



Weerstand in de boardroom

Governance en het ongezegde

Marilieke Engbers

AGENDA

Introductie

Wat is het ongezegde?

Weerstand, waarom eigenlijk?

Wat nu?



“Making the undiscussable
discussable”

Aangehangen waarden
versus
‘doe’ of diepere waarden





DIRECTEUR

KOM BINNEN
DE DEUR
STAAT ALTIJD
OPEN!

R

Governance & het ongezegde

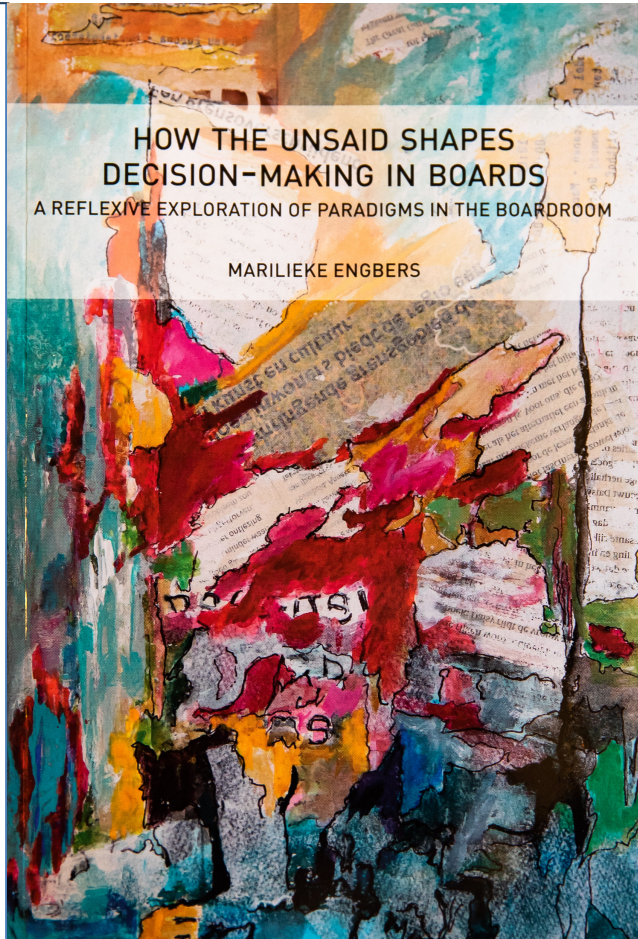
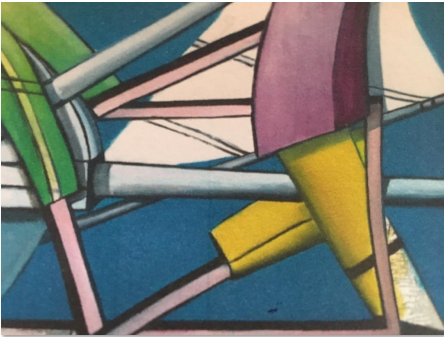
When top level guys look down
they see only shit.



When bottom level guys look up
they see only assholes.

KRACHT & TEGENKRACHT

Themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's
Juni 2019



MARILIEKE ENGBERS

Onder commis- sarissen

HOE HET ONGEZEGDE
IN DE BOARDROOM DE
BESLUITVORMING
BEÏNVLOEDT

business contact

MARILIEKE ENGBERS
& PIM BOUWMAN

Eenzaam aan de top

OVER HET ONGEZEGDE,
MACHT EN DENKFOUTEN
IN DE BESTUURSKAMER

business contact

AGENDA

Introductie

Wat is het ongezegde?

Weerstand, waarom eigenlijk?

Wat nu?





tussen
800-1400
woorden per
minuut



what i think

tussen 140 - 300
Woorden per
minuut



what i say

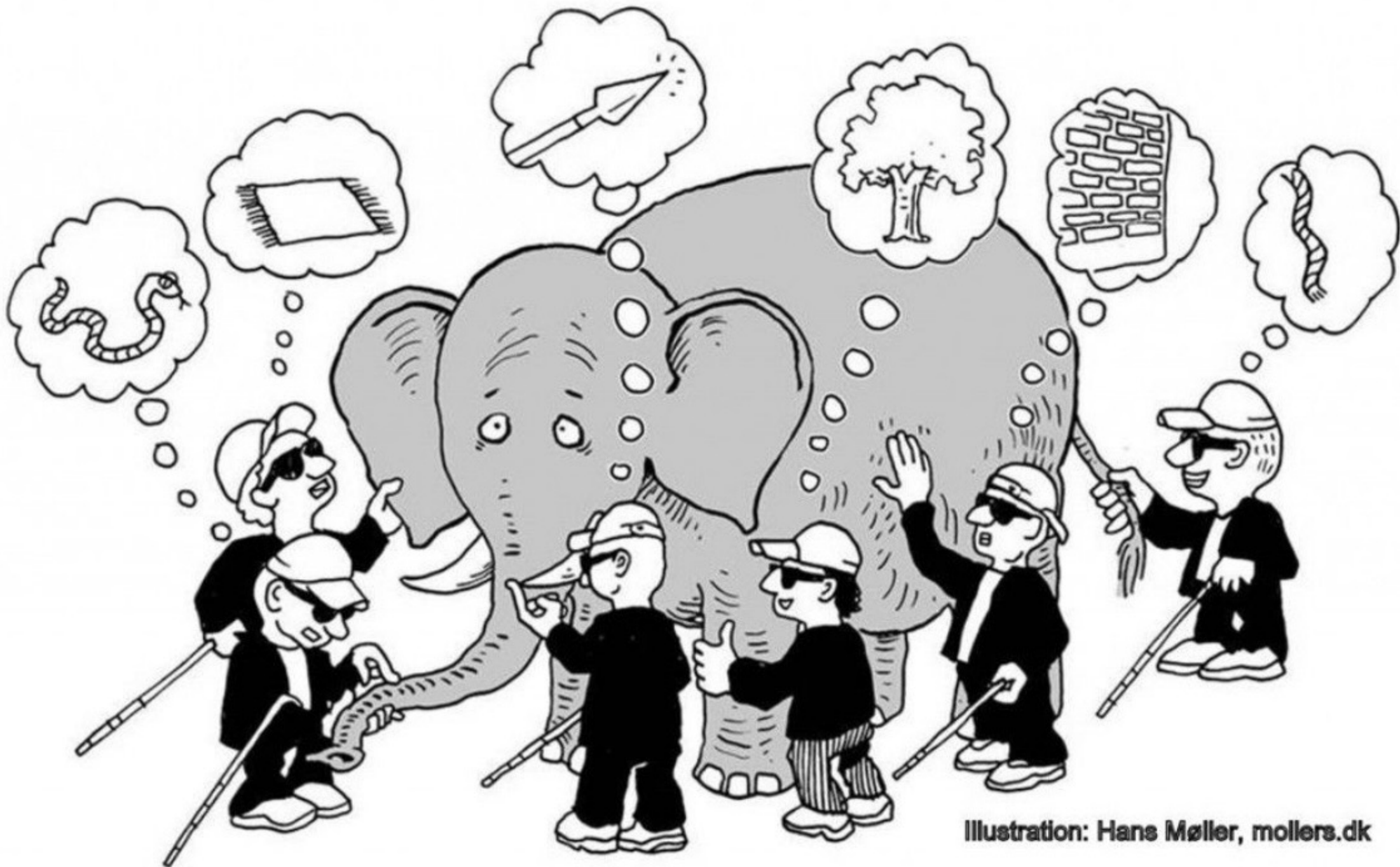
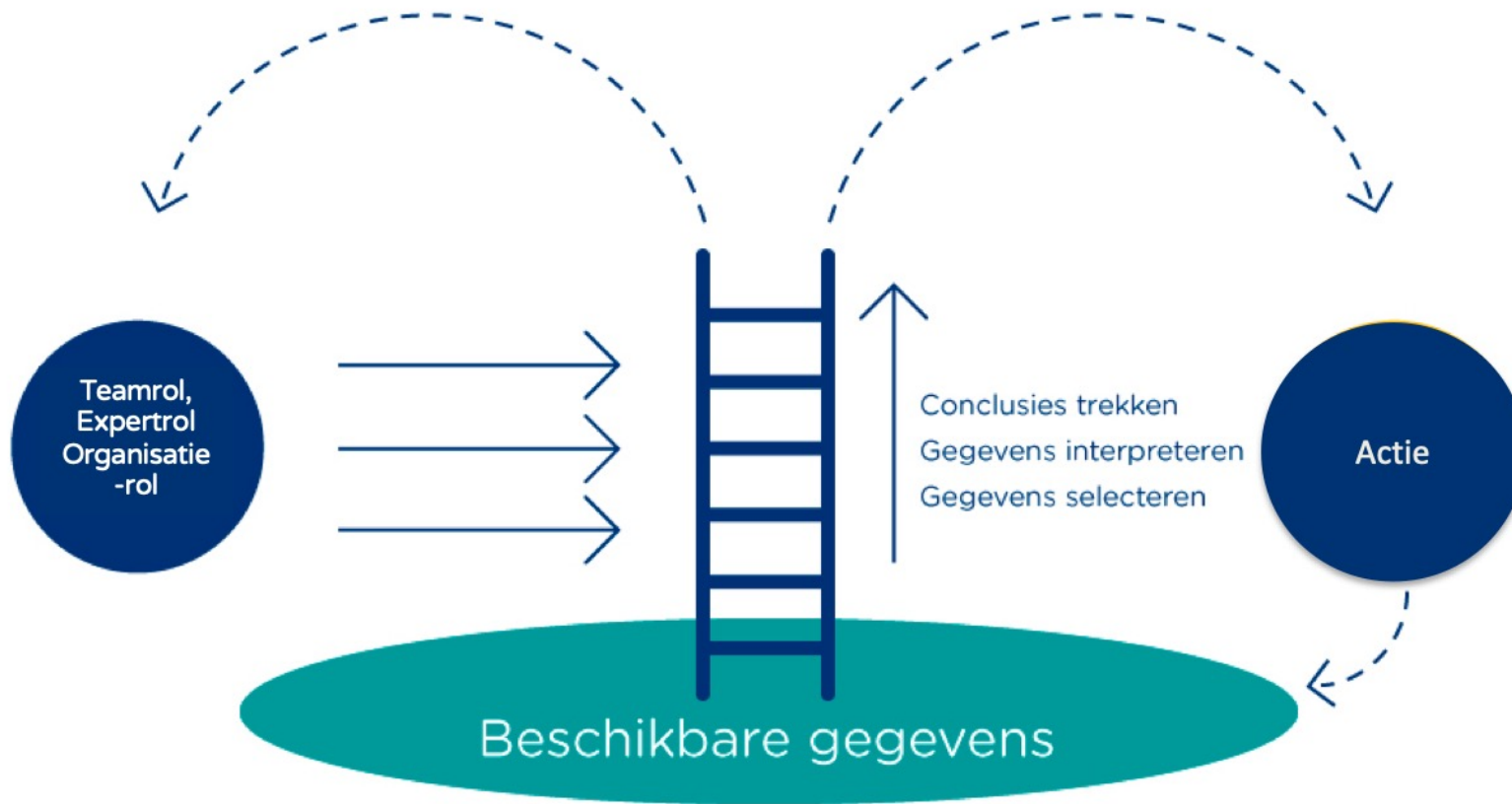
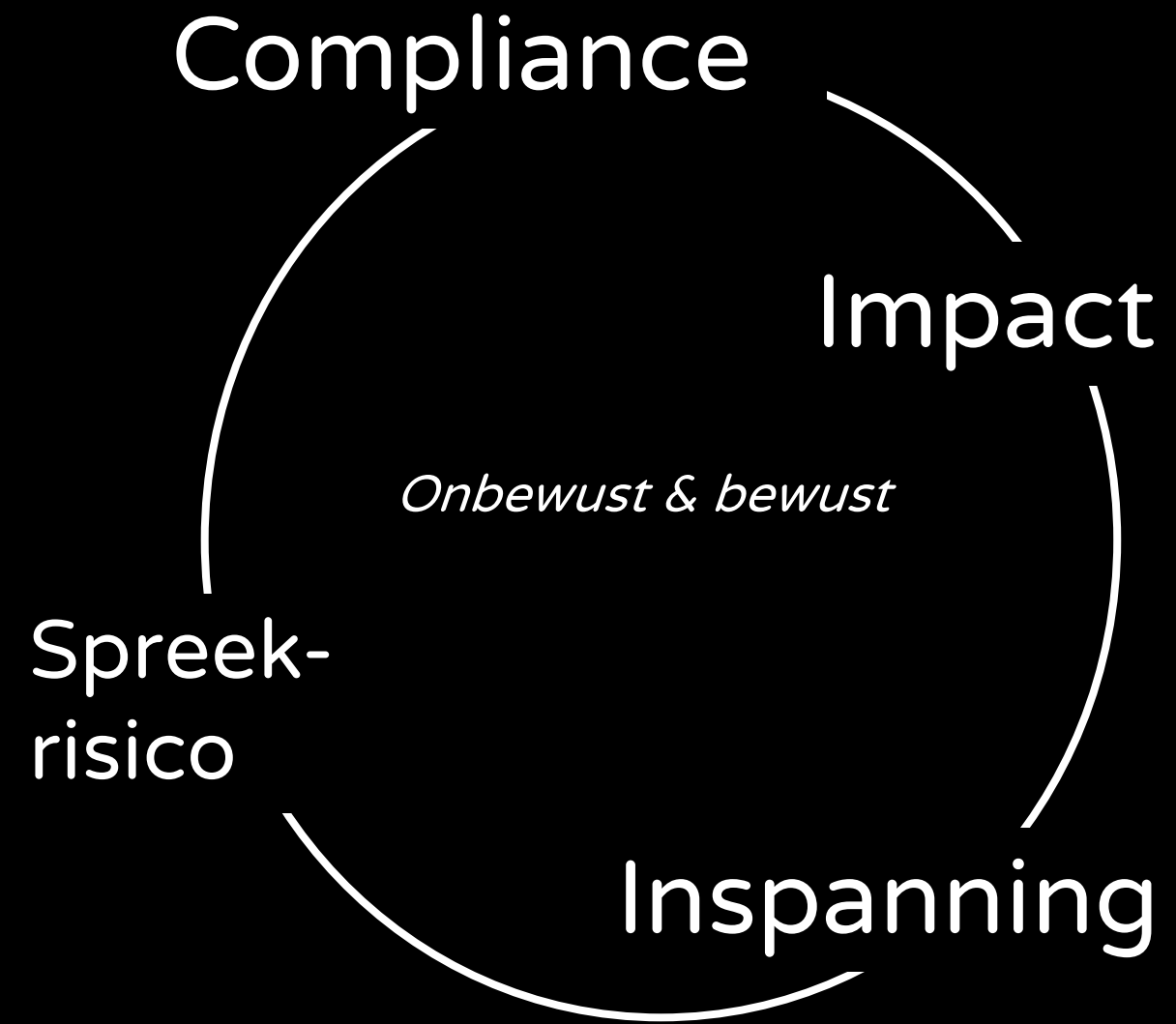


Illustration: Hans Møller, mollers.dk



Hoe
monitor ik
Wat zie en
weet ik?





Good Governance: een gezamenlijke opgave
Twee Jaar ervaring met de nieuwe Governancecode Zorg



De Nederlandse
**CORPORATE
GOVERNANCE
CODE**

VOICE

VOICE GOVERNANCE
CODE CBO'S

Normen voor goed bestuur van en toezicht op CBO's



GOVERNANCE

WONINGCORPOR

20



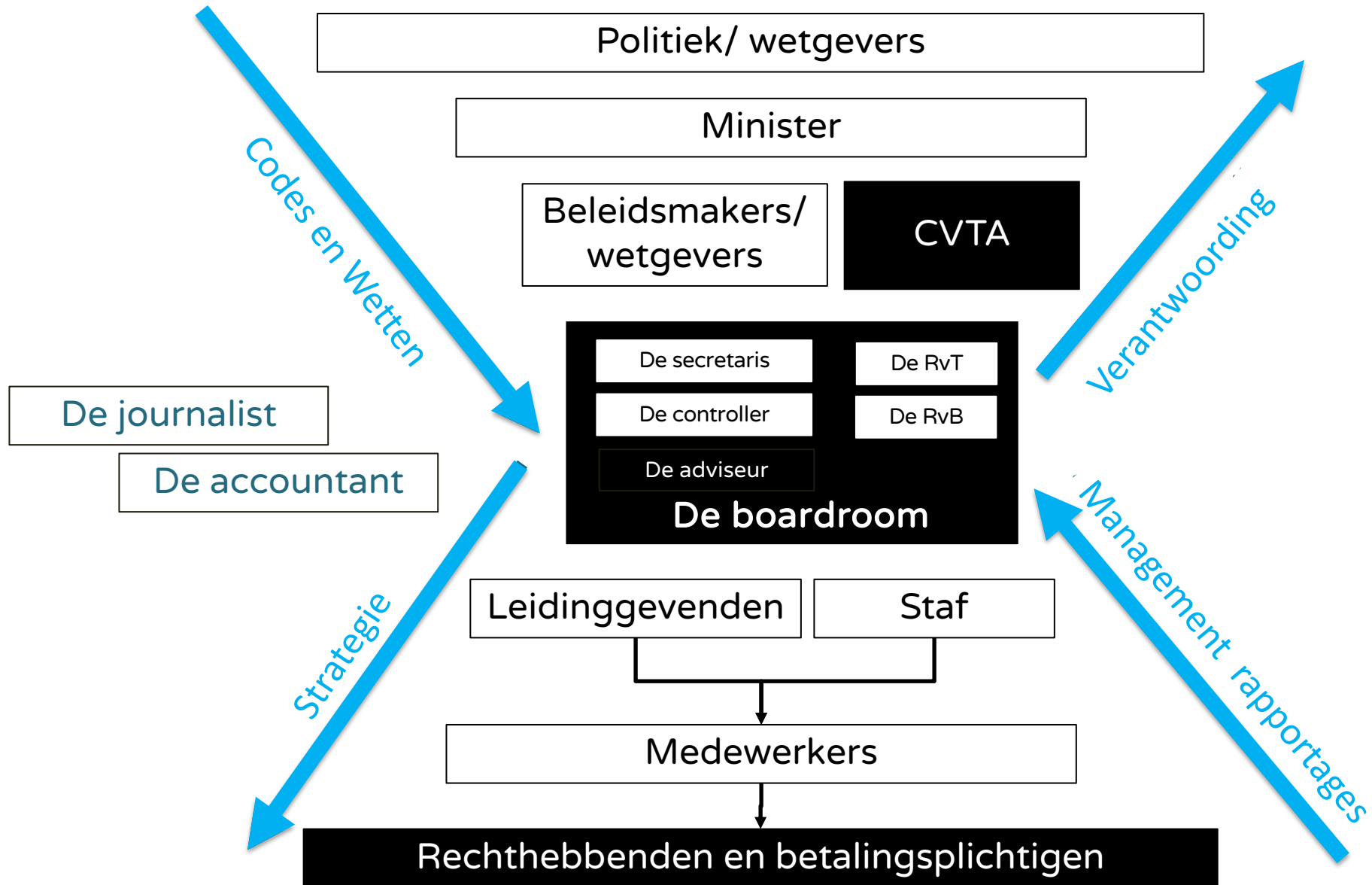
PO RAAD

**CODE GOED
BESTUUR**
IN HET PRIMAIR
ONDERWIJS

Monitoring Commissie
**CORPORATE
GOVERNANCE
CODE**

8 december 2016

Wat je ziet hangt samen met je rol



Two conflicting but complementary governance paradigms

Table 2. Differences Between Agency Theory and Stewardship Theory

Dimension	Agency	Stewardship
Theoretical perspective	Agency	Stewardship
Application	Monitoring and incentives	Empowering structures
Primary principle	Trust	Trust
Agency	Rational/economic	Relational/psychological
Organization	Distance	Involved
Human nature	Agency	Stewardship
Governance mechanisms	Monitoring and incentives	Empowering structures

Source: Based on Davis, Schoorman, and Donaldson (1997) and Sundaramurthy and Lewis (2003).

De inschatting van hoe het gaat & wat nodig is *van wie*

<i>Het gaat goed</i>	Adviseren <i>Vrijblijvend</i>	Kritisch Monitoren
<i>Het gaat niet goed</i>	Werkgeversrol <i>Met aandacht monitoren</i>	Werkgeversrol <i>Ingrijpen</i>
	<i>Stewardship/ coachen en adviseren</i>	<i>Agency/ Controleren</i>

@MarilykeEngbers (2019)

AGENDA

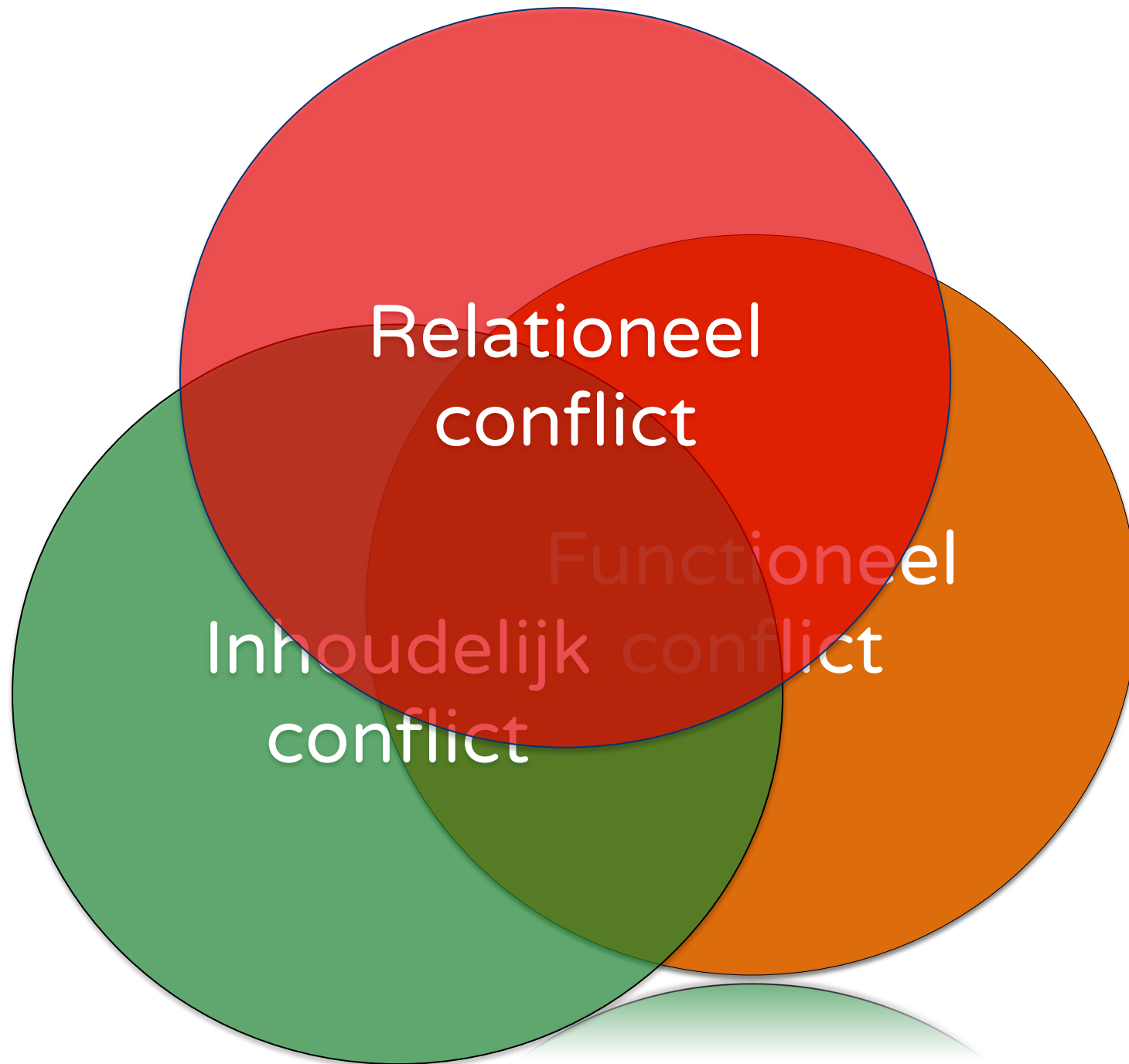
Introductie

Wat is het ongezegde?

Weerstand, waarom
eigenlijk?

Wat nu?

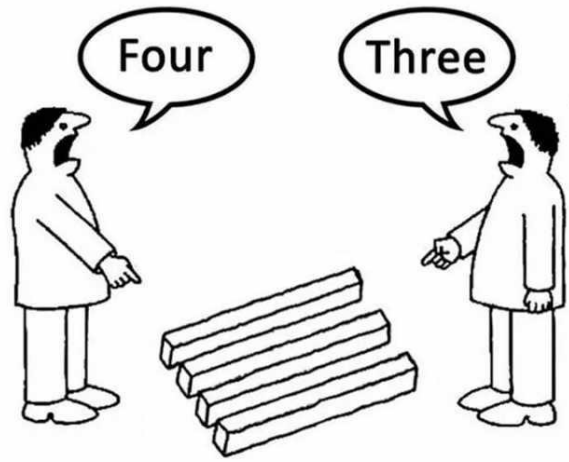




Relationeel
conflict

Functioneel

Inhoudelijk
conflict



Naïve realist bias



False attribution error



CEO disease (power)



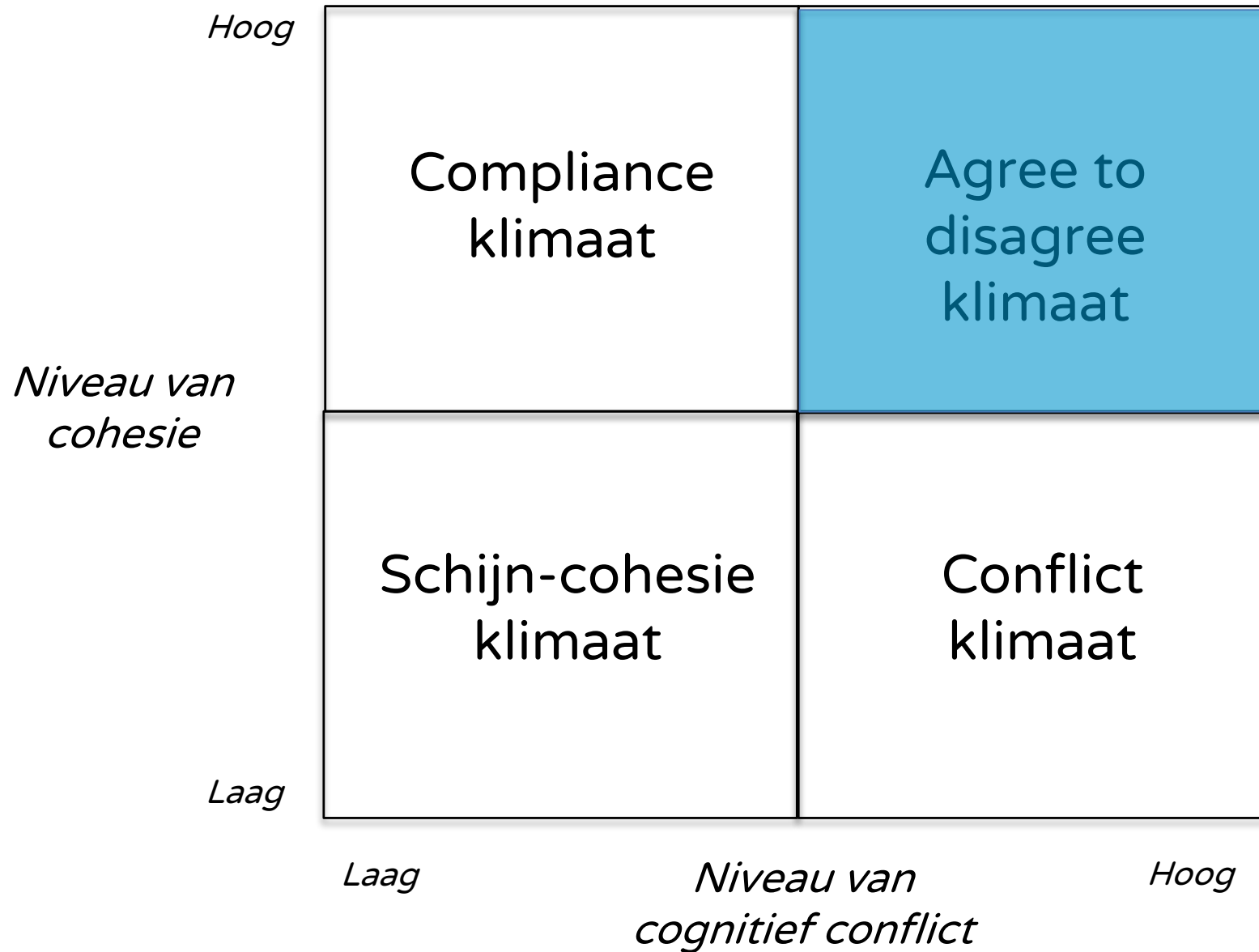
False Consensus bias

Governance

Paradigmaverkleving

5 SEIZOENEN KRITISCHE VARIABLEN	1. MANDAAT BEANTWOORDEN	2. EXPERIMENTEREN	3. LANGER TERMIJN THEMA SELECTEREN	4. CONVERGEREN	5. DISFUNCTIONEREN
Paradigmaverkleving	Matig sterk	Sterk of zwak	Matig sterk	Sterk, toenemend	Erg sterk
Vakinhoudelijke kennis	Beperkt, snel toenemend	Gemiddeld, enigszins toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend
Diversiteit aan informatiebronnen	Veel bronnen, ongefilterd	Veel bronnen, toenemend gefilterd	Minder bronnen, gemiddeld gefilterd	Weinig bronnen, sterk gefilterd	Erg weinig bronnen, sterk gefilterd
Taaknieuwsgierigheid	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld, afnemend	Relatief laag, afnemend
Macht	Weinig, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Sterk, groeiend	Erg sterk, groeiend

Conflict- klimaat





DE BLINDE VLEK

Ik weet...

Ik zie...

Wel

Kwadrant 1
Wat ik bedoel,
Wat mijn intentie is

Kwadrant 2
Hoe de ander overkomt
(feitelijk gedrag en het
effect op mij)

Niet

Kwadrant 3
Wat de ander bedoelt,
wat zijn intentie is

Kwadrant 4
Hoe ik overkom
(Hoe mijn gedrag eruitziet
en het effect ervan op
anderen)

AGENDA

Introductie

Wat is het ongezegde?

Weerstand, waarom eigenlijk?

Wat nu?



Informeel gesprek

- hoe het gaat
- de blinde vlek *van de ander*
- speculaties, wantrouwen over de ander
- de *eigen* dilemma's, gevoelens, frustraties en *intenties*

Formele agenda

- oplossingen, visies, winst
- risico's, financiële cijfers
- het functioneren *van anderen*
- compliance
- jaarverslagen
- ziekteverzuim
- beleid
- organisatie
- meetbaarheid

Informeel gesprek

Formele agenda

Andere agenda andere besluiten

- de inschatting van de situatie
- governance paradigma's
- macht(s)ongelijkheid
- conflictnormen
- onderzoeken van de eigen blinde vlekken en denkfouten
- *in relatie tot* plannen, beleid en sturingsinstrumenten, strategie & leiderschap

Hoe goed gaat de sector om met spanning en conflict?

Conflict- klimaat

