

Controlerend en collaboratief toezicht leiden gepolariseerd allebei tot hetzelfde, ongewenste resultaat: strategische volharding van het bestuur en daarmee en competitieve inertie van de organisatie. Een uitweg uit deze paradox is een participatieve vorm van toezicht. Participatief toezicht door de RvC komt er op neer dat beheersing (controle) wordt gecombineerd met ruimte waardoor er een soort 'vrijheid in gebondenheid' wordt gecreëerd. In een two-tier systeem lijkt deze vorm van toezicht veel op het toezicht in een one-tier systeem, maar stelt hogere eisen aan management board en RvC.

PARTICIPATIEF TOEZICHT IN HET TWO-TIER SYSTEEM

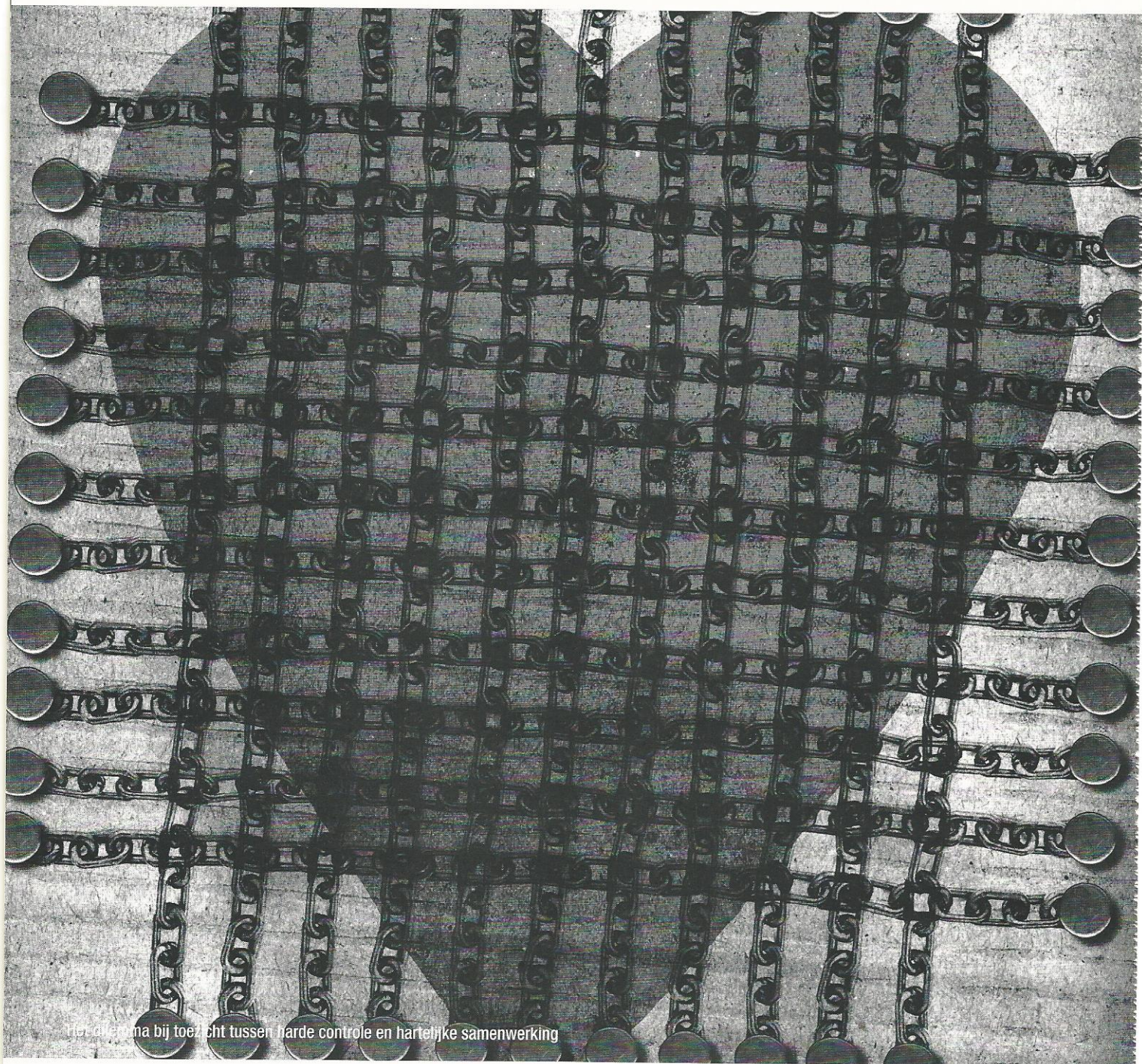
EEN OPLOSSING VOOR DE GOVERNANCE PARADOX TUSSEN CONTROLLEREND ÉN COLLABORATIEF TOEZICHT

Marcel van Assen

Naar aanleiding van de kredietcrisis van de jaren 2009-2010 gaan er steeds meer geluiden op dat er meer controlerend toezicht nodig is op financiële- en/of beursgenoteerde organisaties en dus een meer controlerende rol van de commissaris zodat misstanden worden voorkomen. Niet iedereen is hier blij mee, vooral niet de aanhangers van de collaboratieve benadering van toezicht (meestal ook de voorstanders van het Angelsaksische one-tier model), want hoe meer controlerend een raad van commissarissen (RvC) optreedt, hoe groter het risico op wantrouwen tussen bestuur en RvC. Collaboratief (of stimulerend) toezicht is per definitie niet-repressief en werkt alleen als het onderlinge vertrouwen tussen bestuur en RvC groot is, wat uiteindelijk zou leiden tot een slagvaardige besluitvorming. Een controlerende modus staat min-of-meer haaks op de collaboratieve modus van toezicht waar-

door een dilemma lijkt te ontstaan welk van de beide uitersten te kiezen. In werkelijkheid is er sprake van een paradox (een en...en-uitdaging) want gepolariseerd leiden beide uitersten tot hetzelfde, ongewenste resultaat: strategische volharding van het bestuur en daarmee en competitieve inertie van de organisatie. De vraag is hoe met deze paradox om te gaan?

Excellente organisaties worden gekarakteriseerd door het vermogen om te kunnen gaan met paradox; ook met governance paradoxen. Veel bestuurders zijn opgegroeid en opgeleid met het idee dat ze moeten kiezen. De heersende gedachte was dat organisaties niet alles tegelijk kunnen doen, maar dat er een trade-off is tussen verschillende strategische keuzen en beslissingen. Dat blijkt allang niet meer de werkelijkheid te zijn. Bestuurders moeten niet alleen plannen, controleren en



Hier draait het allemaal om de balans tussen harde controle en hartelijke samenwerking

oplossen, maar ook onvoorspelbaarheid en variatie toestaan die nodig zijn voor innovaties. De volatiliteit en onzekerheid van de huidige markten dwingt managers gelijktijdig te snoeien én te groeien, kosten te besparen én te innoveren, concurreren én samenwerken. Tegenwoordig blijkt steeds vaker dat het polariseren van de uitersten van een paradox en op basis daarvan een keuze maken tussen één van beide zeer gevaarlijk is voor de doelmatigheid én doeltreffendheid (en daarmee de continuïteit) van een organisatie. In de excellente organisatie weten bestuurders hoe om te gaan met dergelijke schijnbare tegenstrijdigheden. Dit vermogen (het kunnen omgaan met managementparadoxen) is kenmerkend voor de excellente organisatie (Peters & Waterman, 1982, p. 100).

Controlerend versus collaboratief toezicht

Het is inmiddels bekend dat zowel een eenzijdige focus op een controlerende benadering van toezicht als een eenzijdige focus op een collaboratieve manier van toezicht ongewenst is (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Een (te stringente) controlerende benadering van toezicht versterkt het wantrouwen tussen bestuur en RvC, wat tot polarisatie leidt. Het bestuur zal dan proberen te ontkomen aan toezicht; in goede tijden zal dat voor hun gevoel worden gerechtvaardigd door het succes van de organisatie. De primaire reactie daarop van de RvC is nog meer grip proberen te verkrijgen en de controle op het bestuur te verhogen, wat een negatief effect heeft op de intrinsieke motivatie van het bestuur met als gevolg dat het bestuur minder vernieuwend zal opereren. Het bestuur zal zich dan vooral richten op het (proberen te) rechtvaardigen van de gekozen strategie. Enkel controlerend toezicht leidt in goede tijden tot strategische volharding van het bestuur en daarmee en competitieve inertie van de organisatie; zie Sundaramurthy & Lewis (2003). Een soortgelijke redenering kan worden gehouden voor een te stringente controle in slechte tijden. Vanwege polarisatie zal het bestuur zich vooral willen indekken en de reeds gekozen strategie proberen te rechtvaardigen ten opzichte van een steeds strenger controlerende houding van de RvC, die door de slechte

resultaten aangemoedigd wordt om zelfs nog strenger de boel in de gaten te houden. Controlerend toezicht leidt dus ook in slechte tijden tot strategische volharding (strategische inflexibiliteit). Omdat een eenzijdige keuze voor controlerend toezicht leidt tot strategische volharding van het bestuur en daarmee en competitieve inertie van de organisatie, volstaat het niet meer in onze moderne dynamische samenleving, waarin snelheid en kwaliteit van de besluitvorming essentieel is voor elke organisatie.

De vraag is echter of een eenzijdige keuze voor een collaboratieve manier van toezicht houden een goed alternatief is, want het grote nadeel van collaboratief toezicht is dat het gemakkelijk leidt tot *group think* met alle gevolgen van dien. In een collaboratieve context zullen RvC en bestuur een nauwere band hebben en is er een groter onderling vertrouwen tussen het bestuur en de RvC dan in de controlerende benadering. In de collaboratieve benadering zullen beide organen er alles aan doen om de gezamenlijke besluitvorming zoveel mogelijk te verdedigen, en helemaal in goede tijden. Door sociale druk zal men minder openstaan voor een kritische houding, laat staan een afwijkende mening van individuele leden binnen het bestuur of de RvC tolereren. Door *group think* wordt strategisch volhardend gedrag (inertie) benadrukt; er is sociale druk om je te conformeren naar wat 'normaal' is, wat kan leiden tot zelfvervolgzaamheid als men een te groot vertrouwen heeft in wat nu en in het verleden altijd zo goed heeft gewerkt. Strategische inertie leidt tot nog meer consensus zoeken en het nog beter bewaken van de status-quo, waardoor bestuur en RvC nog nauwer zullen samenwerken. Zo ontstaat er een samenwerkingsspiraal (Sundaramurthy & Lewis, 2003) waarbinnen nauwelijks meer ruimte is voor vernieuwing. In slechte tijden is door *group think* meer kans op een verdere verslechtering van de situatie om dezelfde redenen dat men nauwelijks weet te ontsnappen aan de heersende normen en beproefde methoden waar men meer dan gemiddeld op vertrouwt om zodoende de complexiteit, onzekerheid en bezorgdheid over de slechte situatie te onderdrukken. Een eenzijdige keuze voor een collaboratieve benadering voor toezicht is dus ook niet de oplossing.

Controlerend toezicht (dual)	Collaboratief toezicht (monolithisch)
• Benadrukt individualisme • Benadrukt discipline • Benadrukt de waarde van extrinsieke motivatie van het bestuur • Duidelijke scheiding van taken en bevoegdheden • Inspireert wantrouwen • Heldere scheiding tussen bestuur en toezichthouder	• Benadrukt collectief • Benadrukt consensus • Benadrukt intrinsieke motivatie van bestuur • Scheiding tussen bestuur en toezichthouder verwatert enigszins hetgeen rolconflict met zich mee kan brengen • Kans op group think

Tabel 1: Verschillen tussen controlerend toezicht en collaboratief toezicht.

Uit tabel 1 blijkt dat de controlerende en collaboratieve manier van toezicht tegenstrijdige kenmerken bevatten, maar tegelijkertijd ook met elkaar verbonden zijn: in uiterste vorm (ofwel gepolariseerd) leiden beide tot strategisch volhardend gedrag van het bestuur. De paradox tussen de controlerende en collaboratieve manier van toezicht heeft te maken met de tegenstellingen tussen individu versus collectief, tussen extrinsieke motivatie versus intrinsieke motivatie van het bestuur en op wantrouwen versus op vertrouwen gebaseerde relaties tussen het bestuur en de RvC (Sundaramurthy & Lewis, 2003).

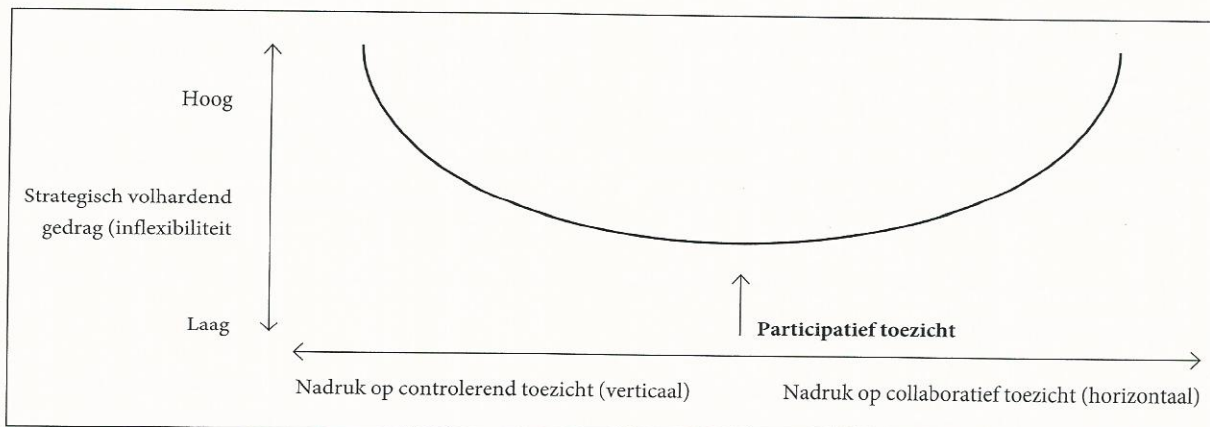
In een effectieve RvC moet een goede balans gevonden worden tussen de controlerende modus van toezicht én collaboratieve modus van toezicht (samenwerking op basis van dialoog en advies), uiteraard ingebed in een positief-kritische houding. Maar hoe doe je dat in een two-tier model waar de commissaris meer een buitenstaander is; en waar de commissaris in een two-tier model een informatieachterstand heeft vergeleken met de non-executive director in het one-tier model? En welke eisen stelt dat aan de commissaris?

Participatief toezicht

Het is duidelijk dat de juiste balans tussen samenwerking én controle essentieel is voor de kwaliteit en snelheid van de besluitvorming én het minimaliseren van de risico's voor de organisatie en haar omgeving. De sleutel daarvoor ligt in het stimuleren van zelfcorrige-

rend gedrag op basis van vertrouwen én conflict, alsmede op basis van het stimuleren van diversiteit in het bestuur én gemeenschappelijke begripsvorming; zie Cameron (1986) en Amason (1996). Vertrouwen faciliteert immers samenwerking en lerend gedrag (met het risico op een te sterke cohesie en daarmee op group think wat leidt tot een minder kritische houding van de RvC), terwijl conflict kritische (zelf)reflectie uitlokt (met het risico op verstarde relaties tussen bestuur en RvC als conflict vervalt in een politieke strijd). Diversiteit in de totale board faciliteert ook een grotere mate van kritische (zelf)reflectie (met het risico dat een te grote diversiteit tot minder slagvaardigheid leidt vanwege te grote onderlinge cognitieve afstand)¹. En gemeenschappelijke begripsvorming leidt tot meer slagvaardigheid vanwege kleinere onderlinge cognitieve afstand.

De optimale onderlinge cognitieve afstand tussen boardmembers (directie en RvC) is een belangrijk concept – als de onderlinge cognitieve afstand te groot is, is er geen ruimte voor dialoog omdat men te verschillend over dingen denkt, en kan men elkaar niets nieuws leren; zie Nooteboom (2002). Er ontstaat dan vooral discussie en een verharding van de eigen standpunten. Een meer participatieve vorm van toezicht waarbij een continue strategische conversatie centraal staat, waarbinnen dialoog én discussie elkaar afwisselen, is nodig; zie Van Assen & Van den Berg (2012). Binnen participatief toezicht is er balans tussen controle én samenwerking, tussen conflict én vertrouwen en tussen coöperatie én competitie².



Figuur 1: Strategisch volhardend gedrag door eenzijdige focus op controle of op samenwerking.

Participatief toezicht is al een bekend fenomeen binnen de politie als het toezicht dat wordt gehouden tijdens de uitvoering van een rechercheonderzoek; soms verplicht (controlerend door hulpofficier en officier van justitie), soms vanuit de praktijk ontwikkeld (coachend door een verhoorcoach). Participatief toezicht door de RvC komt er op neer dat beheersing (controle) wordt gecombineerd met ruimte waardoor er een soort 'vrijheid in gebondenheid' wordt gecreëerd. Er zijn strikte regels waarmee de toezichthouder als 'politieagent' uitwassen (misstanden) probeert te voorkomen, maar gelijktijdig treedt de toezichthouder ook op als coach en facilitator; vooral bij beleidsmatige onderwerpen zoals het strategieontwikkelingsproces.

Zoals gezegd, kunnen managementparadoxen worden opgelost door scheiding in de tijd, scheiding in locatie of door integratie. Scheiding in tijd van controlerend en samenwerkend toezicht is moeilijk te realiseren. Scheiding in locatie is de eenvoudigste oplossing, door bijvoorbeeld enerzijds een strikt controlerende, regelgevende audit commissie in te stellen (waarin strikte *rules of procedures* worden ingesteld alsmede strikte investeringsruimtes en beslissingsbevoegdheden worden vastgesteld) en anderzijds een stimulerend, samenwerkende strategie-commissie in te stellen, dat met kennis van zaken de dialoog aangaat met het management board in het strategieontwikkelingsproces (en werkelijk

participatief meedenkt met het bestuur). Een dergelijke structuur faciliteert zogenaamd collaboratief waardezoekend gedrag (zie Lado, Boyd & Hanlon, 1997) waarbij op basis van vertrouwen en in volle openheid wordt samengewerkt in het strategieontwikkelingsproces (in de strategie-commissie) en tegelijkertijd worden harde, zakelijke afspraken gehanteerd (in de audit commissie) die zijn vastgelegd in de code-of-conduct.

Controleur, coach en facilitator

Een participatieve vorm van toezicht (in een two-tier systeem) lijkt veel op toezicht in een one-tier systeem, maar stelt hogere eisen aan management board en RvC³. Als groot voordeel van het one-tier model ten opzichte van het two-tier model wordt genoemd het meer directe toezicht van de commissarissen op de bestuurders, met als risico dat de commissaris bij onenigheid op de stoel dreigt te gaan zitten van de bestuurder⁴ én het risico op group think als men het zeer met elkaar eens is. De participatieve vorm van toezicht in een two-tier systeem is een goed alternatief voor het one-tier model⁵. Het vereist van de RvC-leden echter dat ze over veel meer kennis en expertise beschikken dan we tot nu gewend zijn, zodat de RvC ook in staat is om kansrijke alternatieven voor de strategie te suggereren, benchmark analyses te begrijpen en grondig te reflecteren op

de gekozen weg en op basis daarvan de juiste dialoog en discussie met het bestuur (en eventueel andere stakeholders) te kunnen aangaan. De participatieve toezichthouder is veel meer controleur, coach en facilitator dan bestuurder. De participatieve toezichthouder is een uitdager (daagt uit, inspireert en vraagt door, motiveert,

roept op tot samenwerking op deelvlakken, benadrukt het collectief) én een disciplineerder (analyseert, toetst procedureel-formeel, disciplineert en legt nadruk op scheiding van bevoegdheden) tegelijk: soms passief op de achtergrond, soms actief in dialoog zodat gelijktijdig reflectie én toezicht wordt geboden.

Participatief toezicht in de praktijk: Gorenje witgoed

Gorenje, een Sloveens beursgenoteerde onderneming, is één van de grotere Europese producenten van witgoed met een omzet van ca. 1.4 miljard EURO en 11.000 werknemers. Belangrijke concurrenten zijn onder andere Whirlpool, Electrolux, Indesit, Miele, BSH (Bosch, Siemens), Arcelik (Beko), Samsung en LG. De globale hypercompetitieve witgoed sector wordt gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid in de verzadigde West Europese en Amerikaanse markt, groei in de sterk opkomende BRIC-markten en sterk gestegen grondstofprijzen. Het grote vraagstuk waar Europese witgoedproducenten mee worstelen is het gelijktijdig realiseren van rendementsherstel door Operational Excellence, marktgerichte innovatie én het realiseren van customer-intimacy strategieën.

Als overblijfsel van het socialisme in het voormalige Joegoslavië kreeg Gorenje bij haar beursgang een, op Duitse-leest geschoeiende, two-tier systeem met een RvC dat tot 2010 bestond uit vijf vertegenwoordigers van het kapitaal en vijf namens de medewerkers, waarbij sommige vertegenwoordigers van het kapitaal oud-medewerkers waren. Dit leidde ertoe dat de RvC erg meegaand was met de directie en nauwelijks inhoudelijke, kritische reflectie bood. Wellicht daarom was ook de organisatie sterk intern gericht, ondanks dat de totale groep uit meer dan 50 bedrijven bestond en wereldwijd opereerde in meer dan 70 landen. Pas nadat het bedrijfsresultaat verslechterde werd het toezicht meer controlerend van aard, maar ten opzichte van het toezicht dat we nu kennen in West-Europa nog steeds niet erg effectief vanwege de stemverhoudingen in het bestuur; zie onder andere Zeitz, Brglez & Vodopivec (2004). Pas na een investering door IFC in Gorenje is de verhouding in de RvC tussen kapitaal en werknemers veranderd in 60/40.

De uitdaging was vervolgens de corporate governance binnen de organisatie verder te professionaliseren en gelijktijdig de strategische doeltreffendheid én doelmatigheid te vergroten om te kunnen overleven in de hypercompetitieve witgoed sector. Vanwege de enorme financiële en strategische druk kan het bedrijf niet stil zitten; een gezonde balans tussen zowel een interne én externe focus als tussen snelheid én kwaliteit van beslissingen is essentieel voor het voortbestaan van de onderneming.

Om de doeltreffendheid én doelmatigheid van de organisatie en het bestuur te vergroten, is inmiddels een vorm van participatief toezicht ingesteld, met strikte controle en strakke richtlijnen voor investeringsbevoegdheden, maar met behoud van strategische flexibiliteit. Dit is gedaan door naast een streng controlerende audit committee ook een strategische benchmark commissie in te stellen waarin samenwerking centraal staat. Binnen deze commissie wordt een continue, actiegerichte strategische conversatie wordt gevoerd tussen enkele bestuursleden, RVC-leden en eventueel andere stakeholders op basis van benchmarks en strategische analyses en toekomstverkenningen. Binnen deze strategische conversatie wordt dialoog (om verschillende toekomstgerichte trends en ontwikkelingen te onderzoeken) én discussie (om de geschiktste strategische opties te vinden) met elkaar afgewisseld met als doel gezamenlijk strategie te ontwikkelen en concrete acties te kunnen ondernemen. Dit vergt veel van de commissieleden en vooral van hun vermogen om informatie te kunnen verwerken, waardoor deze commissarissen maar een beperkt aantal commissariaten kan bekleden. Geen enkele commissaris van Gorenje heeft meer dan drie commissariaten (wat volgens de statuten voor de RvC van Gorenje ook niet zou mogen).

Noten

1. Diversiteit in de vorm van onderlinge cognitieve afstand tussen individuen in een groep vormt een probleem voor exploitatie (efficiëntie en snelheid), maar is voor innovatie een kans. Voor innovatie en leren moet de cognitieve afstand groot genoeg zijn om elkaar iets nieuws te kunnen vertellen, maar niet zo groot dat we elkaar niet verstaan en het niet eens kunnen worden. Ditzelfde geldt voor strategische vraagstukken. Het betrekken van verschillende mensen (met verschillende achtergronden, functies en ervaringen) zorgt voor vernieuwende ideeën in het proces waarin (uiteindelijk) strategische opties bepaald moeten worden (Van der Veen, 2007).
2. Coöperatie én competitie van verschillende partijen wordt aangeduid met de term coöpetitie (Lado, Boyd & Hanlon, 1997). Zij tonen aan dat samenwerking meest succesvol is als de samenwerkende partijen naast collaboratief waardezoekend gedrag ook een sterke concurrentie-orientatie hebben; dit waardezoekend gedrag wordt door 'syncretisch' genoemd. Zij werken samen op basis van vertrouwen in volle openheid en hanteren tegelijkertijd harde, zakelijke afspraken die zijn vastgelegd in contracten; en ze schrikken er niet voor terug om geschillen uit te vechten voor de rechter.
3. Tussen one-tier en two-tier is er een formeel juridisch verschil in verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende leden van de board. Dit verschil vervaagt vooral in Nederland. In Duitsland en Slovenië is dit verschil duidelijker. In single-tier werkt de chairman (voorzitter RvC) nauw samen met de CEO (en zijn er enkele comités) en beslissen zij min-of-meer gezamenlijk. Het is de board die de onderneming bestuurt. Het belangrijkste verschil tussen executive en non-executive directors is dat de laatsten geen medewerkers zijn. In two-tier is de RvC totaal onafhankelijk van de Management Board die de onderneming bestuurt en maakt de bedrijfsbeslissingen, de RvC geeft autorisatie en kan interveniëren waar de continuïteit van de organisatie in gevaar komt.
4. De angst dat een commissaris op de stoel van de bestuurder gaat zitten, wordt bij de meeste bestuurders vooral gevoeld doordat de meeste commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen jarenlang sterke bestuurders zijn geweest en dat in 'hart en nieren' nog steeds zijn, voor wie de rol van participatieve toezichthouder onnatuurlijk is.
5. Niet overal is er een vrije keuze voor een one-tier systeem of een two-tier systeem

Literatuur

- ★ Amason, A.C., 1996. 'Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams'. *Academy of Management Journal* 39: 123-148.
- ★ Assen, M.F. van & G.J.J.B. van den Berg, 2012. *Strategische conversatie. Aanpak en instrumenten voor collectieve strategieontwikkeling in organisaties, ketens en clusters*. Academic Service, Den Haag.
- ★ Cameron, K. S., 1986. 'Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness'. *Management Science* 32: 539-553.
- ★ Jensen, M.C. & K.J. Murphy, 1990. 'CEO incentives—it's not how much you pay, but how'. *Harvard Business Review* 68 (3): 138-149.
- ★ Lado, A.A., N.G. Boyd & S.C. Hanlon, 1997. 'Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model'. *Academy of Management Review* 22 (1): 110-141.
- ★ Nooteboom, B., 2002. *Trust, forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar, Cheltenham.
- ★ Peters, T. & R.H. Waterman, 1982. *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. Warner Books, New York.
- ★ Sundaramurthy, C. & M. Lewis, 2003. 'Control and collaboration: paradoxes of governance'. *Academy of Management Review* 28 (3): 397-415.
- ★ Veen, C. van der, 2007. *Cognitive diversity among corporate managers: organizational positions as surrogates for corporate-level strategy beliefs*, paper for 27th Strategic Management Society Annual International Conference.
- ★ Westphal, J.D. 1999. 'Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties'. *Academy of Management Journal* 42(1): 7-24.
- ★ Zeitz, G., A. Brglez & I. Vodopivec, 2004. Gorenje D.D.: *A Slovenian Manufacturer Confronts the European Market*. Richard Ivey School of Business Foundation Case, 15 pages

Over de auteur

Prof.dr.ir. M.F. van Assen (1969) is adviseur bij Berenschot, lid van de Supervisory Board (RvC) van het Sloveense beursgenoteerde Gorenje, één van de leidende producenten van witgoed in (Oost) Europa en hoogleraar Operational Excellence for Services bij TiasNimbas Business School. Hij heeft dit artikel op persoonlijke titel geschreven

