

'Leave your ego at the door'

Een onderzoek naar effectief gedrag van de rvc-voorzitter

Uit gedragskundig governance-onderzoek wordt steeds duidelijker dat de voorzitter van de raad van commissarissen (rvc) een belangrijke bijdrage levert aan effectieve governance (meer specifiek: de inrichting en werking van bestuur en intern toezicht) van organisaties. Ondanks deze groeiende duidelijkheid in de literatuur is er echter nog weinig bekend over welk gedrag van de rvc-voorzitter dit positieve verband verklaart. Op zoek naar deze verklaring onderzochten **Stefan Peij** en **Pieter-Jan Bezemer** het gedrag van rvc-voorzitters tijdens vergaderingen en de contextuele factoren, die van invloed zijn op het gedrag van rvc-voorzitters tijdens deze vergaderingen en de daaropvolgende besluitvorming. In dit artikel belichten de auteurs de voorlopige bevindingen rondom zichtbaarheid, balans, relaties en ego van de rvc-voorzitter.



Stefan Peij is directeur van Governance Academy.



Dr. Pieter-Jan Bezemer werkt als universitair docent aan de Edith Cowan University in Australië. Hij heeft een PhD in Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit. Zijn

onderzoek is gepubliceerd in toonaangevende tijdschriften.

Wat we weten: de rvc-voorzitter heeft impact

Een groeiend aantal onderzoeken benadrukt de belangrijke rol die rvc-voorzitters spelen in de governance van ondernemingen.¹ Als formeel leider van de rvc² is de voorzitter doorgaans verantwoordelijk voor het organiseren, leiden en bewaken van de besluitvorming binnen de rvc, evenals voor het algehele functioneren van de rvc³. Deze rol omvat uiteenlopende activiteiten, variërend van (1) het faciliteren van rvc-vergaderingen, (2) het onderhouden van contacten met de CEO en andere betrokkenen binnen de organisatie, (3) het extern vertegenwoordigen van de organisatie tot (4) het ontwikkelen van een competent bestuur.⁴ Gezien het belang van deze activiteiten voor de bedrijfsvoering is het

niet verrassend dat uit onderzoek blijkt dat de invulling en uitvoering van deze specifieke rol impact heeft op de prestaties van organisaties.⁵

Wat we niet weten: waarom dat zo is

Gezien de centrale positie van rvc-voorzitters – en hun potentieel om waarde toe te voegen – is het opmerkelijk dat er nog maar weinig bekend is over de onderliggende mechanismen die ten grondslag liggen aan de rolinvulling van de rvc-voorzitter in relatie tot de effectiviteit van de rvc. Hoewel recent onderzoek heeft gewezen op het belang van de oriëntatie van de voorzitter⁶ en de cruciale rol van de voorzitter bij het creëren van een cultuur waarin rvc-leden zich veilig voelen om een bijdrage te leveren⁷, concludeert een recente literatuurstudie van Banerjee e.a. (2021:391) dat ‘zowel de procesmatige kant van de vaardigheden [van de voorzitter] als de gedragsaspecten van de voorzittersrol grotendeels onbelicht zijn gebleven’. Dit hiaat in de literatuur is vooral opvallend wanneer het gaat om de belangrijkste arena voor besluitvorming binnen de rvc: de boardroom. Immers, ‘tijdens rvc-vergaderingen wordt een groot deel van het werk van de rvc verricht, en juist daar voltrekken zich groepsinteractieprocessen op wezenlijke wijze’.⁸ Dit suggereert dat, om beter te begrijpen hoe voorzitters waarde toevoegen aan de governance van ondernemingen, het noodzakelijk is om de activiteiten van voorzitters tijdens vergaderingen nader te bestuderen.

Gedrag en context voor gedrag

Aangezien we relatief weinig weten over de processen waarmee de voorzitter de prestaties van de rvc en de onderneming beïnvloedt⁹, onderzoeken we de volgende twee kernvragen: (1) hoe beïnvloedt het gedrag van de voorzitter tijdens vergaderingen de dynamiek in de bestuurskamer, en (2) hoe vormen contextuele factoren dit gedrag en de daaruit voortvloeiende besluitvormingsresultaten? Hiertoe hebben we in de afgelopen jaren 31 semigestructureerde interviews afgenomen met ervaren commissarissen in Nederland. De focus van deze interviews lag op hun visie ten aanzien van wat een voorzitter effectief maakt tijdens rvc-vergaderingen.

Voorlopige bevindingen: zichtbaarheid, balans, relaties en ego van de rvc-voorzitter

Uit onze eerste analyse van de interviews zijn de volgende vijf bevindingen naar voren gekomen.

Bevinding 1: De onzichtbare leider

Veel geïnterviewden omschrijven een effectieve voorzitter als iemand die ‘onzichtbaar’ is: iemand die de rvc-vergadering goed faciliteert, maar (1) niet zijn of haar eigen standpunten doordrukt en (2) niet op dwingende wijze aanstuurt op bepaalde uitkomsten of besluiten.

‘De combinatie van een sterke aanwezigheid zonder dominant te zijn, is zeldzaam. Het is heel verleidelijk om een discussie snel af te ronden door de manier waarop je een onderwerp introduceert. Dat is riskant, omdat je daarmee de

Waar dit onderzoek wetenschappelijk bijdraagt

Hoewel we nog werken aan een diepgaande analyse van de interviewtranscripten, beoogt ons onderzoek op de volgende twee manieren bij te dragen aan de literatuur over corporate governance.

Ten eerste willen we een procesmodel ontwikkelen dat inzichtelijk maakt hoe voorzitters hun rol invullen tijdens rvc-vergaderingen en welke impact dit heeft op de prestaties van de rvc. Dit is van belang omdat het wetenschappers en praktijkmensen helpt beter te begrijpen welk gedrag van de voorzitter essentieel is voor de prestaties van de rvc, en waar en wanneer zich bij de besluitvorming in de boardroom mogelijke knelpunten in het functioneren van de voorzitter kunnen voordoen.

Ten tweede willen we beter begrijpen hoe situationele factoren het gedrag van de voorzitter en de daaruit voortvloeiende resultaten beïnvloeden; er is immers niet één manier om onder alle omstandigheden effectief leiding te geven aan een vergadering.

Wij zien ons onderzoek dan ook als een eerste stap om het dynamische samenspel tussen het gedrag van de voorzitter, de reacties van andere commissarissen en de uiteindelijke resultaten van de rvc tijdens rvc-vergaderingen beter te begrijpen. Een beter begrip van de dynamische, sociale realiteit van de boardroom¹⁰ zal zowel voorzitters als medecommissarissen helpen hun gedrag aan te passen, zodat effectiever gedrag en betere besluitvorming in de boardroom worden bevorderd.

Onderzoeksmethoden

Om meer inzicht te krijgen in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de relatie tussen het gedrag van de voorzitter en de daaruit voortvloeiende impact op de prestaties van de raad, hebben we gekozen voor een kwalitatieve onderzoekszet. Omdat we inzicht wilden krijgen in de houding, opvattingen, percepties en eerdere ervaringen van raadsleden, kozen we voor semigestructureerde interviews. Het semigestructureerde karakter van de interviews bood ons de flexibiliteit om thema's te verkennen die voor de geïnterviewden het meest relevant zijn; dit vergrootte de kans op variatie en stelde ons in staat verschillende aspecten van het voorzitterschap in kaart te brengen.

Om de zakelijke elite te kunnen bereiken, besloten we gebruik te maken van het netwerk van het opleidingsinstituut voor commissarissen waaraan een van de betrokken auteurs verbonden is, om zo de eerste deelnemers te werven. Vervolgens zetten we 'sneeuwbalmethode' en

LinkedIn-berichten in om meer deelnemers te vinden. Dit proces resulteerde in 31 ervaren commissarissen die bereid waren deel te nemen aan een interview voor dit onderzoek.

Aan hen stelden we vragen over (1) wat een voorzitter van een raad van bestuur effectief of juist ineffectief maakt, (2) de invloed van de faciliterende rol van de voorzitter op de bijdragen van andere bestuursleden, (3) de situaties waarin voorzitters hun algemene aanpak zouden moeten aanpassen, en (4) het advies dat zij zouden geven aan aspirant-voorzitters. Bij alle interviews waren twee onderzoekers betrokken; de gesprekken werden opgenomen en woordelijk uitgewerkt om de betrouwbaarheid te waarborgen.¹¹

We passen de 'Gioia-methode'¹² toe om de transcripten systematisch te analyseren en een procesmodel te ontwikkelen dat inzicht geeft in hoe voorzitters hun rol invullen tijdens rvc-vergaderingen en welke invloed dit heeft op het algehele functioneren van de rvc.

meerwaarde van uiteenlopende meningen en achtergronden misloopt. Het is dan ook erg lastig om deze rol goed te vervullen.'

'Ineffectief gedrag houdt in: aandacht opeisen, sturen en de baas spelen. Dat werkt niet, want zo vraag je andere commissarissen niet om het beste uit zichzelf te halen.'

Bevinding 2: Een context creëren

Veel deelnemers aan het onderzoek spreken over het 'creëren van balans' in de beraadslagingen en besluitvorming binnen de rvc, oftewel (1) ervoor zorgen dat iedereen gehoord wordt, stillere commissarissen uitnodigen tot bijdragen en

voorkomen dat iemand domineert, (2) een team bouwen dat sterker is dan de som der delen en (3) iedereen scherp houden (zodat bestuursleden niet 'lui' worden). Sommige geïnterviewden vatten dit samen als het 'scheppen van de juiste omstandigheden' en het 'creëren van een context', waarin commissarissen zich veilig voelen om bij te dragen en hun capaciteiten optimaal te benutten.

'Een voorzitter moet een klimaat creëren waarin iedereen zich op zijn gemak voelt en gelijkwaardig is. Als je dat niet doet, ben je bij voorbaat al verloren.'

‘Ik probeer er altijd voor te zorgen dat mensen opletten. Als voorzitter moet je een element van verrassing inbrengen, zodat niemand zich kan verstoppen en zelfgenoegzaam kan worden.’

‘De toegevoegde waarde van een voorzitter is het bijeenhouden van het team, zeker als je elkaar niet vaak ziet en een zeer diverse groep mensen hebt. De toegevoegde waarde zit hem in het creëren van een goed gesprek tussen hen, dat is voor mij de kern.’

Bevinding 3: Uitdagingen rondom neutraliteit en het bewaken van de juiste afstand

Deelnemers met ervaring als voorzitter wijzen op twee belangrijke persoonlijke uitdagingen die met deze rol gepaard gaan: (1) de moeilijkheid om te faciliteren en ‘neutraal te blijven’, terwijl men tegelijkertijd standpunten moet ontwikkelen, formuleren en uitdragen en (2) de uitdaging om sterke relaties op te bouwen met de CEO of het management, maar tegelijkertijd voldoende afstand te bewaren om de toezichthoudende rol adequaat te kunnen vervullen.

‘Als voorzitter moet je oppassen dat je je niet op de inhoud richt; je moet bruggen slaan, de vergadering leiden en ervoor zorgen dat mensen rondom bepaalde kwesties verbinding met elkaar maken. [...] Als je je op de inhoud wilt richten – wat ik zelf eigenlijk graag doe en waar ik waarschijnlijk ook beter in ben – dan is dat iets wat je als voorzitter niet kunt doen.’

‘Als voorzitter probeer ik altijd ruimte te creëren voor anderen; pas aan het einde, bij het samenvatten, probeer ik bij te sturen en mijn eigen visie in te brengen.’

‘Als sparringpartner van het management moet je ook daadwerkelijk als sparringpartner

optreden. Het gaat er niet om dat je het beter denkt te weten, maar dat je op constructieve wijze met elkaar brainstormt en informatie uitwisselt. Tegelijkertijd is het essentieel om je eigen rollen en taken scherp in de gaten te houden. [...] Overschrijd geen grenzen en overrule anderen niet, zodat zij hun eigen rol en taken kunnen uitvoeren. Dat is van groot belang om het draagvlak voor je rol als voorzitter te behouden.’

Bevinding 4: Kritieke situaties

Veel deelnemers benadrukken dat voorzitters actiever en zichtbaarder moeten zijn tijdens (1) organisatiecrises, (2) periodes waarin de CEO of de raad van bestuur niet goed presteert, (3) conflicten binnen de rvc en (4) momenten waarop individuele commissarissen buiten de grenzen van hun rol als commissaris treden.

‘Je moet ingrijpen wanneer er sprake is van een directe persoonlijke confrontatie en de discussie in cirkeltjes blijft draaien. Ook wanneer je voelt dat de persoonlijke spanning oploopt, moet je optreden als een soort zekering en zeggen: “We stoppen er nu mee en komen hier later op terug.” Juist op dat moment moet je handelen.’

‘Je kunt tijdens een conflict nooit wegllopen voor je verantwoordelijkheden. Hoe vervelend het ook is, je moet het aangaan; niets doen maakt de situatie alleen maar erger. Ook bij fusies en overnames moet je aanwezig zijn, omdat het gaat over de toekomst van de organisatie. Als voorzitter kun je dit soort zaken niet delegeren.’

Bevinding 5: Anderen dienen vanuit inzicht in de onderneming

Veel deelnemers geven aan dat een goede voorzitter (1) de onderneming goed moet begrijpen, (2) niet gedreven mag worden door eigenbelang en (3) zijn of haar ego of trots buiten de vergaderzaal moet laten. Voor veel

geïnterviewden draait de rol van voorzitter om het dienen van anderen, gebaseerd op een goed inzicht in wat de onderneming op een bepaald moment nodig heeft.

‘De effectiviteit van een voorzitter komt voort uit een werkelijk begrip van de onderneming: begrijpen wat er speelt, hoe markten werken en wat er gebeurt binnen de keten van belanghebbers rondom het bedrijf. Als voorzitter moet je de kern van de organisatie en de bijbehorende consequenties doorgronden.’

‘Het is cruciaal om de organisatie door en door te kennen. Dat is je kerntaak. Je moet begrijpen wie er werken en hoe men daar te werk gaat.’

‘Ik beschouw bescheidenheid en een dienende houding als essentieel voor de invulling van deze rol. Het ego mag geen rol spelen.’

‘De effectiviteit van een voorzitter hangt samen met de bereidheid om het team en de organisatie te dienen. Een voorzitter die er vooral voor zichzelf zit, zal nooit effectief zijn.’

‘Zorg goed voor het ecosysteem. Als voorzitter ben je van groot belang; je hoeft niet alles op te offeren – je moet er ook plezier in hebben en ervan genieten – maar zorg dragen voor het gehele ecosysteem is cruciaal.’

‘De minst effectieve voorzitter is degene die uitsluitend oog heeft voor eigen belangen, de eigen reputatie en het eigen belang.’

Wat belemmert de rvc-voorzitter?

Dit onderzoek is nog niet klaar. Verder onderzoek zal uitgaan naar de vragen welke belemmerende factoren de effectiviteit van

de rvc-voorzitter in de weg staan en wat mogelijke oplossingen zijn voor de paradoxen die in dit deel van het onderzoek zijn gevonden. 

Noten

1. Bijvoorbeeld Bezemer e.a., 2018; Krause, 2017; Krause e.a., 2016; Withers & Fitza, 2017; Veltrop e.a., 2021.
2. Furr & Furr, 2005; Parker, 1990.
3. Kakabadse & Kakabadse, 2007; Levrau & Van den Berghe, 2013.
4. Brennan e.a., 2016; Kakabadse e.a., 2006; Neubauer, 1997; Roberts e.a., 2005; Yar Hamidi, 2016.
5. Krause e.a., 2022; Withers & Fitza, 2017.
6. Krause, 2017; Oliver e.a., 2018.
7. Bezemer e.a., 2018; Heemskerk e.a., 2017; Veltrop e.a., 2021.
8. Finkelstein & Mooney, 2003:110.
9. Banerjee e.a., 2021; Krause e.a., 2014
10. Vgl. Lorsch, 2017.
11. Eisenhardt & Bourgeois, 1988.
12. Gioia e.a., 2013.

Literatuur

- Banerjee, A., Nordqvist, M., & Hellerstedt, K. (2020). The role of the board chair: A literature review and suggestions for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 28, 372-405.
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26, 219-234.
- Brennan, N. M., Kirwan, C. E., & Redmond, J. (2016). Accountability processes in boardrooms: A conceptual model of manager–non-executive director information asymmetry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29, 135-164.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.

- Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: How to use board process to make boards better. *The Academy of Management Executive*, 17, 101-113.
- Furr, R. M., & Furr, L. J. 2005. Is your chairman a leader, *Corporate Board*, 26, 11-15.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Heemskerk, E. M., Heemskerk, K., & Wats, M. M. (2017). Conflict in the boardroom: A participant observation study of supervisory board dynamics. *Journal of Management & Governance*, 21, 233-263.
- Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2007). Chairman of the board: Demographics effects on role pursuit. *Journal of Management Development*, 26, 169-192.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. K., & Barratt, R. (2006). Chairman and chief executive officer (CEO): That sacred and secret relationship. *Journal of Management Development*, 25, 134-150.
- Krause, R. (2017). Being the CEO's boss: An examination of board chair orientations. *Strategic Management Journal*, 38, 697-713.
- Krause, R., Bakker, R. M., & Knoben, J. (2022). Two heads are safer than one: Changes in CEO duality and venture failure. *Long Range Planning*, 55(4), 102-218. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102218>
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2014). CEO duality: A review and research agenda, *Journal of Management*, 40, 256-286.
- Krause, R., Semadeni, M., & Withers, M. C. (2016). That special someone: When the board views its chair as a resource. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1990-2002.
- Levrau, A., & Van den Berghe, L. (2013). Perspectives on the decision-making style of the board chair. *International Journal of Disclosure and Governance*, 10, 105-121.
- Lorsch, J. W. (2017). Understanding boards of directors: A systems perspective. *Annals of Corporate Governance*, 2, 1-49.
- Neubauer, F. (1997). A formal evaluation of the chairman of the board. *Corporate Governance: An International Review*, 5, 160-165.
- Oliver, A. G., Krause, R., Busenbark, J. R., & Kalm, M. (2018). BS in the boardroom: Benevolent sexism and board chair orientations. *Strategic Management Journal*, 39, 113-130.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16, 5-26.
- Veltrop, D. B., Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2021). Too unsafe to monitor? How board-CEO cognitive conflict and chair leadership shape outside director monitoring. *Academy of Management Journal*, 64, 207-234.
- Withers, M. C., & Fitza, M. A. (2017). Do board chairs matter? The influence of board chairs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 38, 1343-1355.
- Yar Hamidi, D. (2016). *Governance for innovation – board leadership and value creation in entrepreneurial firms*. (Doctoral Dissertation). Halmstad University, Halmstad, Sweden.