

5 | Destructieve dynamieken in de boardroom

Hans van Dijk en Stefan Cloudt

1. Inleiding

De iconische uitspraak “Je gaat het pas zien als je het doorhebt” van Johan Cruijff is ook van toepassing op dynamieken in de boardroom. Hoe vaak gebeurt het niet dat je in discussie belandt waarvan je naderhand zegt of denkt: “wat gebeurde daar nou?” en “hoe kon dat zo ontsporen?”. Elke keer dat je dat is overkomen, ben je waarschijnlijk onderdeel geweest van wat wij in dit hoofdstuk een ‘destructieve dynamiek’ noemen. Dit zijn terugkerende interactiepatronen die leiden tot een verslechtering van de situatie. De (re)actie van de een is weer voedingsbodem voor die van de ander. En naderhand zitten jij en anderen vooral met een overweldigend gevoel van hoe het zo uit de hand heeft kunnen lopen.

Daar waar mensen samenwerken, liggen destructieve dynamieken op de loer. En zeker in de boardroom, waar de belangen groot zijn en de vraagstukken complex, steken destructieve dynamieken regelmatig de kop op. Dan loopt het stroef in de raad van commissarissen (RvC) of tussen de RvC en de raad van bestuur (RvB), zijn er (onderhuidse) conflicten, raakt men gefrustreerd, en worden er slechte besluiten genomen. De gevolgen zijn bekend, kijk maar naar de debacles bij Ajax, Vestia, en de Volksbank. Maar de exacte oorzaak is vaak onduidelijk. Waar in de samenwerking loopt het precies verkeerd?

Het goede nieuws: in dit hoofdstuk gaan we jullie helpen om grip te krijgen op destructieve dynamieken. We beginnen met uitleggen wat een destructieve dynamiek is en hoe die tot stand komt. Vervolgens behandelen we drie verschillende destructieve dynamieken die veel voorkomen in de boardroom. Daarna geven we tips over hoe destructieve dynamieken te doorbreken. Het hoofdstuk eindigt met enkele algemene nabeschouwingen en een oproep voor bestuurders en toezichthouders.

Het slechte nieuws: bij elke destructieve dynamiek is er de neiging om de schuld bij de ander te leggen. Dit komt doordat er altijd een ander bij betrokken is, en we maar al te graag problemen die we ervaren afschuiven op anderen – zie ook de eerste destructieve dynamiek die we behandelen. Het is echter zo dat iedereen die betrokken is bij een destructieve dynamiek er een rol in speelt. Een kritische blik op het eigen denken en handelen is daarom noodzakelijk voor het doorgronden en doorbreken van destructieve dynamieken. In het lezen van dit hoofdstuk zal je er dus ook achter komen wat je zelf misschien niet altijd even goed hebt aangepakt. Maar het positieve daarvan is dan weer dat we je ook handvatten geven om het een volgende keer beter aan te pakken. Want in het verlengde van Johan Cruijff kunnen we ook stellen dat je het pas kunt aanpakken wanneer je het ziet.

2. Wat is een destructieve dynamiek?

Met dynamieken bedoelen we patronen van acties en reacties tussen personen. Zulke patronen ontstaan wanneer een actie of gebeurtenis vrijwel automatisch tot een bepaalde reactie leidt. Denk bijvoorbeeld aan wanneer iemand je een compliment geeft. Vrijwel iedereen reageert daarop door 'dank je wel' te zeggen. Een dergelijke reactie op een compliment is dusdanig een gewoonte geworden, dat we het nagenoeg automatisch doen. We denken er niet meer over na.

Op zichzelf zijn zulke gewoontes enorm handig en functioneel. Ze zorgen ervoor dat je geen aandacht en mentale energie hoeft te besteden aan routinematige zaken, waardoor je je volledig kunt focussen op complexere vraagstukken. Het nadeel van dergelijke kleine, alledaagse gewoontes is echter dat ze erg moeilijk te veranderen zijn. Wanneer je een gewoonte eenmaal hebt aangeleerd, zijn de daarbij horende gedragingen dusdanig geautomatiseerd dat je ze haast niet meer kunt afleren.

Dat is problematisch wanneer gewoontes onderdeel zijn van een 'destructieve' dynamiek. Bij zo'n dynamiek is jouw reactie op een situatie of actie van iemand anders namelijk niet functioneel, maar disfunctioneel – het leidt tot een verslechtering van de situatie. En doordat de situatie niet beter wordt, ben jij nog meer geneigd om hetzelfde gedrag te vertonen, waardoor ook de ander op eenzelfde manier reageert, en de situatie dus nog verder verslechtert.

Een destructieve dynamiek definiëren we als: een patroon van geautomatiseerde acties en reacties, die samen de situatie verslechteren en leiden tot een versterking van jullie reacties (zie Figuur 1). Er is een aantal belangrijke aspecten verweven in deze definitie.

Figuur 1: Visualisatie van een destructieve dynamiek



Ten eerste bestaan destructieve dynamieken uit patronen van acties en reacties. Er zijn dus altijd tenminste twee personen of groepen bij betrokken.

Ten tweede vindt de destructieve dynamiek over het algemeen automatisch plaats. Het gedrag wordt vertoond zonder na te denken. Dat geldt zowel voor de initiële actie als voor de daaropvolgende reactie(s). Denk bijvoorbeeld aan een defensieve reactie wanneer iemand de indruk heeft aangevallen te worden.

Ten derde worden destructieve dynamieken getriggerd door specifieke situaties. Aan elk patroon van acties en reacties ligt een situatie ten grondslag die werkt als een rode lap op een stier. Die gebeurtenis of situatie leidt vrijwel onherroepelijk tot een actie van de een, die vervolgens leidt tot een reactie van de ander.

Ten vierde leiden de acties en reacties van een destructieve dynamiek voornamelijk tot een verslechtering van de situatie. De basis van elk gedrag, en vooral van elke gewoonte, is dat het gericht is op iets wat we graag willen bereiken. Alleen soms zijn we erg slecht in inschatten wat de gevolgen van onze acties zijn, vooral wat betreft ons effect op anderen, en hoe anderen op ons reageren. Zo kan het dus gebeuren dat we gedrag vertonen waarvan we denken dat het functioneel is, maar wat een heel andere uitwerking heeft.

Ten slotte bestaat het patroon van acties en reacties niet enkel uit dezelfde gedragingen, maar worden de acties en reacties steeds sterker en extremer. Waar de een bij wijze van spreken begint met fluisteren en de ander reageert met aantikken, is de een op het eind aan het schreeuwen en reageert de ander door te duwen en trekken. Dit komt doordat de eerste gedragingen niet tot het gewenste resultaat hebben geleid, en de situatie is verslechterd. Dat zorgt ervoor dat je iets meer in de paniekmodus raakt en heftiger gaat reageren. Doordat je gedrag voortkomt uit een gewoonte, komt het meestal niet in je op om ander gedrag te gaan vertonen. Denk bijvoorbeeld aan een machine die niet aangaat wanneer je op de knop drukt. Meestal is de eerste reactie dan om vaker en harder op de knop te drukken in de hoop dat die dan uiteindelijk toch aan zal gaan.

In de basis hebben alle destructieve dynamieken dus hun basis in aangeleerd, niet-reflectief gedrag. Daar waar de hoop is dat bestuurders een hoge mate van zelfreflectie en zelfregulatie vertonen, is dat in de praktijk natuurlijk lang niet altijd zo. En juist onder druk – wat vaak het geval is in de boardroom – vervallen mensen snel tot geautomatiseerde, aangeleerde gedragingen. Destructieve dynamieken vinden dus plaats in alle lagen van een organisatie, en zeker ook in de boardroom.

In ons boek *Destructieve Dynamieken; 9 problematische patronen in organisaties en hoe die te doorbreken*¹ behandelen we aan de hand van voorbeelden negen destructieve dynamieken, verklaren we waarom we ondanks de negatieve gevol-

¹ H. van Dijk & S. Cloudt, *Destructieve dynamieken: 9 problematische patronen in organisaties en hoe die te doorbreken*, Uitgeverij Boom 2023.

gen toch de bijbehorende gedragingen vertonen, en bieden we oplossingen om de dynamieken te doorbreken. In dit hoofdstuk staan we stil bij drie destructieve dynamieken die in de context van een boardroom relatief vaak voorkomen. Tabel 1 geeft een overzicht van alle negen destructieve dynamieken. Voor meer informatie over de overige destructieve dynamieken verwijzen we naar het boek.

Tabel 1: Overzicht van de negen destructieve dynamieken

Destructieve dynamiek	Kern
De blame game	Problemen leiden tot verwijten in plaats van oplossingen.
Verstarde rollen	Rolverdelingen zorgen voor eenzijdig gedrag waarbij mensen een karikatuur worden.
Ongelijke verhoudingen	Dominant gedrag duwt anderen in een volgzaam rol en creëert afhankelijkheid.
Waan van wantrouwen	Wantrouwen is de voedingsbodem voor meer wantrouwen.
Impressie van incompetentie	De indruk dat iemand niet competent is zorgt er juist voor dat iemand niet goed presteert.
De mythe van talent	Niet het 'talent', maar de investering leidt tot groei en bloei.
Eigen volk eerst	Kiezen voor jezelf schaadt het groepsbelang, en daarmee uiteindelijk het eigenbelang.
Bias towards action	(Tijds)druk zorgt voor snelle, maar niet effectieve actie, wat de druk alleen maar vergroot.
Van kwaad tot erger	De drang naar vergelding zorgt bij conflicten voor een neerwaartse spiraal.

3. Drie veelvoorkomende destructieve dynamieken in de boardroom

In dit hoofdstuk bespreken we drie destructieve dynamieken die regelmatig in de boardroom de kop opsteken: de blame game, verstarde rollen, en ongelijke verhoudingen.

3.1 De blame game

Wanneer er iets fout gaat, hebben mensen snel de neiging om op zoek te gaan naar de oorzaak. Op zich is dat heel constructief, want het zorgt ervoor dat het probleem kan worden opgelost. We zijn als mensen echter geneigd om te denken dat er achter elke fout een menselijke oorzaak zit, en met onze post-hoc bril op denken we dat de verantwoordelijke ook wel had moeten kunnen voorzien dat het verkeerd zou gaan.

Het gevolg is dat we op zoek gaan naar een schuldige. ‘Zoek de boef’, wordt dit ook wel genoemd. Dit is funest voor psychologische veiligheid, want het maakt mensen angstig om hun eigen fouten toe te geven. Maar het allergrootste probleem? Dat is dat we in onze zoektocht naar een schuldige onszelf ontzien. Iedereen is verdacht, behalve wijzelf.

De reden hiervoor is dat we zowel naar onszelf als naar anderen graag een goed beeld van onszelf omhoog willen houden. Dat gebeurt vaak onbewust, maar om dat positieve zelfbeeld maar in stand te houden, kunnen we heel ver gaan, inclusief anderen beschuldigen van fouten waar we uiteindelijk zelf voor verantwoordelijk waren.

In de boardroom is deze neiging met regelmaat aanwezig. Jim Collins schreef al dat de neiging van veel bestuurders is om vooral naar omstandigheden te wijzen wanneer zaken niet goed gaan.² Als RvT kan het makkelijk en verleidelijk zijn om hierin mee te gaan omdat er vrijwel altijd wel factoren zijn die tegenzitten: hervormingen in de sector, een krappe arbeidsmarkt, bezuinigingen, toegenomen concurrentie, politieke verschuivingen, enzovoort. En wanneer de RvB het moeilijk heeft, dan is het een natuurlijke neiging om hen gerust te willen stellen, wat onder andere kan door hen in het beeld te bevestigen dat het niet aan henzelf ligt.

Voorbeelden van bestuurders die externe factoren de schuld geven van hun eigen falen zien we te over. Denk bijvoorbeeld aan Dirk Scheringa, die na zijn wanbeheer bij DSB ten tijde van de financiële crisis de vinger wees naar minister Wouter Bos van Financiën en naar de Nederlandse Bank, omdat zij de DSB onvoldoende zouden willen steunen. Of denk aan Martin Winterkorn, de voormalige CEO van Volkswagen, die een paar ingenieurs verweet om op eigen houtje verantwoordelijk te zijn voor sjoemelsoftware. En wat te denken van David Calhoun, de voormalig CEO van Boeing, die na de twee crashes van de 737 MAX vliegtuigen opmerkte dat piloten in Indonesië en Ethiopië ‘bij lange na niet de ervaring hebben die piloten in de V.S. hebben’.³

Het is niet verrassend dat juist bestuurders de neiging hebben om anderen de schuld te geven wanneer er iets misgaat. Doordat zij de eindverantwoordelijkheid dragen, komt de schuldvraag al snel bij hen terecht. Maar elke bestuurder zal ook staan achter de keuzes die zijn gemaakt. Dus dit zorgt voor een mentale botsing (die cognitieve dissonantie wordt genoemd) tussen de realiteit dat er iets verkeerd is gegaan en het positieve zelfbeeld. De manier waarop die cognitieve dissonantie dan wordt opgelost, is door de schuld buiten zichzelf te zoeken.

Bestuurders zijn natuurlijk niet de enigen die dat doen. Het is heel menselijk gedrag. Maar wanneer bestuurders dat doen, dan zet dat wel al snel de toon in een organisatie.

² J. Collins, *Good to Great*, New York: HarperCollins 2001.

³ <https://www.nytimes.com/2020/03/05/business/boeing-david-calhoun.html>.

Gedrag van de top wordt gekopieerd, wat in dit geval leidt tot een patroon van met de vinger wijzen naar anderen en/of omstandigheden wanneer iets verkeerd gaat.

Het gevolg is tweeledig. Allereerst worden problemen niet opgelost omdat mensen niet meer eigenaarschap (durven te) nemen voor zaken die misgaan. Eindeloze reeksen onderzoek worden dan maar gestart en nooit afgerond om maar geen verantwoordelijkheid te hoeven nemen. Daardoor leren we niet van onze fouten, en zijn we ook minder snel geneigd om ons gedrag te veranderen. De oorzaken van wat er verkeerd ging, blijven dus bestaan. En daarmee ook de kans dat er nog meer dingen verkeerd zullen gaan.

En ten tweede ontstaat er een angstcultuur. Wanneer de standaardreactie op iets wat er misgaat is dat men op zoek gaat naar de schuldige, durft op termijn niemand meer risico te nemen uit angst voor repercussies. Wat overblijft zijn medewerkers en leidinggevendenden die zoveel mogelijk binnen de lijntjes kleuren en fouten verdoezelen. Ook dit vergroot de kans dat er nog meer dingen verkeerd zullen gaan.

De blame game betekent het einde van de zelfkritische en zelflerende organisatie. Het is ook bij uitstek de destructieve dynamiek die ons belemmert in het doorgronden van destructieve dynamieken. Want bij elke destructieve dynamiek is altijd een ander betrokken naast onszelf. En wanneer iets niet goed loopt in de samenwerking met de ander, dan kunnen we altijd de schuld bij de ander neerleggen – zoals ook vaak gebeurt in de destructieve dynamiek van verstarde rollen.

3.2 *Verstarde rollen*

We zijn sterk geneigd mensen te identificeren door middel van de rol die ze vervullen. Herken je de verbazing die er bij een kleuter optreedt wanneer die ontdekt dat de juf niet op school woont, maar misschien ook zelf een gezin heeft? Wanneer we mensen vanuit hun rol benaderen, nemen we selectief waar. We vormen dan een heel eenzijdig beeld van de ander, en benaderen de ander vervolgens ook vanuit dat eenzijdige beeld.

Het gevolg is dat we de ander verder in die rol duwen, waardoor de kans groter wordt dat de ander rolbevestigend gedrag gaat vertonen. Als we een juf enkel benaderen als juf, dan zal zij ook vanuit die rol reageren – zowel naar ons als ouders als naar ons kind als een kleuter. Naarmate wij anderen eenzijdig vanuit een bepaalde rol bezien en benaderen, zullen wij dus ook steeds meer als vanuit onze rol worden gezien en benaderd. Uiteindelijk leidt dit tot verstarde rollen, waarbij we de veelzijdigheid en gelaagdheid van de personen achter de rollen uit het oog verliezen.

In de boardroom wordt de destructieve dynamiek van verstarde rollen vaak gevoed door de rolverdeling tussen de RvC en de RvB. Zo verzuchtte een bestuurder eens na een lange en gedetailleerde discussie over toenemende spanningen in de samenleving en de mogelijke gevolgen daarvan voor de organisatie: “Daar gaat de raad van

commissarissen niet over!” Het was begonnen als een gesprek van mens tot mens over gedeelde zorgen. Een van de commissarissen die het naar de rolverstarring bracht: “Ik vind als toezichthouder van deze organisatie dat we die spanningen in de samenleving moeten aanpakken, we moeten preventief werken voordat het onze cliënten bereikt en onze dienstverlening beïnvloedt.” Er kwam weerstand vanuit de bestuurder. De commissaris vervolgt: “Maar jij als bestuurder staat toch ook achter de statutaire doelstelling van onze organisatie?”

Opvallend hier is dat wat begon als een gesprek van mens tot mens, uitmondt in rolverstarring. Hoe kan dit gebeuren?

Een rol is weten wat je moet doen wanneer je wakker wordt. Een rol hebben geeft dus duidelijkheid over wat er van je verwacht wordt en hoe je je moet gedragen. In de basis is dat heel fijn en gemakkelijk. In plaats van dat je eerst moet uitvogelen wat je te wachten staat en hoe je zaken moet aanvliegen, kun je snel aan de slag. Stel je bent een huisarts. Dan weet je dat je vooral mensen moet diagnosticeren, maar dat er niet van je verwacht wordt dat je ook volledige operaties uitvoert. Je hoeft je daar dus ook niet in te bekwamen, wat veel tijd, moeite en bloed bespaart.

Een heldere rolverdeling helpt ook met specialiseren. Zeker in de samenwerking binnen en tussen organisaties is dat handig. Doordat er steeds meer wordt gewerkt in multidisciplinaire teams en met projecten, is werken in een divers team met mensen met verschillende specialismen zo langzamerhand de standaard in organisaties. Iedereen kijkt vanuit zijn of haar specialisatie naar een probleem, en het samenvoegen van die verschillende visies en perspectieven leidt tot adequatere en innovatievere oplossingen. En zeker in de boardroom is die diversiteit wenselijk en van meerwaarde.

Het vernuftige van de dynamiek van verstarde rollen is dat het zijn oorsprong heeft in deze voordelen van rollen en rolverdelingen. Het kan heel moeilijk zijn om te doorzien wanneer en hoe de voordelen van een rolverdeling doorslaan in de destructieve dynamiek van verstarde rollen. Maar op een gegeven moment heb je het door: dan kijk je plotseling zo sterk vanuit je eigen koker dat je je niet meer kunt verplaatsen in de ander.

Deze destructieve dynamiek vindt niet alleen regelmatig plaats tussen de RvC en de RvB, maar ook tussen de RvB en de ondernemingsraad, leidinggevenden en medewerkers, verschillende afdelingen, specialisten, en andere groepen medewerkers. Het feit dat er meer bestuurders zijn die Peter heten dan vrouw zijn heeft ook alles te maken met de hardnekkige rolverdeling tussen mannen en vrouwen.⁴

De gevolgen van verstarde rollen zijn veelzijdig. Allereerst krijg je minder begrip voor de zienswijze van de ander en hou je steeds meer vast aan je eigen gelijk. De ander doet dat echter ook, waardoor er steeds meer wederzijds onbegrip ontstaat.

⁴ <https://nos.nl/artikel/2414408-vrouwen-heten-deze-week-peter-op-linkedin-iedereen-snapt-waar-het-over-gaat>.

Vervolgens neem je elkaar niet meer serieus, ben je niet meer geïnteresseerd in wat de ander te zeggen heeft, en wordt de ander letterlijk een ander – iemand die gevoelsmatig niet meer een even gewaardeerd onderdeel is van het geheel. Dit heeft uiteraard ook weerslag op de besluitvorming: doordat input en het perspectief van anderen niet meer wordt gehoord of serieus wordt genomen, wordt de besluitvorming steeds slechter.

3.3 *Ongelijke verhoudingen*

Bij wet hebben bestuur en intern toezicht niet alleen een andere rol, maar ook ongelijke verhoudingen. Zo is de RvC de werkgever van de bestuurder, maar niet van de werkorganisatie. Het RvB maakt het beleid, de directie stuurt op uitvoering daarvan door de organisatie. En ook binnen de organisatie zijn er ongelijke verhoudingen tussen leidinggevenden en medewerkers, en mogelijk ook tussen afdelingen en specialismes.

Net als bij een rolverdeling hoeft een ongelijke verhouding geen problemen op te leveren. Maar macht gaat al snel gepaard met dominant gedrag. En dat is aan katalysator voor allerlei problemen, omdat dominant gedrag van de één volgezaam gedrag van de ander oproept,⁵ wat de ongelijkheid vergoot.

Neem bijvoorbeeld een ervaren voorzitter van een RvT die een nieuwe bestuurder voorstelt om af te spreken, met het doel om de bestuurder op weg te helpen. Deze goedbedoelde afspraak krijgt de vorm van een afspraak tussen een mentor en leerling, waarna in de erop volgende maanden de bestuurder nog regelmatig advies vraagt aan de voorzitter van de RvC. In de eerste RvT-vergaderingen normaliseren de verhoudingen niet, en wanneer een bestuurder twijfelt over wat een goede aanpak is bij een moeilijk dossier, verzucht de voorzitter: ‘als ik hier bestuurder was...’. Dit voedt onzekerheid bij de bestuurder, en zorgt ervoor dat ook andere leden van de raad kritischer gaan kijken naar de bestuurskwaliteiten van de bestuurder. Na een tijd volgt de conclusie dat de bestuurder blijkbaar nog niet klaar was om bestuurder te worden, en gaat de RvT na overleg over tot de zoektocht naar een nieuwe bestuurder.

De destructieve dynamiek van ongelijke verhoudingen speelt doorgaans in op situaties waarin er een ongelijke verhouding is tussen twee personen. Dat kan een formele machtsafstand zijn (bijvoorbeeld tussen de hierboven geschetste RvC voorzitter en de bestuurder), maar ook een informele verhouding (bijvoorbeeld door een verschil in ervaring of kennis; zie wederom het voorbeeld hierboven). Door die verhouding heeft de een meer autoriteit en macht dan de ander. De ongelijke verhouding hoeft zich lang niet altijd te uiten in corresponderend gedrag, maar op kritieke momenten zoals bij strategische vraagstukken bestaat de kans dat de ongelijke verhouding wel het gedrag van de betrokken personen gaat sturen.

⁵ R. Gifford & B. O'Connor, ‘The interpersonal circumplex as a behavior map’, *Journal of Personality and Social Psychology* 1987, 52(5), p. 1019-1026.

De reden hiervoor is dat wanneer zaken complex worden, we eerder gaan kijken naar anderen voor leiderschap.⁶ Daarbij gaat de aandacht uit naar mensen die we autoriteit toedichten op basis van positie, functie, of expertise. Omdat wij zelf niet goed weten wat er moet worden gedaan, kijken we naar mensen waarvan we denken dat die wel de wijsheid in pacht hebben op dat vlak. En wanneer zij iets zeggen, zijn we al snel geneigd om dat aan te nemen. Zelf hebben we immers geen idee, en dus ook niet het vermogen om kritisch te luisteren naar wat die ander te zeggen heeft.

Net zoals dominant gedrag volgzzaam gedrag oproept, leidt volgzzaam gedrag dus tot dominant gedrag. De elkaar versterkende werkingen van deze gedragingen vergroot de ongelijke verhouding en maakt het steeds moeilijker om die te doorbreken. Voor zowel leiders als volgers is het op korte termijn vaak ook wel prettig: leiders kunnen hun eigen plan trekken want de anderen volgen wel, terwijl volgers weinig inspanning hoeven te doen want ze kunnen gewoon hun leiders volgen. En als het een competente leider is, dan bestaat de kans dat het qua prestaties ook tot goede gevolgen leidt.

Op langere termijn kunnen de gevolgen echter desastreus zijn. Er wordt zoveel van de leider verwacht, dat de leider al snel overvraagd en overwerkt kan worden. Als de leider minder competent is, dan zal die incompetentie ook niet worden gecompenseerd door de kunde van volgers, waardoor de prestaties eronder gaan lijden. En de kennis en kunde van volgers wordt onderbenut, waardoor oplossingen en implementatie altijd suboptimaal zullen zijn, en er ook geen nieuwe leiders op zullen staan onder de volgelingen.⁷ Zeker in de boardroom, waar het cruciaal is dat de kennis en kunde van alle aanwezigen optimaal wordt benut, is het dus van wezenlijk belang om te voorkomen dat bepaalde personen de boventoon gaan voeren.

4. Het doorbreken en voorkomen van destructieve dynamieken

Als je last hebt van een of meerdere destructieve dynamieken, hoe doorbreek je die dan? Of als je wil voorkomen dat er een destructieve dynamiek ontstaat, wat kan je daarvoor doen? In dit hoofdstuk staan we stil bij een aantal stappen die je hiervoor kunt zetten.

De eerste stap in het doorbreken of voorkomen van destructieve dynamieken is bewustwording. Dit is als het ware de stap van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam. Maar dit bestaat uit een aantal elementen. Het begint met bewustwording van de aanwezigheid van deze destructieve dynamiek in je organisatie – of bewustwording dat jullie vatbaar zijn voor de desbetreffende destructieve dynamiek.

6 J.C. Magee & A.D. Galinsky, 'Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status', *Academy of Management Annals* 2008, 2(1), p. 351-398.

7 H. van Dijk, B. Meyer, M. van Engen & D.L. Loyd, 'Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures', *Academy of Management Annals* 2017, 11(1), p. 517-557.

Bewustwording kan je het beste genereren door alert te zijn op specifieke gedragingen die kenmerkend zijn voor bepaalde destructieve dynamieken. Merk je bijvoorbeeld dat leden van de RvC of de RvB niet vrij durven te spreken, of zichzelf regelmatig indekken wanneer ze iets zeggen? Dan is de kans groot dat de blame game aanwezig is. Of merk je dat men zich regelmatig beroept op de eigen rol, of die van de ander? Bijvoorbeeld door opmerkingen te maken als: “Als lid van de RvT moet ik de bestuurder wel op kritische wijze controleren”, “Leidinggevendenden moeten streng zijn en grenzen stellen”, of “Dat hoort niet bij mijn taken of functieomschrijving”. Dan ligt de destructieve dynamiek van verstarde rollen op de loer. Elke destructieve dynamiek heeft zijn eigen kenmerkende gedragseigenschappen, waardoor het analyseren van specifieke gedragingen kan helpen om destructieve dynamieken te identificeren.

Vervolgens is het van belang om je bewust te worden van je eigen rol. Wat is je automatische reactie wanneer er iets verkeerd gaat waar jij mee bezig bent? Herken je het patroon waarin je anderen de schuld geeft? Wanneer vertoon je dit gedrag? Zitten daar patronen in? En hoe reageer je wanneer anderen iets verkeerd doen? Ga je dan wijzen met je vinger, of op zoek naar de boef? Maakt het daarbij nog uit wie precies degene is die eventueel iets verkeerd zou hebben gedaan? Dat zijn allemaal vragen die je kunnen helpen om je eigen aandeel in de blame game te achterhalen. Wanneer het de destructieve dynamiek van ongelijke verhoudingen betreft, kan je jezelf kritisch bevragen over wat voor gedrag je vertoont naar mensen die je meer versus minder autoriteit toedicht. Naarmate je gedrag anders is, is de kans groter dat je zelf een belangrijk aandeel hebt in het ontstaan en onderhouden van de destructieve dynamiek van ongelijke verhoudingen.

Als je tot de conclusie komt dat je zelf ook onderdeel bent van een destructieve dynamiek, en er dus ook een actieve bijdrage aan levert, dan is het waardevol om te reflecteren op je eigen motieven achter je gedragingen. Waarom vertoon je het gedrag dat je vertoont? Wie dien je ermee? En bovenal: wat levert het jou op? Dit is een belangrijke vraag, want ook al is het antwoord misschien confronterend (zo zou een antwoord met betrekking tot de destructieve dynamiek van ongelijke verhoudingen kunnen zijn dat je het fijn vindt om in aanzien te staan), geeft het wel veel inzicht in wat de factoren zijn die het gedrag in stand houden.

De volgende stap is om het gesprek aan te gaan met anderen. Het doel van zo'n gesprek is tweeledig. Allereerst richt het zich op een verdere bewustwording over de aanwezigheid van de destructieve dynamiek. Hoe meer mensen zich bewust zijn van de aanwezigheid van een destructieve dynamiek, hoe meer iedereen ook kan helpen om die dynamiek te doorbreken. Ook kan men dan elkaar helpen met inzicht krijgen in waar het gedrag vandaan komt. Vanuit de wetenschap dat iedereen blinde vlekken heeft wat betreft het eigen gedrag en de achterliggende motieven, kunnen anderen van onschatbare waarde zijn om het bewustzijn te vergroten.

Het aanvliegen van dit gesprek is niet altijd even makkelijk. Mede vanwege de blame game kan het aankaarten van een destructieve dynamiek al snel leiden tot verwijten die heen en weer vliegen. Dit is dan ook de reden waarom we aanraden om zelf eerst te reflecteren op de eigen rol in de aanwezigheid van een destructieve dynamiek. Wanneer je al doorhebt dat je zelf ook een rol speelt in een destructieve dynamiek, kan je bij het aankaarten van de destructieve dynamiek meteen aangeven dat je er zelf ook een bijdrage aan levert. Op die manier haal je de angel uit het gesprek, en loop je minder risico dat het gesprek over destructieve dynamieken uitmondt in de destructieve dynamiek van de blame game.

Wanneer het gesprek tot voldoende inzicht heeft geleidt aangaande de eigenschappen en kenmerken van de destructieve dynamiek, kan men zich gaan bezinnen op wat nodig is om de destructieve dynamiek te doorbreken. In eerste instantie zal dat bestaan uit afspraken, beloftes en intenties,⁸ maar hopelijk worden die ook opgevolgd. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat voor het vertonen van nieuw gedrag, oud gedrag afgeleerd dient te worden. Omdat oude gedragingen vaak bestaan uit geautomatiseerde, aangeleerde patronen, gaat dit vaak nog niet zo makkelijk. Geduld, en een vergevende houding van anderen helpen daarbij. Mocht iemand toch weer vervallen tot het oude gedrag dat kenmerkend is voor de destructieve dynamiek die jullie willen doorbreken, wijs dan iemand liefdevol op het gedrag en geef de mogelijkheid om het gedrag aan te passen.⁹

Nieuw gedrag aanleren voelt in eerste instantie vaak wat onwennig. Het hoeft ook niet in eerste instantie meteen goed te gaan. Maar naarmate je meer oefent met nieuwe gedrag, zal het ook steeds natuurlijker aan gaan voelen. Wanneer je bijvoorbeeld last hebt van de destructieve dynamiek van verstarde rollen, dan zal je af en toe jezelf moeten dwingen om rol doorbrekend gedrag te vertonen. Probeer in plaats van anderen te zien vanuit een rol, eens anderen te zien als individu, los van de rol. Ga als RvT niet tegenover de RvB zitten, maar neem eens plaats tussen de leden van de RvB. Praat eens over andere dingen dan het werk. Naarmate je meer over de ander te weten komt, krijgt die persoon voor jou steeds meer een unieke identiteit, waardoor het ook makkelijker wordt om de ander niet enkel vanuit de rolverdeling te benaderen.

5. Nabeschouwing, oproep en scan

Tot slot willen we nog enkele overkoepelende inzichten meegeven als nabeschouwing, doen we een oproep om meer aandacht te geven aan destructieve dynamieken in de boardroom, en bieden we een scan aan om destructieve dynamieken te identificeren.

⁸ I. Ajzen, 'The theory of planned behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1991, 50(2), 179-211.

⁹ J.A. Ouellette & W. Wood, 'Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior', *Psychological Bulletin* 1998, 124(1), 54.

Ten eerste: sta eens stil bij de situaties die functioneren als triggers voor destructieve dynamieken. Net zoals verschillende gedragingen kenmerkend zijn voor specifieke destructieve dynamieken, heeft elke destructieve dynamiek haar eigen situationele trigger (zo speelt de blame game vaak op wanneer er iets misgaat). Zodra je die situaties in beeld hebt, weet je wat de situaties zijn waarin je alert moet zijn op het ontstaan van een destructieve dynamiek.

Ten tweede: reflecteer eens welke rol de organisatiecultuur heeft bij het ontstaan en de ontwikkeling van destructieve dynamieken. Destructieve dynamieken staan niet op zichzelf, maar worden vaak gevoed door de organisatiecultuur, en geven ook weer een nadere invulling aan die cultuur. Vanuit de wetenschap dat de top vaak een belangrijke invulling geeft aan de organisatiecultuur, is introspectie door de RvT en met name de RvB essentieel.

Als derde is het van belang om te onderkennen dat een destructieve dynamiek een interactiepatroon is. Jij kunt wel werken aan bewustwording en verandering, maar houd er rekening mee dat dat niet betekent dat de ander zich er ook al bewust van is. Het gesprek is dus essentieel, en daarmee ook om daar tijd en ruimte voor in te bouwen. Voor bestuurders en toezichthouders geldt hier een extra uitdaging: mede door ongelijke verhoudingen worden destructieve dynamieken lang niet altijd besproken. We hopen dat dit hoofdstuk de aanleiding zal zijn voor RvC en RvT leden om het gesprek over destructieve dynamieken op de agenda te zetten.

Als vierde is het goed om te onderkennen dat menselijk gedrag de kern is van alle destructieve dynamieken. Emotie en cognitie spelen een belangrijke rol in de onderliggende redenen en motivaties van het vertoonde gedrag, en technologie, systemen en structuren kunnen de dynamieken vervormen, uitvergroten of juist beperken. Maar het is boven alles het gedrag van persoon 1 dat het gedrag van persoon 2 beïnvloedt en zodoende leidt tot een destructieve dynamiek. In gedrag ligt dan ook de voornaamste sleutel tot verandering. Tegelijkertijd zijn we ons er terdege van bewust dat gedragsverandering niet gemakkelijk is en dat we enkel richtingen hebben aangedragen. Een effectieve aanpak is voor elke destructieve dynamiek anders.

Als vijfde en laatste laten de destructieve dynamieken zien dat het gedrag van de ander voor een belangrijk deel wordt beïnvloedt en gestuurd door ons eigen gedrag. Destructieve dynamieken beginnen dus bij onszelf. Wanneer we graag willen zien dat anderen hun gedrag veranderen, dan zal niks zo goed helpen als wanneer we ons eigen gedrag veranderen.

We hopen dat bewustzijn over de aanwezigheid van destructieve dynamieken helpt om ze tijdig te herkennen en in de kiem te smoren. Om een destructieve dynamiek te identificeren en bespreekbaar te maken, is een taal nodig om te begrijpen wat er gaande is en hoe dat opgelost kan worden. Door verschillende destructieve dynamieken te onderscheiden en te ontleden, hopen we boardrooms de benodigde

taal aan te reiken om dit gesprek te voeren. Daarbij roepen we RvC's op om ook in hun zelfreflecties stil te staan bij de aanwezigheid van destructieve dynamieken.

Als hulpmiddel voor een dergelijke zelfreflectie bieden we op de website destructievedynamieken.nl een zelfscan aan. Door die in te vullen, kan je aan de hand van specifieke gebeurtenissen achterhalen in hoeverre er bepaalde destructieve dynamieken opspeelden. Na het invullen van de vragen ontvang je op je e-mailadres een rapport met daarin een score per destructieve dynamiek als indicatie van de mate waarin die destructieve dynamiek aanwezig was, evenals een samenvatting van elk van de negen destructieve dynamieken en wat je kan doen om ze aan te pakken.