

BEHAVIORAL GOVERNANCE: CONFLICT IS GOED

De aandacht voor board dynamics in de wetenschappelijke literatuur komt flink op gang. Dit draagt bij aan een groter bewustzijn van commissarissen en bestuurders dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor een constructieve cultuur waarin ruimte is voor cognitief conflict, dat vanuit goede verbinding en cohesie productief en effectief kan worden gehanteerd. Welke handvatten en oplossingen zijn voorhanden om te kunnen spreken van productief conflict? Bij Mediawerf verschijnt binnenkort *Het Spel in de Boardroom* van Jan Stolker. Hierin koppelt hij inzichten uit de gedragseconomie aan de belangrijkste onderwerpen uit corporate governance. Samen: behavioral governance.

Bij beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven, maar ook bij voetbalclubs, hogescholen of zorginstellingen, doen zich nog steeds kleine en grote missers, strategische fouten en financiële misstanden voor. Met daarbij de onvermijdelijke crises, emoties en spanningen. Het speelveld is er in een wereld van onzekerheden, snelle veranderingen en complexiteit voor bestuurders en hun toezichthouders niet makkelijker op geworden. De vele cases in

Het Spel in de Boardroom zijn ontleend aan de ervaringen van deelnemers aan het programma voor commissarissen en toezichthouders van het Erasmus Governance Institute. Stolker geeft in zijn boek commissarissen handvatten en oplossingen om hun organisatorische en maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te kunnen maken.

Taakconflict heeft positief effect

Dat brengt ons terug bij het cognitief conflict, waarover we ook schreven in de rubriek *Bijblijven* in het vorige nummer ('Over cognitief conflict en cohesie in de raad van commissarissen', *Goed Bestuur & Toezicht* 3-2023). Al in 2017 beschreven Eelke Heemskerk, Klaas Heemskerk en Margrietha Wats in hun artikel 'Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics' (*Journal of Management and Governance*, Springer Publishers) de effecten van een taakconflict op raden van toezicht en raden van bestuur. In het algemeen, zo stellen zij, wordt aangenomen dat conflicten een negatieve invloed hebben op groepsprestaties. Veel auteurs in de literatuur over behavioral governance benadrukken het belang van sociale cohesie en harmonie voor een goede uitvoering van bestuurstaken. Tegelijkertijd zijn er dus aanwijzingen dat conflict gunstig is voor de taakuitvoering van raden van toezicht en raden van bestuur, omdat het tot serieuze discussies leidt. Eelke Heemskerk, Klaas Heemskerk en Margrietha Wats



maken daarbij onderscheid tussen ‘relatieconflict’ en ‘taakconflict’. Waar relatieconflicten over het algemeen een negatief effect hebben op groepsprestaties, kunnen taakconflicten juist een positief effect hebben, omdat meerdere gezichtspunten en een zorgvuldiger beschouwing van alternatieven de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren. Taakconflicten helpen raden van toezicht om inferieure besluitvorming en groepsdenken te vermijden.

Conflict niet vermijden, maar beheersen

De auteurs ontwikkelden een conflictgericht model voor de uitvoering van taken van de raad van toezicht. Opnieuw vinden we dus

handvatten en oplossingen. Zij betogen dat een gemeenschappelijk referentiekader, dat wil zeggen een gedeeld begrip van de rol van de raad van toezicht, helpt om goed te presteren. Conflict is het bemiddelende effect waardoor dit zich afspeelt. Een gemeenschappelijk referentiekader verbetert de taakprestaties van de raad van toezicht, omdat het relatieconflicten binnen de raad van toezicht en tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur vermindert. De auteurs hebben het conflictgerichte model verder getest door middel van een vergelijkend participerend observatieonderzoek onder elf raden van toezicht ‘in actie’. De resultaten laten zien dat een laag niveau

Bijblijven

van relatieconflict beschouwd wordt als een teken van een goed functionerende raad van toezicht. Maar juist het vermijden van relatieconflicten heeft een negatieve invloed op de taakuitvoering van de raad van toezicht en kan leiden tot ‘cognitieve blindheid’.


Conclusie van hun artikel: raden van toezicht moeten relatieconflicten niet vermijden, maar juist gaan beheersen.

Vervolgpublicatie

Dit artikel is nog steeds actueel, zeker nu een van hun auteurs (Klaas Heemskerk) in 2023 met een vervolgpublicatie kwam in het *European Journal of Education*: ‘The vice and virtue of conflict in boards: A longitudinal study into the effect of conflicts and cohesion on the task performance of supervisory school boards in the Netherlands’ (Wiley; 2023;58:314–330). Zoals de titel doet vermoeden is het concept van cognitief conflict hier toegepast op raden van toezicht van scholen. De grotere diversiteit en autonomie van scholen vraagt zowel om een grotere diversiteit en autonomie als om een meer professionele benadering van hun raden van toezicht. Ook bij scholen lijkt de factor ‘conflict’ onderbelicht als factor in het effectieve gedrag van raden van toezicht. In de studie van Heemskerk werden Nederlandse raden van toezicht in 2016 en 2017 gevraagd naar interne conflicten. Uitkomst: een toename van het aantal taakconflicten met een duidelijk positief effect op de taakuitvoering van raden van toezicht. Maar ook: een toename van het aantal relatieconflicten met een negatief effect op de controletaak van de raden van toezicht.

Daadwerkelijke oplossingen

Wat leren we nu van al deze studies en van het boek van Jan Stolker? In essentie benadrukken het boek en de studies het cruciale belang van een verantwoordelijke en ondersteunende rol van commissarissen en bestuurders bij het bevorderen van een constructieve cultuur waarin cognitieve conflicten kunnen gedijen, en waarbij de kracht van goede relaties en cohesie optimaal wordt benut voor productieve en effectieve besluitvorming.

En dat – wanneer commissarissen goed bijblijven met de resultaten van wetenschappelijk onderzoek – oplossingen in de vorm van handvatten voor commissarissen daadwerkelijk blijken te bestaan. 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance University), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).