

6 | Nachtzicht ontwikkelen: het toepassen van een psychodynamische lens om dynamieken in RvC's beter te begrijpen

Margot Schumacher-Dekkers en Alicia Cheak

1. Introductie

Raden van Commissarissen (RvC)¹ vervullen meerdere rollen: ze zijn een schakel tussen de organisatie en de omgeving, ze houden toezicht op het management. Ook zorgen RvC's voor strategische besluitvorming en handelen in het belang van stakeholders. Geworteld in de agency theorie, wordt supervisie beschouwd als het primaire interne controlemechanisme om opportunisme van het management tegen te gaan en de productiviteit en de efficiëntie van het management te verhogen.² Goed presterende RvC's zijn, net als goed presterende teams, competent, gecoördineerd, samenwerkend en gericht op een gemeenschappelijk doel. Ze kunnen creatieve ideeën en alternatieven genereren, een diversiteit aan ervaringen gebruiken om moeilijke problemen op te lossen en betrokken en toegewijd te zijn in het besluitvormingsproces.

Disfunctionele werkrelaties tussen leidinggevend en commissarissen of tussen commissarissen onderling behoren tot de grootste uitdagingen in RvC's. Hoewel bekwaam en competent, vinden leden van de RvC het moeilijk om conflicten op te lossen, meer betrokkenheid te tonen of tijdig een besluit te nemen.

Het ontbreekt hun vaak aan tijdige en kwalitatieve informatie over de dagelijkse activiteiten om effectief te monitoren, uit te dagen, te beheren en advies te geven. Interpersoonlijke relaties en politiek kunnen ook de effectiviteit van de RvC belemmeren. Een krachtige voorzitter en/of CEO kan ook de RvC en de agenda domineren. Tijdens vergaderingen, ruzies, het niet luisteren naar andere opvattingen, het ontbreken van feedback op individuele bijdragen, zijgesprekken en opgesloten zitten in rituelen en routinematige manieren van gedrag ondermijnen kritische reflectie, krachtige discussies en effectieve besluitvorming.

De effectiviteit van de RvC kan op verschillende manieren worden waargenomen en beïnvloed. Allereerst zijn de meest tastbare en directe aspecten *structureel*, zoals

¹ Hiermee wordt in dit hoofdstuk tevens Raden van Toezicht (RvT) bedoeld.

² E.F. Fama & M.C. Jensen, 'Separation of ownership and control', *Journal of Law and Economics* 1983, 26, 2, p. 301-325.

vaardigheden en kwalificaties, omvang, operaties, onafhankelijkheid en beloning, die een belangrijke rol spelen bij de selectie en samenstelling van de RvC.³

De effectiviteit van de RvC hangt vervolgens ook af van de mate waarin leden kunnen samenwerken als een sterk, goed functionerende groep en in hoeverre zij, in wat Sonnenfeld noemt, een deugdzame cyclus kunnen ontwikkelen van “respect, vertrouwen en openhartigheid”.⁴ Deze groepsdynamiek benadrukt het belang van het analyseren van sociale interacties tussen commissarissen, zoals vaststellen van groepsnormen en -waarden, elkaar openlijk informeren, elkaar uitdagen, productief conflicten aangaan, bespreken van lastige kwesties en complexe besluitvormingsprocessen en verantwoordelijk zijn voor het functioneren en de besluitvorming.⁵

Een derde benadering is om “onder de oppervlakte” te kijken naar de *psychodynamica* in interacties tussen leden van de RvC. Het onderbewuste is een belangrijke bron van gevoelens, gedachten en verlangens die dienen als belangrijke drijfveren van motivatie en determinanten van gedrag. Deze krachtige en latente dynamiek creëert weerstanden en leidt tot sabotage en laat groepsprocessen ontsporen. Het exploreren “onder de oppervlakte” raakt de niet-rationele, emotionele en onbewuste kant van individuen, groepen en organisaties. Veel mensen in organisaties en consultants hebben echter de neiging om het psychologische en emotionele domein van het organisatorisch functioneren te negeren, uit angst voor de chaotische en complexe intermenselijke processen. Het resultaat is dat veel verschijnselen onverklaarbaar, onopgelost en zelfs helemaal in de kiem gesmoord worden, met individuen en teams die zich herhaaldelijk op een disfunctionele manier gedragen, tegen beter weten in.

In dit hoofdstuk presenteren we een raamwerk van psychodynamische concepten om onbewuste, maar potentieel ontsporende dynamieken binnen RvC's of tussen commissarissen en leden van de Raad van Bestuur te helpen identificeren: (1) het *innerlijke theater, transference en normen en waarden* om te kijken naar onbewuste drijfveren achter individueel gedrag, (2) *basisaanname groepen* en gemeenschappelijke *verdedigingsmechanismen* die het groepswerk verstoren, en (3) *nachtzicht als raamwerk* om de complexiteit van dynamieken in RvC's te detecteren en te sturen. We bespreken ook een case van een RvC om de toepassing van de gepresenteerde concepten en technieken te illustreren.

2. Een psychodynamisch paradigma om de dynamiek van de RvC te begrijpen

Het psychodynamisch paradigma is een raamwerk om individuele commissarissen te helpen te reflecteren op hun gedrag en het gedrag van anderen om verandering

3 T. Steger, 'Context, enactment and contribution of employee voice in the boardroom: evidence from large German companies', *International Journal of Business Governance and Ethics* 2011, Vol. 6, No. 2, p.111-134; H. van Ees, T.J.B.M. Postma & E. Sterken, 'Board characteristics and corporate performance in the Netherlands', *Eastern Economic Journal* 2003, 29, 1, p. 41-58.

4 J.A. Sonnenfeld, 'What makes boards great', *HBR* 2002, Sept., 80(9):106-13, 126.

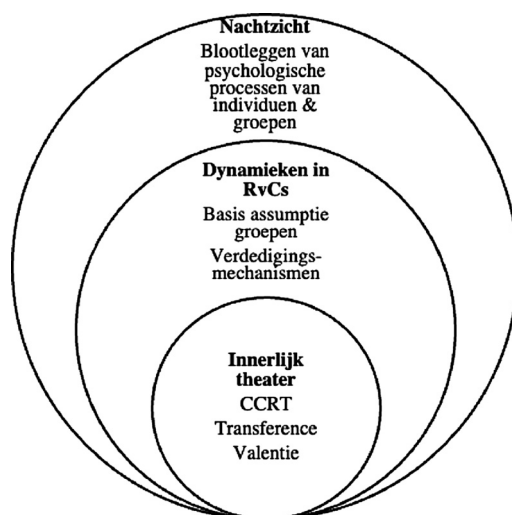
5 M. Huse, *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge: Cambridge University Press 2007.

teweeg te brengen. Het richt zich op de bewuste en onbewuste psychologische krachten die de persoonlijkheid, motivatie en drijfveren van menselijk handelen bepalen. Het paradigma bestaat uit vier basisprincipes.⁶

- Er is een *reden voor elke menselijke daad*, zelfs voor acties die irrationeel lijken. Deze verklaring is vaak onlosmakelijk verweven met onbewuste behoeften en verlangens dit gedrag sturen.
- We hebben allemaal *blinde vlekken*. Mensen zijn zich niet altijd bewust van wat ze doen – laat staan *waarom* ze het doen, omdat een groot deel van ons *mentale leven – gevoelens, angsten, motieven – buiten het bewustzijn ligt*.
- Wie we zijn, bepaalt de manier waarop we *onze emoties uiten en reguleren*. Ervaringen zijn doordrenkt met emoties, met positieve en negatieve connotaties, waardoor we voorkeur creëren in de keuzes die we maken en de manier waarop we met mensen en situaties omgaan.
- We zijn allemaal *producten van onze ervaringen uit het verleden*, en die ervaringen, vooral vroege ontwikkelingservaringen, blijven ons gedurende ons hele leven beïnvloeden.

Figuur 1 laat een raamwerk zien dat verschillende psychodynamische concepten samenbrengt om leden van de RvC te helpen de verborgen dynamieken van individueel en collectief gedrag te identificeren en te begrijpen. Hoe meer iemand het innerlijke theater en de onbewuste groepsdynamiek begrijpt, hoe meer het een RvC zal helpen weerstanden te identificeren en het potentieel voor verbeterde interpersoonlijke relaties, communicatie en teamwork te ontgrendelen.

Figuur 1. Het toepassen van een psychodynamische lens op individuele en dynamieken in raden



6 F.R. Kets de Vries & A. Cheak, *The Psychodynamic Approach*; P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* 7th ed., Sage 2014.

3. Het innerlijke theater van het individu

Waarom doe ik wat ik doe? Een van de kernbegrippen van het psychodynamische paradigma is het “innerlijke theater”⁷. De innerlijke wereld van commissarissen is gevuld met vroege ervaringen, met sleutelfiguren, vooral vroege opvoeders, die bijdragen aan het creëren van reactiepatronen, die de neiging hebben zich te herhalen in andere contexten, met verschillende mensen. Deze reactiepatronen, of scripts, kunnen een bron zijn van interpersoonlijke conflicten en frustraties.

3.1 Core Conflictual Relationship Themes

De Core Conflictual Relationship Themes (CCRT) is een methode die ons kan helpen de bron van relatieconflicten te identificeren en interpersoonlijke scripts beter te begrijpen.⁸ Deze relatiepatronen zijn de Kern (Core), omdat ze diepgewortelde onbewuste vooroordelen zijn in het hart van veel van onze relatieproblemen; Conflictueus (Conflictual), omdat ze verantwoordelijk zijn voor het blijvend conflict tussen wat mensen wensen in een Relatie (Relationship), wat ze vrezen dat ze zullen ontvangen en wat ze daadwerkelijk van de ander ontvangen; en Thematisch (Themes), vanwege de hardnekkigheid van interpersoonlijke conflicten in huidige en vroegere relaties.

De CCRT-methode maakt deze verborgen dynamiek expliciet door identificatie van verschillende huidige relatie-episodes die worden gekenmerkt door tegenstrijdige emoties en gedachten, en door de analyse van elke aflevering langs drie componenten:

- (1) W (Wens): *Wat verlangt een individu voor zichzelf in de context van een relatie met een andere persoon?*
- (2) RA (Reactie van de Ander): *Wat is de verwachte (of feitelijke) reactie van die ander?* en
- (3) RZ (Reactie van het Zelf): *Hoe reageert het individu, in termen van emoties en gedrag?*

Een voorbeeld: ik wil een relatie hebben met andere commissarissen waarin ik me vrij voel om te zeggen wat me bezighoudt, vooral als het gaat om mijn eigen ideeën en meningen, bijvoorbeeld over de agenda van de RvC en de samenwerking (W); maar ik vrees dat anderen zullen denken dat ik of mijn ideeën dom en lachwekkend zijn (RA), dus in plaats van me uit te spreken, spreek ik mijn mening binnen of buiten raadsvergaderingen niet uit, maar zwijg ik en uiteindelijk voel ik me gefrustreerd en vol zelfkritiek (RZ). Een diepere analyse onderzoekt hoe de huidige communicatiepatronen gerelateerd zijn aan patronen met vroege opvoeders. Was het een omgeving waar niet werd aangemoedigd om zich uit te spreken of autoriteit uit te dagen, en als iemand wel vragen stelde, zou hij of zij dan bekritiseerd, of

7 J. McDougall, *Theaters of the Mind, Illusion and Truth on the Psychoanalytic Stage*, Londen: Free Association Books 1985.

8 L. Luborski & P. Crits-Christoph, ‘A relationship pattern measure: the core conflictual relationship theme’, *Psychiatry* 1989, 52(3), p. 250-259.

belachelijk gemaakt worden? Een dergelijk patroon, hoewel adaptief of noodzakelijk tijdens de kindertijd, is mogelijk niet langer functioneel en zelfs beperkend op volwassen leeftijd. Wanneer mensen worden geconfronteerd met een individu dat de kind-ouderrelatie triggert, worden deze onbewuste patronen geactiveerd, waardoor mensen automatisch tegenstrijdig en soms destructief gedrag laten zien, waardoor conflicten en mentale pijn ontstaan.

CCRT-scripts kunnen psychologische gevangenissen worden die mensen vastzetten in zelf-saboterende denkwijzen en disfunctionele gedragingen. Het analyseren van CCRT van individuen stelt ons in staat om de motivatie achter menselijk handelen beter te begrijpen, belangrijke relatieconflicten te identificeren die van invloed zijn op het vermogen om effectief te communiceren en te werken, de mogelijkheden van denken en reageren te verbreden en zo de leden van een groep productiever te laten werken met verbeterde werkrelaties.

3.2 *Transference*

Transference is het verplaatsen van gevoelspatronen, gedachten en gedrag, die oorspronkelijk zijn ervaren in relatie tot belangrijke figuren tijdens de kindertijd, naar een persoon in het heden.⁹ Bewustwording van transference helpt bij het detecteren wanneer onbewuste relationele scripts worden geactiveerd. Hoewel we het zelden herkennen, herleven in individuen tijdens interpersoonlijke uitwisselingen een breed scala aan psychologische ervaringen uit het verleden. Dit kan helpen bij het verklaren van de frustraties die worden gevoeld met individuen in bepaalde interacties en situaties. Een commissaris kan bijvoorbeeld een ander waarnemen die lijkt op zijn/haar vader, zijn/haar gevoelens voor de echte vader overbrengen op deze persoon en een automatisch een scala aan reacties veroorzaken, zoals vermijdend gedrag of verzet, afhankelijk van de aard van de oorspronkelijke relatie. De onbewuste aard van transference maakt het zowel ongrijpbaar als krachtig omdat individuen gevangen zitten in automatische gedragscripts zonder het te beseffen.

Een manier om de aanwezigheid van transference te detecteren, is door je bewust te zijn van ongebruikelijke intense positieve of negatieve reacties op anderen, of van afwijkingen van persoonlijke of professionele regels en routines. Tijdens deze momenten kan het nuttig zijn om uit de situatie te stappen en jezelf af te vragen “*Hoe voel ik me als ik naar de ander luister? Wat doet hij/zij met mij?*” en “*Wat vind ik storend in deze relatie?*”. Het onderzoeken van iemands reacties en ongemak kan inzicht geven in de drijfveren van individueel gedrag van een lid van de RvC, en om te bepalen of hij of zij constructief reageert op de feitelijke situatie of een mogelijk onproductief of schadelijk script speelt.

⁹ L. Luborski & P. Crits-Christoph, ‘A relationship pattern measure: the core conflictual relationship theme’, *Psychiatry* 1989, 52(3), p. 250-259.

3.3 *Persoonlijke Valenties*

Een laatste concept van het innerlijke theater is valentie. In de chemie is valentie een maat voor de gecombineerde kracht van een atoom met andere atomen bij het vormen van chemische verbindingen. Sommige atomen kunnen makkelijker een combinatie vormen dan andere. Als we dit beeld als metafoor voor raadsdynamiek gebruiken, is persoonlijke valentie de mogelijke reactie van een individu om te reageren op specifieke situaties, ze kan ook worden gebruikt om uit te leggen wat er misgaat in RvC's. Valenties zijn vaak onbewust en ze kunnen al dan niet worden geactiveerd. Vaak verrassen ze ons.

De valenties van een individu worden bepaald door iemands identiteit ("Wie moet ik zijn?"), mate van controle en invloed ("Zal ik in staat zijn om anderen onder controle te houden en te beïnvloeden?"), behoeften en doelen ("Zijn de doelen van de RvC in lijn met mijn eigen behoeften?") en de behoefte aan acceptatie en intimiteit ("Zal ik aardig gevonden worden door andere raadsleden?" of "Hoe intiem is het bestuur met de RvC en hoe is dat in de toekomst?"). Deze vragen genereren gevoelens (bijvoorbeeld frustratie; spanning en angst) die op hun beurt leiden tot coping-mechanismen. Nadenken over iemands valentie kan het individu helpen zijn of haar reacties beter te begrijpen.

Bijvoorbeeld:

- Trek je je in *onzekere* situaties terug, ga je in de actiemodus, raak je de weg kwijt, enz.?
- Zwijg je in conflictsituaties, ga je juist spreken, of val je aan?
- Wat gebeurt er als je je *buitengesloten* voelt of niet gewaardeerd of niet gehoord?
- Wat gebeurt er als mensen je *prijzen of feliciteren*?
- Wat gebeurt er als iemand jou naar voren schuift? Geeft dat voldoening of wijs je het af?
- Wat gebeurt er als iemand iets zegt dat niet accuraat is of waarvan je denkt dat het "*onethisch*" is?

Het begrijpen van triggerreacties en die van anderen op situaties kan meer inzicht en controle geven over de reacties en gedragingen van interacties binnen de RvC.

4. **Dynamiek van de RvC**

Waarom gedraagt de groep zich zoals ze zich gedraagt? Groepsdynamiek is het systeem van psychologische processen en gedrag binnen RvC's als ze handelen en reageren op veranderende omstandigheden. Deze dynamiek wordt beïnvloed door gedachten en gevoelens van elk raadslid, uitgesproken gedachten en gevoelens, non-verbale communicatie en de relatie tussen raadsleden. Hoewel onproductieve dynamiek in de RvC kan worden waargenomen door zichtbaar gedrag, zoals aanwezigheid van conflicten, gebrek aan communicatie en besluitvorming, zijn we

geïnteresseerd in de bron van dit gedrag, in de vorm van onbewuste aannames en processen die van invloed zijn op de effectiviteit van het werk van de RvC.

4.1 **Basisaanne groepen**

Bion (1961) onderscheidt twee constellaties van groepswork, geavanceerde- en basis-groepen.¹⁰ Geavanceerde groepen (RvC's) zijn gericht op de primaire taak, het werk dat de RvC moet volbrengen. De RvC deelt op een open manier informatie, probeert problemen op te lossen en neemt beslissingen (in plaats van ze te vermijden). Geavanceerde RvC's tonen een hoge mate van bewustzijn voor zowel individuele als groepsprocessen en kunnen ongemakkelijke onderwerpen ter discussie stellen. Basis groepen (RvC's) hebben de neiging disfunctioneel en regressief te zijn, omdat hun belangrijkste functie is om angst te verlichten op manieren die onbewust zijn. Deze (basis-groep) RvC's kunnen verder worden onderscheiden in de volgende gedragspatronen:

- **Afhankelijkheid:** Weerspiegelt een afhankelijkheid van een persoon of externe bron, bijvoorbeeld een oproep tot goedkeuring, overmatige aandacht voor de signalen van de voorzitter, angst om nieuwe dingen te proberen. De RvC zoekt een leider die hen van angst verlost en zich passief gedraagt.
- **Fight/flight:** In de fight modus worden interacties gekenmerkt door vijandigheid, agressie en vaak uitdaging. We kunnen aanvallend gedrag zien als terugduwen, berispen, weerstand oproepen, zelfverheerlijking, evenals een "zondebok" aanwijzen. In een flight modus komt angst vrij door vermindering. Commissarissen in de RvC gaan in ontkenning, trekken zich terug of weigeren simpelweg "the elephant in the room" te erkennen. We zien dan intellectualisatie, rationalisatie en het afstappen van het discussiepunt.
- **Pairing:** Om angst te verlichten ontstaat de valse veronderstelling dat twee mensen (of subgroep van de RvC) het probleem zullen oplossen.

In werkelijkheid worden RvC's beheerst door zowel geavanceerde als basisaannames en schakelen ze tussen constellaties naarmate interacties zich ontplooiën. Het zwaartepunt van de interacties leidt tot functionele of disfunctionele onbewuste uitkomsten. Het inzicht dat een RvC is overgestapt naar een basisaanne, vooral tijdens stressvolle periodes, kan leden helpen hun bewustzijn van regressieve dynamiek te vergroten en meer adaptieve strategieën te implementeren om beter met de turbulentie en complexiteit om te gaan, die van invloed zijn op hun vermogen om effectief samen te werken.

4.2 **Verdedigingsmechanismen**

Innerlijke theaters en processen in de RvC kunnen verdedigingsmechanismen activeren in individuen en in de RvC als geheel. Verdediging is een algemene term die de strijd beschrijft om zich te beschermen tegen waargenomen bedreigingen (zoals

¹⁰ W.R. Bion, *Experiences in groups*, London: Tavistock Publications 1961.

gevoelens van angst, schuld, schaamte) door het inzetten van ingenieuze en onbewuste strategieën. Terwijl de verdedigingsmechanismen leden van de RvC kunnen helpen om zich veilig te voelen en opgewassen te zijn voor hun taak; voorkomen ze ook dat de RvC zich uitsluitend bezighoudt met nieuwsgierigheid, openheid en mededogen en dat de RvC zijn primaire taak uit het oog verliest, de belangrijkste taak waarvoor de RvC is samengesteld.

Verdedigingsmechanismen kunnen ook worden waargenomen in het gedrag van de commissarissen. De mechanismen zijn onder meer:

- **Intellectualisering:** redeneren over een probleem om ongemakkelijke of verontrustende emoties te vermijden.
- **Ontkenning:** Weigeren om feiten te erkennen en/of te accepteren.
- **Splitsen:** Alles zien als zwart of wit, idealiseren of onderwaarderen van zichzelf of anderen.
- **Projectie:** Iemands gevoelens en gedachten toeschrijven aan anderen.
- **Verplaatsing:** negatieve emoties uiten door te focussen op een minder bedreigend doelwit.
- **Afreageren:** Gewelddadige, agressieve en ongecontroleerde handelingen.
- **Passief-agressief:** Een patroon van indirecte uiting van vijandigheid, inclusief negatieve houdingen en passief verzet tegen eisen.

Wanneer dit de dominante manier van werken wordt, wordt het gedrag van de leden disfunctioneel voor de RvC als geheel. Dit kan leiden tot een patroon van openlijke of onderhuidse conflicten, gebrek aan een echt debat, het negeren van standpuntverschillen, gebrek aan uitdaging, gebrek aan betrokkenheid, en het uitstellen of het niet nemen van beslissingen.

In het volgende hoofdstuk presenteren we een casus om de complexiteit van de ondergrondse dynamiek in RvC's te illustreren.

5. Een casus¹¹

5.1 *Introductie*

De RvC van Commissarissen van CE (Chicken Experts) International vergadert twee keer per jaar. CE International is een bedrijf in diervoeding, met een specifieke focus op kippenvoer. Het bedrijf werd opgericht in 1945, direct na de Tweede Wereldoorlog om boeren te helpen de verwoestingen van de oorlog te boven te komen. Het bedrijf doet het sindsdien erg goed en heeft inmiddels ook vestigingen in Oost-Europa, Azië en Afrika. Voor de komende 10 jaar richt hun groeistrategie zich op Afrika, door middel van green fielding en acquisities. Afrika vertegenwoordigt een sterke groeiemarkt voor pluimvee en CE International is vastbesloten om een

¹¹ Aangepast van Schumacher & Valk, *Board Simulation: CE International*, TIAS Business School 2020.

van de dominante spelers te worden. Tot nu toe hebben ze vooral zakengedaan via lokale distributeurs.

De RvC van Commissarissen kwam bijeen om een investeringsvoorstel van 55 miljoen euro voor Ivoorkust te bespreken om een fabriek te bouwen voor het mengen van kippenvoer. Er zit tijdsdruk op de beslissing, aangezien er binnen twee weken een voorstel bij de overheid moet worden ingediend.

Het hoofdkantoor van CE is gevestigd in Nederland en heeft een two tier board, met een Raad van Bestuur en een RvC van Commissarissen. In deze casus richten we ons op de dynamiek tussen drie commissarissen en de CEO.

5.2 *De commissarissen*

Jack McRusty (voorzitter van de RvC, de Raad van Commissarissen) is 67 jaar oud, Australiër, geboren in Queensland. Hij groeide op bij een grote veeboerderij, die nog steeds in bezit is van zijn familie. Hij bekleedde functies als COO en CEO van Agri-bedrijven, tot hij in 2020j met pensioen ging. In 2018 werd hij commissaris en in 2020 voorzitter van de RvC van Commissarissen van CE. Jack kent de CEO, ze werkten samen in de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties. Deze CEO introduceerde Jack in 2018 bij de headhunter, toen ze op zoek waren naar een nieuwe commissaris. Loyaliteit is belangrijk voor Jack.

Karel Huismans (CEO) is een 47-jarige Nederlander, die opgroeide op het platteland in Nederland, maar die, toen hij tien jaar oud was, met zijn ouders emigreerde die een veeboerderij in Canada opzetten. Hij heeft 20 jaar met bedrijven in de sector gewerkt voordat hij 7 jaar geleden bij CE International in dienst trad als Head of Business Development and Strategy. In 2018 werd hij CEO. Karel is slim, neemt graag risico's, is gedreven en gretig om zijn stempel op een zaak te drukken. Hij laat zijn emoties makkelijk zien, sommigen noemen hem direct, anderen ongepolijst en agressief. Hij wil CE International met 20% laten groeien en de enige manier daartoe is overnames of green fielding. Karel schiet soms uit de heup. Hij heeft weinig aandacht voor details en wil snel beslissen. Hij werkt 24/7 en is onlangs gescheiden.

Jessica Balazo (commissaris en lid van de auditcommissie) is een 48-jarige Nederlands/Mexicaanse vrouw. Jessica komt uit een expatfamilie, die over de wereld reisde toen zij opgroeide. Ze werd geboren in Hong Kong toen haar vader CFO was voor Shell Asia. Het motto van haar familie was 'better safe than sorry'. Ze ging Finance and Accounting studeren aan Harvard. Jessica heeft carrière gemaakt bij grote consultingbedrijven, waar ze nu senior partner in de wereldwijde praktijk van Finance and Accounting is. Ze heeft geweldige adviesvaardigheden, maar heeft nooit de eindverantwoordelijkheid voor een bedrijf gehad. Zij werd vier jaar geleden benoemd in de RvC van Commissarissen. Jessica dringt aan op professionalisering van het bedrijf, beter onderbouwde voorstellen voor Capital Expenditures en meer financiële informatie voorafgaand aan een vergadering.

Claudio Rio (commissaris en lid van de remuneratiecommissie) is een 68-jarige Spanjaard, geboren in Madrid. Claudio is de typisch Spaanse ‘Caballero’: hij groeide op in een upperclass gezin in Madrid, waar zijn hele familie zeer actief was in de politiek. Hij studeerde geneeskunde. Hij hield ervan om met mensen te werken, maar kon niet tegen bloed en besloot human resources te studeren als een tweede studie. Hij maakte carrière in farmaceutische bedrijven, altijd in HR. Claudio werkte voornamelijk in Spanje en Europa en heeft niet veel ervaring in andere regio’s in de wereld. Hij heeft wel een expertise in green fielding, en veel ervaring in HR. Claudio nam drie en een half jaar geleden zitting in de RvC van Commissarissen. Hij is vriendelijk en beleefd. Hij vindt dat mensen eerlijk en met respect behandeld moeten worden. Ook voelt hij de sfeer in een zaal snel aan.

5.3 *De Board Meeting*

Jack opent de vergadering en gaat meteen in op de inhoud van het belangrijkste agendapunt, het investeringsvoorstel voor een nieuwe fabriek in Ivoorkust. Karel legt op hoofdlijnen uit wat het voorstel inhoudt en benadrukt dat het belangrijk is om snel een beslissing te nemen omdat de concurrentie op de loer ligt. Jack maakt meteen duidelijk dat hij in het voorstel gelooft, en dat zijn ruime ervaring in de sector hem daarvoor kwalificeert. Hij vraagt of de andere leden nog iets toe te voegen hebben. Jessica geeft aan dat de auditcommissie niet genoeg betrokken was bij het voorwerk. Verder stelt ze de cijfers en de zorgvuldigheid van die cijfers ter discussie. De risicoanalyse is te oppervlakkig en een gevoeligheidsanalyse op de aannames ontbreekt. Jessica vindt dat het voorstel meer werk vergt en ze vraagt de rest van de RvC of ze ermee willen instemmen om de beslissing uit te stellen, totdat er meer informatie is verstrekt. Karel wordt boos op Jessica; hij begrijpt niet hoe ze zoveel weerstand kan bieden. Karel benadrukt dat snelheid essentieel is bij de voortgang van hun expansiestrategie. Jessica zou dit niet begrijpen, omdat ze nog nooit een bedrijf heeft geleid. Hij vraagt Jessica in te stemmen met zijn voorstel, en waarschuwt haar dat ze niet op zijn stoel moet gaan zitten. Jessica is verbijsterd over de agressiviteit van Karel en kijkt Jack aan voor steun. Jack denkt even na over hoe hij moet reageren. Hij geeft aan dat hij zich wil richten op de inhoud van het voorstel en dat hij nog steeds gelooft dat een snelle goedkeuring opweegt tegen de risico’s. Nu is het Jessica die boos wordt. Ze verwijt Karel en Jack dat ze niet naar haar luisteren en haar inbreng niet serieus nemen. Claudio voelt zich erg ongemakkelijk bij de hele situatie. Hij gaat naar het whiteboard en maakt een lijst met voor- en nadelen om snel te beslissen ten gunste van het investeringsvoorstel. Hij probeert te bemiddelen tussen Jessica aan de ene kant en Karel en Jack aan de andere kant. Jessica benadrukt nogmaals de oppervlakkigheid van de financiële cijfers, maar ze beseft dat ze terrein verliest. De discussie gaat over en weer en de sfeer is behoorlijk gespannen en grimmig. Uiteindelijk brengt Jack het gesprek terug naar cijfers, data en feiten. Hij geeft toe aan het item van de gevoeligheidsanalyse en beveelt Karel om deze voor het einde van de week te laten doen. De groep annuleert het diner dat ze samen hadden gepland, omdat niemand in de stemming is. Snel na de vergadering keren ze terug naar hun hotel, allemaal met een gevoel van frustratie.

Claudio is de meest reflectieve persoon in de raad. De hele situatie deed hem denken aan zijn situatie thuis. Zijn vader stierf toen Claudio een tiener was, en hij zorgde voor zijn jongere broers en zussen. Zijn moeder leed aan depressies en hoofdpijn en Claudio zorgde ervoor dat er geen conflict en niet te veel lawaai in huis was. Hij probeerde altijd rekening te houden met ieders behoeften en vergat naar de zijne te luisteren. Hij kijkt opnieuw naar de aantekeningen die hij maakte tijdens de voorbereiding van de vergadering. Hij was bezorgd over ethische en duurzaamheidskwesties en realiseert zich nu dat deze onderwerpen niet eens zijn besproken. Hij realiseert zich ook dat hij direct begint te bemiddelen als er conflicten zijn en dat hij zijn eigen standpunten negeert. Claudio neemt zich voor om zijn kennis en ervaring meer in te brengen en het aan anderen over te laten om het conflict op te lossen.

Jessica ging terug naar het hotel en vroeg zich af waarom ze überhaupt in de RvC zit. Misschien moet ze niet zo hard vechten voor haar standpunt. Ze is trots op haar functie als commissaris en wil die niet opgeven. Een andere strategie zou kunnen zijn om minder te zeggen tijdens raadsvergaderingen en meer afhankelijk te zijn van Jack en Karel om met de juiste voorstellen te komen. Als ze niet bereid zijn om te luisteren, waarom zou ze dan opkomen voor haar standpunten? Die nacht slaapt ze niet goed. Ze droomt van haar oudere tweelingbroers toen ze jonger waren. De broers waren wild, namen risico's en waren vier handen op een buik. Jessica vond het niet leuk als haar broers de regels in huis overtraden en ze nooit kon winnen tijdens ruzies. Haar ouders negeerden de dynamiek tussen de broers en hun zus en vertelden Jessica dat ze gewoon niet zo gevoelig moest zijn. Toen ze midden in de nacht wakker werd, realiseerde ze zich dat Jack en Karel haar herinnerden aan haar tweelingbroers, die altijd samen waren en elkaar steunden, waardoor er geen ruimte was voor haar. De gelijkenis met de dynamiek tussen haar en haar tweelingbroers leidde tot frustratie en boosheid. Ze beseftte dat ze misschien te heftig gereageerd had in de raadsvergadering.

Karel kon niet in slaap vallen. Hij was gefrustreerd over het verloop van de vergadering en vindt dat Jessica hem niet vertrouwt in zijn positie als CEO. Waarom voelt ze altijd de behoefte om hem uit te dagen, zijn cijfers ter discussie te stellen? Ziet ze niet hoeveel ervaring hij heeft en hoeveel hij heeft bijgedragen aan de organisatie? Ze geeft hem nooit een compliment. Moet hij het voorstel de volgende keer met nog meer zelfvertrouwen positioneren? Hij is blij dat Jack in de RvC van Commissarissen zit; wat was het een geweldige zet om hem te introduceren bij de headhunter.

Jack probeert te begrijpen wat er gebeurde tijdens de vergadering. Hij dacht dat het een eenvoudige vergadering zou worden, maar in plaats daarvan heeft hij het gevoel dat hij de controle verloor. Hij was blij dat hij teruggreep naar de inhoud van het voorstel, de feiten en de cijfers met een rationele conclusie. Maar had hij iets gemist? Waarom werd Jessica zo boos? Ook beseft Jack ineens dat hij Claudio's standpunten niet gehoord heeft tijdens de vergadering. Hij voelde zijn loyaliteit aan Karel, maar was hij nog wel effectief als voorzitter van de RvC van Commissarissen? Hij vraagt zich af wat hij kan doen om deze RvC aangenamer, constructiever en effectiever te maken.

Tabel 1 beschrijft een deel van de dynamiek onder het oppervlak in de interactie in de RvC, gebaseerd op het in paragraaf 2 voorgestelde kader.

Tabel 1. Dynamiek onder de oppervlakte in de RvC

Dynamiek onder de oppervlakte	
Transference	Jessica's gevoelens voor Karel en Jack waren een verdrongen patroon van gevoelens in relatie tot haar tweelingbroers.
CCRT	Karels wens (W) is om erkend en ondersteund te worden door Jessica. De angst is dat anderen, en Jessica in het bijzonder, hem zullen uitdagen en denken dat hij niet goed genoeg is (Reactie van anderen, RA). Karels reactie is om overdreven zelfverzekerd en agressief te zijn (Reactie van het zelf, RZ), in de hoop dat hij kan laten zien dat hij weet waar hij het over heeft, en dat er geen andere optie is dan hem te steunen.
Valenties	Claudio's identiteit wordt gedefinieerd door bij te dragen als bemiddelaar. Hij houdt ervan anderen te beïnvloeden om conflicten te verminderen en te arbitrereren voor een aanvaardbare oplossing. Hij houdt ervan om aardig gevonden, geaccepteerd en opgenomen te worden door iedereen in de RvC. Wanneer er een conflict ontstaat, wordt hij getriggerd en valt hij in zijn rol als bemiddelaar om het op te lossen, waarbij hij zijn eigen rol in en bijdrage aan de RvC vergeet.
Basisaannames	Als Jessica stiller zal zijn in de RvC en Claudio conflictmijdend blijft, kan er een situatie van 'pairing' ontstaan. Om de angst te verlichten, gaan ze ervan uit dat Karel en Jack de problemen zullen oplossen. De bordinteracties tonen zowel fight als flight, tussen Jessica en Karel en door Claudio.
Verdediging	In de discussies begon Jack te intellectualiseren door zich te concentreren op de inhoud van het voorstel, waarbij hij zijn eigen gevoelens en de dynamiek negeerde.

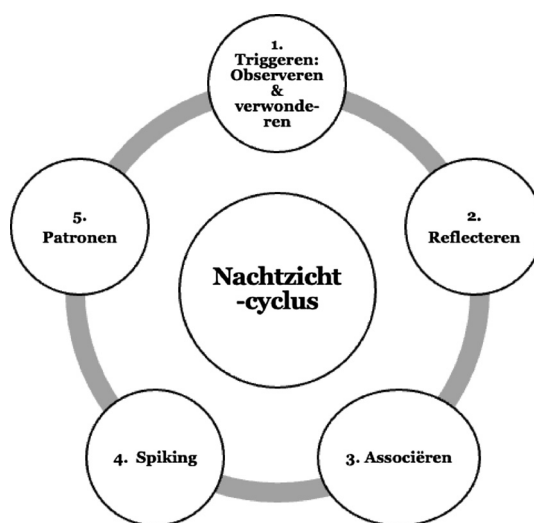
6. Het gebruik van nachtzicht om besluitvormingsdilemma's op te lossen

Zoals de casus illustreert, is er zoveel meer gaande onder de oppervlakte in interacties tussen commissarissen, in de innerlijke werelden van individuele leden en op het snijvlak van deze werelden. Het verkennen van de psychodynamica van relaties in de RvC creëert een groter bewustzijn van conflicterende drijfveren en besluit-

vormingen, en van interactiepatronen. Dit bewustzijn geeft op zijn beurt inzicht in menselijke motivaties en dilemma's in de RvC die vaak het moeilijkst te begrijpen zijn.

De nachtzichtcyclus (Night Vision Cycle) is een raamwerk van Lehman en Van de Loo (2016) om leidinggevenden en leden van de RvC te helpen onbewuste vraagstukken te ontcijferen om de samenwerking en besluitvorming te verbeteren. Het is¹² een proces om individuen te helpen navigeren door de organisatorische realiteit met een houding van verwondering en nieuwsgierigheid, en de onderstromen te onderkennen. Via geuite *vrije associatie* verkennen raadsleden alle gedachten, beelden of gevoelens die in hen opkomen bij het nadenken over een probleem. Deze associaties kunnen de RvC voorzien van cruciale informatie voor zingeving en besluitvorming. Wanneer commissarissen het gevoel krijgen dat ze van hun taak verwijderd raken en dat hun dynamiek ontspoot, kunnen ze het proces stoppen, een time-out nemen en even naar buiten gaan om te onderzoeken en te bespreken wat er met hen als groep is gebeurd.

Figuur 2: De Nachtzichtcyclus



De cyclus bestaat uit de volgende fasen:

1. **Triggeren, observeren en verwonderen:** de RvC begint met het verduidelijken van het probleem of de beslissing en nodigt alle aanwezigen uit om het probleem vanuit verschillende invalshoeken te benaderen.
2. **Het creëren van ruimte voor reflectie:** niet-oordelend delen van individuele associaties.

¹² R. Lehman & E. van de Loo, 'The value lurking in your "Leadership Unconscious"', *INSEAD Knowledge* 2016.

3. **Associëren:** het genereren van associaties en het verwoorden van dingen die in je opkomen, gerelateerd aan het probleem. Deze omvatten gevoelens, gedachten en fantasieën die een dieper niveau van begrip aanboren, dat vaak buiten het bewustzijn ligt en kan leiden tot nieuwe inzichten en verbindingen.
4. **Spiking:** het koppelen van associaties aan de voorliggende problematiek of het koppelen van onbewuste aan bewuste elementen.
5. **Patronen:** op zoek naar terugkerende thema's en patronen in associaties van de commissarissen. Het verkennen van aanvullende opties voor interventie.

Het toepassen van nachtzicht op de psychodynamica van groepswork kan RvC's helpen obstakels en weerstanden te ontdekken, onzichtbare valkuilen te vermijden, verborgen schatten en kansen te ontdekken en betere beslissingen te nemen op basis van input die ze eerder niet hadden kunnen overwegen. Het is een bereidheid om te onderzoeken wat men ervaart op een niet-oordelende manier, met een vermogen om dubbelzinnigheid te tolereren, om te waarderen wat er opkomt en om af te zien van voortijdige afsluiting. Dit zijn allemaal vaardigheden die bijdragen aan een open en uitdagend debat, ontwikkeling van opties en geïnformeerde besluitvorming.

7. Casus... een alternatief

Hier is een andere manier waarop de vergadering had kunnen verlopen:

Zodra het conflict ontstond, besepte Jack dat er meer aan de hand was onder de oppervlakte. Hij creëerde een time-out. Hij vroeg iedereen om na te denken over hoe hij of zij zich voelt en individuele associaties te delen.

Karel vroeg zich af waarom hij de zaak zo presenteerde. Jessica onderzocht waarom ze zo boos en gefrustreerd werd. Claudio kreeg de kans om te beseffen dat hij bemiddelde, in plaats van zijn eigen standpunten in te brengen. Jack nam de tijd om zich te realiseren dat hij zich te veel op de inhoud concentreerde, de problemen rationaliseerde en niet genoeg aandacht gaf aan relaties en dynamiek.

Door hun innerlijke theaters van elk individueel lid te verkennen (aan de hand van de theorieën van transference, CCRT en/of valentie), hebben de raadsleden een kans om te begrijpen waarom ze zich gedroegen zoals ze deden. Door zich dit te realiseren, kunnen ze bewuster controle hebben over hun reacties en gedrag naar andere leden van de groep.

Door rekening te houden met groepsdynamiek (door middel van basisaanname groepen en verdedigingsmechanismen) konden raadsleden diepere niveaus van begrip van zichzelf en de groep aanboren en detecteren wanneer de groep met de taak bezig was of terugviel in defensief gedrag.

Door veilige ruimte voor reflectie te creëren en wederzijds begrip te tonen, begonnen de raadsleden openlijk te delen wat ze voelden, en creëerden ze goede gesprekken en een beter begrip van zichzelf en elkaar. Het creëerde spikes, het verbinden van het onbewuste met het bewuste.

Karel concludeerde dat zijn overmoed weerstand en uitdaging veroorzaakte, waardoor er een nog grotere behoefte aan erkenning en steun ontstond. Om de cyclus te doorbreken zou Karel een andere aanpak proberen, met het voorstel om deze week met Jessica te gaan zitten, haar ideeën rondom de cijfers serieus te nemen, kwetsbaarder te zijn, zijn twijfels te delen en Jessica's kennis aan te boren. Jessica zal proberen haar impulsen beter te beheersen en zich minder te laten meeslepen door haar frustratie. Ze gaat graag in op Karels voorstel om samen de cijfers door te nemen. Omdat ze haar triggers kent, voorkomt ze dat ze in een vergelijkbare situatie terechtkomt, en neemt ze zich voor om op verschillende manieren impact te creëren. Claudio vond het leuk dat hij de observaties over de dynamiek in de RvC met het team kon delen. Hij is van plan zijn observaties vaker te delen en zijn ideeën op tafel te leggen, en minder te bemiddelen. Jack begreep zijn eigen verdedigingsmechanisme in de vorm van rationalisatie en wil opener en gevoeliger worden voor de dynamiek van de groep. Als voorzitter van de RvC van Commissarissen zal hij expliciet reflectiemomenten creëren en aanvullende mogelijkheden om het gedrag van de RvC te verkennen. De jaarlijkse zelfevaluatie staat op de agenda van de volgende raadsvergadering. Karel wil zich niet alleen richten op de structurele invalshoek (bijvoorbeeld vaardigheden en kwalificaties), maar ook op de sociale dynamiek van de RvC. Hij wil een psychodynamische lens gebruiken om de samenwerking en het probleemoplossend vermogen van de raad te verbeteren.

8. Conclusies

Groepen zijn complexe systemen die bestaan uit mensen met verschillende persoonlijkheden, levenservaringen, krachten, verlangens, angsten en uitdagingen. Zoals de casus illustreert, is er in het innerlijke theater van commissarissen vaak veel meer aan de hand dan op het eerste gezicht lijkt. Zich bewust zijn van – en aandacht geven aan – frustraties die men voelt na een onbevredigende interactie (valenties), deze verbinden met bronnen van repetitief gedrag (CCRT en transference) en de impact op de groep als geheel (basisaanname gedrag en afweermechanismen) kan leiden tot inzichten over de psychologische krachten die de interacties op het bord domineren. Het toepassen van een psychodynamische lens op individuen en op de dynamiek in de RvC kan de leden van de RvC de ruimte en ondersteuning geven om deze menselijke en groepsdilemma's aan de oppervlakte te brengen en te veranderen.

Het negeren van de mens-systeemdimensie belemmert een dieper begrip hoe individuen en groepen kunnen worden gemotiveerd en hoe ze energie krijgen. De effectiviteit van de RvC vereist het aanpakken van problemen zowel boven als onder de oppervlakte en het werken met de complexiteit van individuele valenties

en groepsdynamiek. We kunnen starten met het stellen van de juiste vragen om de echte zakelijke uitdagingen en problemen te onthullen, en deze vervolgens koppelen aan diepere energiebronnen en motiverende krachten achter menselijk handelen in RvC's. We kunnen ook kijken naar de mogelijkheden van *wat als*, in plaats van aan te duiden wat er mis is: *Wat is er nog meer mogelijk? Wat zijn andere alternatieven? Hoe zou ik me anders kunnen gedragen? Hoe kunnen we ons als groep aanpassen aan elkaar?* Deze verschuiving in oriëntatie versterkt en stimuleert het vermogen van individuen en de groep om intentie om te zetten in actie en actie in algehele effectiviteit.