

It's lonely at the top!

Hoe herken je dynamieken in de boardroom?

Drs. P.J.C. Plumert en mr. J.M. Wanders

Dat 'the tone at the top' belangrijk is als het gaat om de cultuur binnen een organisatie, is algemeen bekend; daarbij geldt ook dat de houding in de boardroom naar elkaar van grote invloed is op de mate waarin een cultuur integer is. Dit speelt in het bijzonder bij de bespreking van morele dilemma's en bij keuzes die het naleven van regels en procedures betreffen.

Hoe beoordeel je het gedrag in de boardroom als het gaat om integriteit? Dit artikel vormt een praktische leidraad voor compliance officers om individueel gedrag en groepsdynamieken in de boardroom te observeren en te beoordelen.

Het belang van 'the tone at the top'

De dynamiek in de boardroom heeft een bepalende invloed op de cultuur binnen een bedrijf/organisatie. De leiders van de organisatie zijn cultuurdragers. Bijna ongemerkt (door ongeschreven regels en vaak onbewust volgerschap) geldt hun gedrag als voorbeeldgedrag voor anderen binnen de organisatie. "Als de baas het doet, dan zal het wel zo moeten." Dit kan een heel positieve uitwerking hebben als de leider(s) van een organisatie worden erkend om hun engaging leiderschapsstijl, ethisch hoogstaande principes en gedrag en hun voorkomende, empathische houding ten aanzien van de rest van de wereld. Echter, de negatieve impact van een leider of leiderschapscultuur in een organisatie die het niet zo nauw neemt, is aanzienlijk groter. Dit is de conclusie van dr. Frank van Luijk in zijn boek: 'De ontspoorde manager'¹, op basis van zijn jarenlange ervaring en onderzoek. De recente voorbeelden zijn talrijk en niet te missen voor diegenen die de actualiteit volgen. Het onderstreept het belang van dat het goed zit met 'the tone at the top'.

1 Bron: *De Ontspoorde Manager - waarom mensen aan de top de weg kwijtraken*, dr. Frank van Luijk, 2014.

Het belang daarvan wordt ook erkend door de Nederlandse Corporate Governance Code en de Nederlandsche Bank. De Corporate Governance Code verwacht van bestuurders dat zij een cultuur creëren die het gewenste gedrag en integer handelen stimuleert en de daarbij behorende waarden uitdragen. Zo wordt richting geboden bij het nemen van dagelijkse beslissingen en het bewaken van integer handelen door mensen in alle lagen van de onderneming. De code schrijft niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. De Nederlandsche Bank daarentegen heeft wel handen en voeten gegeven aan wat zij onder een 'integere bedrijfscultuur' verstaat.² Belangrijke elementen daarin zijn onder meer bespreekbaarheid en transparantie: elementen die essentieel zijn voor een organisatie die zichzelf corrigeert om de integriteit te bewaken.

De negatieve impact van slecht leiderschap op een organisatie is vele male groter dan de positieve impact van goed leiderschap.

Correctievermogen begint met benaderbaarheid; letterlijk en figuurlijk

Correctievermogen begint aan de top. Als signalen uit de organisatie dat er zaken niet helemaal 'goed' gaan, de top niet bereiken, kan er ook niet bijgestuurd worden door diezelfde top. Nu is de board gelukkig wel zelf in de positie om er voor te zorgen dat die signalen wel binnenkomen.

Waarom gebeurt het dan toch niet altijd? Een belangrijke reden is de ontoegankelijkheid van de top. Enerzijds letterlijk. Er zijn nog steeds organisaties waar de directie een eigen vleugel heeft met een eigen lift naar de 'golden floor'. De kans op toevallige ontmoetingen wordt op die manier drastisch verkleind. Prettig voor het behouden van focus, maar niet zo goed als het gaat om benaderbaarheid. In minder extreme vorm zien we toch vaak dat de directie zich vrij ver van de operatie bevindt, waardoor er (ongewild?) afstand zal ontstaan.

Maar het gaat niet alleen om fysieke afstand; ook figuurlijke benaderbaarheid speelt een grote rol. Iedereen kent de voorbeelden waarbij ondernemingen ontspoorde, omdat niemand bereid was (durfde) het slechte nieuws te brengen vanwege de consequenties die dit zou hebben voor de eigen positie, carrière, beloning, et cetera. Er zijn ook voorbeelden van organisaties waar het bestuur het slechte nieuws wel ontving, maar niet open stond voor de boodschap. De basis voor corrigerend vermogen is in beide gevallen dan al weg. De oorsprong van de afstand tot de board ligt niet zelden in de persoon-

2 Zie onder meer 'De 7 elementen van een integere cultuur; Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014'.

lijkheden en ambitie van de board zelf. Om een positie aan de top te bereiken is het binnen veel organisaties nodig om dominant en krachtig gedrag te vertonen; eenmaal daar aangekomen wordt dit gedrag niet zomaar aangepast. Dergelijk gedrag nodigt niet uit tot het geven van feedback. Je moet wel heel zeker van je zaak zijn om de negatieve boodschap te brengen. Zogenaamde 'upward feedback' vindt zelden plaats.

Vertrouwen en veiligheid zijn dan al snel sleutelwoorden. Wordt er voldoende veiligheid ervaren om ook negatieve boodschappen ter sprake te brengen, of is men voortdurend bezig het goede humeur van de baas niet te verpesten door alleen goed nieuws te brengen?

Een integere bedrijfscultuur is gebaat bij letterlijke en figuurlijke bereikbaarheid van de top voor 'upward feedback'.

Op basis van common sense en breed uitgemeten voorbeelden in het nieuws klinkt bovenstaande wellicht logisch, en is er misschien ook wel enige herkenning uit de praktijk van alledag. Maar hoe beoordeel je nu het vertrouwen dat er bestaat binnen een board? Hoe bepaal je of er voldoende correctief vermogen is binnen een organisatie door de dynamieken in de board te observeren? En hoe toets je nu of de board openstaat voor geluiden, input, feedback en slecht nieuws? Hoe stel je vast of men bereid is corrigerend gedrag te belonen?

In dit artikel willen we stilstaan bij het herkennen en duiden van verschillende gedragskenmerken van leiders (en anderen) en hoe drijfveren, omstandigheden en persoonlijkheden tot ongewenste dynamieken kunnen leiden in het kader van integriteit. Een korte inleiding in de psychologie van leiders en teams.

Hoe beoordeel je gedrag?

In de psychologie en in het verlengde daarvan in het HR-werkveld wordt gedrag uitgedrukt in competenties. Competenties omschrijven bepaald beoordeelbaar gedrag, denk aan: overtuigingskracht, plannen, inventiviteit, empathie, et cetera. Competenties vormen ook veelal het idioom waarmee vaardigheden worden beschreven die nodig zijn om succesvol te zijn in een functie.

In feite vormt een competentieverzameling (competentiemodel/-systeem) met de bijbehorende definities een taal waarmee dit gedrag gemakkelijker te bespreken is; immers, indien iedereen hetzelfde verstaat onder een bepaalde competentie wordt een gemeenschappelijk referentiekader gecreëerd om over (wenselijk en onwenselijk) gedrag te praten. Onder dat gedrag of die competenties liggen bepaalde persoonlijkheids-

kenmerken, drijfveren en intellectuele capaciteiten, die het gemakkelijker of moeilijker maken om dat gedrag daadwerkelijk te kunnen vertonen.

In een onderzoek³ in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn diverse competentie-systemen tegen het licht gehouden en daaruit kwam naar voren dat competenties van mensen in drie hoofddomeinen zijn te onderscheiden: cognitieve competenties (denken), relationele competenties (voelen) en competenties die te maken hebben met druk: het weerstaan ervan en het uitoefenen ervan (kracht). Gesteld werd dat de correlatie tussen de diverse gedragsdomeinen beperkt is, maar binnen de domeinen juist sterk is. In de praktijk betekent dit dat iemand uitermate slim kan zijn, maar sociaal erg onhandig of dat iemand in staat is zich zeer stevig te manifesteren, maar niet erg sensitief of empathisch optreedt.

Van het leiderschap in een organisatie mag worden verwacht dat de verschillende gedragsdomeinen allemaal voldoende sterk ontwikkeld zijn.

Idealiter zijn alle competentiedomeinen sterk genoeg ontwikkeld; dat mag verwacht worden van de leiding van een onderneming of dit nu om een DGA gaat of een dual bestuursbestuur of een voltallig MT en/of RvB. Het ligt daarom voor de hand om het gedrag in de boardroom langs deze drie domeinen van gedrag te leggen.

Cognitieve competenties

Typische cognitieve competenties zijn: analytisch denken, inventiviteit, visie ontwikkelen, plannen en organiseren, et cetera. De cognitieve competenties worden voor een belangrijk deel 'geladen' door intelligentie.

Intelligentie is bovendien een belangrijke voorspeller als het gaat om het succes in een functie. Dat betekent dat gemiddeld de intelligentere persoon de betere medewerker is, zelfs ongeacht de functie. Hiermee wordt uitdrukkelijk niet bedoeld dat andere factoren geen rol spelen in het succes in een functie, maar als andere factoren uitmiddelen, is intelligentie een belangrijke factor voor succes. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste topmensen in organisaties beschikken over een meer dan gemiddelde intelligentie. Deze kunnen zij inzetten om de juiste analyses te maken, de logische gevolgtrekkingen te doen, zich een logisch en correct oordeel te vormen omtrent een vraagstuk en op basis van dat alles een goede visie te ontwikkelen met een aansluitende strategie. Tot zover niets nieuws. Met de cognitieve competenties zit het dus wel goed?

3 Bron: Paul L. Koopman, Nanja J. Kolk, Frank van Luijk en Jaap J. van Muijen, 'Boven het maaiveld - vinden en binden van competente en gemotiveerde medewerkers', 2000.

Ja, meestal wel, maar er speelt nog iets. Competenties betreffen het vermogen om bepaald gedrag te laten zien. Motivatie of drijfveren bepalen of dit gedrag ook daadwerkelijk wordt getoond.

Daar komt dus een andere factor om de hoek kijken, namelijk: drijfveren. Waarom doe je de dingen die je doet? Het is niet moeilijk voor te stellen dat indien iemand erg gedreven wordt door geldelijk gewin, het uitzicht op een (aanzienlijke) bonus maakt dat iemand net andere keuzes maakt in gedrag dan wanneer hij/zij met name gedreven zou worden door het bijdragen aan het organisatie- of maatschappelijk belang.

Een manier om drijfveren te betrekken in de cognitieve competenties is om te kijken naar het moreel redeneren van de bestuurders. Vanuit welk perspectief gebruiken zij hun intellectuele capaciteiten?

Moreel redeneren

Om meer inzicht te krijgen in het redeneren van bestuurders (en overigens ook van anderen) kan goed gebruik worden gemaakt van het gedachtegoed van Lawrence Kohlberg. Kohlberg is een Amerikaanse wetenschapper die zich al in de jaren '50 en '60 (van de 20^e eeuw) bezighield met morele ontwikkeling bij kinderen en volwassenen. Feitelijk herkent hij drie hoofdniveaus van (moreel) redeneren: het pre-conventionele niveau, het conventionele niveau en het post-conventionele niveau; daarbinnen zijn vervolgens steeds twee fasen te onderscheiden.

*Moreel leiderschap maakt het verschil:
morele leiders zijn geloofwaardig omdat zij in een complex spanningsveld
vanuit de juiste intentie handelen.*

Pre-conventioneel redeneren

In dit niveau van redeneren gaat het de betrokkene om te voorkomen dat hij 'gepakt' wordt. Hij/zij is niet bezig met de vraag of iets moreel juist is, maar laat zich leiden door de vraag of hij/zij er mee weg komt. In het 'klein' zou je de bestuurder van een auto die alleen afremt als hij een flitskastje tegenkomt op dit niveau kunnen plotten. Hij voelt zich kennelijk niet bezwaard om te hard te rijden omdat dit anderen en hemzelf in gevaar kan brengen – hij rijdt immers bewust te hard – maar wil voorkomen dat hij hiervoor straf krijgt en past zijn gedrag daar dus op aan. In essentie gaat het er om dat degene die pre-conventioneel redeneert, primair uitgaat van zijn eigen belang. Daarbij spelen pak-kans, straf en beloning een belangrijke rol. Zoals de heer Vijsma het beschreef na zijn

proces: *"Er was zo weinig controle dat ik wel gebruik moest maken van de mogelijkheden om het voor mijzelf beter te maken".⁴* Mensen met een sterke extrinsieke prestatie-behoefte, de behoefte zichtbaar voor de buitenwereld succes te hebben, komen sneller in de verleiding om pre-conventioneel te redeneren.

Als we dit projecteren op de boardroom in het licht van integriteit is het interessant om te onderzoeken of te observeren met welke argumentatie bepaalde voorstellen worden gedaan of besluiten worden genomen. In hoeverre is hier eigenbelang bij betrokken en is de 'pakkans' de enige belemmering. Eigenbelang kan individueel eigenbelang zijn, maar ook dat van de organisatie als geheel. Of andersom, in hoeverre worden er besluiten genomen die evident tegen het eigenbelang van een bestuurder ingaan, maar genomen worden met het oog op het hogere doel?

Conventioneel redeneren

Redeneren op het conventionele niveau gaat ervan uit dat iemand zich voegt naar regels, procedures, afspraken en wetten. Daar is niets mis mee zou je kunnen zeggen. En zo is het ook precies. Regels en procedures zijn er niet voor niets en komen voort uit – veelal gezamenlijke – afspraken. Als je je daaraan houdt kan je niets verweten worden. Het betekent ook dat indien de regels geen uitsluitel bieden, het moeilijk kan zijn om een beslissing te nemen. Of negatiever gesteld: als er geen regels over zijn, mag het dus. Deze manier van redeneren leidt ertoe dat regels en procedures geen ruimte mogen laten, want dan zou er geen 'guidance' zijn. Om de analogie in het verkeer vast te houden: als er geen bord staat met een snelheidslimiet is de maximale snelheid voor een dergelijk wegtype 'toegestaan'. Het conventionele niveau is de manier van redeneren waarop veel van de communicatie tussen compliance officers en 'de business' plaatsvindt. *"Mag het volgens de regels, de AFM, DNB, etc? Zo ja, dan kunnen we het dus doen..."*

4 Nico Vijsma was een van de hoofdrolspelers in de vastgoedfraudezaak van Bouwfonds en het Philips Pensionfonds. Door zijn neef, voormalig Bouwfonds directeur Jan van V. Was hij aangetrokken als adviseur bij Bouwfonds. Vijsma werd in 2012 tot twee jaar cel veroordeeld wegens onder meer verduistering en valsheid in geschrifte.

Post-conventioneel redeneren

De post-conventionele denktrant houdt in dat men het eigen moreel kompas volgt. Dit houdt in dat regels en wetten de basis zijn, maar dat men zichzelf blijft afvragen of in de specifieke situatie de regels wel ruim of streng genoeg zijn. Dat kan dus betekenen dat iemand die post-conventioneel redeneert, aangeeft dat hoewel iets volgens de regels misschien wel mag, hij aangeeft dat dit niet juist is en geen ondersteuning en goedkeuring geeft. Ook kan het betekenen dat iemand aangeeft dat hoewel het volgens de regels strikt genomen niet kan, hij aangeeft het toch te doen om dat het 'het juiste' is. In de rechtspraak bestaat het principe 'de geest van de wet versus de letter van de wet'; feitelijk biedt dit principe al ruimte voor dit meer post-conventionele denken.

Tegelijkertijd ontstaat veel onduidelijkheid indien het eigen moreel kompas leidend is. Controle lijkt niet meer mogelijk en de grip op risico's is moeilijk. Toch zijn er ontwikkelingen die voortborduren of gebaseerd zijn op het post-conventioneel redeneren. Een voorbeeld is 'zelfsturing'. Onder veel verschillende termen is dit in een deel van de westerse organisaties en ondernemingen in opkomst; self-management, agile, scrum. De kern is dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd worden en dat mensen vertrouwd worden op hun eigen oordeel, zonder dat daar allemaal regels en procedures voor zijn opgesteld. Er is een gezamenlijk doel en er is het gezond verstand en de onderlinge correctie. In ultieme vorm is dit het zelf laten bepalen van het salaris, zoals Ricardo Semler⁵ dat in zijn onderneming Semco heeft geïntroduceerd.

Pre-conventioneel of conventioneel redenerend zou je verwachten dat iedereen voor zichzelf een zo hoog mogelijk salaris bedingt; het eigenbelang is hier (op de korte termijn) mee gediend en er zijn geen regels die het verbieden. Het blijkt echter dat mensen binnen Semco die verantwoordelijkheid prima aankunnen. En wellicht is dat ook niet zo verwonderlijk, want ook zonder regels en procedures is er opmerkelijk veel overeenstemming over juiste en onjuiste beslissingen in morele termen. Een belangrijke voorwaarde is wel transparantie.⁶ Immers, in het zelfsturingsvoorbeeld, als je mensen helpt met transparante informatie over omzet, kosten en salarissen in de markt voor vergelijkbare functies, dan begrijpen mensen heel goed hoe zij tot het vaststellen van het eigen salaris moeten komen.

En wat kun je daar nu mee? Iedereen redeneert op het ene moment in de ene situatie meer pre-conventioneel en soms meer conventioneel en in andere situaties post-conventioneel. Het gaat dan ook niet per se over goed of fout. Wel gaat het over geloofwaardigheid. In negatieve zin hebben we daarvan een voorbeeld bij een grote bank waarvan

5 Voor meer informatie over Ricardo Semler verwijzen wij graag naar: www.xiel.nl/nieuwsdetail/radical-wisdom-by-ricardo-semler.

6 Voor meer informatie en achtergrond zie: corporate-rebels.com/basic-financials.

het bestuur feitelijk gelegitimeerd haar salaris ophoogde. In de publieke opinie kwam dit echter niet over. Het maakte het bestuur minder geloofwaardig. Tegelijkertijd is het een lastig spanningsveld. Nog niet zo lang geleden kwam Unilever onder vuur te liggen doordat een Amerikaanse concurrent het bedrijf wilde overnemen. De koers die Unilever onder de huidige topman voerde was gericht op lange termijn, waarbij duurzaamheid een belangrijke factor was. Je zou kunnen zeggen dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen werd en in die zin een post-conventioneel uitgangspunt was gekozen voor de richting van het bedrijf. Hierdoor was echter de korte termijn winstgevendheid in de ogen van (sommige) aandeelhouders te laag en zag een andere partij kans schoon om met een aantrekkelijk bod een koopje te doen. Om daarna meer te gaan sturen op kortere termijn winstoptimalisatie en zo korte termijn aandeelhouderswaarde te creëren. Hoewel de 'aanval' is afgeslagen, heeft Unilever zijn koers op onderdelen aan moeten passen om te voorkomen dat het ten prooi valt aan koopjesjagers. Kortom, het pad van post-conventioneel redeneren is er niet een zonder tegenstand, alleen maar omdat het door het grote publiek charmant en 'juist' gevonden wordt.

Het idioom van Lawrence Kohlberg helpt compliance officers bij het beoordelen van de cognitieve competenties en vooral de intenties van de board.

Zeker waar het de top van ondernemingen en organisaties betreft zal de redeneertrant die gevolgd wordt ervoor zorgen dat er meer draagvlak is of juist minder – binnen een organisatie of bij externe stakeholders.

Dat brengt ons tot een ander domein in gedrag: druk kunnen weerstaan en uitoefenen.

Krachtcompetenties

Dit domein van gedrag heeft alles te maken met druk en wel in een passieve en een actieve variant. De passieve component heeft te maken met bestand zijn tegen druk. Dit kan zijn in de vorm van stressbestendigheid, standvastigheid, onafhankelijkheid en dergelijke. De andere – actieve – component kan worden uitgelegd als het uitoefenen van druk. Bijvoorbeeld aansturen, maar ook overtuigingskracht en besluitvaardigheid kunnen daartoe worden gerekend.

Geloofwaardigheid en duurzame relaties vereisen energie, kracht, sensitiviteit en toegankelijkheid.

Het juiste bedenken is één ding, maar het vasthouden aan de bijbehorende koers vraagt meer. Hier komt persoonlijke kracht bij kijken. Op het moment dat controversiële of uitdagende strategieën gekozen worden, ontstaat vrijwel altijd tegendruk. Dat kan zowel

intern als extern zijn. Als het goed is voor de onderneming om een nieuwe markt te betreden en de oude af te bouwen, omdat bijvoorbeeld digitalisering de marktvraag doet veranderen, dan vraagt dit deels ander personeel en zijn reorganisaties vaak nodig. Vanuit het belang van de organisatie als entiteit is te verdedigen dat dit de 'juiste' beslissing is. Vrijwel zeker zal er echter wel weerstand komen, omdat de consequenties voor mensen groot zijn. Een board van een onderneming wordt dan uitgedaagd om voet bij stuk houden, ondanks de druk van medezeggenschap, personeel, vakbonden en publieke opinie. Dit vraagt van de individuele bestuurders een zekere 'emotionele stabiliteit'. In het voorbeeld van Unilever kwam de druk van buiten, ook dan vraagt het stevigheid om zoveel mogelijk vast te houden aan de ingeslagen weg.

Een element van persoonlijke kracht is ook het kunnen uitoefenen van druk. Overtuigingskracht bijvoorbeeld. In staat zijn om op impactvolle wijze een boodschap uit te dragen. Op de spreekwoordelijke zeepkist durven staan en de boodschap voor het voetlicht weten te brengen. De leider die zijn volgers weet te inspireren door zijn eigen energie over te brengen. De persoonlijkheidsfactor die hieronder ligt is 'extraversie'. In de psychologie één van de vijf stabiele persoons eigenschappen, die een indicatie geeft voor de mate waarin iemand energie heeft en weet uit te stralen, maar ook voor de mate waarin iemand energie krijgt van contact met anderen en het gemak waarmee iemand zich in gezelschap beweegt. De voorbeelden van leiders die met een overdosis aan extraversie inspirerende sessies weten te realiseren, komen vaak uit Amerika. Denk aan president Obama, maar ook aan Steve Ballmer (Microsoft) en dergelijken. In Nederland vraagt men veelal een wat bescheidener stijl en wordt een te hoog 'bralgelalte' eerder gewantrouwd dan vertrouwd. Ook doet het de toegankelijkheid van mensen afnemen.

Dat brengt ons bij een volgend domein in gedrag; relationele competenties.

Relationele competenties

De relationele competenties hebben te maken met de manier waarop wij meer emotionele aspecten van de communicatie laten verlopen. Hoewel de competenties binnen één domein – zoals eerder beweerd – onderling een behoorlijke correlatie laten zien, zijn er wel degelijk allerlei verschillende aspecten van te identificeren.

Om te beginnen met een competentie die al in het begin van dit artikel naar voren kwam: toegankelijkheid. Toegankelijkheid of benaderbaarheid heeft onder andere te maken met sensitiviteit; het aanvoelen wat de emoties of gevoelens van een ander zijn en daar vervolgens op in kunnen spelen.

Door een sensitievere houding naar de omgeving wordt de drempel om iemand te benaderen lager.

Om even het contrast te zoeken: de krachtige leider met een sterke verbale aanwezigheid en de dominantie om in een groep een stempel te drukken, zal soms meer moeite hebben om benaderbaar te zijn dan de meer bescheiden leider, die meer luistert en minder praat. Toch zijn beide eigenschappen of vaardigheden in zekere mate nodig.

Vrijwel zeker heeft eenieder die dit artikel leest weleens aan de hand gehad dat niet zozeer het nieuws een drempel vormde om te brengen, maar de persoon aan wie het moest worden gebracht. Dat geldt nog sterker indien daadwerkelijk feedback moet worden gegeven aan de betreffende persoon; zeker als dat niet per se op inhoud is, maar op houding en gedrag. Ook binnen een raad van bestuur of directie kunnen dergelijke persoonsaspecten een rol spelen, hoewel de gemiddelde dominantie binnen de directie over het algemeen hoger ligt dan in de rest van de organisatie, omdat dit in veel organisaties ook een voorwaarde is om hogerop te komen. Het vraagt extra vaardigheden en durf om de meer dominante persoonlijkheden aan te spreken, zeker als deze niet door sensitiviteit en empathie worden verzacht.

Onderlinge dynamieken

Hierboven is uitgebreid ingegaan op individueel gedrag. Het is voor de hand liggend dat gedrag van de één, bepaald gedrag van de ander uitlokt. Hoe dat gedrag eruitziet is weer afhankelijk van onder andere de persoonlijkheid van de ander, de positie en de structuur van de organisatie of board.

Vaak wordt mede in dat kader beweerd dat een divers team leidt tot betere prestaties. Immers, er kan dan gebruik gemaakt worden van complementaire eigenschappen en competenties. Toch is het minder vanzelfsprekend dan het lijkt dat een team met verschillende persoonlijkheden tot de beste prestaties komt. Neem bijvoorbeeld de spreekwoordelijke 'pietje precies' en de man/vrouw van de grote lijn. Theoretisch kunnen die elkaar aanvullen en scherp houden. Tegelijkertijd is in de praktijk vaak de situatie dat deze persoonlijkheden elkaar niet goed snappen of zelfs moeilijk uit kunnen staan. Ook de meer bescheiden versus de meer dominante persoonlijkheden zien niet automatisch de kracht van elkaars natuurlijke gedrag in. Maar van een team met zeer homogene persoonlijkheden is ook het nodige te zeggen. Het risico dat 'group think' ontstaat is reëel, en te verwachten is dat weinig alternatieve of creatieve zienswijzen ontstaan of serieus genomen worden.

Wanneer werken de onderlinge dynamieken van verschillende personen en/of persoonlijkheden nu juist wel in positieve zin?

Vertrouwen

Het moge duidelijk zijn dat een board van een onderneming bij voorkeur bestaat uit een niet al te homogene groep mensen. Immers, het is waardevol om verschillende perspectieven en zienswijzen te beoordelen voordat tot visie-, strategie- en besluitvorming wordt overgegaan. Zeker in een wereld waarin verandering en aanpassingsvermogen voortdurend als belangrijkste overlevingsmechanismes worden gezien, is een brede blik belangrijk. Hoe is dan te waarborgen dat de verschillende persoonlijkheden elkaar verstaan en openstaan voor elkaars inzichten en werkwijzen? Wanneer het onderling vertrouwen groot is, is er meer voedingsbodem voor het respecteren van elkaars kwaliteiten en eigenaardigheden. Het is ook gemakkelijker om elkaar aan te spreken op die eigenaardigheden of elkaars hulp te vragen bij lastige onderwerpen of activiteiten.

Er zijn vele boeken geschreven over vertrouwen en het grote belang dat dit heeft als het gaat om succesvol ondernemen. Dat is niet voor niets; het is namelijk in theorie wel vanzelfsprekend, maar in de praktijk veel minder. Onder de dynamieken in de boardroom die een integere cultuur in de weg staan, ligt vrijwel altijd een gebrek aan (onderling) vertrouwen ten grondslag. Om meer inzicht te geven in die dynamieken benaderen wij vertrouwen vanuit een aantal versturende factoren die er kunnen zijn.

Niet-congruente belangen/doelen

Vertrouwen in elkaar wordt versterkt door een gezamenlijk doel of belang. Als je er vanuit kunt gaan dat je collega hetzelfde (grotere) doel nastreeft als jij of als ten minste zijn/haar doel niet interfereert met het jouwe, is er een begin van vertrouwen mogelijk. Andersom; indien dit niet evident is, is dat vertrouwen moeilijk. Hier gaat het binnen de board vaak al fout. In woord is natuurlijk iedereen het eens met het doel dat de onderneming als geheel succesvoller, winstgevender, groter, et cetera. moet zijn. Tegelijkertijd is de structuur van de onderneming en dan met name de beoordelingsgrondslag (gebaseerd op individuele doelen) een belangrijk aspect in het ontstaan van niet-congruente belangen en zelfs wantrouwen.

Indien de board bestaat uit de voormannen/-vrouwen van verschillende business units die onderling niet veel synergie kennen, is het succes van de eigen business unit niet afhankelijk van dat van de andere units. In het geval de beoordeling gebaseerd is op de realisatie van doelstellingen binnen de eigen unit, is er vanuit dat opzicht geen reden om andere units (topmannen/-vrouwen) te ondersteunen wanneer het bij hen minder gaat. De betreffende boardmember wil dat wellicht nog wel, maar zijn direct reports zullen hem hiervan af proberen te houden om te voorkomen dat een en ander ten koste gaat van het resultaat van de eigen unit. Binnen management teams en directieteams is er dan ook vaak een tegenstrijdige dynamiek waar te nemen. Binnen de board is men wellicht best bereid elkaar te steunen en te respecteren en het gezamenlijk doel na te streven,

maar als gevolg van afgeleide doelstellingen ligt toch vaak het belang in de eigen kolom. Het belang overstijgt het vertrouwen.

Bovenstaande betreft geïnstitutionaliseerde belangen; ook op individueel niveau kunnen belangen en doelen van boardmembers verschillen, waardoor zij niet altijd het gezamenlijk doel nastreven. Denk bijvoorbeeld aan de persoonlijke ambitie om de voorzitter op te volgen; of de persoonlijke drive om een klus te klaren die goed is voor een volgende stap in de carrière.

Botsende persoonlijkheden

Al eerder kwam ter sprake dat een heterogene groep mensen in theorie beter in staat zal zijn een wendbare organisatie te leiden, maar dat heterogene persoonlijkheden niet automatisch hun complementariteit benutten. Sterker nog; verschillende persoonlijkheden wekken gemakkelijk elkaar irritatie op. Zeker als de druk hoger wordt, valt men snel terug op het eigen voorkeursgedrag en indien dit heel verschillend is, zal dit de onderlinge verhoudingen op spanning zetten. Ook de op dit moment populaire kleuren typologieën – iemand is blauw, rood, groen of geel (en soms zijn er nog meer mengkleuren) – gaan vaak uit van de impliciete aanname dat in een goed samengesteld team alle kleuren vertegenwoordigd zijn. Terwijl dominant (rood) en samenwerkingsgericht (groen); of geel (creatief/ondernemend) en blauw (analytisch, gestructureerd en precies) een grote kans lopen om als het erop aankomt eerder als elkaars tegenpolen te zullen fungeren. Al met al een risico als het gaat om het vertrouwen in een team. Dat wil overigens niet zeggen dat dit een betoog is om zoveel mogelijk homogene management teams te formeren, maar wel dat niet zonder meer moet worden aangenomen dat complementariteit in persoonlijkheden automatisch leidt tot soepele samenwerking en onderling vertrouwen.

Hiërarchie

Een veel voorkomende situatie is dat de voorzitter van de board een doorslaggevende stem heeft. Enerzijds is dit vaak het geval doordat de positie dit met zich meebrengt, maar het kan versterkt worden door zijn persoonlijkheid. De voorzitter heeft de doorslaggevende stem en daarmee de ultieme verantwoordelijkheid. Dat maakt dat anderen 'lui' worden. Zij laten niet meer het achterste van hun tong zien, want de voorzitter beslist toch. Dit is een zichzelf versterkende dynamiek. De voorzitter is teleurgesteld in de inbreng van de overige boardleden en heeft het gevoel 'alles zelf te moeten doen' en doet dit dus ook wat weer het effect heeft op de overige leden: "hij doet toch wat hij wil, dus waarom zou ik mij druk maken?" Al met al een dynamiek die vertrouwen niet in de kaart speelt.

De skillset van de compliance officer

Stel dat u als compliance officer op basis van het bovenstaande constateert dat er een suboptimale of zelfs niet-integere koers gevaren wordt. Wat vraagt dat van uw skillset?

Uiteindelijk gaat het dan om beïnvloeden. Het is onze stelling dat beïnvloeden het meest effectief is indien zowel cognitieve, relationele en krachtcompetenties in harmonie en evenwicht worden benut. Mensen die succesvol zijn in het beïnvloeden, zijn in staat om met stijldiversiteit nadruk te leggen op verschillende gedragsaspecten. Soms is empathie en sensitiviteit de manier om anderen mee te krijgen, soms vraagt het om het stellig innemen van een positie en vrijwel altijd geldt dat de analyse die gemaakt wordt moet kloppen. Als u uzelf tegen het licht houdt, waar ligt dan uw kracht? Bij de inhoud (cognitief), bij het tot stand brengen en onderhouden van de relatie, of bij het uitoefenen of weerstaan van druk? Bovendien bent u onderdeel van de context en dat maakt dat ook u ten prooi valt aan de genoemde 'versturende' omstandigheden, die onderling vertrouwen niet vanzelfsprekend maken. U bent uw eigen instrument en het loont om alert te zijn op uw eigen sterktes en zwaktes en deze te ontwikkelen om uw beïnvloedend vermogen te optimaliseren; juist als de druk hoog wordt.