

— E S S A Y —

# Corporate governance dwaalt

Corporate governance dwaalt, men is de verkeerde weg ingeslagen. Dit is één van de conclusies van mijn proefschrift *Tensions in the Boardroom, A Cultural Perspective of Corporate Governance in the Dutch financial Sector*. De oplossing is niet om cultuur op te nemen in een code waarbij weer uitgegaan wordt van het instrumentele denken. Maar hoe dan wel? Welke perspectieven zijn hierbij dan wel belangrijk?

TEKST ELLEN STEIJVERS

**D**e oplossing om het vertrouwen in de financiële sector te herstellen moet volgens velen gezocht worden in cultuurverandering. De code van Van Maanen, de richtlijn voor goed bestuur, heeft cultuur eind vorig jaar zelfs opgenomen in haar code Corporate Governance. Gaat deze aandacht voor cultuur in de code Corporate Governance werken? Nee, de gedragscodes leiden alleen maar tot een afvinkmentaliteit bij bestuurders en toezichthouders: voldoe ik aan de regels? Binnen de financiële sector kijkt men vanuit efficiëntie, waarbij doel en nut belangrijk zijn. Dit is opvallend omdat de veranderende wereld nu juist ook andere perspectieven zoals een moreel perspectief eist. De oplossing is niet om cultuur op te nemen in een code waarbij weer uitgegaan wordt van het instrumentele denken. Zoals Albert Einstein ooit zei: “We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt”. Maar hoe dan wel? Welke perspectieven zijn hierbij dan wel belangrijk?

In tegenstelling tot Luyendijk (2015), die beweert dat er strengere wet- en regelgeving nodig is, toont mijn promotie-

onderzoek aan dat wet- en regelgeving voor het besturen van organisaties zeker niet altijd werkt.

Een voorbeeld uit de praktijk van een bank: een bestuurder heeft de gewoonte om de leden van de ondernemingsraad bijna altijd achteraf te informeren. De gewoonte (re)produceert de verhoudingen tussen de bestuurder en de ondernemingsraad. Dit voorbeeld laat zien dat het instemmingsrecht van de ondernemingsraad niet werkt om zaken te veranderen.

Het zou aanbeveling verdienen om deze gewoonte en de zeggenschap van de ondernemingsraad ter discussie te stellen. Zijn de huidige zeggenschapspatronen wel houdbaar of moeten we toe naar andere wijze van zeggenschap?

In de praktijk valt het niet mee dit te doen. Men is bang en heeft angst om de eigen baan te verliezen. Op alle niveaus, ook bij de Raad van Commissarissen, is er angst voor de eigen positie. Er is lef voor nodig om niet eindeloos te polderen of te discussiëren maar om spanningsvelden op tafel neer te leggen. Men zou zichzelf vragen kunnen stellen zoals: hoe wordt de functie van de organisatie geïnterpreteerd? Is er overeen-

stemming tussen de waarden die uitgedragen worden door het bestuur en de sociale waarden van de hele maatschappij? Iemand vanuit een andere discipline, een consultant of iemand met een ander referentiekader kan helpen om als een buitenstaander naar de dagelijkse praktijk te kijken.

De huidige tijd vraagt om te reflecteren op morele en culturele kwesties en onszelf en anderen vragen te stellen. Het kan helpen door jezelf als een buitenstaander te aanschouwen zodat je je bewust wordt van de spanningsvelden en ze zelf kan overzien en vanuit een hoger abstractieniveau kan vormgeven.

### WEG BELANGRIJKER

Het nieuwe besturen vraagt niet alleen om zaken te benoemen, te reflecteren en ter discussie te stellen maar ook om een andere wijze van handelen. Bestuurders zullen niet zo zeer gericht moeten zijn op het resultaat maar op de weg van de overeenstemming met andere actoren. Het onderzoek toont aan dat bestuurders en actoren in en rondom het bestuur al bezig zijn met nieuwe toepassingen van corporate governance maar zich hier zelf nauwelijks bewust van zijn. Zodra ze zich niet richten op het resultaat maar op de weg er naar toe leidt dit tot positievere resultaten. Het proces van de juiste mensen op het juiste moment en op de juiste manier betrekken bij het probleem of de situatie zorgt ervoor dat de kwaliteit van de besluitvorming, de tijdswinst en de tevredenheid van de stakeholders toeneemt.

Een voorbeeld. DNB wordt gevraagd door een bank om in vroeg stadium mee te denken over een mogelijke verhuizing naar het buitenland terwijl normaliter DNB pas aan het einde van het proces gevraagd wordt voor toestemming. Bestuurders weten de uitkomst van het proces nog niet maar wel dat DNB akkoord moet gaan over de verhuizing. De winst van deze nieuwe praktijk is dat de DNB invloed kan uitoefenen op het bestuurlijk handelen.

De kwaliteit van de besluitvorming wordt hiermee verhoogd. Tegelijkertijd levert het tijdswinst op want fouten of verkeerde aannames worden in een vroegtijdig stadium voorkomen. Bovendien leidt dit tot meer commitment en betrokkenheid vanuit de verschillende stakeholders. Deze nieuwe toepassingen zijn in de praktijk nog schaars. Dit komt omdat de oude zienswijze en praktijken sterk overheersen. Men durft de oude instrumentele wijze en resultaatgerichte aanpak onvoldoende los te laten, terwijl deze in de praktijk niet altijd werken.

### BREDER PERSPECTIEF

Tijdens het promotieonderzoek is gekeken naar de spanningsvelden in de verhalen van bestuurders en actoren rondom het bestuur van een pensioenfonds en een bank. Opval-

lend is dat bestuurders maar ook andere actoren rondom het bestuur in hun eigen wereld zitten en zich niet of nauwelijks bewust zijn van de verschillende spanningsvelden. Er is een breder perspectief nodig. Albert Einstein omschrijft dit als volgt: *“Een mens is deel van het geheel, dat wij het ‘Universum’ noemen, maar toch ervaren wij onszelf, onze gedachten en gevoelens, als iets wat losstaat van de rest, een soort optisch bedrog van bewustzijn. Dit bedrog is als een gevangenis voor ons, die ons beperkt tot onze persoonlijke verlangens en tot affectie voor slechts de enkelen die ons het meest na staan. We moeten ons eraan wijden onszelf te bevrijden uit deze gevangenis door onze kring van begrip en medeleven groter te maken, door al wat leeft in het geheel van natuur en schoonheid te omarmen”.*

Aan de hand van de spanningsvelden van mijn proefschrift wil ik inzichten geven tot een breder perspectief.

### DE GEVANGENIS

Ten eerste zijn er spanningsvelden die ik de gevangenis noem omdat men vast zit aan drie basisverhalen over corporate governance, namelijk corporate governance is het voldoen aan wet- en regelgeving, corporate governance is het waarde hechten aan geschreven regels en het evenwicht houden tussen belangen. Al deze basisverhalen kennen een tegenverhaal die spanningen veroorzaakt. Zo heeft men bij het eerste basisverhaal hoewel men wil voldoen aan de wet- en regelgeving tegelijkertijd ook te maken met praktische redenen waarom dit niet kan en het feit dat men ook een bedrijf of organisatie runt en afgerekend wordt op de financiële resultaten.

Het spanningsveld in het tweede basisverhaal over corporate governance zit hem in het spanningsveld tussen de formele en de informele wereld.

Bij het derde basisverhaal acteert men tussen ene kant het evenwicht houden tussen de belangen en aan de andere kant het nastreven van het gezamenlijk belang of het organisatiebelang. Deze basisverhalen en tegenverhalen geven de betekenis aan corporate governance en laten zien dat men als het ware vast zit in vaste kaders over corporate governance. De betekenisgeving van corporate governance kent een instrumenteel karakter. Het is bovendien opvallend dat het morele karakter in de basisverhalen volledig ontbreekt.

### VERSCHILLENDE WERELDBEELDEN

Het tweede spanningsbeeld gaat over wereldbeelden: het lineaire wereldbeeld en het chaosdenken. Bij het lineaire wereldbeeld passen termen zoals beheersbaarheid, controleerbaarheid, rationaliteit, concurrentie, optimalisatie van kapitaal, ordening en beperking. Bij het chaosdenken staat de gedachte centraal dat alles onderdeel is van een groter geheel en het geheel meer is dan de som der delen. Andere

**“OP ALLE NIVEAUS,  
OOK BIJ DE RAAD VAN  
COMMISSARISSEN,  
IS ER ANGST VOOR  
DE EIGEN POSITIE”**

belangrijke elementen binnen dit zogenaamde niet-lineaire denken zijn optimalisatie van mensen en kapitaal, gevoel, vrijheid, onvoorspelbaarheid, onderlinge relaties, openheid, begrip en flexibiliteit. Nu lijkt het alsof er bij het niet-lineaire denken geen ordening plaats vindt maar dat is niet zo. Er wordt namelijk een zeer groot beroep gedaan op het zelfsturend, zelforderend en zelfcorrigerend vermogen. Binnen dit ideaaltipe behoren verschil, conflicten, macht en belangen tot de dagelijkse werkelijkheid. De macht blijft niet langer bij de manager maar verspreidt zich tussen individuen en de omgeving. Er ontstaan telkens wisselende structuren van individuen op bepaalde voor hun aansprekende thema's. Niet het management is degene die de organisatie stuurt, maar men stuurt de organisatie door de individuen van maximale mate van vrijheid te voorzien.

Het onderzoek toont aan dat het lineaire wereldbeeld dominant is binnen en rondom het bestuur van de financiële sector. Het dominante lineaire denken vertoont echter scheuren. Zo vertellen verschillende respondenten dat men door de financiële crisis is gaan twijfelen over de houdbaarheid van de financiële modellen. Het is volgens de respondenten door de crisis duidelijk geworden dat financiële zaken niet altijd zijn te vangen in een model. Dit komt overeen met signalen van een ander soort denken namelijk het niet-lineaire denken. Het niet-lineaire wereldbeeld verbreedt het perspectief in de bestuurskamers van de financiële sector.

### **BOTSENDE WAARDEN**

Het derde soort spanningsveld zijn de spanningsvelden tussen de verschillende niveaus van waarden. Een voorbeeld van een pensioenfonds. Zembra komt met de primeur dat Nederlandse pensioenfondsen beleggen in wapenbedrijven die clusterbommen en landmijnen produceren. De maatschappelijke opinie was meteen helder. Men vond het niet toelaatbaar om te investeren in clusterbommen. Echter, de werknemers wil-

den ook niet dat de uitkeringen van de pensioenen zouden dalen. Met andere woorden er was een spanningsveld tussen enerzijds de maatschappij en anderzijds de werknemers die een betere pensioenuitkering willen hebben. In deze situatie botsten de maatschappelijke sociale waarden met de individuele economische waarden.

### **CONFLICTERENDE ORGANISATIEKADERS**

Het vierde spanningsvelden gaat over het institutioneel *framework*. Het gaat hierbij om het onderscheid tussen het regulatieve, normatieve en cultuur-cognitieve referentiekader. Bij het regulatieve proces dwingen wettelijke regels om het



**ELLEN STEIJVERS:**  
**“EEN BEDRIJFSCULTUUR  
 CREËREN WAARIN RUIMTE  
 IS VOOR EEN EIGEN STEM  
 EN EIGEN TALENT.”**

nut na te leven en anders volgen er sancties, bij het normatieve proces is het een sociale plicht om de verbindende verwachtingen zoals certificering en accreditering waar te maken en bij culturele processen zorgen gedeelde overtuigingen en werkwijzen ervoor dat de algemeen geaccepteerde gedeelde opvatting wordt nageleefd door het nabootsen ervan. Uit het onderzoek blijkt dat er binnen de afzonderlijke processen spanningen zijn maar ook tussen de drie processen.

Een voorbeeld. Bij een pensioenfonds gelden drie belangrijke vuistregels. Je moet namelijk trouw zijn aan je achterban, het bestuur is degene die uiteindelijk het besluit neemt en je moet de formele rol spelen die van je verwacht wordt dat je speelt. In bepaalde situaties kunnen de cultureel-cognitieve ankers botsen met elkaar. Bijvoorbeeld wanneer men al zaken heeft toegezegd in het bestuur en men komt erachter dat de achterban er niet mee eens is.

### WEERBARSTIGE PRAKTIJK

Het vijfde spanningsveld heeft te maken met de praktijk. Als uitgangspunt neem ik twee ideaaltypen van verantwoord handelen van Habermas te weten strategisch handelen en communicatief handelen. Het strategisch handelen is resultaatgericht. Door strategisch te handelen is het mogelijk om een bepaald discours te doen prevaleren boven een ander discours. Een voorbeeld bij een bank is dat historische verhalen door de actoren worden ingezet om andere deelnemers te overtuigen van een juistheid van een bepaald discours. Zo verwezen verschillende respondenten naar het verhaal en de gedachtegang van de oprichters die overeenkwam met hun eigen idealen. Het communicatief handelen gaat uit van het proces van overeenstemming.

Uit beide casestudies komt naar voren dat het strategisch handelen in het bestuur dominant is en regelmatig tot spanningsvelden leidt. Het is opvallend dat het communicatief handelen zorgt voor positieve ervaringen bij zowel de bestuurder als de andere actoren. Zo heeft een bestuur van een pensioenfonds de DNB betrokken bij de discussie over professioneel bestuur. Men wist vooraf niet hoe het resultaat zou zijn en toch zijn alle actoren tevreden over de afloop. De actoren worden dan vaak vroegtijdig in het proces betrokken, er wordt geluisterd naar elkaar en vervolgens overeenstemming bereikt op basis van argumenten.

### MOREEL DENKEN

De vijf spanningsvelden laten zien dat de bestuurders en andere actoren rondom het bestuur zich blijven vasthouden aan het nutsgerichte, instrumentele en lineaire denken en het strategisch handelen. De andere perspectieven zoals het morele en het niet-lineaire denken en het communicatief handelen worden nog maar mondjesmaat

## Ellen Steijvers

Ellen Steijvers (1977) is een veranderaar met een achtergrond in de (organisatie) antropologie. Ze is 24 juni 2016 gepromoveerd aan de Vrije Universiteit met haar onderzoek *Tensions in the Boardroom*'.

Uit haar promotieonderzoek blijkt dat het niet eenvoudig is om problemen en spanningsvelden in en rondom de boardroom op te lossen. Na haar promotieonderzoek kwam Ellen in contact met een storyteller, uitvinder en kennisvalorisator (Peter van den Heuvel), vrijbreker, doener en vuurwerkster (Helen van Laarhoven) en de nieuwe Thorbecke (Sjoerd Hania). En zo ontstond er het idee van een participatief theater waarin mensen los kunnen komen van hun dagelijkse problemen en conflicten. Het theater brengt bedrijfsvraagstukken met hart, hoofd en humor tot een goed einde. Meer informatie: [www.theaterblijenvrij.nl](http://www.theaterblijenvrij.nl).

Haar bedrijf Senvy Consulting ([www.senvyconsulting.nl](http://www.senvyconsulting.nl)) biedt onderzoek & advies, coaching & begeleiding, masterclasses & workshops.

Reacties op dit artikel zijn van harte welkom:  
[e.steijvers@senvyconsulting.nl](mailto:e.steijvers@senvyconsulting.nl)

toegepast, terwijl de omgeving wel vraagt om deze zienswijze en wijze van handelen. Daarnaast worstelen bestuurders met botsende waarden tussen stakeholders, conflicterende organisatiekaders en de weerbarstige praktijk. Via reflectie en bewustwording en het ter discussie stellen van spanningsvelden zullen andere perspectieven in beeld komen. Men zal daarbij meer gericht moeten zijn op de weg dan op het resultaat.

### TWEE OVERDENKINGEN

Wat zou er gebeuren wanneer men niet meer uitgaat dat bestuur verantwoordelijk is voor de resultaten van een organisatie maar wanneer het bestuur wordt afgerekend op de het proces waarbij overeenstemming belangrijk is? Deze nieuwe zienswijze zou wellicht kunnen betekenen dat er veel meer vanuit een breder perspectief gekeken wordt waarin het morele denken naast het instrumentele meer aandacht gaat krijgen.

En de tweede overdenking: wat zou er gebeuren wanneer men niet vanuit een breder perspectief gaat kijken? Zouden de spanningsvelden zich dan opstapelen en leiden tot grotere problemen? Of zouden de spanningsvelden zich vanzelf oplossen wanneer men maar lang genoeg wacht? Is het niet hoog tijd om zelf iets te gaan doen aan de cultuurverandering van de financiële sector? ■

**“HET STRATEGISCH  
HANDELEN IN HET  
BESTUUR IS DOMINANT  
EN LEIDT REGELMATIG  
TOT SPANNINGSVELDEN”**