

5 | Boards on Task. Naar een geïntegreerde benadering van board performance¹

Erik van de Loo en Jaap Winter

1. Inleiding

De aandacht en discussies over corporate governance gaan nog te veel uit naar regelgeving en formele aspecten. Vanzelfsprekend zijn die systeemaspecten zeer belangrijk. Het is zaak om de juiste balans te vinden tussen systeemaspecten enerzijds en factoren van gedrag en cultuur anderzijds. Om de werkelijkheid van corporate governance in al haar complexiteit recht te doen is er een benadering nodig die deze verschillende aspecten, dimensies en factoren weet te integreren. In deze bijdrage richten wij ons op het functioneren van boards, dat wil zeggen op de interactie tussen bestuurders en commissarissen in ons klassieke Nederlandse model, van executives en non-executives in een one-tier-systeem. Voor het functioneren van boards maakt de one-tier- of two-tier-structuur niet een wezenlijk verschil.² Wanneer wij spreken van boards doelen wij zowel op de two-tier-structuur met bestuurders en commissarissen als de one-tier-structuur met executives en non-executives. Wij beschrijven in deze bijdrage enkele samenhangende door ons ontwikkelde bouwstenen: de concepten *Board on Task*, *Matrix of Board Interaction*, *Board GPS* en de hierop aansluitende instrumenten van de *BRQ*³ en de *LRQ*.⁴

2. Board on Task: wat doet de Board?

Om tot een beter begrip te komen van board performance stellen wij het concept van *Board on Task* voor. Wanneer we spreken over performance dan veronderstellen wij dat er een bepaalde taak verricht dient te worden. Juristen en economen hebben een beperkte opvatting over deze taak en ons model is bedoeld om de scope van de taak van een board te verbreden. Het juridische en economische perspectief op boards wordt gedomineerd door de *agency theory*. In deze theorie zijn de bestuurders de agenten die handelen voor de aandeelhouders als principalen. De aandeelhouders

1 Dit hoofdstuk is een sterk bewerkte en verkorte versie van onze eerdere publicatie: Loo, E. van de, en J. Winter (2013). Board on Task: developing a comprehensive understanding of the performance of boards. In: M. Belcredi en G. Ferrarini (red.). *Boards and Shareholders in European Listed Companies*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 225-250.

2 Jaap Winter (2014). Crisis en het niet-reguleren van corporate governance: de EU en boards. In: *Ondernemingsrecht in tijden van crisis*, dl 96 in de serie Uitgaven vanwege het Instituut voor Ondernemingsrecht, Kluwer, p. 61-63.

3 Loo, E. van de, en J. Winter (2013a). *Board Reality Questionnaire (BRQ)*. Den Haag: Phyleon.

4 Loo, E. van de, en J. Winter (2013b). *Leadership Reality Questionnaire (LRQ)*. Den Haag: Phyleon.

dragen de positieve en negatieve gevolgen van het handelen van de bestuurders. De bestuurders hebben eigen belangen die niet vanzelf corresponderen met die van aandeelhouders en zullen, rationeel handelend, die eigen belangen nastreven. In deze theorie is de rol van boards beperkt. De kern is dat de non-executives de executives moeten monitoren, met grote aandacht voor hygiënefactoren zoals audit, interne controle, risicomanagement en compliance. Vele organisatie-theorieën onderkennen twee of drie basisrollen voor boards: controle, ondersteuning en soms ook als afzonderlijke rol strategie.⁵

Strategie wordt ook wel gezien als onderdeel van de controlerol: omdat de board geacht wordt toe te zien op de strategie zoals die door managers wordt uitgezet. Anderen zien de rol van de board ten aanzien van strategie als onderdeel van hun ondersteunende rol. Deze juridische/economische benadering en de organisatie-theorieën hanteren vooral het perspectief van de non-executives om de rollen van de board te beschrijven. De Nederlandse wettelijke taakomschrijving van de raad van commissarissen sluit bij deze theorieën aan: de raad heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken van de vennootschap en staat het bestuur met raad terzijde, artikel 2:140 lid 2 BW. Een organisatie-theorie met een andere benadering is de *stewardship theory*. Deze theorie gaat uit van de veronderstelling dat managers allereerst gedreven worden door een behoefte aan prestatie en erkenning, intrinsieke voldoening, respect voor gezag en ethiek. In deze theorie zou de board eerder het management en de CEO moeten faciliteren om de onderneming te leiden in plaats van dat zij hen controleren en in de gaten houden.⁶ Boards zouden allereerst moeten bestaan uit executives en de focus van de board rol in deze theorie betreft vooral de executive functie.⁷

On Task zijn betekent voor een board dat zij de juiste dingen doet en dat zij deze goed doet. Het doen van de juiste dingen vereist allereerst een helderheid over de te vervullen rollen.⁸ In de afwezigheid van heldere richtlijnen vanuit de wet moeten boards hun eigen rol ontwikkelen en met precisie omschrijven (Lorsch, 2012).⁹ Lorsch concludeert dat het grootste struikelblok voor boards in de V.S. is dat de verwachtingen omtrent de rol van boards na alle regelgeving en aandacht voor corporate governance nog steeds onduidelijk zijn. Dit sluit aan bij onze eigen ervaringen in de praktijk van boardevaluaties in Nederland.

5 Forbes, D. en F. Milliken (1999). Cognition and corporate governance. Understanding boards as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, Vol. 24, 489-505; Levrain, A. en L. van den Berghe (2007). 'Corporate Governance and Board Effectiveness: Beyond Formalism'. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/03.

6 Donaldson, L. en J. Davis (1990). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), p. 51.

7 Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15 (3), p. 377.

8 Over het verband tussen de kwaliteit van onderlinge verhoudingen en rolvulling in de boardroom zie verder bijvoorbeeld het empirisch onderzoek van Westphal, J. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of management Journal*, Vol. 42, No. 1, p. 7-24.

9 Lorsch, J. (ed.) (2012). *The future of Boards*. Boston: Harvard Business Review Press.

De rol van de non-executive of toezichthouder is per definitie afgeleid van die van de executive of bestuurder en kan daarom slechts in relatie tot deze executive rol begrepen worden. Elk omvattend perspectief op de rol van boards moet daarom noodzakelijkerwijs ook ingaan op de wisselwerking tussen de executive en non-executive rollen. Dit is waar het in boards op aankomt. Zoals we in de volgende paragraaf zullen omschrijven is het verhelderen van rollen meer dan een louter beschrijvende aangelegenheid. *Organizational Role Analysis*¹⁰ verschaft ons een nuttig kader om in kaart te brengen hoe individuele boardleden door hun rollen met elkaar en de organisatie verbonden zijn. Zowel executives als non-executives vervullen hun rol in wisselwerking met elkaar. Alleen wanneer wij hier scherp zicht op hebben is het mogelijk om een geïntegreerd begrip van de taak van boards te ontwikkelen. En wat deze taak van executives en non-executives zoal vereist.

De agency-theorie en de stewardship-theorie beschouwen de board steeds vanuit een singulier perspectief, dat van de non-executives of van de executives. Geen van beiden heeft oog voor de interactie tussen de twee groepen. Die interactie is per definitie een menselijke activiteit. Begrijpen hoe die interactie werkt is daarmee tevens een zoektocht naar menselijk gedrag. Dat blijft volledig buiten beschouwing bij deze theorieën. Willen we goed inzicht krijgen in het functioneren van boards dan moeten we concepten ontwikkelen die juist ook het gedrag in de board in zicht brengen.

3. Board GPS: lenzen om de board omvattend te bezien

De juiste dingen goed doen plaatst de focus op het feitelijke gedrag van boardleden in hun respectievelijke rollen. In vergaande mate wordt dit gedrag bepaald door de rol die boardleden hebben of menen te hebben. Aanvullende perspectieven ontwikkelen we door middels drie verschillende lenzen naar deze wisselwerking in de board te kijken: de lens van de Groep, de lens van de Persoon die de rol vervult en de lens van het Systeem. Wij stellen voor om het concept van Board GPS te gebruiken om door de drie lenzen van Groep, Persoon en Systeem naar het functioneren van boards te kijken. Dit is geheel in lijn met moderne ontwikkelingen in het onderzoek naar leiderschap. Ook dat is toenemend integratief en multi-level van aard.¹¹ De lens van de Groep richt zich op een reeks van groepsdynamiek,

10 I. Borwick (2006). *Organizational Role Analysis: managing strategic change in business settings*. In: John Newton, J., S. Long en B. Sievers (red.). *Coaching in depth*. The Organizational Role Analysis Approach. London, 2006, Karnac, p. 3-28.

11 Zie bijvoorbeeld: Avolio, B., F. Walumbwa, and T. Weber (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Ann.Rev.Psychol.*, Vol. 60, 421-449; Kilburg, R. en M. Donohue (2011); Toward a "grand unifying theory" of leadership: implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 63, (1), 2-25; Hernandez, M., M. Eberly, B. Avolio en M. Johnson (2011). The loci and mechanisms of Leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 1165-1185; Eberly, M., M. Johnson, M. Hernandez en B. Avolio (2013). An Integrative Process Model of Leadership. *Examining Loci, Mechanisms and Event Cycles*. *American Psychologist*, Vol. 68, (6), p. 427-443.

groepsprocessen en groepsverschijnselen die optreden als gevolg van het feit dat de board een groep van individuen betreft. De Groep-lens helpt om factoren te zien zoals formeel en informeel leiderschap, cohesie, delen van informatie, conflicthantering, reflectie, *biases* en *groupthink*. De lens van de Persoon kijkt naar individuele, persoonsgebonden kenmerken met een feitelijke of mogelijk belangrijke invloed op het functioneren van een board. Men kan hier denken aan factoren zoals persoonlijke stijl, natuurlijke rollen, communicatieve vaardigheden, empathie, professionele deskundigheid en ervaring. De Systeem-lens bekijkt formele rollen en processen zoals neergelegd in regelgeving, statuten en reglementen. Voorbeelden van relevante factoren op systeemniveau zijn: boardstructuur, boardsamenstelling, commissies, besluitvormingsregels, tegenstrijdige belangen en aansprakelijkheid.

Deze lenzen kunnen we nog scherper instellen door op de afzonderlijke niveaus van Groep, Persoon en Systeem te zoeken naar Essenties, Capaciteiten en Valkuilen (zie Tabel 1: Board GPS). *Essenties* zijn de kerneigenschappen van een board gezien door de drie verschillende lenzen, zij bepalen het specifieke profiel van een board. Voor de board als Groep zijn bijvoorbeeld het formele en informele leiderschap en de cohesie Essenties. Essenties op het niveau van de Persoon zijn bijvoorbeeld de natuurlijke rollen en persoonlijke stijl. Voorbeelden van essenties op Systeem-niveau zijn boardstructuur en commissies.

Capaciteiten zijn functionele capaciteiten zoals die door de verschillende lenzen in beeld te krijgen zijn. Op Groep-niveau bijvoorbeeld: het delen van informatie, conflicthantering en reflectie. Op Persoon-niveau: expertise, vaardigheden en empathie. Op Systeem-niveau: besluitvorming en het omgaan met belangenconflicten. Als essenties en capaciteiten niet met elkaar in balans zijn, kan een board in *valkuilen* belanden zoals groepsbiases en *groupthink*. Op Persoon-niveau zijn er valkuilen zoals individuele biases of een versterkte behoefte om aardig gevonden te worden. Op Systeem-niveau kan disfunctioneren leiden tot aansprakelijkheid.

Wanneer men *Board GPS* combineert met *Organizational Role Analysis* van een *Board on Task* verschaft dit een rijker en meer omvattend zicht op de complexe interacties die het reilen en zeilen van boards bepalen. Zij helpen ook om een stap te zetten naar het preciezer en meer gedegen bepalen van het functioneren van boards.

Tabel 1: Board GPS

Board GPS	Essenties	Capaciteiten	Valkuilen
Groep	Bijv.: Cohesie Formeel en informeel leiderschap	Bijv.: Informatie delen Reflecteren	Bijv.: Groupthink Biases
Persoon	Bijv.: Persoonlijke stijl Natuurlijke rollen	Bijv.: Expertise Empathie Moed tot waarheid spreken ¹²	Bijv.: Versterkte behoefte aardig gevonden willen worden Versterkt narcistisch Conflict vermijding
Systeem	Bijv.: Formele rollen en processen Omvang en samenstelling Board	Bijv.: Besluitvorming Afwegen belangen stakeholders	Bijv.: Ondeugdelijke beschrijving rollen en verantwoordelijkheden Disfunctioneren leidend tot onbehoorlijk functioneren en aansprakelijkheid

4. Board Interactie: taken, rollen en typen van betrokkenheid

De Systeem-lens van Board GPS richt zich zoals gezegd onder andere op de rollen die volgens externe regelgeving, statuten en reglementen moeten worden vervuld door executives en non-executives. Juristen, en ook economen, besteden betrekkelijk weinig aandacht aan wat die rollen feitelijk inhouden en veronderstellen. De wettelijke taakomschrijvingen zijn uiterst summier: het bestuur bestuurt en de raad van commissarissen houdt toezicht en geeft advies. De corporate governance code geeft op onderdelen iets meer invulling, maar dan nog blijft behoorlijk onduidelijk hoe deze taken en rollen moeten worden ingevuld. Het formele Systeem reikt daarmee een fundamenteel onbepaald kader aan voor het werkelijke gedrag van executives en non-executives Boards moeten zelf hun eigen rol ontwikkelen. Daarbij gaat het om de interactie tussen executives en non-executives, met onderscheiden taken en rollen. Dit is het wezen van boards en bepaalt de kern van hun functioneren. Het basale onderscheid tussen controle en ondersteuning is onvoldoende genuanceerd om deze essentie recht te doen. De noties van controle en ondersteuning zeggen iets over de aard van de wisselwerking tussen executives en non-executives, maar niets over de velden waarbinnen een dergelijke interactie zich afspeelt of verwacht mag worden en ook niets over de intensiteit waarmee die rol behoort te worden uitgevoerd.

12 *Moed tot waarheidspreken* verwijst naar het Oud Griekse begrip *Parrhêsia*, zie E. van de Loo (2014). *Schaduwten in de Boardroom*. Oratie Tilburg University.

Dit veroorzaakt waarschijnlijk de verwarring die er heerst ten aanzien van de rol van de board bij strategie. Is deze rol deel van de controlefunctie of van de ondersteuningsfunctie of is het een rol op zich? Strategie is een veld van interactie tussen executives en non-executives en zegt als zodanig nog weinig over de vraag of deze interactie eerder toezien en controlerend of adviserend en ondersteunend van aard is.

Ons model van *Board on Task* onderscheidt verschillende velden van interactie en typeert deze vervolgens al naar gelang de intensiteit van betrokkenheid. Gebaseerd op de huidige kaders van regulering en boardpraktijken, onderscheiden wij vijf gebieden van te verwachten interactie tussen executives en non-executives: Hygiëne, Strategie, Performance, Mensen en Stakeholders (zie Tabel 2: *Matrix of Board Interaction*).

Hygiëne is het veld dat dominant is in de regulering van boards. Sinds de governance crisis van 2001-2003¹³ worden steeds strengere eisen gesteld aan non-executives ten aanzien van audit, interne controle, financiële rapportage en compliance. Deze roep om regelgeving is uitgelokt door alle financiële en governance-schandalen. De financiële crisis van 2007-2009 heeft risico's en risicomangement als een extra belangrijk afzonderlijk toezichtthema voor non-executives opgeleverd. Om de betrokkenheid van non-executives inzake hygiëne te versterken is het doorgaans aanbevolen of vereist dat de board een specifieke auditcommissie in het leven roept met uitsluitend of hoofdzakelijk non-executives. Deze commissie houdt intensief contact met executives, zowel op een meer gedetailleerd als meer principieel niveau. Dit vereist dat non-executives zowel verstand hebben van de details van deze kwesties als dat zij begrijpen hoe dit van invloed is op de manier van functioneren en de resultaten van de onderneming.

Strategie is het veld waar executives en non-executives de richting van de onderneming moeten bepalen, met erkenning en begrip van de onzekerheid en de complexiteit van de externe omgeving van markten, concurrentie, producten, innovatie, etc. waarbinnen de onderneming acteert. De sterke focus op hygiënefactoren in de afgelopen jaren en de grote hoeveelheid tijd die non-executives daaraan moeten besteden, heeft een betekenisvolle rol van non-executives in het veld van strategie sterk teruggedrongen.¹⁴ De overheersende beleving is dat strategie een zaak van executives is waar non-executives op z'n best marginaal naar kijken wanneer executives hun gedachten al hebben gevormd. Onder goed toezicht kan echter zonder meer worden verstaan dat non-executives zich vroegtijdig in het strategisch denkproces mengen in het inventariseren van keuzemogelijkheden en risico- en opbrengstafwegingen.¹⁵ Incidenteel dienen zich belangrijke strategische vraagstukken aan zoals grote acquisities, verkoop van belangrijke onderdelen of biedingen om

13 Hiermee doelen we op de crisis van talloze governance schandalen zoals rond Enron, Worldcom en Tyco en in Europa rond Ahold, Parmalat en Shell.

14 Lorsch, J. (ed.) (2012). *The future of Boards*. Boston: Harvard Business Review Press.

15 Illustratief is de discussie ten tijde van het congres Ondernemingsrecht in tijden van crisis, naar aanleiding van de inleiding van Jaap Winter over de rol van boards, zie a.w., zie noot 2, p. 148-149 en 156-157.

zelf overgenomen te worden. Dergelijke situaties vereisen een nog intensievere interactie tussen executives en non-executives.

Performance is traditioneel het veld waarbinnen tot op de dag van vandaag een sterke interactie is tussen executives en non-executives. Het normaal uitvoeren van de toezicht- en controlefunctie van non-executives is om de prestaties van de onderneming regelmatig te beoordelen. Voor veel boards is dit het dominante veld van interactie. Grote delen van boardbijeenkomsten zijn hier doorgaans aan gewijd. In veel gevallen beperkt zich het begrijpen en bespreken van de performance tot financiële indicatoren als EBITA, brutomarge, operationele kosten, etc. Of daarmee de prestaties van de onderneming werkelijk voldoende in beeld komen is maar de vraag.

Mensen is het veld waar de non-executives de rol van werkgever hebben ten opzichte van de executives. Hier heeft de beloning van executives traditioneel gezien de meeste belangstelling gekregen. Andere kernonderdelen zoals de beoordeling van het functioneren en de opvolging van de executives, hebben relatief weinig aandacht ondervonden, terwijl dat in werkelijkheid de meest cruciale taak van non-executives is. Dit veld omvat ook de verantwoordelijkheid om de interactie te evalueren tussen executives en non-executives en het evalueren van het functioneren van de board als zodanig.

Stakeholders is het veld van de omgang met al die externe partijen die stakeholder van de onderneming zijn. Aandeelhouders maken hier deel van uit. In sommige bedrijven zijn bepaalde groepen stakeholders van cruciaal belang voor de kern van het zaken doen (zoals bijvoorbeeld rekeninghouders en kredietnemers van banken, leveranciers). Stakeholders kunnen anders dan aandeelhouders op specifieke momenten plotseling heel belangrijk worden, bijvoorbeeld (bepaalde) crediteuren bij dreigende insolventie.

In deze verschillende velden van interactie tussen executives en non-executives kan er sprake zijn van een heel uiteenlopende mate van betrokkenheid van non-executives. Controle en ondersteuning onderscheiden de interactie in twee brede categorieën. Gelet op de verhoogde eisen van regulering zijn deze twee categorieën niet langer voldoende om de variëteit van de aard en de intensiteit van deze interactie te beschrijven. Wij hanteren een verfijnder onderscheid van de intensiteit van de betrokkenheid van non-executives met de noties van *Ratifying*, *Probing*, *Engaging* en *Directing*.

Ratifying verwijst naar de interactie waar de non-executives geacht worden besluiten goed te keuren die door de executives zijn voorbereid. Wat besproken wordt tussen de executives en non-executives is de uitkomst van executive processen van analyse, beraadslaging en besluitvorming. De non-executives worden vervolgens geacht deze conclusies van hun zegen te voorzien. De interactie is daarom beperkt, blijft gewoonlijk aan de oppervlakte en is vooral gericht op het proces waarmee het besluit tot stand is gekomen. Het is ook niet gebruikelijk om de

door de executives voorgenomen beslissing ten principale ter discussie te stellen. Nee zeggen kan formeel maar is niet de bedoeling.

Probing is de interactie die vandaag de dag door regulering vereist wordt, of het nu op grond van juridisch bindende regels of meer flexibele governance codes is. Het wordt niet langer voldoende geacht voor non-executives om een discussie met de executives te hebben over hun plannen en voorgenomen besluiten. Non-executives moeten genoegzaam vaststellen dat zij alle relevante informatie onder ogen hebben gehad en dat de aangeleverde analyses juist zijn. Indien zij hierover niet onmiddellijk tevreden zijn moeten zij testen en uitdagen wat hen is voorgelegd. Waar nodig dienen non-executives om aanvullende informatie en analyses te vragen, alvorens al dan niet in te stemmen met de voorgelegde besluiten.

Engaging is de interactie waarbij de non-executives trachten bij te dragen door verder te gaan dan *Probing* van de analyses en acties van de executives. Dit vereist een diepergaande kennis en begrip van de zakelijke aard van de onderneming. Het vraagt doorgaans een betrokkenheid in een veel eerdere fase van het proces dat tot besluitvorming leidt. Ondersteuning is niet precies wat dit inhoudt omdat dat een enigszins vrijblijvende betrokkenheid veronderstelt van non-executives. *Engaging* kan niet los gezien worden van een interactie die *Probing* of soms zelfs *Directing* is.

Directing is de interactie waarbij de non-executives eigenaar zijn van zowel het proces van besluitvorming als van het besluit zelf. Hun rol is hier niet langer afgeleid van de rol van non-executives maar is nu een onafhankelijke rol geworden. In het veld van *Mensen* betreft de *Directing* rol de executives zelf. De non-executives worden geacht hier de werkgeversrol te vervullen, bijvoorbeeld bij selectie en benoeming van een nieuwe CEO en wanneer de beoordeling en beloning van executives aan de orde is. In andere velden van interactie zoals hygiëne en strategie zal de *Directing* rol slechts incidenteel nodig en gepast zijn.

Op deze manier kunnen we de vijf genoemde Velden van Interactie kruisen met de vier beschreven Typen van Betrokkenheid in een *Matrix of Board Interaction* (zie tabel 2).

Tabel 2: Matrix of Board Interaction

Typen van Betrokkenheid Velden van Interactie	Ratifying	Probing	Engaging	Directing
Hygiëne				
Strategie				
Performance				
Mensen				
Stakeholders				
Focus	<i>Proces</i>	<i>Proces</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Proces en Inhoud</i>

De kleur donkergrijs geeft de aard en de mate van betrokkenheid aan die minimaal vereist is sinds de governance en financiële crisis. Het is de verwachting zoals die is neergelegd in regulering, zonder hier specifiek aan te duiden wat dan precies vereist is en zonder dat hieruit duidelijk wordt wat wettelijk afdwingbaar is en wat eerder *best practices* zijn die geformuleerd zijn in corporate governance codes. In vier van de vijf velden van interactie geldt *Probing* over het algemeen als het minimumniveau van betrokkenheid. De governance en financiële crisis en de daarop aansluitende regulering geven een sterk signaal af dat *Ratifying* nooit goed genoeg is, in geen enkele van deze velden en onder geen enkele omstandigheid. Dit betekent een enorme verandering in de verwachting ten aanzien van de rol van non-executives en dit beïnvloedt zowel de positie als de rolvervulling van executives en non-executives. In één veld, Mensen, is het minimum vereiste *Directing*. Non-executives zijn hier eigenaar van zowel het proces als van de uitkomst ervan. Non-executives beslissen over de beloning en zijn verantwoordelijk voor de processen die daartoe leiden. Hetzelfde geldt voor de beoordeling en selectie van executives evenals voor de evaluatie van het functioneren van de board als geheel.

De kleur grijze in de *Matrix of Board Interaction* geeft de velden aan waar incidenteel sprake kan zijn van een *Directing* rol. Een voorbeeld is wanneer er een potentiële fraude wordt gemeld waarbij mogelijk executives betrokken zijn. In dergelijke gevallen moeten non-executives de leiding nemen en controle uitoefenen over het benodigde onderzoek. Tevens moeten zij het functioneren van het betrokken bedrijfsonderdeel voor de duur van het onderzoek veiligstellen. Nadat besluiten genomen zijn en uitgevoerd, zou in principe de betrokkenheid van de non-executives van het niveau van *Directing* moeten terugkeren naar dat van *Engaging* en/of *Probing*. Andere voorbeelden van een incidentele *Directing* rol zijn betrokkenheid bij een belangrijk strategisch besluit rondom een overname

waarbij de executives (mogelijk) een conflicterend belang hebben. Of wanneer sprake is van een conflict met aandeelhouders en executives niet langer in staat zijn tot een effectieve dialoog met hen. Ook hier kunnen de omstandigheden vereisen dat non-executives tijdelijk de leidende rol over proces en besluitvorming nemen.

De kleur lichtgrijs verwijst vooral naar de *Engaging* rol. Geen enkel veld vereist dat dit de basisrol moet zijn. Executives en non-executives moeten het er samen over eens worden hoe vast te stellen dat een *Engaging* rol effectief en van toegevoegde waarde is. Dit hoeft niet altijd alle non-executives te betreffen, soms zijn het één of twee non-executives die door hun specifieke ervaring of kennis op een bepaald moment op een specifiek veld waarde kunnen toevoegen. Vanzelfsprekend is het van groot belang dat non-executives vervolgens weer in hun oorspronkelijke rol van non-executive terugstappen. Anders verwarren en vervagen de grenzen tussen non-executives en executives.

De Matrix biedt geen statische beschrijving van de velden van interactie en van de aard en de intensiteit van betrokkenheid. Integendeel, de interactie is dynamisch van aard, van veld tot veld, van moment tot moment, van bedrijf tot bedrijf en van commissaris tot commissaris. Dit alles vereist een goede en voortdurende dialoog en afstemming over wederzijdse verwachting en beleving van rollen in de board.

5. Organizational Role Analysis

Met de *Matrix of Board Interaction* als uitgangspunt is *Organizational Role Analysis* (ORA) een waardevol kader om het begrip van de realiteit van boards te verdiepen. ORA is een relatief nieuw model dat de organisatie opvat als een systeem van onderling verbonden taken, rollen en rolhouders.¹⁶ ORA helpt om de Systeem-dimensie van Boards te verdiepen en te verbinden met de Persoon-dimensie en de Groep-dimensie. Het concept van de rol verwijst naar de 'plek' of de 'ruimte' die de schakel vormt tussen persoon en organisatie, of tussen persoonlijke en sociale systemen. Het vertegenwoordigt de ruimte die enerzijds wordt bepaald door de organisatie en haar definities (taken, andere rollen, systeem grenzen, resources, etc.) en anderzijds door de specifieke wijze waarop deze persoon of rolhouder deze ruimte opvat en vervult. Dat laatste wordt bepaald door specifieke, persoonsgebonden behoeften, aspiraties, waarden, attitudes, waarnemingen en ervaringen van die betrokken persoon. Iedere persoon bouwt op basis van die voor hem of haar unieke factoren een perceptie van de rol en de organisatie waarin die moet worden uitgevoerd. In dit perspectief is de 'rol' de ruimte waar de formele rol (zoals gedefinieerd door de organisatie en het systeem) samenvloeit met de informele rol (de specifieke wijze waarop een persoon zijn of haar rol opneemt).

¹⁶ Long, S., J. Newton en J. Chapman (2006). Role dialogue: organizational role analysis with pairs from the same organization. In: J. Newton, S. Long en Burkhard Sievers (red.), *Coaching in depth*. The Organizational Role Analysis Approach. London: Karnac, p. 95-112.

Cruciaal hierbij is te beseffen dat de rolhouder interpreteert wat de rolvereisten zijn: wat is de primaire taak en hoe moet die binnen deze rol vervuld worden? Individuele rolhouders hebben impliciete en expliciete *taakideeën*. Deze taakideeën bepalen in vergaande mate hoe een persoon de rol zal opvatten en zich vervolgens zal gedragen in die rol. De eigen rol oppakken vertegenwoordigt een complexe reeks van interpretaties: van het systeem, van de te vervullen taken, van de eigen rol, van zichzelf in de rol en van anderen in hun respectievelijke rollen. Voor een betekenisvolle verklaring van het functioneren van een systeem, is het belangrijk om in kaart te brengen hoe de verschillende rolhouders hun eigen en andermans rollen interpreteren. We kunnen hier spreken van *rolideeën*.

Persoonlijke rolideeën en taakideeën zijn veel bepalender voor het functioneren van personen in hun rollen dan de formele rol- en taakbeschrijvingen die het formele Systeem aanreikt. Voor een Groep van samenwerkende personen met onderscheiden rollen, zoals een Board, is dit inzicht van cruciaal belang. Voordat een Groep On Task kan zijn moet de Groep zich bewust worden van een ieders rol- en taakideeën. Dit vereist rolbewustzijn en het voeren van roldialogen.¹⁷ Een groot deel van de onduidelijkheid die wordt ervaren over de rol van de board en van non-executives en executives daarbinnen is het gevolg van het feit dat boards niet of nauwelijks spreken over de onderscheiden rollen zoals zij die waarnemen en wat dat van executives en non-executives vraagt. Het Systeem wordt als een gegeven beschouwd en de persoonlijke rol- en taakideeën worden binnen de Groep niet besproken. De discussie is nagenoeg geheel gericht op de inhoud van datgene wat besloten moet worden, en niet op de wijze waarop de board daartoe komt en of dat werkt of niet. Wij merken ook dat het boards veelal aan taal en begrippen ontbreekt om een dergelijke taak- en roldiscussie te voeren. Onze concepten van Board on Task, Board GPS en de Matrix van Board Interactie zijn bedoeld om die taal en begrippen aan te reiken zodat de percepties van taken en rollen en wat dat van de boardleden vraagt uit het duister en onbewuste wordt gehaald.

Vanuit de *Matrix of Board Interaction* kunnen definities van rollen ontwikkeld worden en kunnen rolideeën worden onderscheiden vanuit het perspectief van executives en non-executives. Nemen we als voorbeeld een interactie op het niveau van *Probing*. Ongeacht het veld van interactie vereist *Probing* dat non-executives over de relevante informatie beschikken zodat zij hun rol van uitdagen en doorvragen ook echt waar kunnen maken. Hiertoe moeten de non-executives deze informatie kritisch analyseren als basis voor een nadere discussie met de executives. Het stereotype beeld van een non-executive die tijdens de vergadering de envelop met de vergaderstukken opent, gaat niet samen met een *Probing* benadering. Indien non-executives onvoldoende tijd en energie investeren, zullen zij niet

17 Dit geldt niet alleen voor en binnen boards maar bij voorbeeld ook in de dynamiek tussen aandeelhouders, executives en non-executives. Zie Loo, E. van de, en A. Kemna (2012). Roles, Risks and Complexity: An exploration of the triangle Institutional Investors, Executive Boards and Supervisory Boards in the Netherlands. In: S. Long en B. Sievers (Red.). *Towards a Socioanalysis of Money, Finance and Capital(ism)*. London and New York: Routledge, p. 178-191.

veel verder komen dan *Ratifying*. Het rolidee van een non-executive zoals dat uit zijn werkelijke gedrag blijkt spoort dan niet met de definitie of de vereisten van de rol. Een *Probing* betrokkenheid van non-executives is afhankelijk van executives die tijdig relevante informatie aanleveren en waar nodig toegang verschaffen tot bijvoorbeeld stafmedewerkers en externe adviseurs. In de praktijk beperken executives de betrokkenheid van commissarissen soms tot het niveau van *Ratifying* door non-executives met informatie te overladen zonder duidelijk te maken wat belangrijke vragen of dilemma's zijn. Of door informatie te kort voor of zelfs pas tijdens een vergadering aan te leveren. De rolopvatting en -uitvoering van executives kan op deze manier die van non-executives frustreren en ondermijnen.

Niet alleen het Type van Betrokkenheid beïnvloedt specifieke definities en ideeën van de diverse rollen, ook de aard van het Veld van Interactie is hier een bepalende factor. Hygiëne bijvoorbeeld vereist in zekere mate een kritische, strikte houding van non-executives, een gezonde achterdocht. Het vraagt soms om de bereidheid het leven van executives lastig te maken. Men moet zich niet geremd voelen om door te vragen wanneer men niet met de aangeleverde informatie of prestaties tevreden is. Als non-executives niet streng of stevig genoeg zijn wanneer dat geboden is, dan zullen zij hun *Probing* rol niet effectief vervullen. Anderzijds zullen executives ermee overweg moeten kunnen wanneer zij soms kritisch en robuust door een non-executive benaderd worden. Indien zij een dergelijke benadering meteen als een eigen falen of als een gebrek aan vertrouwen van de non-executive opvatten, dan leidt dit eveneens tot een ineffectieve en frustrerende praktijk van toezicht. Informatie wordt mogelijk niet geleverd, ontmoetingen worden uit de weg gegaan en werkverhoudingen lopen daarmee schade op.

Om in het veld van Strategie de beste keuzes te maken is het daarentegen veel eerder geboden om als partners samen op te trekken. Non-executives kunnen het denkproces van executives verrijken, door hun specifieke expertise en externe perspectieven in te brengen. Gebrek aan specifieke kennis van zaken van non-executives kan ertoe leiden dat non-executives en executives beiden tot de slotsom komen dat non-executives weinig toe te voegen hebben aan strategievorming. Maar ook dan kunnen non-executives bijdragen door een onderscheiden benadering en sensitiviteit ten aanzien van de reeks risico-beloning-kosten-kansen. Daarbij is relevant dat non-executives doorgaans geen bijzonder belang hebben om risico te nemen: succes wordt doorgaans opgevat als succes van de executives, die daarvoor financieel en met reputatie beloond worden. Falen en tegenslagen daarentegen slaan vaak ook negatief terug op non-executives. In elk geval is hun reputatie daarmee in het geding, mogelijk tevens leidend tot vraagstukken van persoonlijke aansprakelijkheid. Dergelijke factoren hebben invloed op rolopvattingen van non-executives en executives inzake strategie.

Deze voorbeelden laten zien hoe de concepten van *Board on Task*, de *Matrix of Board Interaction* met het onderscheid van specifieke Velden van Interacties en onderscheiden Typen van Betrokkenheid, samen met het model van *Organizational Role Analysis*, licht kunnen werpen op het feitelijk functioneren van Boards.

6. Zicht op de realiteit in de boardroom

Op basis van deze concepten hebben wij een instrument ontwikkeld om de werkelijkheid van de boardroom zoals deze wordt ervaren door executives en non-executives in beeld te kunnen brengen. Bij zelfevaluaties van boards worden vaak questionnaires gebruikt. Meestal wordt boardleden gevraagd een beoordeling te geven van verschillende facetten van het functioneren van de board, uitgedrukt in een cijfer dat kwaliteit uitdrukt. Daarmee wordt in feite een nieuwe complicatie toegevoegd. De werkelijke betekenis van een cijfer drie of vier op een schaal van één tot vijf kan voor verschillende boardleden heel anders zijn.

Wij ontwikkelden een andersoortige questionnaire die niet vraagt naar de waardering door boardleden van facetten van hun functioneren maar naar de werkelijkheid van de boardroom zoals zij deze feitelijk hebben waargenomen. De Boardroom Reality Questionnaire (BRQ) vraagt of de boardleden in de afgelopen periode van een jaar bepaalde reeks van gedragingen en gebeurtenissen hebben waargenomen. Deze gedragingen en gebeurtenissen zijn geformuleerd in ongeveer 150 items. Per item kan men aangeven of de beschreven gedraging of gebeurtenis nooit is voorgekomen, regelmatig, steeds of dat men dit niet kan beoordelen of niet weet. De gedragingen en gebeurtenissen die in de items zijn opgenomen zijn deels gebaseerd op het concept van Board GPS en vragen naar het vóórkomen van gedragingen en gebeurtenissen die vanuit de lenzen van de Groep, de Persoon en het Systeem relevant zijn. In de verschillende items komen ook de vijf Velden van Interactie terug. Tabel 3: Board Reality Questionnaire, geeft enkele voorbeelden van items waarnaar wordt gevraagd.

Tabel 3: Board Reality Questionnaire

Heeft u gedurende de afgelopen periode van zes reguliere vergaderingen van de RvC het volgende waargenomen?

	Nooit	Soms	Altijd	N.v.t./niet in staat te beantwoorden
SYSTEEM – AGENDA				
2. Agenda-items moesten worden uitgesteld vanwege tijdgebrek				
SYSTEEM – VERGADERING EN DEBAT				
10. Commissarissen bespraken onderwerpen zonder bestuurder voorafgaande aan de vergadering van de RvC				
GROEP – STRATEGIE VAN DE VENNOOTSCHAP				
57. Bij commissarissen en bestuurders bestonden verschillende percepties ten aanzien van de strategie van de vennootschap				
GROEP – DISCUSSIE				
64. De RvC besprak expliciet lang bestaande overtuigingen of aannames ten aanzien van bijv. cliënten, markt, concurrentie, regelgeving, media, politiek				
GROEP – BESLUITVORMING				
77. De RvC baseerde zich bij beslissingen over strategie of een specifieke acquisitie, investering of disposal op het success van vergelijkbare beslissingen in het verleden				
GROEP – VERSTOORDE DISCUSSIES				
94. De RvC besprak belangrijke aan-gelegenheden oppervlakkig				
101. Tussen commissarissen en bestuurders deden zich irritaties voor die de relatie en sfeer negatief beïnvloedden				

Voor executive teams hebben wij daarnaast de Leadership Reality Questionnaire (LRQ) ontwikkeld, op basis van dezelfde techniek. Deze questionnaire richt zich

met name op de dynamiek en het leiderschap in het executive team en de verhouding van het executive team tot de organisatie.

De eerste bevindingen van de BRQ bij verschillende boards die ons vroegen hun evaluatie te begeleiden, laten soms sterk verschillende scores zien die executives en non-executives bij de verschillende items noteren, en regelmatig ook sterke verschillen binnen beide groepen. Deze verschillen duiden erop dat er geen gedeeld beeld is over de betreffende gedragingen en waarnemingen. Bij een board zagen wij bijvoorbeeld dat bij het item of men had waargenomen dat belangrijke zaken oppervlakkig werden besproken, alle non-executives de score Nooit hadden ingevuld en alle executives Steeds hadden ingevuld. Dit gaf in het kader van de evaluatie aanleiding tot een indringend gesprek over de vraag of de board wel over de goede zaken sprak. Zonder de BRQ had men dit niet zo helder in het vizier. De BRQ kan zo in aanvulling op de beelden die zijn opgehaald in interviews specifiek licht werpen op onderdelen van het functioneren van de Board waar het in de praktijk aan schort, ook zonder dat men zich dat expliciet bewust was.

Door de BRQ bij board evaluaties toe te passen bouwen wij een dataset op van waarnemingen van *board realities*. Op basis daarvan kunnen wij meer generiek in kaart brengen welke onderdelen van de boardinteractie regelmatig diffuse of zelfs tegengestelde beelden en waarnemingen opleveren tussen non-executives en executives of in beide groepen onderling. Daarmee kunnen wij meer precies uitspraken doen over oorzaken van goed of dis-functioneren van boards gelegen in hun onderlinge interactie. Door de BRQ ook beschikbaar te stellen voor boardevaluaties in het buitenland beogen wij zicht te krijgen op mogelijke nationale verschillen in percepties van board realiteit. Door de BRQ langjarig te gebruiken willen wij ten slotte bezien of over tijd ook verschuivingen plaatsvinden in gebieden van boardinteractie waar zich diffuse en tegengestelde beelden voordoen. Zo ontstaat een dieper inzicht in het werkelijk functioneren van boards en wordt de black box van board performance ten minste op een kier gezet.

7. Ten slotte

In deze bijdrage hebben wij een aanzet gegeven tot het schetsen van een geïntegreerd kader om het functioneren van boards beter te kunnen begrijpen en beschrijven. Leidend in deze benadering is de opvatting van boards als een systeem waarbinnen executives en non-executives interacteren. De werkelijkheid van boards kan nader in kaart worden gebracht met behulp van ons concept van *Matrix of Board Interaction*. Dit beschrijft enerzijds de vijf kernvelden waarop de board haar werk levert (hygiëne, performance, strategie, mensen en stakeholders) en het typeert de aard en intenseit van de wisselwerking van de interactie die daarbij van toepassing is (ratifying, probing, engaging, directing). Vervolgens wijst ons concept van *Board GPS* richting om de werkelijkheid in drie geschakelde niveau's of dimensies te onderzoeken: Groep, Persoon en Systeem. Het model van

Organizational Role Analysis helpt de rollen te beschrijven die non-executives en executives vervullen.

Hierbij is het van belang niet alleen oog te hebben voor de formele definities van de verschillende rollen, maar zeker ook voor de wijze waarop men de eigen en andermans rollen interpreteert en beleeft. Op deze wijze worden de Persoon- en Groep-dimensie verbonden met de Systeem-dimensie. Deze benadering benadrukt en faciliteert dat corporate governance een multidisciplinaire aangelegenheid is waarin menselijk gedrag op individueel en groepsniveau een belangrijke rol spelen. Uiteenlopende perspectieven moeten onderscheiden en tevens in samenhang worden toegepast: juridisch, groeps-dynamisch, individueel psychologisch, ethisch, evolutionair, financieel, etc.

Empirisch wetenschappelijk onderzoek zal nader moeten uitwijzen welke de belangrijkste factoren zijn op groeps-, persoonlijk en systeemniveau. Daarvoor is het behulpzaam om bij de evaluatie en analyse van boards concepten en kaders te gebruiken die de complexe werkelijkheid van boards recht doen. Daartoe introduceren wij de *Board Reality Questionnaire* (BRQ) en de *Leadership Reality Questionnaire* (LRQ), die helpen om boards een spiegel voor te houden over wat non-executives, executives en anderen menen dat zich afspeelt in de alledaagse werkelijkheid van het functioneren van boards.

Het is onze verwachting dat deze concepten en instrumenten het begrip en onderzoek naar boards naar het benodigde hogere niveau van integratie weten te brengen. Ze zijn evenzeer van onmiddellijke praktische waarde als hulpmiddelen voor de praktijk van het evalueren en ontwikkelen van boardeffectiviteit.