instrument als wet- en regelgeving een ander soort tegenkracht genereert die helpt de risico's te beheersen bij bestuurders. De kracht van de bestuurder, geven RvC-leden aan, wordt bijvoorbeeld beperkt door wetgeving die toetsing van de geschiktheid van bestuurders legitimeert, zittingstermijnen limiteert en salarissen bepaalt. Na de Parlementaire Enquête Woningcorporaties is de Woningwet aangescherpt en is de Aw geïntroduceerd als tegenkracht voor woningcorporaties. De impliciete en expliciete normen van deze externe toezichthouder geven richting aan de prestaties van RvC's en legitimeren RvC-leden eveneens een sterke tegenkracht te vormen.

De instrumenten van de Aw kunnen echter ook onbedoeld de tegenkracht van RvC's beperken. De kwaliteit van de tegenkracht van de Aw heeft namelijk invloed op de kwaliteit van de tegenkracht van RvC's en dus op de balans of disbalans tussen RvC en de bestuurder. Als we veronderstellen dat de Aw als instituut zich net als de bestuurder in het artikel van Hambrick en Fukutomi (1991) ontwikkelt in verschillende fases, is het niet ondenkbaar dat de Aw naarmate de tijd vordert verkleefd raakt aan haar eigen paradigma's. Het is dan bijvoorbeeld mogelijk dat de Aw defensief reageert op signalen van woningcorporaties. Als het daarbij gaat om signalen van RvC's die betrekking hebben op de kwaliteit van hun tegenkracht, kan het negeren van die signalen een risico vormen. Voorbeelden zijn dat een RvC-kandidaat wordt afgewezen terwijl deze na een lange zoektocht is gevonden en de motivatie voor de afwijzing in de ogen van de RvC te vaag is, terwijl de AW vindt dat bij de afwijzing aan alle vereisten van de G&B-toets hebben voldaan. Of dat een RvC veel kostbare tijd moet steken in het beantwoorden van vragen die in hun ogen wijzen op gebrek aan kennis van de praktijk bij de betreffende inspecteur, terwijl de inspecteur op zijn beurt vindt dat hij de juiste kritische vragen stelt.

Een andere factor die de tegenkracht van de Aw beïnvloedt is hoe individuele inspecteurs hun taak vervullen. Op basis van de interviews met inspecteurs van de Aw lijkt het zo te zijn dat zij hun rol verschillend invullen, en dat die individuele invulling op basis van impliciete theorieën (en door verschillende opleidingen en achtergronden) voor hen vanzelfsprekend is (Detert & Edmondson, 2011). Zo zijn er bijvoorbeeld juristen en accountants die (dus vanuit een ander paradigma) anders kijken naar corporaties. De verschillende invulling wordt mede mogelijk gemaakt door dezelfde ambiguïteit van de regels en principes waar RvC's mee worstelen. Zo bleek tijdens de interviews met verschillende inspecteurs dat de inspecteurs op abstract niveau het met elkaar eens waren maar zodra specifieke voorbeelden werden besproken, ze zeer verschillend bleken te denken over toezichthouden en besturen. In het bijzonder leken de grootste verschillen tussen de individuele

invulling van inspecteurs zich voor te doen rond het dilemma van vertrouwen en wantrouwen. Dit dilemma lijkt niet naar een balans te neigen maar naar een dichotomie. Dit kan enerzijds betekenen dat sommige inspecteurs (te) veel begrip voor de corporatie ontwikkelen omdat ze weten en begrijpen wat er speelt en bovendien het risico lopen de sociale cohesie belangrijker te gaan vinden dan het inhoudelijke conflict. Het kan anderzijds ook betekenen dat inspecteurs juist aansturen op meer gegevens en rapportages vanuit een wellicht gezond wantrouwen en het signaleren van risico's, maar daarmee met name het compliandedilemma voor RvC's<sup>18</sup> versterken en de RvC het gevoel geven dat zij als inspecteurs de complexiteit van hun taak niet begrijpen.

---

<sup>18</sup> Dat mensen te onderscheiden zijn in types die meer of minder vertrouwensvol zijn is algemeen geaccepteerd in de persoonlijkheidsleer en aangetoond door Cattell en anderen, zie onder andere Boyle, Matthews, Saklofske (2008).

## 5. REFLECTIE – WAAR STAAN WE EN HOE NU VERDER?

### 5.1. WAAR STAAN WE?

Niet de zittingsduur van de bestuurder maar paradigmaverkleving lijkt het voornaamste risico te zijn dat beheerst dient te worden om het risico op falend optreden door bestuurders en het ontbreken van een tegenkracht te verkleinen. Paradigma's zijn zowel een natuurlijk en onvermijdelijk als een noodzakelijk fenomeen bij mensen. Paradigma's zijn aan de ene kant noodzakelijk om de complexiteit te hanteren die altijd groter is dan een bestuurder (toezichthouder of mens) aan kan. Aan de andere kant belemmert paradigmaverkleving het leren. Het gebruik maken van de term paradigmaverkleving in relatie tot het functioneren van de bestuurder geeft taal aan een risico dat door velen impliciet en voorbewust wordt herkend. Om de negatieve kracht van paradigmaverkleving te beheersen is een even sterke tegenkracht van de RvC noodzakelijk omdat niet automatisch verwacht kan worden dat deze tegenkracht van het MT of medewerkers kan komen vanwege de grote invloed van de bestuurder op zijn omgeving.

Zoals echter beschreven loopt een RvC het risico onvoldoende tegenkracht te bieden wanneer de vele dilemma's die individuele RvC-leden kunnen ervaren ten gevolge van de ambigue governance regels niet worden besproken. Het risico dat deze dilemma's niet besproken worden is groot wanneer RvC-leden op de automatische piloot handelen en daarbij verkleefd zijn aan ideeën over hoe het gaat en hoe het hoort te gaan en onvoldoende ruimte, reflectie en tijd bieden voor signalen van andersdenkende RvC-leden. Als RvC-leden onvoldoende begrip hebben voor andere manieren van denken en zich onvoldoende kunnen verplaatsen in de dilemma's van anderen, kan dit eenvoudig leiden tot een relatieconflict wanneer zich een complex en strategisch vraagstuk voordoet. Dit kan de onderlinge cohesie binnen de raad verstoren. Het risico dat een RvC dan loopt is dat het RvC-lid met een minderheidspositie sociaal buitengesloten wordt waardoor de balans van de macht binnen de RvC verstoord raakt. Besluiten die door de RvC over de bestuurder genomen worden zijn dan niet gebaseerd op volledige informatie of zijn te eenzijdig gekleurd. Dit betekent dus dat het voor een RvC essentieel is om bewust en expliciet om te gaan met de verschillen in denken en het bewust en expliciet creëren van een 'agree to disagree' cultuur (Engbers, 2019)



Omdat het risico op paradigmaverkleving een risico is dat zowel individuele personen als het collectief lijkt te betreffen, is het logisch te veronderstellen dat het beheersen ervan eveneens een individuele én collectieve aangelegenheid is. Op basis van dit onderzoek is de veronderstelling dat het risico op eigen paradigmaverkleving in de gehele sector nog onvoldoende wordt beheerst en het beheersen ervan nog onvoldoende geïstitutionaliseerd omdat:

- het risico op de eigen paradigmaverkleving weinig wordt herkend;
- taal ontbreekt om gezamenlijk binnen de sector te spreken over paradigmaverkleving;
- het gesprek over het risico op paradigmaverkleving niet wordt gestimuleerd via codes en wetgeving;
- het reflexieve gesprek binnen de sector nu meestal nog niet lijkt plaats te vinden.

## 5.2. HOE NU VERDER?

Als het gaat om het in de sector creëren van bewustwording m.b.t. het risico op paradigmaverkleving en het beheersen ervan, is het de vraag of het risico voldoende beheerst kan worden als alleen individuen het risico op eigen paradigmaverkleving leren herkennen, erkennen en benoemen. Wordt het collectief vanzelf reflexief als alle individuen reflexief worden of is er meer nodig (zie tabel 2)?

RISICOFACTOREN	BEHEERSEN DOOR	'ONTWIKKELPLAN'
<p><b>Bestuurder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmaverkleving en defensiviteit bestuurder (niet zittingstermijn)</li> <li>• De kracht van bestuurder is sterker t.o.v. tegenkracht RvC</li> </ul> <p><b>RvC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenkracht van RvC is onvoldoende door paradigmaverkleving RvC-leden</li> <li>• Automatische piloot; werkwijze voornamelijk gebaseerd op vertrouwen, waardoor toezichthouden en klankborden prioriteit hebben t.o.v. de strategische werkgeversrol</li> <li>• Strategische besluiten m.b.t. het functioneren van de bestuurder staan niet expliciet op de agenda</li> </ul> <p><b>AW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AW versterkt automatische piloot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenkracht vergroten waar nodig</li> <li>• Normaliseren dat paradigma-verkleving een natuurlijk verschijnsel is en dat niemand er immuun voor is</li> <li>• Reflexiviteit in de sector ontwikkelen</li> <li>• Institutionaliseren of meer aandacht vragen voor (strategische) werkgeversrol</li> <li>• Dilemma's, kwaliteit besluiten en besluitvormingsproces en kwaliteit informatievoorziening en onderlinge tegenspraak expliciet agenderen</li> </ul>	<p>Niet te snel naar oplossingen, het reflexieve gesprek als oplossing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkennen</li> <li>• Erkennen</li> <li>• Benoemen</li> <li>• Verkennen</li> </ul>

Tabel 2: hoe risico's te beheersen?

Twee type gesprekken lijken nodig om het risico op paradigmaverkleving in de sector tegen te gaan:

- Het reflexieve gesprek binnen RvC's over de werkgeversrol, het evalueren van het strategisch functioneren van de bestuurder en de kwaliteit van de RvC besluitvorming m.b.t. dit besluit (zie 5.2.1);
- Het reflexieve gesprek in de gehele sector over de eigen individuele paradigmaverkleving en over het samen beheersen van individuele en collectieve paradigmaverkleving (zie 5.2.2)

Vanwege de institutionele rol van de Aw, kan de Aw deze gesprekken entameren (zie 5.2.3).

### **5.2.1. HET RVC GESPREK OVER HET STRATEGISCH FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURDER**

Het risico bij bestuurders en dus op paradigmaverkleving bij bestuurders, hangt samen met het risico op paradigmaverkleving bij RvC-leden van dezelfde RvC. Om dit risico binnen woningcorporaties te beheersen, is het van belang dat de bestuurder en RvC-leden expliciet en gezamenlijk stil staan bij dit risico. Aangezien meerdere RvC-leden – vanwege de omgekeerde piramide - verantwoordelijk zijn om dit risico bij de bestuurder in te schatten, hangt de tegenkracht van de RvC af van:

- de kwaliteit van het RvC-besluit over het risico bij de bestuurder;
- de kwaliteit van het besluitvormingsproces van de RvC;
- en de kwaliteit van de informatie waarop dit besluit is gebaseerd.

In tegenstelling tot de kracht van de bestuurder die samenhangt met het verkleefd raken aan zijn denkprocessen, is de tegenkracht van de RvC afhankelijk van de dynamiek van denkkraft van het collectief en niet van de optelling van de denkkraft van de individuele RvC-leden. Een individueel RvC-lid kan de bestuurder niet 'naar huis sturen', het collectief wel.

De dynamiek van de denkkraft is afhankelijk van de mate van verkleving van de individuele RvC-leden aan hun paradigma en dus de mate waarin RvC-leden onderling elkaars denken (kunnen) beïnvloeden. Als een aantal RvC-leden bovendien samen verkleefd raken aan een paradigma, wordt het nog ingewikkelder om als minderheid deze paradigmaverkleving bij de andere RvC-leden tegen te gaan. Degenen die hetzelfde denken, voelen zich gesterkt in hun denken door de bevestiging van de anderen. Het is dan voor degene met de minderheidspositie erg lastig om deze paradigmaverkleving te doorbreken. Als de bestuurder en individuele RvC-leden samen verkleefd zijn aan een bepaald paradigma, ontbreekt voldoende tegenkracht zowel binnen de RvC als tussen de RvC en de bestuurder.

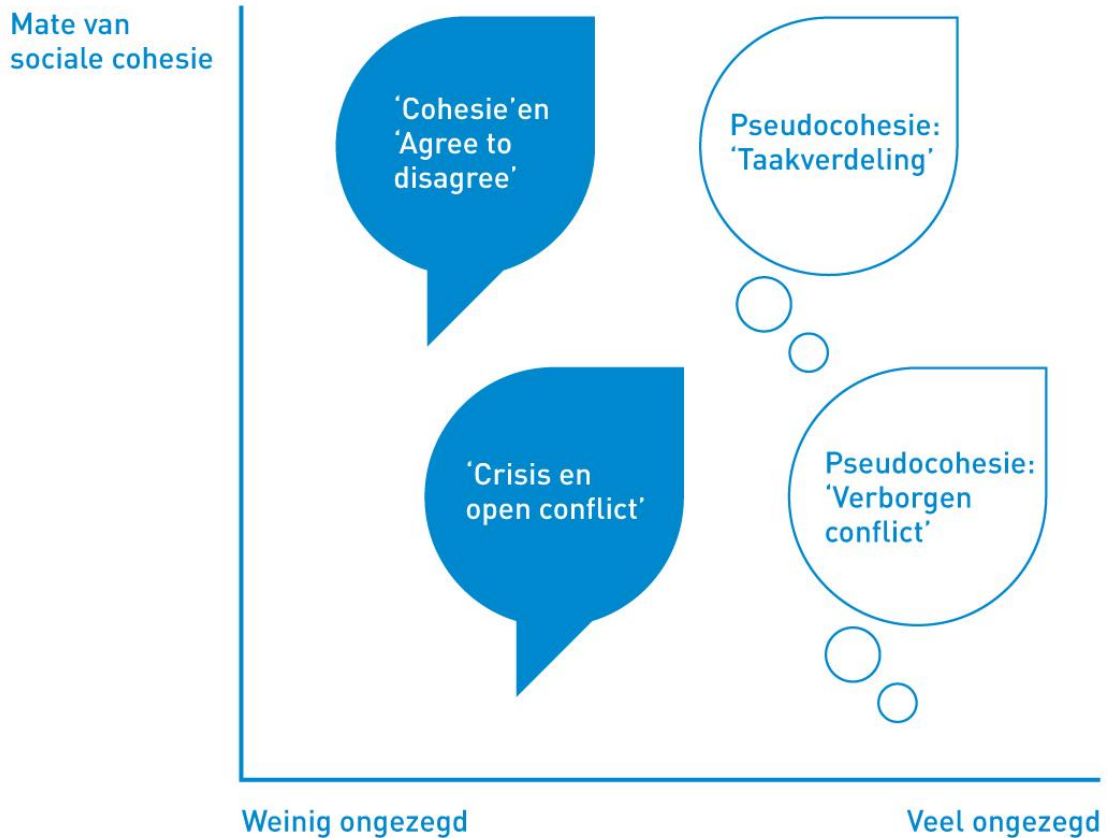
Het tegengaan van het risico op paradigmaverkleving bij de bestuurder en de RvC betekent concreet dat RvC-leden samen expliciet het strategisch functioneren van de bestuurder bespreken. Indien men inschat dat ingegrepen moet worden, dan bepalen RvC-leden samen hoe ze dat doen, waarbij ze rekening houden met hun eigen paradigmaverkleving en de mogelijke ongewenste effecten van hun beslissing. Het is hierbij van belang dat RvC's expliciet de samenhang van strategische onderwerpen (vaker) agenderen m.b.t. de (strategische) vragen:

- hoe vinden we dat de organisatie presteert en gereed is voor de toekomst?
- hoe vinden we (dus) dat de bestuurder presteert (hoe goed is de 'fit' tussen bestuurder en organisatie op de korte en de langere termijn);
- hoe vinden we (dus) dat wij zelf presteren in het beïnvloeden van de strategische keuzes;
- wat hebben wij als Raad meer of minder nodig om beter te presteren?
- op basis van welke (subjectieve) aannames doen we deze inschattingen of nemen we onze besluiten?

Aangezien het besluiten over het functioneren van de bestuurder en het functioneren van de RvC een zeer strategisch karakter heeft, is het essentieel dat expliciet stilgestaan wordt bij het besluitvormingsproces. Het streven naar een agree to disagree spreekcultuur (zie figuur 6) tussen RvC en bestuurder en tussen RvC-leden onderling en het voorkomen van pseudocohesie en open conflict lijken daarbij bepalend (Engbers, working paper, 2019) voor de kwaliteit van de besluitvorming.

Vragen die ten behoeve van het evalueren van de kwaliteit van de besluitvorming ondersteunend kunnen zijn, zijn:

- Hoe expliciet denken en praten wij samen over het strategisch functioneren van de bestuurder, en de risico's die de organisatie loopt bij de manier van denken en handelen van de bestuurder, nu en in de toekomst?
- Hoe werken we samen?
  - Wie bepaalt de agenda en de manier van besluiten m.b.t. het functioneren van de bestuurder en hoeveel invloed heeft iedereen op deze agenda?]
  - Wat is de onderlinge spreekcultuur, ofwel stimuleren we elkaar expliciet om kritisch te zijn over de bestuurder en elkaars functioneren en denken?
  - Wanneer en hoe vaak bespreken we het functioneren van de bestuurder?
- Wat is de kwaliteit van de informatie waarop wij dit besluit baseren?
- Hoe bewust zijn we zelf van het risico op eigen paradigmaverkleving en de invloed ervan op het overleg met de bestuurder en de organisatie en daarmee op ons besluit? Hoe reflexief zijn we?



*Figuur 6: de spreekcultuur*

In de tabel op pagina 62 geven we een overzicht van de factoren die bepalend zijn voor de kwaliteit van de tegenkracht en hoe daaraan wordt bijgedragen op laag, middel en hoog niveau. De teksten in de vakjes zijn gebaseerd op uitspraken in de interviews hoe nu wordt omgegaan met deze bepalende factoren, maar ook op wetenschappelijke literatuur. Het hoogste niveau is voornamelijk bepaald door de inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Elke combinatie van niveaus bleek mogelijk te zijn. Sommige RvC's gaven bijvoorbeeld aan het functioneren van de bestuurder altijd in afwezigheid van de bestuurder te bespreken, maar bespraken vooral het tactisch functioneren van de bestuurder: waren de organisatieprestaties in orde, communiceerde hij goed met de RvC? De strategische vraag over de 'fit' tussen wat de organisatie aan leiderschap nodig heeft en de bestuurder werd echter niet geagendeerd. Een ander voorbeeld is dat het elkaar heel expliciet stimuleren kritisch te zijn over de bestuurder niet betekent dat een RvC ook heel reflexief is (bijvoorbeeld als men niet stilstaat bij de eigen denkfouten en eigen defensiviteit).

Good practice: Uit sommige interviews bleek dat bestuurders en toezichhouders elkaar helpen in het organiseren van voldoende tegenkracht wanneer ze elkaar oprecht stimuleren om persoonlijke feedback te geven, elkaar stimuleren om met stakeholders te spreken t.b.v. deze persoonlijke feedback (hoe vinden anderen dat wij het doen) en zich niet alleen laten beïnvloeden door bewijzen en feiten maar ook door sentimenten en gevoelens.

Wanneer een bestuurder erkent en benoemt dat hij denkt en handelt op basis van een beperkt rationeel en emotioneel paradigma in plaats van een rationeel paradigma, zal de organisatie in alle lagen continu tegenkracht geven. Het wordt dan voor iedereen eenvoudiger om eigen beperkingen en kwetsbaarheden bespreekbaar te maken omdat de verwachting dat men rationeel moet handelen expliciet door de bestuurder is verlaten. Deze (nieuwe) woningcorporatiecultuur maakt dat er minder tegenkracht nodig is van de RvC omdat de organisatie zelf tegenkracht durft te geven. De kans dat de bestuurder open staat voor feedback neemt dan toe omdat hij zich bewust is van zijn eigen beperkte rationaliteit en emotionaliteit.

KRACHT & TEGENKRACHT

DE KWALITEIT VAN DE TEGENKRACHT	HET BESLUIT OVER FUNCTIONEREN VAN DE BESTUURDER	DE SAMENWERKING			DE (KWALITEIT) VAN DE INFORMATIE	REFLEXIVITEIT RvC
		Wie bepaalt het besluitvormingsproces over het functioneren van de bestuurder?	Wordt kritisch zijn over de bestuurder (en elkaar) expliciet gestimuleerd?	Wanneer wordt het functioneren van de bestuurder besproken?		
HOOG	Strategisch: het strategisch evalueren van de bestuurder wordt als een van de voornaamste taken van de RvC ervaren	Gehele RvC	Ja, de voorzitter biedt RvC-leden niet alleen de gelegenheid om – ook zonder de bestuurder – vrijuit zorgen en observaties over de bestuurder te delen, maar vraagt ook expliciet of RvC-leden observaties hebben die ze nodig vinden om te delen	Continue	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering en op basis van gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around') plaats en via observaties van meetings met medewerkers ('fly on the wall')	Continue evalueert de RvC het eigen functioneren en de relatie van de RvC met de bestuurder, mogelijke individuele en RvC-denkfouten en de invloed van het eigen functioneren en denkfouten op de evaluatie van de bestuurder en de organisatie
MIDDEL	Tactisch: de evaluatie van de bestuurder vindt plaats op basis van een beoordelingskader en via de voortgangsgesprekken met de bestuurder. Alleen als de situatie er om vraagt (fusie, einde termijn) is het een strategisch besluit	Remuneratiecommissie	Niet expliciet. Impliciet wordt aangenomen dat RvC-leden altijd hun zorgen en observaties kunnen delen	Wanneer RvC-leden dit nodig vinden	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van: 1) rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergadering 2) gesprekken met stakeholders zonder aanwezigheid bestuurder ('walking around')	Jaarlijks evalueert de RvC de manier van samenwerken maar het risico op denkfouten, verkleving, kwaliteit informatievoorziening en gebrek aan onderlinge tegenspraak staat niet automatisch en altijd op de agenda.
LAAG	Operationeel: de evaluatie wordt gepercipieerd als verplicht onderdeel van toezichthouden, maar focus ligt op toezichthouden op de organisatie. Alleen als de situatie er om vraagt (bijv. bij een fusie of einde termijn) is het een strategisch besluit	Voorzitter	Nee, eerder andersom. De neiging is vooral vertrouwen te hebben in de bestuurder en (daarom) voorzichtig te zijn met feedback	Jaarlijks	Evaluatie bestuurder vindt plaats op basis van rapportages en toelichting bestuurder en MT-leden in RvC vergaderingen	Hooguit impliciet: het tegengaan van denkfouten wordt gezien als de verantwoordelijkheid van elk individueel lid. Via opleidingen, interviews wordt verwacht dat de RvC-leden op de hoogte zijn van hun eigen denkfouten en de invloed van deze denkfouten op hun betekenisgeving en evaluatie en besluit



### 5.2.2. HET REFLEXIEVE GESPREK IN DE GEHELE SECTOR OVER PARADIGMAVERKLEIVING

Omdat RvC's in een sterk gereguleerde context handelen, lopen zij het risico dat zij samen met de andere stakeholders (o.a. degenen die de regels bepalen) in de sector, eenvoudig verkleefd raken aan een bepaald paradigma. Goede voorbeelden daarvan zijn dat men het in hoge mate eens lijkt te zijn dat RvC-leden niet op de stoel van andere RvC-leden dienen te zitten als het een andere portefeuille betreft en dat met het teveel ingaan op zaken met de bestuurder het mandaat van de bestuurder wordt beperkt en dit al snel als een motie van wantrouwen kan worden gepercipieerd. Het continue gesprek over paradigmaverkleving in de sector kan voorkomen dat overtuigingen over zowel het 'hoe' van toezichthouden als het 'wat' voor vanzelfsprekend worden gehouden.

Het gesprek in de sector voeren over het risico op paradigmaverkleving, kan het risico verkleinen dat bestuurder en RvC's:

- voornamelijk, impliciet, informeel omgaan met dilemma's;
- (onbewust en voorbewust en bewust) kiezen voor sociale cohesie in plaats van cognitief conflict;
- zich voornamelijk richten op de toezichthoudende rol en de klankbordrol ten koste van de strategische werkgeversrol.

Echter bij het bespreken van het risico op paradigmaverkleving is het allereerst zinvol dat alle stakeholders in de woningcorporatiesector stilstaan bij de vraag of er sprake is van het risico op paradigmaverkleving bij de sector als geheel. En dus niet alleen of er sprake is van een risico op paradigmaverkleving bij de bestuurder of bij de RvC-leden, maar vooral bij de vanzelfsprekendheden van het collectief.

Dit klinkt mogelijk eenvoudiger dan het is. Het erkennen en benoemen van paradigmaverkleving roept namelijk bij de meeste mensen defensiviteit op omdat dit direct botst op de bij mensen van nature aanwezige beperkte rationaliteit, emotionaliteit en defensiviteit. Met andere woorden, als het gaat om belangrijke overtuigingen hebben mensen moeite te erkennen dat zij last hebben van denkfouten en dus hun eigen ongelijk of denkfouten te herkennen en erkennen. Op een of andere manier maken mensen de denkfout dat als ze dit begrijpen het niet op henzelf van toepassing is, terwijl bijna niemand eraan ontsnapt, (Argyris, 1992; Kahneman, 2011) zeker niet als de context complex is of spanning oproept.

Het erkennen van de eigen paradigmatverkleving wordt echter eenvoudiger als anderen dit ook erkennen omdat het als minderheid erkennen verkleefd te zijn aan een bepaald paradigma kwetsbaar voelt en maakt. Bovendien is het lastig om de eigen blindheid te herkennen zonder feedback van anderen. Een bestuurder bijvoorbeeld die zegt dat zijn deur open staat terwijl mensen ervaren dat hij niet open staat voor hun zorgen en problemen, is zich niet bewust dat hij een ander beeld oproept dan hij wenst en zal deze feedback niet snel krijgen.

Het leren erkennen en herkennen van het risico op paradigmatverkleving betekent enerzijds dat mensen paradigmatverkleving benoemen als zij dit bij anderen herkennen en anderzijds dat zij zelf aan anderen vragen of zij denken dat ze paradigmatverkleefd zijn. Door expliciet naar het eigen gedrag te vragen, wordt de ander gelegitimeerd er ook iets over te zeggen. Hiervoor dient dus wel erkend te worden dat iedereen (ook ik) zelf het risico op verkleving en defensief reageren en handelen loopt.

Als de belangrijkste stakeholders en 'leiders' van de sector - vanwege hun voorbeeldrol en of institutionele rol en invloed - het risico dat zij zelf paradigmatverkleefd zijn (willen) onderzoeken, erkennen en benoemen, zullen anderen hun voorbeeld wellicht volgen. Denk hierbij aan wetgevers, beleidmakers, leden van governancecodecommissies, zelfevaluatiebegeleiders en trainers, inspecteurs, de directies van brancheverenigingen zoals de VTW, en de NVBW, voorzitters en 'celebrity-commissarissen'. Als zij daarentegen niet openlijk benoemen dat zij het risico lopen op paradigmatverkleving en niet openlijk mogelijkheden verkennen om paradigmatverkleving tegen te gaan, zal het voor de 'volgers' lastig zijn om de eigen paradigmatverkleving te benoemen en paradigmatverkleving in de eigen omgeving tegen te gaan, zelfs als ze zich wel bewust zijn van hun eigen paradigmatverkleving.

Het via het gesprek collectief leren om het risico op paradigmatverkleving te beheersen, vergt een gemeenschappelijke taal. Met dit rapport doen we ook een aanzet voor de taal die nodig is om de verandering die wellicht nodig is in gang te zetten (Kegan & Laskow Lahey, 2001; Shaw, 2010).



In dit rapport introduceren we woorden die - zoals blijkt uit de interviews - niet behoren tot het vocabulaire van de meeste RvC-leden. Ondanks dat deze woorden niet expliciet worden gebruikt, blijken RvC-leden in meer of mindere mate wel bekend te zijn met deze woorden, of gebruiken ze andere woorden die hetzelfde betekenen of refereren ze meer beschrijvend aan de betekenis van de begrippen. Paradigmaverkleving, defensiviteit en reflexiviteit zijn dus expliciet onbekend of worden niet gebruikt maar refereren wel in meer of minder mate aan impliciete kennis van RvC-leden. Deze woorden codificeren dus in feite reeds aanwezige impliciete kennis.

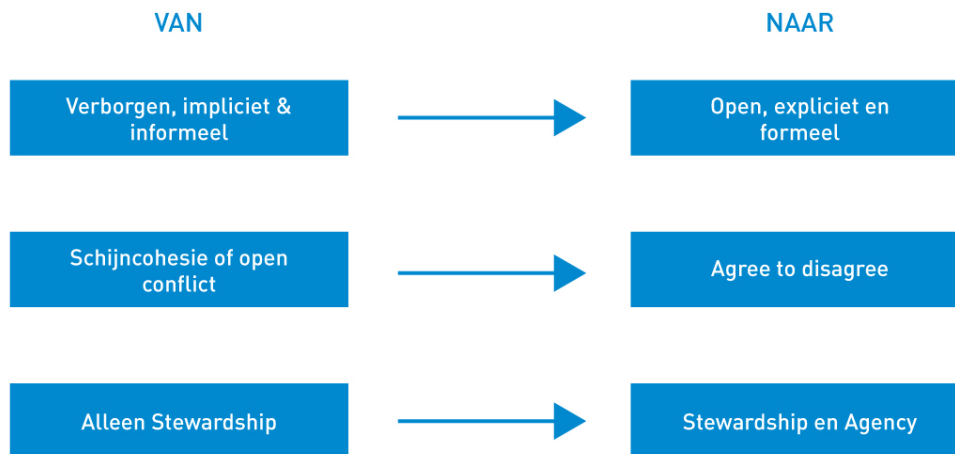
Hoewel woorden als macht of wantrouwen wel algemeen bekend zijn, worden deze woorden niet of in zeer beperkte mate door RvC-leden en bestuurders gebruikt. Liever spreekt men van 'invloed'. Het spreken in deze termen, zo lijkt impliciet te worden verondersteld, kan het uitgangspunt van werken vanuit vertrouwen verstoren; als er vertrouwen is, dan hoeft men ook niet te spreken over vertrouwen, wantrouwen of macht, want "er is niets aan de hand". Het onderkennen van de mogelijkheid van een disbalans in de macht is noodzakelijk om mogelijke risico's te beheersen. Juist het bespreekbaar maken kan het risico wegnemen en kan ook het onderlinge vertrouwen juist versterken.

Het normaliseren van het gesprek over paradigmaverkleving is een belangrijke stap om 'systeemreflexiviteit' op gang te brengen zodat individuen gestimuleerd worden via het collectief hun eigen paradigmaverkleving te onderzoeken en te benoemen. Wanneer de belangrijkste individuele stakeholders binnen de sector het risico op eigen paradigmaverkleving (bij anderen en bij henzelf) benoemen, kan het herkennen, erkennen en benoemen van het risico de norm worden en kan samen verkend worden hoe het risico het beste beheerst kan worden.

(Sector)Reflexiviteit betekent dat een gesprek over deze belangrijke overtuigingen mogelijk is en dat mensen elkaar via het gesprek (kunnen) beïnvloeden. De besluiten die op een bepaald moment genomen worden, zijn dan op dát moment gebaseerd op de aanwezige variëteit qua overtuigingen en zelfs qua paradigma's in de besluitvormingsgroep. Het organiseren van het gesprek waarin verschillen in mening en overtuiging kunnen worden geuit, vraagt om flexibiliteit in denken, flexibiliteit in tijd, duidelijke (besluitvormings)afspraken en technieken om de psychologische veiligheid die voor dit lastige gesprek nodig zijn, te garanderen. Een 'agree to disagree' cultuur, maakt het hebben van verschillende overtuigingen en meningen mogelijk zonder dat het risico op cohesieverlies wordt gelopen. Een overtuigings- en meningsverschil wordt dan namelijk expliciet gewaardeerd, maar het vraagt dan wel om duidelijke regels wie dan wel de uitkomst van het besluit bepaalt (de meerderheid of anderszins).

### 5.2.3. BIJDAGEN IN DE BEHEERSING VAN HET RISICO OP PARADIGMAVERKLEIVING

Gezien de voorbeeldrol en de institutionele rol die de Aw speelt in de sector, zou de Aw het (continue en reflexieve) gesprek over het beheersen van het (eigen) risico op paradigmaverkleving tussen de stakeholders binnen de sector kunnen entameren. In dit rapport is beschreven dat de automatische piloot de kwaliteit van de tegenkracht belemmert. De Aw kan expliciet het gesprek hierover met RvC-leden en bestuurders voeren en via die weg samen verkennen hoe deze dilemma's beter hanteerbaar gemaakt kunnen worden (zie figuur 7).



Figuur 7: onderzoeken welke thema's en gesprekken impliciet spelen

De VTW zou daarnaast het normaliseren en institutionaliseren van het spreken over het risico op paradigmaverkleving kunnen stimuleren door het risico bijvoorbeeld op te nemen in de Governancecode of gedragscodes en methoden (Kegan, Lahey, Fleming, & Miller, 2014; Kim & Mauborgne, 1997).

Good Practice: Organisaties als Netflix, gaan expliciet uit van het defensieve, irrationele mensbeeld en stimuleren expliciet het creëren van een reflexieve cultuur om deze defensieve en irrationele neiging te beheersen. Bij de referenties is een artikel en een link toegevoegd met meer informatie over het cultuurmanifest van Netflix en de wijze waarop Netflix een andere manier van toezichhouden stimuleert.

De NVBW, bovendien, kan de initiatieven van de VTW en de AW ten behoeve van het beheersen van het risico op paradigmaverkleving ondersteunen. Bijvoorbeeld door bestuurders er bewust van te maken dat zij een rol kunnen spelen in het op peil houden van de tegenkracht van hun RvC en ze te wijzen op het effect van mogelijke paradigmaverkleving in het MT en binnen de woningcorporatie als geheel. Het ontwikkelen van reflexieve vaardigheden bij bestuurders kan bestuurders helpen hun woningcorporaties reflexiever te maken.

## Concluderend

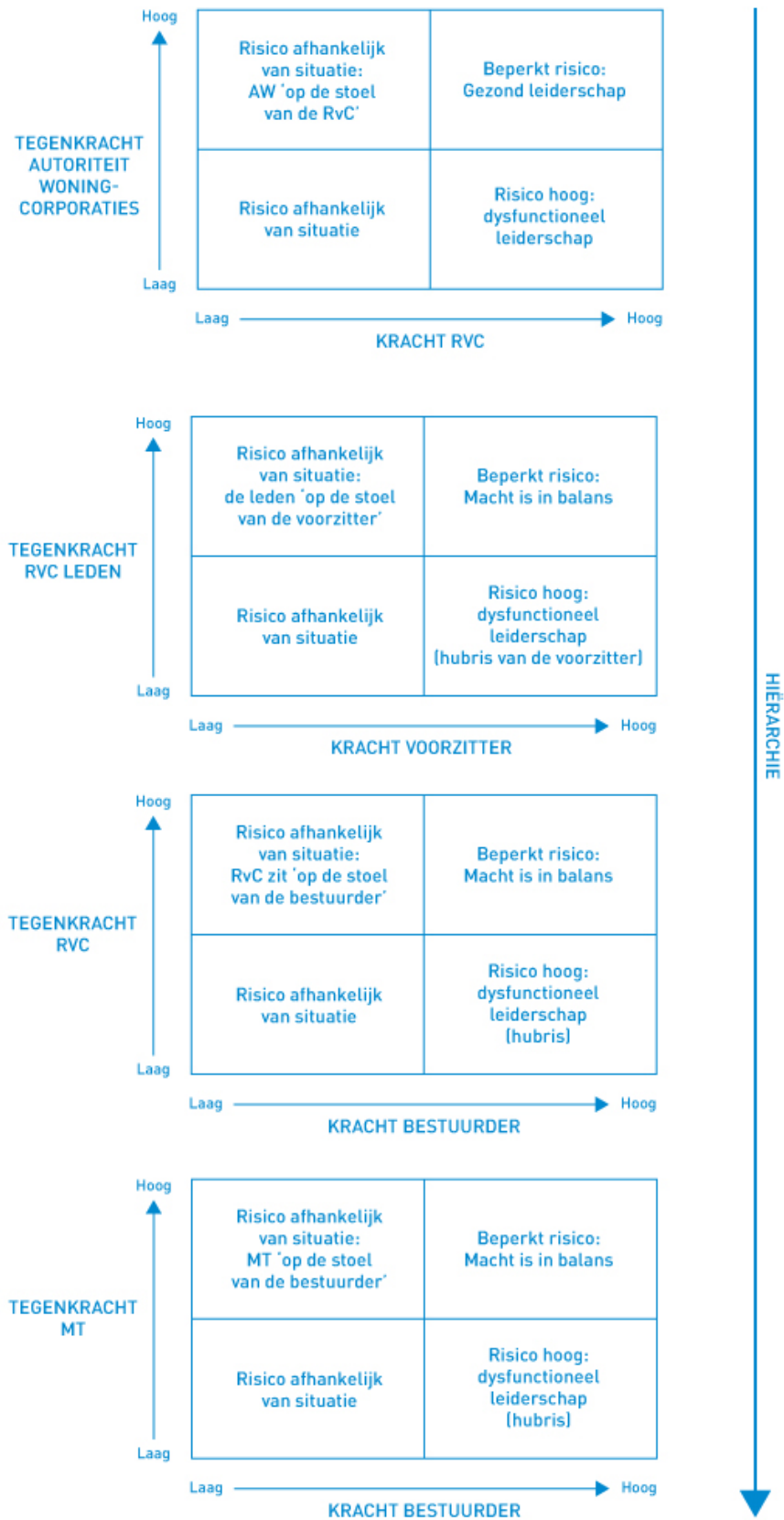
Hoewel het ontwikkelen van reflexieve vaardigheden bij alle individuele stakeholders in de sector effectief zal zijn om het risico op paradigmaverkleving tegen te gaan, is zoals eerder aangegeven de aanname dat dit niet voldoende is om een reflexieve cultuur te creëren.

Het reflexieve gesprek over het risico op (eigen) paradigmaverkleving voeren in de sector is noodzakelijk omdat alle stakeholders in de sector het risico lopen verkleefd te raken aan een bepaald paradigma terwijl ze allen sterk onderling afhankelijk zijn. Het continue gesprek over paradigmaverkleving in de sector kan voorkomen dat overtuigingen over zowel het 'hoe' van toezichhouden als het 'wat' voor vanzelfsprekend worden aangenomen. Dit klinkt mogelijk eenvoudiger dan het is. Het erkennen en benoemen van paradigmaverkleving roept namelijk bij de meeste mensen defensiviteit op omdat dit direct botst op de bij mensen van nature aanwezige beperkte rationaliteit en defensiviteit. Dit gebeurde bijvoorbeeld al bij het bespreken van dit rapport in de klankbordgroep.

Of, meer specifiek, door te zorgen voor een balans tussen de kracht van de bestuurder, de kracht van de RvC en de kracht van de Aw<sup>19</sup> (zie figuur 8 op de volgende pagina). Omdat het risico alleen effectief kan worden beheerst als de tegenkracht tussen deze stakeholders in de sector onderling in balans is, stellen we dus dat de belangrijkste factor die het risico beperkt het continue, lastige en reflexieve gesprek is tussen RvC-leden, de bestuurder en de Aw (inspecteurs en het instituut). Dit continue en reflexieve gesprek kan gefaciliteerd worden door het risico op paradigmaverkleving te normaliseren via codes, processen en methoden.

---

<sup>19</sup> Gemakshalve laten we nu weg dat andere actoren zoals VTW, NVBW, pers, management teams, ondernemingsraden, huurders, lokale overheden etc. ook voor tegenkracht kunnen zorgen.



Figuur 8: kracht en tegenkracht in de sector

## BIJLAGE 1: Referenties en bronnen

### Wetenschappelijke literatuur

- Alvesson, M. (2011). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 36(1), 13–33. Published by: Academy of Management, 28(1), 13–33.
- Argyris, C. (1992). Overcoming organizational defenses. *The Journal for Quality and Participation*.
- Argyris, C. (2003). Teaching Smart People How to Learn. *Reflections: The SoL Journal*.
- Boivie, S., Bednar, M. K., Aguilera, R. V., & Andrus, J. L. (2016). Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring. *Academy of Management Annals*.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*.
- Carroll, B., Ingle, C., & Inkson, K. (2017). Boardthink: Exploring the discourses and mind-sets of directors. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.36>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*.
- Cunliffe, A. L. (2004). On becoming a critically reflexive practitioner. *Journal of Management Education*.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647–673.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*.
- Eckhaus, E., & Sheaffer, Z. (2018). Managerial hubris detection: the case of Enron. *Risk Management*.
- Engbers M., Khapova S, Loo, vd E. (2019) The Spiral of unsaid known in boards, working paper
- Engbers M. (2019) How board voice culture shapes decision-making, working paper
- Finch, J. (1987). The vignette technique in survey research. *Sociology*.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision makers. *Academy of Management Review*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. (1991). The Seasons of a CEO's. *The Academy of Management Review*.
- Homburg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top Management Team Diversity: A Systematic Review. *Group & Organization Management*.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To Agree or Not To Agree: the Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jenter, D., & Kanaan, F. (2015). CEO Turnover and Relative Performance Evaluation. *Journal of Finance*.
- Kahneman, D. (2011). *Mental Effort. Thinking, Fast and Slow*.

- Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., & Miller, M. (2014). Making business personal. Harvard Business Review.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2001). How the Way We Talk Can Change the Way: Seven Languages for Transformation. In Change.
- KERR, J. L., & WERTHER, W. B. (2008). The Next Frontier in Corporate Governance: Engaging the Board in Strategy. Organizational Dynamics.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. Harvard Business Review.
- Mount, I. (2013). The case for CEO term limits. Fortune.Com.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Pronin, E., Gilovich, T., & Ross, L. (2004). Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. Psychological Review.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes. Journal of Experimental Social Psychology.
- Shaw, D. P. (2010). Changing Conversations in Organizations. Changing Conversations in Organizations.
- Shen, W. (2003). The dynamics of the CEO-board relationship: An evolutionary perspective. Academy of Management Review.
- Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. Strategic Management Journal.
- Taylor, L. A. (2010). Why are CEOs rarely fired? Evidence from structural estimation. Journal of Finance.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. Annual Review of Psychology.
- Watt, D. (2007). On Becoming a Qualitative Researcher: The Value of Reflexivity. The Qualitative Report.
- Wulf, T., Stubner, S., Miksche, J., & Roleder, K. (2010). Performance over the CEO Lifecycle – A Differentiated Analysis of Short and Long Tenured CEOs. Management.
- Overige geraadpleegde bronnen:**
- DNB(2013) Toezicht-methodieken gedrag en cultuur
- Governancecode Woningcorporaties, 2015
- AFM (2016). Onderzoek naar gedrag en cultuur, hoe gaat het in zijn werk?
- DNB (2016) Good Practices, bestrijden corruptie
- AFM, (2017) Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken
- Trouw, (2017), Instellingen worstelen met termen als gedrag en cultuur'
- AFM (2018) Bouwen aan een gezonde organisatiecultuur in de financiële sector: inspiratie voor compliance officers met lef.
- Kamervragen over misstanden bij woningcorporatie Mijande, (7 december 2018)
- Aw (2018) Themaonderzoek zelfevaluatie RvC's, Autoriteit woningcorporaties
- [https://executivefinance.nl/2018/03/andrew-fastow-ex-cfo-enron-onze-methodes-woorden-nog- steeds-gebruikt/?vakmedianet-approve-cookies=1&\\_ga=2.52801450.388233356.1555344849-696104634.1555344849](https://executivefinance.nl/2018/03/andrew-fastow-ex-cfo-enron-onze-methodes-woorden-nog- steeds-gebruikt/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.52801450.388233356.1555344849-696104634.1555344849)
- <https://jobs.netflix.com/culture>

## BIJLAGE 2: INTERSUBJECTIEVE ONDERZOEKSPERSPECTIEF

Onderzoeken die gericht zijn op het verkrijgen van inzicht kwalificeren zich voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat niet over meten, toetsen, falsificeren en het produceren van statistieken, maar richt zich op het onderzoeken van achterliggende motieven, emoties, perspectieven en interacties. De interpretatieve onderzoekbenadering is een stroming binnen het kwalitatieve onderzoek. Interpretatief onderzoek is meer associatief en richt zich op de *relaties* tussen mensen en omstandigheden. Veel interpretatief onderzoek heeft als doel mensen in een specifieke sociale interactie, in een specifieke context te onderzoeken waarbij die mensen gezien worden als onderdeel van het geheel. De opgedane inzichten uit het onderzoek verklaren een handeling op een bepaald moment niet, maar geven een rijker inzicht in de situatie. De doelstelling van dit type onderzoek is niet om de werkelijkheid te willen begrijpen en te verklaren, maar om de verschillende interpretaties, perspectieven en motivaties zo goed mogelijk bloot te leggen en te begrijpen. Daarbij gaat het erom hoe verschillende interpretaties van de werkelijkheid kunnen ontstaan en hoe deze verschillende interpretaties het gedrag van mensen kunnen beïnvloeden (Cunliffe, 2011). Juist de verschillen en de overeenkomsten zijn inzichtgevend. Niet de mening van de individuen maar hun manier van denken vormt de basis van het onderzoek. In de verhalen van mensen wordt duidelijk hoe mensen de wereld zien, hoe zij zichzelf zien en hoe zij gezien wensen te worden door anderen.

Bij interpretatief onderzoek houdt de onderzoeker rekening met 'het on gezegde' tijdens het interview. Dit omdat de geïnterviewden: (Alvesson, 2003; Engbers, 2019).

- denkfouten kunnen maken (hun mening hoeft niet overeen te komen met wat waar is of correct is en hoe ze over zichzelf denken kan verschillen met hoe anderen over hen denken);
- mogelijk een positiever beeld van zichzelf willen geven (gezichtsverlies beperken) dan dat ze werkelijk over zichzelf of hun raad hebben;
- het onderzoek willen beïnvloeden met wat ze zeggen (bijvoorbeeld om de gepercipieerde druk van Aw op hun werk te verminderen);
- door de vraagstelling in de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek zich al bewust worden van het mogelijke risico van een langzittende bestuurder en in hun antwoord deze bewustwording vertaald wordt;
- niet alles zeggen wat ze denken omdat ze geen klik hebben met of vertrouwen hebben in de onderzoeker.

De interpretatieve *intersubjectieve* onderzoekbenadering expliciteert de rol van de onderzoeker in het onderzoek. Deze stroming veronderstelt dat ook de onderzoeker deelneemt aan de sociale interactie en daarmee automatisch de uitkomsten van het onderzoek beïnvloedt. Impliciet wordt hiermee verondersteld dat de sociale wereld zeer dynamisch is. Aangezien onderzoek gericht is op het produceren van kennis en dus poogt om deze dynamisch wereld vast te leggen, is het aan de onderzoeker om met deze spanning goed om te gaan. Deze intersubjectieve onderzoek benadering instrueert onderzoekers dan ook bewust te zijn van het *effect van hun aanwezigheid* op de uitkomsten van het onderzoek en worden '(radicaal) reflexieve onderzoekers' genoemd (Alvesson, 2011; Cunliffe, 2004). Zij dienen niet alleen na te denken over de sociale wereld die zij onderzoeken maar ook na te denken over de wijze waarop *hun denken over het onderzoeken van deze sociale wereld* het onderzoek beïnvloedt. Dit betekent dat dit type onderzoekers bewust is van hoe hun manier van denken, interpreteren en interacteren invloed heeft op het denken en acteren van degenen die deelnemen aan het onderzoek en daarmee op de uitkomsten van het onderzoek. Deze invloed laat zich op drie momenten gelden:

- tijdens het bepalen van de onderzoeksaanpak (aantal en soort deelnemers, type vragen, de duur van de interviews en de uitnodigingstekst),
- hoe de onderzoeker reageert tijdens het interview
- en tijdens de analysefase: wanneer, met wie en hoe, selectie van data.

De hoofdonderzoeker van dit onderzoek bij 13 woningcorporaties en het grootschalige onderzoek bij 15 woningcorporaties naar de invloed van het ongezegde op de besluitvorming in de boardroom is langdurig opgeleid (20 jaar) in het reflecteren op haar eigen aannames, denkfouten (biases) en defensieve patronen in gesprekken waarin ze niet of niet helemaal het gewenste resultaat bereikt. Zij kent daarom dus haar eigen defensieve neigingen. Ze is bovendien getraind in reflexieve vaardigheden: het vermogen om op het moment zij zelf defensief wordt te reflecteren 'in actie' en in te interveniëren in haar eigen onderzoekspraktijk.

Qua onderzoeksaanpak hebben de volgende keuzes geholpen bij het onderzoeken van haar eigen biases:

- De onderzoeker heeft bewust gekozen om zich niet te laten opleiden in 'governance' en had zelf geen directe ervaring met toezichhouden. Deze aanpak legitimeerde haar om 'domme vragen' te stellen als antwoorden haar niet logisch leken. Door haar jarenlange ervaring als consultant en brede achtergrond in o.a. financiën, strategie, leiderschap, was ze wel in staat om de inhoudelijke zaken die besproken tijdens een vergadering en in de interviews te begrijpen.



- Aangezien de hoofdonderzoeker voor haar promotieonderzoek alle leden van de RvC die deelnamen aan een bepaalde RvC-vergadering die de onderzoeker had geobserveerd interviewde over diezelfde vergadering, verkreeg zij inzage in alle aanwezige perspectieven. Voor zover ze zelf vooringenomen werd, werd deze vooringenomenheid weer weggenomen door het verkrijgen van alle perspectieven. De RvC's, waar niet alle RvC-leden wilden deelnemen, konden in het promotieonderzoek niet deelnemen aan het onderzoek vanwege de noodzaak om alle perspectieven te horen. In het huidige onderzoek is dit niet als eis gesteld.
- Door de grote hoeveelheid interviews van toezichthouders en bestuurder uit dezelfde sector (ongeveer 150) werd haar eigen perspectief relatief heel klein.
- Ze heeft alle vergaderingen die zij had bijgewoond en alle interviews opgenomen met een dictafoon (met goedkeuring) en was dus in staat om relevante momenten en gesprekken na te luisteren, ook om haar eigen bijdrage en wijze van vragen stellen kritisch te kunnen onderzoeken.
- Door continu haar bevindingen te expliciteren, konden de deelnemers aan het onderzoek haar bevindingen weerspreken of nuanceren. Van dit type 'tegenspraak' was veelvuldig sprake. Men kan dan ook alle deelnemers – de bestuurders en toezichthouders - als co-onderzoekers zien. De (deel)uitkomsten zijn uiteindelijk met meer dan 200 RvC-leden en bestuurders tijdens presentaties, zelfevaluaties en workshops gedeeld en besproken. Daarnaast is er regelmatig gepresenteerd aan klankbordgroep, MT van de Aw en projectleiders. Het bespreken van bevindingen met betrokkenen (o.a. via presentaties aan deelnemende RvC's en via presentaties aan grote groepen) wordt ook wel de Delphi-methode genoemd.

-~~~-