

Ongemak in de boardroom: de weg naar nieuwe routines loopt via andere vragen

Patrick Nullens, Robert J. Blomme, Josephine de Zwaan, Ellemiek Etman

1. Inleiding

De samenleving en de planeet worden geconfronteerd met ernstige klimaatverandering, een sterke afname van biodiversiteit, sociale onrechtvaardigheid (verbonden met verschillende urgente kwesties, zoals gezondheidszorg, voedsel, onderwijs, huisvestingsproblemen) en impactvolle technische ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence (AI) in een instabiele geopolitieke context. Nationale en internationale instituties erkennen een collectieve verantwoordelijkheid om deze vraagstukken op te lossen, bijvoorbeeld door het onderschrijven van het Akkoord van Parijs en de Sustainable Development Goals (sdg's) van de UN als onderdeel van de 2023 Agenda for Sustainable Development. Deze doelen worden vertaald naar internationale verdragen, richtlijnen, nationale wetten en regelgeving.

Naast deze (inter)nationale verdragen en regelgeving ontplooiën bezorgde burgers en ngo's serieuze initiatieven zoals burgerprotesten en rechtszaken én met succes. Hierdoor ontstaat toenemende druk op bestuurders en commissarissen. De ontwikkelingen in regelgeving, de resultaten van juridische procedures, de meningen van belanghebbenden, waaronder jongere en toekomstige generaties dwingen de bestuurders en toezichthouders om hun verantwoordelijkheid voor de doelen van het Akkoord van Parijs en de sdg's te nemen. Bestuurders en commissarissen vinden dit transitieproces echter lastig en slagen er onvoldoende in om de vereiste waarde te creëren en proactief bij te dragen aan genoemde doelen uit (inter)nationale wet- en regelgeving.

Hoe lastig dit is, blijkt recent nog uit het internationale jaarlijkse onderzoek van Heidrick & Struggles en INSEAD. Dit onderzoek bevestigt dat in de bestuurskamer de grote maatschappelijke vraagstukken onvoldoende op de agenda komen. Ongeveer 70% van executive en non-executive directors (bestuurders en commissarissen) is er zich van bewust dat de maatschappelijke en ethische druk van buitenaf is toegenomen en dat langetermijnwaardecreatie veel aandacht zal vragen. Maar, en dit is opmerkelijk, slechts 30% voelt zich bekwaam om deze taak op zich te nemen.¹ Samengevat luidt het advies governance verder aan te scherpen door: het veranderen

¹ De enquête, uitgevoerd begin 2023, verzamelde de inzichten van 879 respondenten uit meer dan 45 landen en negentien sectoren. Tegelijkertijd werd er een reeks rondetafelgesprekken en discussies gehouden met ongeveer tweehonderd bestuurders en toezichthouders in steden over de hele wereld. Cf. Heidrick & Struggles, *The Role of the Board in the Sustainability Area*, Chicago: Heidrick & Struggles 2023.

van *de samenstelling* van de board met nieuwe expertises; *meer tijd vrij te maken voor diepgaande analyse* hoe duurzaamheid de hele strategie van de onderneming zal veranderen; en door het tonen van *moedig leiderschap*, het durven keuzes maken bij belangenconflicten tussen stakeholders; het einde van shareholder kapitalisme en bewuster van de rol van de ondernemingen in de samenleving.

De uitkomsten van het onderzoek bevestigen het maatschappelijke sentiment: de noodzakelijke omslag in de bestuurskamer verloopt moeizaam en te langzaam. Wat is hiervan de oorzaak? Wat belemmert de bestuurders en de toezichthouders in de bestuurskamer? Behalve een kenniskloof tussen de aanwezige en de noodzakelijke kennis, tijdgebrek en onvoldoende capaciteiten om diepgaande analyses in de bestuurskamer te realiseren gaat het hier dus ook om het gebrek aan moedig leiderschap. Dat laatste gaat over de commissarissen en bestuurders als personen met een unieke verantwoordelijkheid.

2. Verandering van Rol-Persoon en Deep Governance

Ten tijde van de kabinetsformatie 2021 nam MVO Nederland – in de persoon van haar bestuurder- directeur Maria van der Heijden – het initiatief de formateur per brief op te roepen in het coalitieakkoord de wettelijke verankering van de maatschappelijke zorgplicht voor ondernemingen en bestuurders op te nemen. Met deze brief gaf MVO Nederland opvolging aan het initiatief van Jaap Winter.² Ondanks dat veel bestuurders en commissarissen de brief ondertekenden, ontbraken ook handtekeningen van pleitbezorgers van duurzaamheid en inclusie: zij tekenden niet omdat dit niet te verenigen was met hun ‘rol’ als bestuurder of commissaris. Persoon en rol werden gescheiden. Deze scheiding belemmert kennelijk de besluiten in de bestuurskamer die proactief bijdragen aan de duurzame waardencreatie en aan de nieuwe economie.

Deze observatie van het ongemak en de disfunctionele scheiding tussen rol en persoon inspireerde MVO Nederland en de Goldschmeding Foundation tot het project ‘Ongemak in de Boardroom’ (2022-2023). Dit project had als doel mét en vóór bestuurders en commissarissen ‘Good practices’ te ontwikkelen om proactief bij te dragen aan de tijdige realisering van de klimaatdoelen van Parijs en de sdg’s. De opzet van het project Ongemak in de Boardroom bestond uit een (*learning*) *community of practice* van twintig bestuurders en twintig commissarissen. Deze community of practice ontwikkelde een leeromgeving waarin de deelnemers ter reflectie wetenschappelijke theorieën werden aangeboden, casusgeoriënteerde vragen werden besproken en kunstzinnige en meditatieve oefeningen werden gedaan, met de bedoeling de innovatiekracht van de deelnemers te ontsluiten.

Het unieke van ons onderzoek is ‘de inside-out’ benadering, vertrekkende vanuit de actoren in de boardroom. De internationale jaarlijkse survey van Heidrick & Strug-

² J.W. Winter, ‘Addressing the Crisis of the Modern Corporation: The Duty of Societal Responsibility of the Board’, *SSRN Electronic Journal* 2020.

gles en INSEAD spreekt in dit verband van ‘de moedige leider’. Verandering van besluiten in de boardroom vraagt verandering van de deelnemers: maatschappelijke transities vragen transities van de bestuurders en commissarissen. Zolang bestuurders en commissarissen in zichzelf een belemmering ervaren om te veranderen, kunnen zij ook geen verandering in de onderneming of maatschappij realiseren. Moedig leiderschap vraagt dus verandering van de persoon. Het voert te ver om het hele project samen te vatten. We beperken ons hier tot een belangrijk onderdeel, namelijk het veranderen van routines en de rol van het anders bevragen.³

Routines zijn een geduchte belemmering voor de beoogde veranderingen. Uit onderzoek blijkt dat externe druk – zoals regelgeving, beloningsbeleid, rampen of ziektes – deze routines in de gewenste richting kunnen beïnvloeden, maar dat zodra deze druk wegvalt of de nieuwe situatie vertrouwd is geworden, de oude routines de kop opsteken en de verandering belemmeren.⁴ Voor druk door regelgeving geldt bovendien dat nieuwe regels veeleer als ‘afvinklijsten’ en ‘compliance issues’ worden geabsorbeerd. De achterliggende bedoeling van de nieuwe regelgeving wordt nauwelijks proactief en verdergaand betrokken in besluitvorming.

Hetzelfde onderzoek toont ook aan dat routines wél met succes kunnen worden doorbroken en duurzaam kunnen worden getransformeerd wanneer het vanuit de persoon zelf komt. Actieve zelfreflectie – onder andere gestuurd door interactie tussen personen – kan ertoe leiden dat personen nieuwe perspectieven ontwikkelen en daarmee nieuwe repertoires van handelen en besluitvorming gaan inzetten.

Kortom: sommige routines vormen een belemmering om te veranderen. Het doorbreken van die routines maakt verandering mogelijk en dat vraagt actieve zelfreflectie. Deze *inside-out* benadering veronderstelt uiteraard toepassing van regelgeving en van compliance. Het veronderstelt ook principle-based toepassen van best practices en het bespreken van dilemma’s. Het voegt daaraan de notie toe dat moedig leiderschap zelfkennis en zelfreflectie vereist om belemmeringen weg te nemen. Deze *inside-out* benadering noemen we ‘*Deep Governance*’.⁵

Deep Governance haakt aan bij het gevoel van verantwoordelijkheid en bij de hogere waarden van de bestuurder en commissaris. Met de (zelf)reflectie en (zelf)

3 Voor meer achtergrondinformatie zie de website: <https://ongemakindeboardroom.nl>. Hier stellen we zeven nieuwe praktijken voor. De empirische data (verzameld via transcripten) worden later verwerkt in het proefschrift van Ellemiek Etman, *Embracing Discomfort in the Boardroom: towards self-initiating change in the economic paradigm shift*, UvH, Utrecht, en later vrijgegeven via internationale peer-reviewed publicaties. De gehanteerde methodologie van het onderzoek is een combinatie van participatief actieonderzoek en design science research. K. Peffers e.a., ‘A Design Science Research Methodology for Information Systems Research’, *Journal of Management and Information Systems* 2007, 24(3), p. 45-77.

4 M.S. Feldman e.a., ‘Dynamics of organizational routines: A generative model’, *Journal of Management Studies* 2012, 49(8), p. 1484-1508.

5 Het begrip ‘deep ecology’ werd gelanceerd door de Noorse ecofilosoof Arne Naes. Het staat tegenover ‘shallow ecology’. Dit laatste beperkt zich vooral tot ‘milieubescherming’, technische, politieke en juridische maatregelen. Voor deep ecology heeft de natuur niet alleen een instrumentele waarde maar ook een intrinsieke waarde. Deep ecology vormt een kritiek op het modernistische rationalistische mensbeeld, verslaving aan vooruitgang en de homo economicus. Transitie is alleen mogelijk wanneer we *dieper* naar onszelf kijken en onze interdependentie met de natuur.

kennis daarvan beoogt Deep Governance de bestuurder en commissaris toe te rusten deze verantwoordelijkheid en hogere waarden in de bestuurskamer in te brengen met als resultaat de proactieve bijdrage aan langetermijnwaardecreatie en de nieuwe economie. Net als deep ecology steekt Deep Governance een spade dieper en brengt het gesprek in over onze verlangens, drijfveren, gewoonten, verwachtingen, gevoel van verantwoordelijkheid, hoop en de verbinding met anderen en de natuur. Deep Governance ziet op de capaciteiten van de individuele bestuurders en commissarissen en van hen gezamenlijk om actief te reflecteren op zichzelf, op de verantwoordelijkheid voor de samenleving en de planeet op lange termijn, vanuit diepere waarden om daarmee routines te doorbreken. Het gaat om een nieuwe professionaliteit waarbij zowel persoon als rol een transitie alsook een diepere integratie ondergaan. De nadruk ligt op waardegedreven, authentiek leiderschap⁶ en een gevoel van verantwoordelijkheid voor alle stakeholders, waaronder ook de natuur. Vanuit dit inside-out proces, een weg eerder dan een model, ontwikkelt zich een nieuwe praxis. Het project 'Ongemak in de boardroom' zet de eerste stappen in dit gezamenlijke zoekproces.

3. Gewoontes en Routines: persoonlijk en maatschappelijk

Het veranderen van gewoonten bij commissarissen en bestuurders veroorzaakt ongemak dat we vanuit psychologisch (individueel) en sociologisch (maatschappelijk) perspectief zullen bespreken.

Wat de psychologische dimensie betreft: de Britse filosoof Hodgson biedt een uitstekende definitie van gewoonten: "Alle vaardigheden, van kennis van wiskunde via beheersing van talen tot vaardigheid met een muziekinstrument, zijn afhankelijk van gewoonten. Gewoonten zijn de noodzakelijke middelen om volledige reflectie over elk detail te vermijden, zodat de meer doordachte niveaus van de geest vrijkomen voor strategische kwesties. Als alle details noodzakelijkerwijs onderwerp zouden zijn van bewuste overweging, dan zou de geest overweldigd en verlamd worden door kleinigheden."⁷

Gewoonten ontstaan in socialisatieprocessen waarin individuen onbewust de waarden, regels en normen van het systeem leren. Gewoonten maken integraal deel uit van de mentale schema's waarmee we de realiteit waarnemen en interpreteren. Cohen, wiens werk grotendeels gebaseerd is op de ideeën van John Dewey, betoogt dat gewoonten bestaan uit disposities ten opzichte van de omgeving. Hij stelt ook dat ze verbonden zijn met cognitie, het vermogen om te begrijpen en te interpreteren, en met emoties. Het concept dat deze gewoonten, cognities en emoties op de meest passende manier beschrijft, is het concept van schema's. Schemata zijn kennisstructuren die functioneren als referentiekaders waarmee ervaringen met betrekking tot het

6 N.M. Pless & T. Maak, *Responsible Leadership*, London: Routledge 2022; F.O. Walumbwa e.a., 'Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure', *Journal of management* 2008, 34(1), p. 89-126.

7 G.M. Hodgson, 'Reclaiming habit for institutional economics', *Journal of economic psychology* 2004, 25(5), p. 651-660.

verleden, het heden en de toekomst georganiseerd en geordend kunnen worden. Dergelijke kaders stellen individuen in staat om de complexe en dubbelzinnige externe wereld zodanig te reduceren dat ze het kunnen omzetten in begrijpelijke informatie waarnaar ze kunnen handelen. Schemata zijn de plaatsen waar de rijkdom aan betekenissen en ervaringen wordt opgeslagen en gebruikt voor verdere interpretatie. Als zodanig worden gewoonten, als het product van alle ervaringen verzameld in voormalige sociale systemen, ook geïntegreerd in schemata. Door de interactie van gewoonten, cognitie en emoties op te slaan en te gebruiken, beïnvloeden schemata de manier waarop gewoonten zich verder ontwikkelen in de loop der tijd.⁸ Schemata bepalen de manier waarop mensen zich bewegen in sociale contexten. Deze beweging verschilt voor elke persoon, afhankelijk van zijn eigen individuele ontwikkeling en de manier waarop elke persoon zijn gedrag in organisatorische contexten stuurt en vormgeeft. Beïnvloed door schemata leiden de gewoonten die mensen in de loop der tijd ontwikkelen uiteindelijk tot gedragsroutines of organisatorische routines.

De voortdurende noodzaak om met complexiteit om te gaan dwingt individuen om hun gewoonten aan te passen en daarmee ook hun organisatorische routines aan te passen. In die zin zijn organisatorische routines generatieve systemen die evolueren als gevolg van de pogingen van individuen om hun gedrag op elkaar af te stemmen en te synchroniseren en om met complexiteit om te gaan. Schemata ontwikkelen zich voornamelijk door de interactie tussen cognitie en emotie, maar ook in het begrijpen van en het om kunnen gaan met nieuwe complexe situaties die ambigu zijn van karakter en van belang voor het individu. Het nieuwe gedragsrepertoire wat het individu gebruikt om om te gaan met deze ambigue situaties kunnen uitgroeien tot routines wanneer deze situaties zich veelvoudig voordoen. Dit ontwikkelingsproces is incrementeel en wordt gekenmerkt door trial-and-error.⁹ Dit betekent dat individuele gewoonten en routines onderhevig zijn aan verandering in de buitenwereld. Dergelijke veranderingen in de contexten van het individu kunnen ook worden gedefinieerd als opkomende of intern gedreven verandering. Het is deze intern gedreven verandering die van invloed is op de ontwikkeling van nieuwe gewoontes en routines.

Pierre Bourdieu biedt een sociologisch perspectief op gewoontes en daarmee ook op onze perceptie van rollen, zoals die van bestuurder en commissaris. Bourdieu probeerde twee vragen te beantwoorden: waar komen de handelingen van individuen vandaan en in hoeverre worden ze bepaald door de omgevingscontext? Voor zijn kritische analyse gebruikt hij enkele specifieke termen, waarbij Habitus, Veld en Kapitaal de belangrijkste zijn. Habitus stuurt voor het grootste deel het gedrag van de mens.¹⁰ Bourdieu stelt dat het grootste deel van het menselijk gedrag wordt gestuurd door Habitus. Habitus wordt gevormd in een proces dat begint in de opvoeding, de

8 R.J. Blomme, *Patterns of Variety: Individual Behaviour and Habits within Organizations*, Inaugural Lecture 2014; M.D. Cohen, 'Reading Dewey: Reflections on the study of routine', *Organization Studies* 2007, 28(5), p. 773-786; Dewey in: M.P. Cutchin e.a., 'Action theories for occupational science: The contributions of Dewey and Bourdieu', *Journal of Occupational Science* 2008, 15(3), p. 157-165.

9 J.M. Bartunek & M.K. Moch, 'First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach', *The Journal of Applied Behavioral Science* 1987, 23(4), p. 483-500.

10 P. Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge, UK: University Press 1977; P. Bourdieu & L.J. Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago, IL: University of Chicago Press 1992.

familieomgeving, het onderwijssysteem en het beroep. Habitus stuurt gedrag, de manier waarop mensen reageren op het gedrag van anderen en hoe mensen omgaan met problemen en conflicten.

De context waarin Habitus wordt gevormd, wordt 'Veld' genoemd. Velden zijn sociale ruimtes waarin menselijke acties een persoonlijke logica en bepaalde basisregels volgen, en waar individuen bewust of onbewust strijden om schaarse middelen. In organisaties komen Habitus en Veld samen. De bestuurder en commissaris – met hun Habitus – nemen een rol in een Veld in. Veld en Habitus komen in wisselwerking en hebben een dialectische relatie: Veld geeft structuur aan Habitus, terwijl Habitus structuur geeft aan de perceptie van Veld.

Wanneer we de sociologische analyse van Bourdieu toepassen op de huidige transitie dan zien we een paradigmatische verschuiving op het niveau van Habitus, Veld en Kapitaal. Wat gaan de bestuurder en commissaris dan doen? De handelingen van mensen worden gemotiveerd door de verwerving, inzet en behoud van middelen die bijdragen aan wat ze 'Kapitaal' noemen. Bourdieu onderscheidt drie soorten Kapitaal: economisch kapitaal (bijvoorbeeld inkomen en bezittingen), cultureel kapitaal (bijvoorbeeld kennis, vaardigheden en opleiding) en sociaal kapitaal (bijvoorbeeld relaties, referenties en netwerken). Later voegde hij taalkundig kapitaal toe, wat de vaardigheid is om de taal van de dominante cultuur te spreken. Volgens Bourdieu zijn de belangrijkste drijfveren van mensen het verwerven en behouden van Kapitaal. De psychologische voorwaarden hebben onder andere betrekking op autonomie om te handelen, controle over de eigen werkprocessen en de vrijheid om het werk te doen volgens de eigen normen en waarden. Dit zijn de 'middelen' – de factoren en omstandigheden die mensen als belangrijk beschouwen bij het nastreven van hun doelen, hun behoeften of, in geromantiseerde termen, hun dromen en fantasieën. In de organisatiecontext speelt deze autonomie een sleutelrol, omdat dit de plek is waar mensen deze doelen kunnen bereiken en de middelen kunnen vinden om dat te doen. Wanneer er een kapitaalverschuiving plaatsvindt veroorzaakt dit veel ongemak en, interessant, dwingt het tot zoeken naar een andere taal. Dit zoeken naar een 'andere taal' werd herhaaldelijk genoemd door de deelnemers aan het project 'Ongemak in de boardroom'. Regelmatig was er een taalverlegenheid, een gemis aan begrippen om met elkaar complexe, ethische vragen te bespreken.

Het gaat ook bij Bourdieu om een heel ongemakkelijk proces. Het gebrek aan of het verlies van middelen zal het tegenovergestelde effect hebben en kan een individu er daadwerkelijk van weerhouden zijn doelen na te streven. De psychologische impact van verlies is groter dan die van winst en kan gemakkelijk leiden tot spanning en stress. Mensen die deze mogelijke dreiging van verlies door inzet van nieuwe middelen waarnemen, zijn eerder geneigd zich op een manier te gedragen die de status quo in stand houdt in plaats van het risico te nemen nieuwe middelen aan te boren.¹¹ Door zich voortdurend te houden aan culturele regels en normen die in lijn zijn met anderen, zullen individuen voorzichtig te werk gaan in hun pogingen om

¹¹ J.R. Halbesleben e.a., 'Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory', *Journal of Management* 2014, 40(5), p. 1334-1364.

nuttige middelen binnen organisatorische contexten te verzamelen en te behouden. Dit soort voorzichtig handelen is het kenmerkende teken van routinegedrag en duidt het risicomanagement in de boardroom.

4. Diepere vragen voor communities of practice

Op basis van de voorgaande analyse gaat het bij Deep Governance om een verandering van schemata, Habitus, Velden en Kapitaal waaronder ook het ontwikkelen van een nieuw taalveld. Dit transitieproces is weliswaar existentieel maar niet per se individueel. Deep Governance is zowel een persoonlijk als een groepsproces. In het project Ongemak in de Boardroom werkten we in communities of practice, waarin bestuurders en commissarissen elkaar in een veilige omgeving als ‘metgezel’ ontmoetten om diepgaande gesprekken te voeren en elkaar te ondersteunen bij het leveren van kwalitatief hoogstaand werk. Een community of practice is een plek waar andere, diepere vragen gesteld kunnen worden,¹² waar ‘traag denken’ wordt gestimuleerd en belemmerende routines belicht worden. Informatie, ervaringen en best practices worden gedeeld om van elkaar te leren.

In het project bleek dat nieuwe perspectieven en focus werden aangeboord doordat deelnemers elkaar op een manier bevroegen die voorbijgaat aan de gebruikelijke routines. Hierdoor werden oude schemata doorbroken en nieuwe ontwikkeld.

Het gaat om vijf niveaus van vragen die steeds dieper gaan en mogelijk ongemak veroorzaken in aanvulling op de klassieke, routinematige vragen over cijfers, plannen, risico's en compliance.

De vijf niveaus van bevragen zijn:

- 1) integraal bevragen;
- 2) disruptief bevragen;
- 3) persoonlijk bevragen;
- 4) ethisch bevragen;
- 5) hoopvol bevragen.

Ze worden ook wel ‘trage vragen’ genoemd, omdat er geen kort en simpel antwoord op is. Het stellen van trage vragen is een vaardigheid van de Deep Governance-professional, wat helpt in een complexe context van onzekerheden. Door het stellen van deze trage vragen ontwikkelt zich nieuwe kennis.¹³ We zullen de vijf niveaus kort bespreken en enkele voorbeelden geven ter verduidelijking.

¹² Verder bouwend op normatieve professionaliteit en transitie via gezelschapsvorming zoals werd uitgewerkt in het proefschrift van Marije Klomp, *Gezelschapsvorming in het Duurzaamheidswerk. Maatschappelijk verantwoord ondernemen door normatieve professionalisering*, (diss. UvH), Utrecht 2020.

¹³ Het stellen van ‘trage’, lastige vragen die vaak leiden tot een ongemak van het niet-weten gaat terug op het socratische principe van aporie. In het project werd dieper ingegaan op de bijdrage van dit socratische beginsel voor leiderschap in transitie. Gibbons e.a. spreken van een ‘modus drie kennisontwikkeling’. Modus 1 gaat over wetenschappelijke kennisontwikkeling, modus 2 over het oplossen van praktijkproblemen en modus 3 richt zich meer op het existentiële en fundamentele vragen. M. Gibbons e.a., *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies* (Vol. 24), London: Sage 1994.

DEEP GOVERNANCE OP 5 NIVEAUS



Niveau 1: Integraal bevragen

Duurzaamheidscriteria en sociale rechtvaardigheid worden voor aandeelhouders, institutionele beleggers, leveranciers en klanten steeds belangrijker. Vennoetschappen moeten op het gebied van milieu en sociale verantwoordelijkheid aan de minimumeisen voldoen en dit inzichtelijk maken. Integrale rapportage en duurzaamheidsverslagen (CSRD) worden de norm. De onderneming rapporteert en stuurt daartoe op zes kapitalen; financieel, intellectueel, producten, mensen, gemeenschappen en natuurlijke hulpbronnen, alsmede op de waarde van diezelfde kapitalen.

De nieuwe economie en de bijhorende Deep Governance zijn gefocust op een meervoudige ontwikkeling van waarden. Al deze waarden moeten niet alleen gerapporteerd worden maar vooral kritisch worden bevraagd op meervoudige waardecreatie en waardevernietiging. Integraal bevragen vereist een brede interesse en gerichtheid op menselijk floreren binnen planetaire grenzen. De bestuurder of toezichthouder wordt uitgenodigd om een ander perspectief in te nemen dan veelal gebruikelijk is in zijn of haar rol.

Enkele voorbeelden:

- Welk maatschappelijk probleem lossen wij op?
- Wie zijn onze stakeholders 'zonder voice'? Wat zouden ze zeggen als we hen een stem geven?
- Wat zijn de geëxternaliseerde kosten van natuurlijke hulpbronnen, mensen en gemeenschappen?
- Is de remuneratie/compensatie van onze RvB gebaseerd op de doelen van meervoudige waardecreatie?

Niveau 2: Disruptief bevragen

Disruptief bevragen is een vorm van bevragen die het hele systeem in twijfel trekt zonder een directe oplossing te hebben. Het vertrouwde terrein maakt plaats voor iets onbekends. We staan open voor het niet-weten en het verlies van controle.

McGilchrist formuleert het als volgt: “We denken niet langer analytisch, controlerend lineair, maar globaal, empathisch, met gevoel voor paradoxen”. Het betreft vooral een andere manier van waarnemen,¹⁴ die een beroep doet op ons creatief denken en de onvoorspelbare wegen van onze verbeelding. Diversiteit in de boardroom is daarbij een voorwaarde.

Disruptief bevragen is essentieel voor de overgang naar duurzaamheid, omdat de bestaande sociale, technologische en juridische systemen niet meer voldoen. Het stellen van disruptieve vragen maakt alternatieven zichtbaar die misschien niet direct hetzelfde succes en dezelfde efficiëntie hebben als de traditionele aanpak, maar wel potentieel hebben op de langere termijn. Dit stimuleert de ontwikkeling van nieuwe kennis, andere productiesystemen en veranderingen in netwerken.

Enkele voorbeelden:

- Waarmee gaan we stoppen?
- Bezien vanuit het realiseren van positieve ecologische en maatschappelijk impact; welke samenwerkingen met criticasters, concurrenten en andere niet-logische partijen kunnen we aangaan om synergie te creëren en een gezamenlijk <onderwerp/product/dienst> te verbeteren/te versnellen?
- Welke nieuwe markten en kansen ontstaan als we product X of dienst Y volledig afstemmen op de behoeften van duurzaamheidsbewuste consumenten?
- Wat gebeurt er als we onze beloning verbinden aan onze duurzaamheidsprestaties in plaats van te focussen op financiële rendementen?

Niveau 3: Persoonlijk bevragen

Het persoonlijk bevragen draait om de ontmoeting met ‘de Ander’, die dus echt anders is dan wijzelf. In deze oprechte ontmoeting ligt altijd een moreel appel besloten.¹⁵ Het benadrukt de unieke individualiteit van mensen en de persoonlijke dimensie die aan besluitvorming ten grondslag liggen. Ook in onze zakelijke rollen nemen we onszelf mee en hebben we ondanks regels en procedures altijd met mensen te maken. Mensen kunnen rationeel en efficiënt zijn, maar ervaren ook intuïties,

14 I McGilchrist, *The Master and his Emissary: The divided brain and the making of the Western world*, New Haven: Yale University Press 2019.

15 H. Hummels & P. Nullens, “Other-wise’ Organizing. A Levinasian approach to agape in work and business organisations”, *Humanistic Management Journal* 2022, 7(2), p. 211-232.

onderbuikgevoelens en spontane reflecties. Het persoonlijk bevragen vraagt ook hiernaar en biedt tevens inzicht in mogelijke biases.

In het verlengde hiervan spreekt Engbers over het ‘on gezegde’ in de boardroom.¹⁶ Het gaat dan om datgene wat gedacht en gevoeld wordt binnen de groep maar niet wordt uitgesproken, zoals machtsverhoudingen, verschillende stijlvormen van communicatie, veronderstelde motieven, onduidelijke intenties en cultuurverschillen.

Bestuurders en commissarissen zijn veelal sterke persoonlijkheden, onafhankelijke denkers, doorzetters die cognitief sterk ontwikkeld zijn. Dit in combinatie met rolpatronen, procedures en overladen agenda’s maakt dat men vaak inzet op maximale efficiëntie op korte termijn. Het persoonlijk bevragen schept ruimte om het on gezegde toch te laten klinken. Het leidt tot betekenisvolle gesprekken, mits de vragensteller transparant is over de achtergrond van de vraag en diens persoonlijke betrokkenheid. Het vraagt oefening van bestuurders en commissarissen om de gebruikelijke manier van bevragen te doorbreken, zich ‘raakbaar’ op te stellen en de Ander te ontmoeten van mens tot mens.

Voorbeeld vragen:

- Ik lijk hier iets te missen, kun je me aangeven wat je zorg is?
- Wat is je motivatie om zoveel energie in deze onderneming te steken?
- Kun je me helpen jou te begrijpen; wat bedoel je met.../hoe zie je...?
- We hebben het nu al tijdje over <onderwerp>. Wat zeggen de mensen daar zelf over? Hebben we hen gesproken? Waar gaat het hen werkelijk om?
- Ik voel me ongemakkelijk hierover en kan het lastig onder woorden brengen. Herken je dat of ben ik de enige die dit zo voelt?

Niveau 4: Ethisch bevragen

Volgens Ricoeur bestudeert ethiek ons streven naar een goed leven, met en voor anderen, binnen rechtvaardige instituties.¹⁷ In de boardroom komen dit persoonlijke en het institutionele aspect samen. Mensen leven (werken) niet als geïsoleerde individuen. We zijn immers onderdeel van een Veld en een Habitus, gevormd door onze omgeving waarin Kapitaal wordt bepaald door onze context. De essentiële vraag is dan: hoe draagt dit bij aan het goede leven, met en voor anderen, in rechtvaardige instituties? Ethiek vraagt een open en onderzoekende houding naar het goede (leven) en het rechtvaardige (samenleven). Het voert hier te ver om de ethische benadering

¹⁶ M. Engbers, *Onder commissarissen. Over het on gezegde in de boardroom*, Amsterdam: Business Contact 2021. Gebaseerd op haar promotieonderzoek naar 25 RvC’s en daarmee ca. 150 commissarissen.

¹⁷ “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes”, P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil 1990. Ricoeur, en Deep Governance, positioneren zich in de Aristotelische traditie van eudaimonische ethiek die zich richt op welbevinden (geluk) en menselijk floreren als doel van de economie, staat etc.; M. Sandel, *Rechtvaardigheid: wat is de juiste keuze?*, Kampen: Ten Have 2010; P. Van Tongeren, *Leven is een kunst: over morele ervaring, deugdethiek en levenskunst*, Zoetermeer: Klement 2013; A. Sen, *Het idee van rechtvaardigheid*, Rotterdam: Lemniscaat 2013.

van Deep Governance uit te werken. Kort gesteld sluit de benadering sterk aan bij de eudaimonische traditie van Aristoteles. Het gaat dus om veel meer dan evenwicht tussen principes (beginselen) en gevolgen. Ook onze deugden (karakter), doelen en waarden spelen een cruciale rol en moeten worden bevraagd.¹⁸

Compliance-denken als een vorm van risicobeheersing is een must op alle niveaus van de organisatie. Het heeft ook de neiging in zich te zoeken naar het minimum en in het slechtere geval het opzoeken van de mazen in het complexe net van de wetgeving. Ethisch bevragen is hierop een aanvulling door de inbreng van een breder perspectief op verantwoordelijkheid en het creëren van waarde. Het gaat voorbij aan dat wat we kunnen meten, analyseren en de concrete keuzes die we kunnen maken. Ethisch bevragen kijkt naar onze diepste drijfveren, gevormd door wereldbeeld en culturele erfenis. Het werpt licht op morele paradigma's die we vanzelfsprekend vinden, tot ze stuklopen op de werkelijkheid zoals we nu ondervinden in de ecologische crisis.

Ethisch bevragen brengt ons van 'kunnen we het?' en 'mogen we het?' naar 'willen we het?'. Bij het ethisch bevragen gaat het niet zozeer om compliance waarbij de focus ligt op het voldoen aan de wet- en regelgeving. Het ethisch bevragen gaat over onze schemata, ons Kapitaal, het functioneren van het Veld. Het doet een appel op het morele kompas dat richting geeft tijdens een woelige zeereis, een levensweg, een verhaal dat we met elkaar schrijven en waar volgende generaties hun oordeel over zullen uitspreken.

Enkele voorbeelden:

- Onze onderneming heeft kernwaarden, wat betekenen die voor onze afwegingen in de boardroom? Wat betekenen die voor dit specifieke besluit/vraagstuk?
- Opereren we (internationaal) als een rechtvaardige institutie die bijdraagt aan het menselijke floreren?
- Hoe gaan de komende generaties onze keuze evalueren?
- Wat zegt jouw morele kompas hier, los van de wettelijke kaders? Wat doet dit met jou als persoon? Houdt het stand als ze je thuis aan de keukentafel hierop de maat nemen?
- Welke effecten heeft deze keuze voor ...? Vinden we diep in ons hart dat dit deugt?

¹⁸ Recent verscheen: M. Lückert-Rovers, *Morele Dilemma's in de Board Room*, 2023. Zij beperkt zich tot deontologische en utilitaristische ethiek. Deep Governance sluit deze methode niet uit, maar benadrukt meer waardenbeleving (value experience), menselijke floreren (capabilities), deugdethiek en filosofisch-antropologische en metafysische vooronderstellingen (wereldbeeld).

Niveau 5: Hoopvol bevragen

Een grootschalig internationaal onderzoek wijst uit dat het kunnen vooruitkijken ('forward looking') en het creëren van een realistisch toekomstperspectief de belangrijkste eigenschap is na betrouwbaarheid, die volgers van hun leiders verwachten.¹⁹ Hoop is een van de krachtigste middelen tot transitie. Goed en moedig leiderschap weet hoop op een gepaste wijze in te zetten als onderdeel van een transitiestrategie.²⁰

In de toekomst zijn er tal van mogelijkheden voor de onderneming om waarde te creëren. Deze mogelijkheden worden voor ons zichtbaar als we open en nieuwsgierig zijn en geen angst voor het onbekende hebben.

Hoopvol bevragen is het stellen van vragen vanuit dit toekomstgerichte perspectief. Het is de creatieve vraag stellen naar de mogelijkheden van morgen die nu kunnen beginnen als onderdeel van een transitiestrategie. Deze systemische transitie is best radicaal en begint bij ons innerlijke zelf, ons denken, voelen en willen. Hierbij moeten we vaak vechten tegen een cultuur van angst en cynisme. Hoopvol bevragen schept een positieve organisatiecultuur, ziet mogelijkheden, maakt weerbaar en ondersteunt innovaties.

Enkele voorbeeldvragen:

- Nu in alle moeilijkheden, wat is een lichtpuntje? Welke positieve ervaring/gesprek/observatie helpt je om verder te gaan?
- Wat is de top 5 van kansen? Kunnen we pilots inrichten om die te testen?
- Wat is jouw ideaalplaatje van deze onderneming over vijf jaar en hoe kan ik/kunnen wij bijdragen aan de realisering daarvan?
- Als we deze onderneming/organisatie opnieuw zouden oprichten, hoe zou het er dan idealiter uitzien?

5. Conclusie en verder onderzoek

We openen met de actuele uitdagingen waar ondernemingen voor staan en wat dit betekent voor governance. Een belangrijk thema is competent en moedig leiderschap. Externe druk van nieuwe regelgeving zal niet volstaan om de urgente en diepgaande transitie te maken. De verbinding tussen persoon en rol alsook de verandering van persoon en rol vereisen meer aandacht. Het project Ongemak in de boardroom wenst bij te dragen aan het ontwikkelen van een nieuwe professionele corporate governance-praktijk, gericht op authentiek en moedig leiderschap. Hiervoor moeten onze routines veranderen, zowel persoonlijk, professioneel als organisatorisch en

¹⁹ J.M. Kouzes & P. Posner, *A Leader's Legacy*, Hoboken: Jossey Bass 2006.

²⁰ P. Nullens, *Hoop als kunst van verantwoord leiderschap*, Antwerpen: Garant 2021; O. Scharmer & K. Käufer, *Leiden vanuit de toekomst: Van ego-systeem naar eco-systeem*, Zeist: Christofoor 2013.

maatschappelijk. Deep Governance is een model in ontwikkeling dat juist deze volgende fase van governance en nieuw leiderschap wil laten ontwikkelen. Deep Governance haakt aan bij het gevoel van verantwoordelijkheid en bij de hogere waarden van de bestuurder en commissaris. Het gaat om een verandering van binnen naar buiten. Met de (zelf)reflectie en (zelf)kennis daarvan beoogt Deep Governance de bestuurder en commissaris toe te rusten deze verantwoordelijkheid en hogere waarden in de bestuurskamer in te brengen met als resultaat de proactieve bijdrage aan langetermijnwaardecreatie en de nieuwe economie. Een belangrijk instrument om dit proces te initiëren is het ontwikkelen van een gezelschapsvorming. Niet alleen als groepen buiten de reguliere structuren, maar ook meer gezelschapsvorming in de boardroom. In deze veilige context ontstaat er ruimte voor het dieper bevragen: integraal, disruptief, persoonlijk, ethisch en hoopvol. De weg naar nieuwe routines loopt via andere vragen in de boardroom.

Verder onderzoek op dit spoor is nodig. De komende jaren zullen we hieraan verder werken, met meer wetenschappers, publicaties en altijd in co-creatie met de practitioners. Ook zullen diverse communities of practices worden gelanceerd en zodoende zal dit model doorwerken in de nieuwe economie.

