

12 | Gedrag in de bestuurskamer kan beter: Ingesleten patronen die de effectiviteit van besluitvormingsprocessen belemmeren

Tamira Nicolai-Van Vught en Simon van der Veer

1. **Onderzoek naar besluitvormingsprocessen in de bestuurskamer**

‘DNB: Gedrag in de boardroom moet beter’ kopte het NRC dit voorjaar. De kop had betrekking op een tweejarig onderzoek van De Nederlandsche Bank naar het gedrag en de cultuur in de bestuurskamer van dertig financiële instellingen.¹ Deze constatering van De Nederlandsche Bank staat niet op zich, want de afgelopen jaren hebben we met regelmaat in de krant kunnen lezen dat meer reflectie en het beter bewaken van de onderlinge dynamiek in de bestuurskamer gewenst is. Of het nu het bestuur van een ziekenhuis of een woningbouw coöperatie is, het gedrag van de bestuurders, hun onderlinge samenwerking en de besluitvorming is steeds vaker onderwerp van discussie. In ons werk als adviseur merken wij dat bij bestuurders de behoefte aan reflectie en bewustwording toeneemt. “Zijn we als bestuur nog bezig met datgene wat we ons hadden voorgenomen te doen” en “Ik heb het idee dat sommige zaken onder tafel blijven, hoe kan ik voorkomen dat mensen me naar de mond praten?”, zijn voorbeelden van vragen die bestuurders aan ons stellen.

Bestuurders hebben behoefte aan meer openheid in de onderlinge communicatie zodat nieuwe informatie op tafel komt en de kwaliteit van de besluitvorming verbetert. Dit klinkt logisch, dus waarom doen bestuurders dit dan onvoldoende? Ons onderzoek onder 27 bestuurders² geeft een antwoord op deze vraag. Wij zijn gestart met de stelling dat diversiteit, dialoog en discipline belangrijke succesfactoren zijn voor de effectiviteit van besluitvormingsprocessen. Van de drie genoemde factoren vinden de door ons geïnterviewde bestuurders het realiseren van een open dialoog de belangrijkste en tegelijkertijd de meest lastig te realiseren succesfactor.

Waarom is het zo lastig open te zijn aan de bestuurstafel? In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de goede redenen die bestuurders hebben om informatie niet te delen terwijl ze tegelijkertijd de intentie hebben een open dialoog te realiseren. Dit doen wij nadat we kort ons onderzoeksmodel en –aanpak hebben toegelicht. We sluiten het

¹ De Nederlandsche Bank (2013). *Leading by example. Gedrag in de bestuurskamer van financiële instellingen.* Amsterdam.

² Onder de term bestuurder verstaan wij ook: de algemeen bestuurder, de CEO, de managing partner, de DGA. We duiden de bestuurder aan met ‘hij’, maar vanzelfsprekend kan hier ook ‘zij’ worden gelezen.

hoofdstuk af met concrete interventies die u als bestuurder kunt inzetten zodat de gewenste openheid wordt gerealiseerd.

Scene 1: Een lastig besluit

Voorzitter: We hebben een volle agenda vandaag, laten we snel beginnen. Ik wil eerst een knoop doorhakken over de communicatie over ons nieuwe business model

Collega 1: Dat gaat niet. Ik heb nog niet al mijn managers gesproken

Voorzitter: Dat maakt niet uit. Voor nu is het belangrijk dat wij als bestuur achter het gekozen model staan.

Collega 2: Volgens mij hebben wij nog niet definitief een keuze gemaakt

Voorzitter: Hoe bedoel je?! Het verhaal staat, we hoeven het alleen nog te communiceren.

Collega 1: Lijkt mij geen goed idee, ik wil eerst weten hoe mijn mensen er tegenover staan voordat wij een definitieve keuze maken

Voorzitter: Daar kunnen we niet op wachten. Als iedereen zijn mening geeft, gaat het hele business model op de helling. Het is aan ons te besluiten, dit gaat ook over onze strategie en daar zijn wij verantwoordelijk voor!

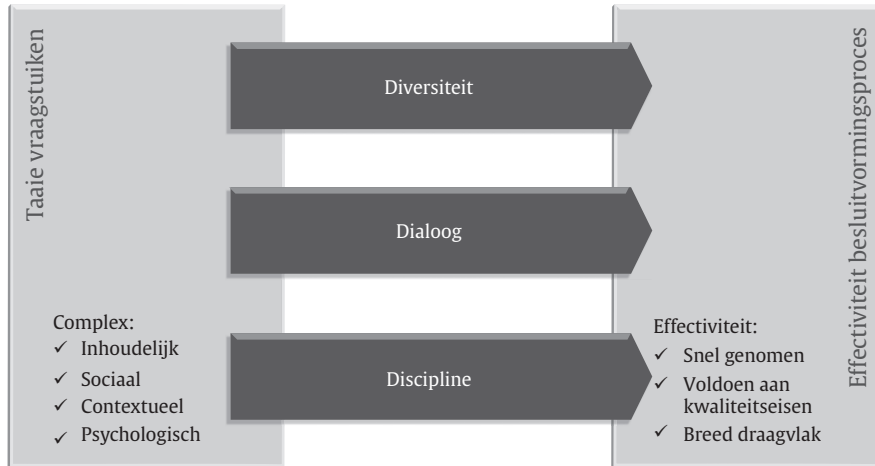
Collega 2: Helemaal eens, maar voordat wij zover zijn vind ik dat we eerst de consequenties beter moeten uitwerken

Voorzitter: Hoezo? We hebben een uitgebreide business case opgesteld!

Collega 2: Op hoofdlijnen, ja. Ik stel voor dat we eerst de consequenties laten uitrekenen van...

2. Diversiteit, dialoog en discipline bepalen de effectiviteit van besluitvormingsprocessen

Wat maakt dat diversiteit, dialoog en discipline van invloed zijn op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen? Onderstaand geven wij een toelichting op ons onderzoeksmodel en de door ons gebruikte begrippen.

Figuur 1: plaatje onderzoeksmodel

2.1 Taaie vraagstukken

Allereerst zijn we geïnteresseerd in hoe bestuurders omgaan met taaie vraagstukken. Taaie vraagstukken zijn vraagstukken die niet gemakkelijk op te lossen zijn, die veel aandacht van het bestuur vragen en die niet gemakkelijk van de agenda verdwijnen. Taaie vraagstukken zijn complexere vraagstukken doordat er sprake is van 1) ambiguïteit of een dilemma waarbij 2) verschillende belangen en opvattingen een rol spelen en 3) heersende opvattingen verschuiven, waardoor 4) eigen overtuigingen en denkbeelden niet meer toereikend zijn.³ Deze vier aspecten hangen met elkaar samen en versterken elkaar.

2.2 Invloed van diversiteit, dialoog en discipline op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen

Ten tweede zijn we geïnteresseerd in hoe bestuurders met betrekking tot taaie vraagstukken tot effectieve besluiten komen. Effectieve besluiten worden tijdig genomen, voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen die de organisatie of de omgeving stelt en hebben een breed draagvlak binnen de organisatie en bij de individuen binnen de organisatie die het effect van het besluit merkbaar voelen. Voor het realiseren van effectieve besluitvorming is het van belang om 1) een gezamenlijk beeld te creëren zodat in het directieteam de urgentie gewekt wordt voor kansen en bedreigingen in de omgeving, 2) een korte periode van conflict te creëren en het denken kort en intensief te stimuleren, 3) gedisciplineerd en volgens een bepaald tijdschema te werken betrekking hebbend op het te nemen besluit en de aanloop

³ Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaie vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Deventer: Kluwer.

daarnaartoe en 4) politieke machtspelletjes uit te sluiten of in te perken zodat bureaucratie en verspilde tijd uitblijven.⁴

Uit deze omschrijving halen wij drie factoren die de effectiviteit van besluitvorming beïnvloeden: diversiteit, dialoog en discipline. Diversiteit draagt bij aan het creëren van een periode van conflict doordat verschillende meningen en overtuigingen in het team aanwezig zijn. Als het overleg de vorm van een dialoog heeft kunnen deze verschillen productief gemaakt worden waardoor politieke machtspelletjes worden voorkomen. Het verschil van inzicht wordt immers bespreekbaar gemaakt waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Het productief maken van de verschillen tussen mensen vraagt om tijd, maar ook om discipline zodat de tijdigheid van een beslissing niet in gevaar komt. Onderstaand geven we per factor aan wat we er mee bedoelen en waarom deze factor van invloed is op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen.

2.2.1 Diversiteit

In de meeste onderzoeken naar de toegevoegde waarde van diversiteit wordt een beperkte definitie van het begrip diversiteit gehanteerd. In deze definitie wordt met name gekeken naar het effect van demografische kenmerken zoals verschil in geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, of etniciteit en minder naar verschillen in persoonlijkheid of werkstijl. Meredith Belbin heeft gedrag als succesfactor in een team beschreven. Hoe groter de diversiteit aan gedragingen, hoe beter een team presteerde tijdens het voor zijn onderzoek ontwikkelde ‘executive game’.⁵ Onderzoek naar de kenmerken van ‘high performance organizations’ (HPO) bevestigt dat diversiteit in onder andere persoonlijkheid en gedrag een factor is die een significant positieve invloed heeft op succesvol presteren.⁶ In lijn met het HPO-onderzoek spreken wij over diversiteit wanneer organisatieleden van elkaar verschillen in hun talenten, ervaringen, achtergronden, persoonlijkheden en vaardigheden, om zodoende te kunnen beschikken over de creativiteit waarmee knelpunten kunnen worden opgelost en nieuwe ideeën worden gegenereerd.

2.2.2 Dialoog

Chris Argyris pleit in zijn publicaties voor het delen van onze denkbeelden zodat we ze toetsbaar kunnen maken. Het meest treffend wordt dit beschreven in zijn Harvard Business Review klassieker ‘Teaching smart people how to learn’.⁷ Een dialoog gebaseerd op het toetsen van de eigen overtuigingen maakt een besluitvormingsproces effectiever. Argyris toont aan dat een dialoog waarbij de eigen veronderstellingen en overtuigingen openlijk worden getoetst, de effectiviteit van

4 Eisenhardt, K. (1999). Strategy as Strategic Decision Making. Sloan Management Review, 40, p. 65-72.

5 Belbin, M. (1998) Management Teams. Over succes- en faalfactoren voor teams. Schoonhoven: Academic Service.

6 Waal, A. de (2007). High Performance Organizations: een stand van zaken. Holland Management Review, 116, p. 22-27.

7 Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, (May-June)

besluitvormingsprocessen positief beïnvloeden.⁸ Ook Daniel Kahneman beschrijft hoe onze eigen ongetoetste denkbeelden, gebaseerd op bijvoorbeeld jarenlange ervaring, ons vermogen om tot een goed oordeel te komen negatief beïnvloeden. We geloven wat we toch al dachten en laten de informatie die we onderweg verzamelen daarop aansluiten.⁹

Kahneman beschrijft twaalf cognitieve valkuilen en hoe daar mee om te gaan. Voorbeelden van cognitieve valkuilen die hij noemt zijn: eigenbelang, groepsdenken, HALO-effect, optimisme of juist risicomijding. Deze valkuilen ontstaan doordat we betekenis geven aan informatie op basis van veronderstellingen waarvan je je niet per se bewust bent, ‘framing’ noemt hij dat. In ons onderzoek definiëren wij een dialoog als een situatie waarin verschillende deelnemers aan een besluitvormingsproces in gelijke mate hun veronderstellingen met elkaar delen en bereid zijn deze naar aanleiding van de discussie bij te stellen.

2.2.3 Discipline

Discipline definiëren wij in ons onderzoek niet als een persoonskenmerk, maar als het productief omgaan met de beschikbare tijd. Daaronder verstaan wij een goede voorbereiding, het opstellen van en zich houden aan een agenda, binnen de geplande tijd blijven en beperkt overleg buiten geplande vergaderingen om. Met deze definitie sluiten wij aan bij het werk van Kathleen Eisenhardt. Zij stelt dat discipline binnen besluitvorming samenhangt met het werken volgens een bepaalde structuur en tijdschema. Effectieve besluitvormers zijn zich bewust van het vasthouden van het momentum in besluitvormingsprocessen. Zij waken voor kort-door-de-bocht-besluiten aan de ene kant en zich eindeloos herhalende discussies aan de andere kant.¹⁰

3. Aanpak onderzoek: het verschil tussen zeggen en doen

Argyris onderscheidt twee soorten handelingstheorieën: ‘theory espoused’ en ‘theory-in-use’ ook wel de praat- en gebruikstheorie genoemd. Eerstgenoemde theorie wordt zichtbaar als we praten over onze intenties, bijvoorbeeld wanneer we plannen bespreken of onze kernwaarden uitschrijven. De gebruikstheorie bestaat uit overtuigingen die in het hier en nu ons gedrag bepalen. In lijn met de twee genoemde handelingstheorieën hebben wij onze centrale vraag: ‘Welke factoren zijn bepalend voor de effectiviteit van besluitvorming voor taaie vraagstukken’, geoperationaliseerd in een praat- en in een gebruiksvraag:

8 Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. New Jersey: Prentice Hall. Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, (May-June) Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. (1996). *Leren in en door organisaties. Het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam: Scriptum Books.

9 Kahneman, D. (2011) *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.

10 Eisenhardt, K. (1999). *Strategy as Strategic Decision Making*. Sloan Management Review, 40, p. 65-72.

1. Zijn discipline, dialoog en diversiteit naar het oordeel van de bestuurders van invloed op de effectiviteit van besluitvormingsprocessen?
2. Wat laten de bestuurders vervolgens in actie zien als ze aan de slag gaan met een taai vraagstuk?

Antwoord op beide vragen levert inzichten op in wat besluitvorming effectief maakt en het levert op deze manier een betekenisvolle bijdrage aan de literatuur, en de praktijk hoe besluitvorming effectiever te maken is.

Wij hebben 27 bestuurders van profit- en non-profitorganisaties bereid gevonden te participeren in ons onderzoek. Van de 27 bestuurders was ruim veertig procent afkomstig uit de profitsector, met name de zakelijke dienstverlening, zoals banken, accountants- kantoren en verzekeringskantoren. Een kleine zestig procent was afkomstig uit de non-profit sectors, zoals hogescholen, universiteiten, ziekenhuizen, zorg- en welzijnsinstellingen.

4. Resultaten

De resultaten van ons onderzoek hebben we opgeknipt in twee onderdelen. Het eerste onderdeel beschrijft wat de bestuurders vertelden over de factoren diversiteit, dialoog en discipline bij besluitvorming, de praattheorie. Het tweede onderdeel beschrijft de belangrijkste patronen die bestuurders daadwerkelijk 'in actie' lieten zien als het ging over effectieve besluitvorming over taai vraagstukken.

4.1 *Wat zeggen bestuurders over het belang van diversiteit, dialoog en discipline?*

De factoren diversiteit, dialoog en discipline spelen in ieder geval tijdens het 'praten over' de effectiviteit van besluitvorming een belangrijke rol. Gevraagd naar factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van de eigen besluitvormingsprocessen werden kenmerken die samenhangen met de factor dialoog het meest genoemd door de bestuurders.

4.1.1 Diversiteit wordt gezien als een 'nice to have'

Diversiteit wordt door de geïnterviewde bestuurders breed gedefinieerd. Man-vrouwverschillen, verschillen in persoonskenmerken, en ook verschillen in leeftijd, ervaring of vakgebied zijn aan bod gekomen. Diversiteit heeft in de perceptie van de geïnterviewde bestuurders betrekking op demografische en psychologische verschillen tussen mensen. Uit ons onderzoek blijkt verder dat diversiteit een factor is die een dilemma in zich herbergt. Diversiteit wordt relevant gevonden, maar niet als doorslaggevend gezien voor effectieve besluitvorming. De geïnterviewde bestuurders zien diversiteit als een relevante factor die de kwaliteit van besluitvorming positief beïnvloedt, met als reden dat verschillende meningen op tafel komen. En daarnaast

omdat diversiteit balans in het team brengt tussen verschillende typen persoonlijkheden. Ondertussen mag diversiteit niet leiden tot te grote directieteams of meningen die te zeer met elkaar botsen, want dit kan de snelheid van besluitvorming negatief beïnvloeden. De veronderstelling dat ‘diversiteit aan meningen een besluitvormingsproces onnodig complex maakt’, kwam regelmatig terug tijdens de interviews. Vanuit deze veronderstelling bekeken ziet men diversiteit niet als doorslaggevend in een besluitvormingsproces, maar eerder als een ‘nice to have’.

4.1.2 Een open dialoog vindt met name plaats tijdens het informeel overleg

Een glazen deur

In een van de interviews vertelde een bestuurder over het succes van een recente fusie. ‘Ik ben altijd zo doorzichtig als een glazen deur’, vertelde hij. ‘Alle informatie moet op tafel komen.’ We komen te spreken over een specifieke situatie waarin hij met de nieuw gevormde directie een besluit moest nemen over de aanschaf van een video-conferencingsysteem. De bestuurder zag een enorm voordeel voor wat betreft het samenwerken op verschillende locaties. Toen een van zijn medebestuurders tegenwierp dat er toch niets boven persoonlijk contact gaat, ging hij meteen mee en zei: ‘Natuurlijk, soms moet je gewoon met de benen op tafel’, terwijl hij dacht: ze willen gewoon niet veranderen. Hij liet het punt voor wat het was en er volgde geen besluit.

Als het over dialoog gaat, dan blijkt uit de interviews dat er voor bestuurders goede redenen zijn om niet te bespreken waar het wel over moet gaan om tot een effectief besluit te komen over een taai vraagstuk. Het creëren van een dialoog vindt men lastig. Bij een dialoog gaat het over in gesprek zijn met elkaar en de mate waarin dit een open gesprek is. Kenmerken die men toekent aan een open dialoog zijn bijvoorbeeld: op de man af vragen wat iemand er van vindt, zeggen wat je denkt, in gezamenlijkheid besluiten, begrip en vertrouwen creëren door standpunten te delen, en tijd hebben voor de dingen die er echt toe doen. Deze kenmerken vonden we met name terug bij het informele overleg. Het informele overleg verschilt van het formele doordat er geen agenda is, de secretaresse en externen ontbreken en men het besef heeft dat er echt tijd is om de belangrijke zaken te bespreken. Tijdens het formele overleg hebben bestuurders veronderstellingen die er voor zorgen dat men zich niet uitspreekt over wat zij daadwerkelijk denken. Bijvoorbeeld ‘dat haar standpunt onjuist is kan ik haar beter onder twee ogen vertellen’ of ‘ik kan tijdens een formeel overleg niet vragen naar de individuele belangen’. Dit denkproces en de bijbehorende veronderstellingen worden niet openbaar gemaakt of getoetst en dat bestuurders dit niet doen deelt men ook niet.

Een open dialoog vonden we in de interviews vooral terug wanneer men sprak over informeel overleg. Tijdens het formeel overleg is het realiseren van een dialoog gewenst, maar in de praktijk blijkt dit lastig realiseerbaar vanwege de goede redenen die bestuurders hebben om relevante informatie niet te delen.

4.1.3 De noodzaak tot discipline beperkt zich tot het formele overleg

Als het gaat over discipline, dan blijkt dat in de schaduw van elk formeel overleg, een informeel overleg staat. 'Naast het reguliere proces van besluitvorming, hebben we ook informatief en informeel overleg, dan wel met het dagelijkse bestuur of anders door middel van presentaties van derden.' Formeel overleg is meer beleefde tijd dan productieve tijd. Informeel overleg is zodoende ook veelal geïnstitutionaliseerd. De tijd die het extra informele overleg kost, wordt niet als ongewenst gezien. Geïnterviewden geven wel aan dat het formele besluitvormingsproces efficiënter kan. Uit de interviews blijkt dat over het algemeen veel belang wordt gehecht aan gestructureerd vergaderen: vaste agenda, binnen de tijd, goed voorbereid en goede vastlegging van besluiten en acties.

Opvallend is wel dat formeel en informeel overleg beiden een belangrijke rol in het besluitvormingsproces spelen. Het antwoord op de waarom-vraag ligt in lijn met de bevindingen bij open dialoog. Achter gesloten deuren kan op de man af gevraagd worden wat men nou echt van iets vindt. Dit noemen we eufemistisch: investeren in de relatie. 'We kunnen beter gaan eten en bier drinken met elkaar, dat leidt tot meer dan in de bestuursvergadering onder tijdsdruk een besluit nemen', gaf een van de geïnterviewde bestuurders aan. Dus gaat men samen een hapje eten, een dagje zeilen en organiseert men informeel overleg: 'de bila', de benen-op-tafel-sessie, de koffiedrink-meeting en het 'free format'-managementteam, om er een paar bij naam te noemen. Gewenst resultaat: het blijft leuk en plezierig, men bouwt een relatie op en krijgt verbinding met elkaar.

Bij het bespreken van het onderwerp discipline kwamen er voornamelijk tips op tafel die de efficiëntie van de formele meetings kunnen verbeteren: vaste agenda, aantekeningen maken van alle acties en besluiten, feiten inbrengen, procedures aanscherpen. Wat voor de hand ligt, namelijk het uitspreken van wat men denkt en niet deelt om zodoende valide informatie op tafel te krijgen, doet men niet om goede redenen. Het informeel overleg blijft bij het nadenken over het verhogen van de efficiëntie buiten schot. Reflecterend op deze analyse is de bevinding dat er in de schaduw van elk formeel overleg een informeel overleg staat, niet zozeer een nieuw inzicht. Immers, het is al langer bekend dat er naast een formele organisatie ook een informele organisatie bestaat. Een nieuwe bevinding is dat informele overleggen voor tijd en ruimte zorgen doordat de regels en procedures van het formele overleg hier niet gelden. Kortom: dezelfde spelers en context, maar met andere spelregels en resultaten.

4.2 *Wat valt ons op als we kijken naar het gedrag van de bestuurders?*

Het tweede onderdeel van ons onderzoek richt zich op de vraag: wat doen bestuurders daadwerkelijk als ze een besluit moeten nemen over een taai vraagstuk? Aan de hand van de Critical Incidents Methode¹¹ hebben we over 27 werksituaties waarin het ging over besluitvorming over een taai vraagstuk informatie verzameld en geanalyseerd. We stelden bestuurders vragen als: wat deed je, wat dacht je daarbij, wat zei je, wat was het resultaat? Deze aanpak gaf ons inzicht in de logica van het gedrag van bestuurders, de goede redenen om te doen wat men deed. En deze goede redenen maken dat men soms met elkaar in een vicieuze cirkel terecht komt. Zo'n cirkel noemen wij een interactiepatroon. Een interactiepatroon geeft de dynamiek weer tussen twee hiërarchische niveaus, bijvoorbeeld tussen de bestuurder en zijn team. Het klassieke voorbeeld is het interactiepatroon dat druk tot tegendruk leidt. Sturend gedrag roept passiviteit op waardoor een bestuurder vervolgens weer in de reflex van sturend gedrag schiet. Hij wordt immers bevestigd zijn overtuiging dat er niets gebeurt als hij geen actie onderneemt, en daardoor ziet hij niet welke rol hij zelf speelt in het in stand houden van de vicieuze cirkel.

Het belangrijkste resultaat van ons onderzoek is dat door het analyseren van de besproken werksituaties drie belemmerende interactiepatronen voor een besluitvormingsproces zijn gevonden. Deze drie interactiepatronen zijn gebaseerd op onze analyse en interpretatie van de 27 besluitvormingsprocessen over een taai vraagstuk. Bij de uitwerking per interactiepatroon laten wij zien wat een bestuurder zelf doet om dit patroon in stand te houden, terwijl het juist zijn intentie is het betreffende patroon te doorbreken.

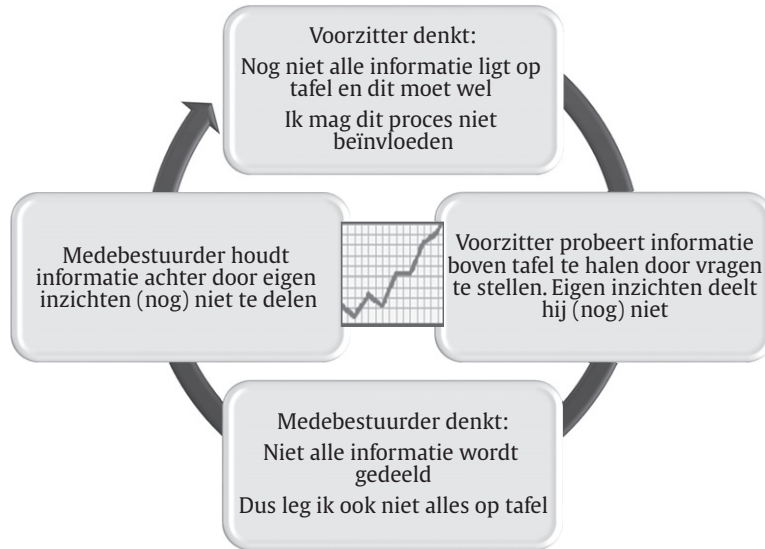
4.2.1 Belemmerende patronen aan de bestuurstafel

De belangrijkste drie interactiepatronen die we in ons onderzoek vonden zijn: doorpakken, feiten op tafel en creëren van draagvlak. Het patroon van doorpakken: dit patroon gaat over tempo maken, niet te lang aarzelen met het nemen van een besluit want dan word je door de markt, klant, regelgeving ingehaald. Het patroon van feiten op tafel: dit patroon gaat over focus op rationaliteit in het besluitvormingsproces, feitelijke informatie boven tafel krijgen. En ten slotte het patroon van het creëren van draagvlak: dit gaat over de overtuiging dat een besluit alleen een besluit kan zijn als het wordt gedragen door relevante anderen. Hierna belichten wij de drie interactiepatronen aan de hand van een kader waarin het patroon plaatsvond en een beschrijving van het interactiepatroon tussen de voorzitter en een collega (de medebestuurder).

11 Zemke, R. & Kramlinger, Th. (1991). De critical incidents methode. *Capita Selecta*, afl. 8.

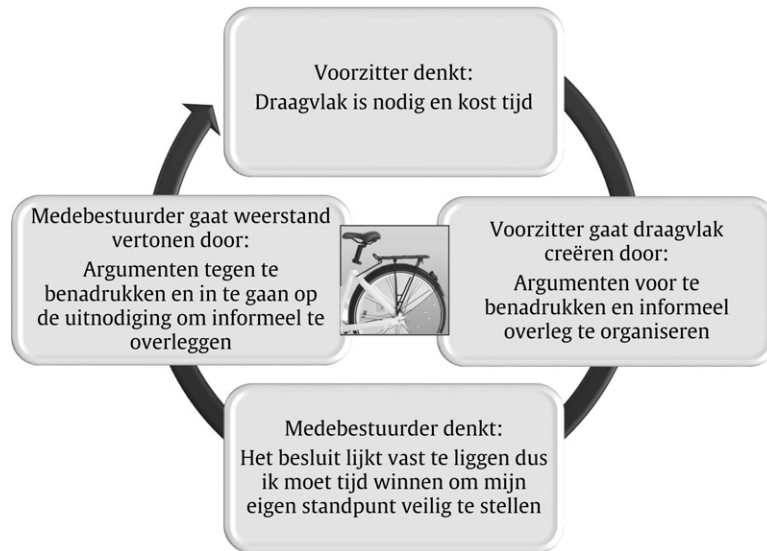
Figuur 2: Hoe doorpakken kan leiden tot vertraging

De voorzitter heeft goede redenen heeft om haast te maken. Bijvoorbeeld vanwege de economische situatie, een taakstelling vanuit de overheid, het verliezen van een grote order, of hij is aangesteld om schoon schip te maken en moet snel resultaat laten zien aan de aandeelhouders. Het kan ook zijn dat hij het een belangrijke kwaliteit van een besluitvaardige leider vindt om niet te treuzelen, maar knopen door te hakken. Het interactiepatroon ziet er als volgt uit. De overtuiging van de voorzitter: ik moet doorpakken want dat is ook wat van mij wordt verwacht (in deze situatie). Het gedrag van de voorzitter: hij zet veel onderwerpen op de agenda en neemt veel besluiten zelf. Hij sluit alternatieven uit want er is onvoldoende tijd voor verder onderzoek. Een overtuiging van de medebestuurder kan dan zijn: we hebben onvoldoende tijd, dus moet ik tijd zien te winnen, want met deze tijdsdruk kunnen we de consequenties niet goed overzien. Het gedrag van de medebestuurder: hij zorgt dat het punt op de agenda blijft, bijvoorbeeld door te vragen om een extra toelichting, een extra onderzoek of door extra onderwerpen aan het betreffende punt toe te voegen. Met als logisch gevolg dat de voorzitter nog meer druk ervaart om haast te maken.

Figuur 3: Hoe focus op feiten kan leiden tot onvolledige informatie

Het kader van de voorzitter is dat beslissingen pas genomen kunnen worden als men over voldoende feitelijke informatie beschikt en dat het verstorend werkt in het besluitvormingsproces als men interpretaties deelt, terwijl de feiten nog niet duidelijk zijn. Het interactiepatroon start met de overtuiging van de voorzitter: alle feitelijke informatie moet op tafel, ik draag zorg voor de rationele kant van de besluitvorming, ik wil het proces nog niet beïnvloeden en mijn informatie is gekleurd. Het gedrag van deze voorzitter: hij vraagt om informatie bij de ander, maar deelt zijn eigen inzichten nog niet. De overtuiging van de medebestuurder kan dan zijn: niet alle informatie en inzichten worden gedeeld. Het gedrag van de medebestuurder: hij gaat spiegelen en deelt ook niet al zijn inzichten, vanuit soortgelijke redenen als die van de voorzitter. Met als gevolg dat de voorzitter wordt bevestigd in zijn vermoeden dat niet alle informatie op tafel komt en het patroon zich herhaalt.

Figuur 4: Hoe het creëren van draagvlak kan leiden tot weerstand



Het kader van de voorzitter is dat een besluit alleen een besluit is als het gedragen wordt. Met als belangrijkste veronderstelling: de top-down benadering werkt hier niet, want dan wordt het besluit niet gedragen en draagvlak is relevant bij ons type organisatie. Het interactiepatroon ziet er als volgt uit. De overtuiging van de voorzitter: draagvlak is nodig en dat kost tijd. Het gedrag van de voorzitter: hij gaat pleiten door zijn argumenten te herhalen en tegenargumenten te weerleggen. En als dit niet tot het gewenste effect leidt, organiseert hij een informeel overleg. De overtuiging van de medebestuurder: de voorzitter blijft bij zijn eigen standpunt, dus ik moet tijd winnen om mijn eigen standpunt veilig te stellen. Het gedrag van deze medebestuurder: hij gaat spiegelen en dus ook pleiten, en tegenargumenten formuleren. Als dit niet tot het gewenste effect leidt, gaat hij in op de uitnodiging van de voorzitter tot een informeel overleg. Met als gevolg dat de voorzitter het pleiten van zijn collega labelt als weerstand, waardoor hij wordt bevestigd in zijn gelijk dat een top-down benadering niet werkt, en draagvlak creëren nodig is en tijd vraagt. Met andere woorden: het sturen op het creëren van draagvlak heeft weerstand tot gevolg, wat aantoont dat het creëren van draagvlak lastig is en tijd vraagt maar wel noodzakelijk is.

5. Conclusie

Scene 2: De voorzitter komt thuis

Partner: Ben je laat, zware dag gehad?

Voorzitter: Ja, vergadering liep enorm uit

Partner: Goh, vervelend, hoe kwam dat?

Voorzitter: En een al gedoe om het nieuwe business model, alleen maar weerstand

Partner: Bij wie, bij de managers?

Voorzitter: Nee, bij Peter

Partner: Peter, de man van Carla? Maar daar kon je het altijd zo goed mee vinden.

Voorzitter: Ja vroeger, maar sinds hij in het bestuur zit is het knokken bij ieder besluit dat we moeten nemen

Partner: Misschien moet je eens een hapje met hem eten

Voorzitter: hmmm, dat is wel een goed idee. Kan ik hem onder vier ogen eens vragen waarom hij de boel zo blokkeert!

Wij zijn het onderzoek gestart vanuit de stelling dat diversiteit, dialoog en discipline belangrijke succesfactoren zijn voor effectieve besluitvorming rond taakvraagstukken. Daarvoor hebben wij bestuurders uit verschillende sectoren geïnterviewd. In het kort de belangrijkste conclusies.

Diversiteit is een factor met een dilemma in zich. Uit de interviews blijkt dat diversiteit een relevant thema is voor effectieve besluitvorming. Tegelijkertijd ziet men diversiteit ook weer niet als doorslaggevend om effectief besluiten te nemen, eerder als een 'nice to have'. Dit is een opvallende conclusie aangezien diversiteit tegenwoordig een strategisch en politiek thema is, denk bijvoorbeeld aan de discussies over de voor- en nadelen van een vrouwenquota voor de top van het bedrijfsleven. Mogelijk verklaart de conclusie dat men diversiteit als een 'nice to have' ziet ook waarom diversiteit nog zo lastig te realiseren is aan de top van veel organisaties.

Een open dialoog wordt als belangrijke succesfactor gezien. De geïnterviewden geven echter aan dat er soms goede redenen zijn om niet te bespreken waar het wel over moet gaan om tot een effectief besluit te komen. Een open dialoog blijkt met name lastig te realiseren in het formele overleg. Informeel overleg is daarom noodzakelijk om met elkaar te delen waar het echt om gaat.

Discipline lijkt zich te beperken tot het formele overleg. Een andere opvallende conclusie is dat formeel overleg wordt gekenmerkt door een ritueel spel: daar vindt het overleg plaats zoals de bestuurders dat gewend zijn of zoals de functie van hen

verlangt. Met als gevolg dat in de schaduw van elk formeel overleg een informeel overleg staat. De extra tijd die wordt geïnvesteerd in het informele overleg wordt niet als ongewenst gezien, maar eerder als gewenst om tot effectieve besluitvorming te komen.

Een open dialoog wordt door de bestuurders als de meest belangrijke succesfactor gezien. Opvallend hierbij is dat een open dialoog met name van belang is voor het overleg dat in het informele circuit plaatsvindt. Het onderzoek naar effectieve besluitvorming levert een mogelijke verklaring op voor het feit dat een open dialoog lastig te realiseren is aan de formele vergadertafel. Analyse van de interviews levert drie interactiepatronen op die effectieve besluitvorming over taaie vraagstukken belemmeren, dit zijn: doorpakken, focus op feiten en het creëren van draagvlak.

Ons onderzoek bevestigt de kracht van deze interactiepatronen. De meerwaarde is de koppeling van belemmerende interactiepatronen aan het thema effectieve besluitvorming bij taaie vraagstukken. De patronen zijn belemmerend omdat de bijbehorende ongetoetste veronderstellingen een vicieuze cirkel in gang zetten die vervolgens lastig te doorbreken is, want de eigen veronderstellingen worden continu (her)bewezen in interactie met de ander(en). De interactiepatronen zorgen ervoor dat bepaalde informatie onbespreekbaar blijft en besluitvorming niet effectief verloopt. In de praktijk betekent dit dat besluitvorming inefficiënt kan verlopen doordat het extra tijd vraagt om een besluit te nemen en er vervolgens veel ‘reparatietijd’ nodig is tijdens het informeel overleg.

6. Aan de slag in de bestuurskamer!

Gebaseerd op onze ervaringen uit de eigen werkpraktijk en de onderzoeksliteratuur benoemen wij drie mogelijke interventies die helpen bij het doorbreken van de belemmerende interactiepatronen.

6.1 Organiseer irritatie

De meest beperkende denkgewoonte is dat we datgene wat op ons afkomt willen plaatsen bij wat we al weten. We zijn geneigd te geloven wat we al dachten, dus zoeken we in de feiten naar een bevestiging van ons eigen gelijk. Met als consequentie dat je niets nieuws leert want waar je het mee eens bent dat wist je immers al. Niets is zo vervelend als ons eigen gelijk ter discussie te moeten stellen. Toch levert juist dit nieuwe informatie op waardoor betere besluiten genomen kunnen worden. Organiseer irritatie aan de bestuurstaafel door mensen uit te nodigen die vanuit een andere achtergrond (professie, organisatie, positie in de organisatie) met andere interpretaties komen van de feiten en de cijfers. Een mooi voorbeeld is de kinderopvangorganisatie die bij hun managementteamoverleg kinderen uitnodigde om hun mening te geven over de kwaliteit van de naschoolse activiteiten. Of

het IT-bedrijf dat een klantarena organiseerde om te kijken hoe ze hun operationele processen konden verbeteren.

6.2 *Verander de regels van het spel*

Kijk welke procedures in het formele overleg een belemmering vormen voor het bespreekbaar maken van wat nu onbespreekbaar blijft. Formele overleggen hebben vaak in de loop der tijd het karakter gekregen van een ritueel: de vergadering vindt plaats op vaste dagen en vaste tijden, aan dezelfde bestuurstafel in dezelfde ruimte, waarbij iedereen zijn eigen vaste plek heeft. Hierdoor ontstaat een herhaling van bepaalde gedragspatronen. De voorzitter opent op dezelfde manier als de vergaderingen ervoor en het is altijd dezelfde persoon die voor tegendruk of vertraging zorgt. Zonder echt te luisteren betrap je jezelf er op dat je denkt: “Heb je hem weer met zijn stokpaardje”. Zodra je dit denkt is het tijd om te gaan morrelen aan de regels van het spel. Dit kun je bijvoorbeeld doen door de veelal ongeschreven regels en procedures die gelden voor het informele overleg ook te laten gelden voor het formele overleg. Wij hebben tijdens ons onderzoek regelmatig de stelling gehoord dat het zijn van een collegiaal bestuur betekent dat je tijdens formele overlegmomenten niet met elkaar van mening mag verschillen. Een regel die zorgt dat informatie tijdens de formele overlegmomenten onder de bestuurstafel blijft waardoor een vis-à-vis nodig is om te horen wat je collega-bestuurder er nou echt van vindt. Dit kun je voorkomen door de regels van het informele overleg van toepassing te laten zijn op het formele overleg. Een voorbeeld hiervan zagen wij bij een leider van een wereldwijd virtueel team. Hij vertelde ons dat hij standaard iedere vergadering start met het ongestructureerd delen van informatie, alsof ze elkaar eerst treffen bij de koffieautomaat voordat de meeting begint. In het kort worden alle onderwerpen op de agenda besproken zonder dat er notulen worden gemaakt of een besluit moet worden genomen.

6.3 *Organiseer reflectie*

Het derde interventiepunt heeft betrekking op het reflecteren in actie. Dit betekent niet met het bestuur de hei op, maar leren reflecteren in actie aan de bestuurstafel tijdens de reguliere vergaderingen. Omdat men achteraf vaak wel weet wat men ook had kunnen doen of zeggen, maar dan zijn inmiddels de goede redenen bedacht waarom het niet logisch was iets anders te doen dan men heeft gedaan. Doel van deze interventie is reflecteren op de eigen overtuigingen op het moment dat besluitvorming aan de orde is. Het ‘hier en nu’ fungeert als spiegel om te reflecteren op het eigen gelijk, zodat nieuwe informatie op tafel komt, met als gevolg nieuwe inzichten en een effectiever besluitvormingsproces. Voor deze interventie is het raadzaam een buitenstaander te vragen een aantal vergaderingen te begeleiden. Deze begeleider observeert als ‘fly on the wall’ de vergadering en helpt de bestuurders ingesleten gedragspatronen te herkennen en indien nodig te doorbreken. Dit betekent dat de bestuursvergadering tijdelijk twee agenda’s heeft: de inhoudelijke agenda (vooraf vastgesteld) en de reflectie-agenda. Deze laatste

agenda ontstaat tijdens de vergadering omdat hierop de punten worden benoemd die tot dan toe on gezegd bleven. Doel van de reflectie-agenda is nieuwe informatie boven tafel krijgen waardoor een goed geïnformeerde beslissing genomen kan worden.

Kortom, alle drie de interventies beginnen met patroonherkenning waardoor het mogelijk wordt met meer afstand te leren kijken naar de eigen overtuigingen. Bestuurders worden uitgedaagd het eigen gelijk ter discussie te stellen waardoor het besluitvormingsproces aan kwaliteit wint. Anders doen begint met anders denken: wie durft?