

ONGEMAK IN DE BOARDROOM

7 GOOD PRACTICES

HET VERTREKPUNT VOOR VERANDERING. IN HET LICHT VAN EEN TE LANGZAME EN TE OPPERVLAKKIGE TRANSITIE NAAR NIEUWE ECONOMIE IS HET ERVAREN VAN ONGEMAK ONVERMIJDELIJK. DE TRANSITIE NAAR DUURZAME EN MEERVOUDIGE WAARDECREATIE ALS KERNOPDRACHT VOOR GOVERNANCE VEROOORZAAKT ZO DISRUPTIE IN VERTROUWDE SYSTEMEN, ROLLEN EN AANDEELHOUDERS-BELANGEN. HET VERSCHIL TUSSEN ROL EN PERSOON NOEMEN WE DICHOTOMIE. DIT VEROOORZAAKT ONGEMAK, DAT DE TRANSITIE BELEMMERT. HET DOEL VAN HET PROJECT ONGEMAK IN DE BOARDROOM WAS OM DE 'GOOD GOVERNANCE' UIT TE BREIDEN MET 'GOOD PRACTICES', DIE COMMISSARIS EN BESTUURDER TOERUSTEN OM CONSTRUCTIEF EN PROACTIEF MET DE GEVOELEN OM TE GAAN IN HET PROJECT.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. ZOEK HET ONGEMAK OP EN GEBRUIK HET ALS VERTREKPUNT VOOR VERSNELLING VAN DE TRANSITIE	5
2. LUISTER EN STEL ANDERE VRAGEN	8
3. DOORBREEK BELEMMERENDE ROUTINES	11
4. VOORKOM MORELE DOMHEID EN HANDEL MET ETHISCHE REFLECTIE	14
5. VERDIEP JE AUTHENTICITEIT, LAAT JE ZIEN	17
6. COMMISSARIS EN BESTUURDER; DURF JE TE LATEN RAKEN!	20
7. WERK SAMEN AAN NIEUWE VERBINDINGEN	23
OVER ONGEMAK IN DE BOARDROOM	26

INLEIDING

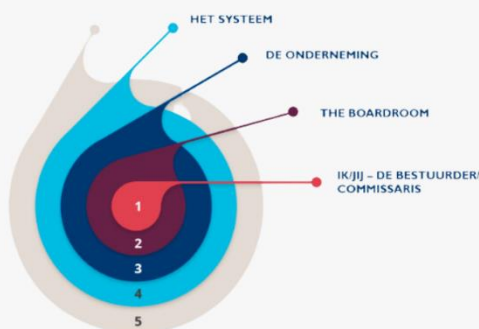
De transitie naar de nieuwe economie verloopt te traag. Het meest recente [IPCC-rapport](#) toont aan dat de doelen van het Parijs-akkoord in gevaar zijn en de opwarming van de aarde zowel mens als planeet bedreigt. Uitsluitend ingrijpende maatregelen kunnen het doel van 1,5 graden opwarming in 2050 nog binnen bereik brengen. De samenleving vraagt van ondernemingen en van landen om een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze ecologische uitdagingen en inhoud te geven aan de daarvoor noodzakelijke maatschappelijke vernieuwing.

In de praktijk valt de transitie niet altijd mee. Internationaal worden landen voor het Europese Hof gedaagd voor door onvoldoende voortgang op de transities. In Nederland is de recente discussie rond het wetsvoorstel 'Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen' exemplarisch voor de belangen die op het spel staan. Een groot deel van de ondernemingen beperkt zich tot het 'do no harm'-principe. Laat staan dat ondernemingen concreet en moedig invulling geven aan het belang van menselijk floreren en het welzijn van de planeet. De belangen van stakeholders verschillen, het wegen van korte- en langetermijneffecten is lastig en in rapportages domineren nog steeds de financiële cijfers. De complexiteit en de waan van alledag maken dat maatschappelijke veranderingen langer uitblijven dan noodzakelijk.

MVO Nederland – het grootste duurzame-bedrijfsnetwerk van Europa – introduceerde de [Nieuwe Economie Index \(NEx\)](#) om de voortgang op de transitie te meten op zeven thema's. De resultaten zijn confronterend en in lijn met het IPCC-rapport; het gaat ook in Nederland te langzaam.



Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat bestuurders en commissarissen zich in hun rol belemmerd voelen. Dit zit hem met name in het omzetten van hun persoonlijke ambities in de transitie naar besluiten in de boardroom. Gezien hun essentiële rol in de aansturing van en het toezicht op ondernemingen en

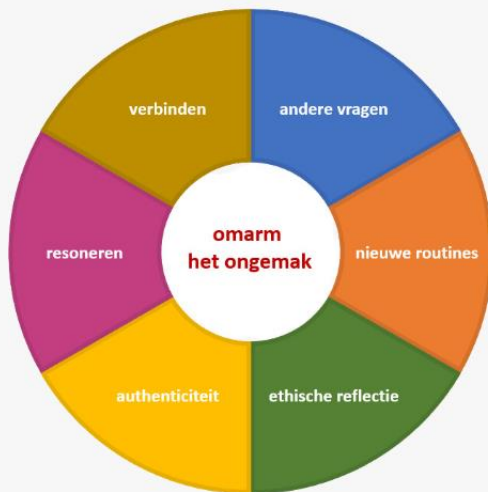


organisaties ligt er bij hen een gezamenlijke verantwoordelijkheid – in alle sectoren van onze economie. Besluiten op topniveau hebben namelijk een direct effect op de systemische transitie en dus op ons welzijn. Juist daarom hoort het omgaan met de spanning tussen urgentie van de transitie en het bewustzijn van de complexiteit bij 'good governance'. Voor het constructief en proactief omgaan met deze spanning blijkt 'good governance' echter nog onvoldoende

praktische wijsheid te bieden. Dit zit hem in het verschil tussen rol en persoon.

Het verschil tussen rol en persoon noemen we dichotomie. Dit veroorzaakt ongemak, dat de transitie belemmert. Het doel van het project Ongemak in de boardroom was om de 'good governance' uit te breiden met 'good practices', die commissaris en

bestuurder toerusten om constructief en proactief met de gevoelde spanning om te gaan.



In het project hebben 38 ervaren bestuurders en commissarissen in zes communities of practice gezocht naar de genoemde good practices. Hiervoor gebruikten ze recente wetenschappelijke theoretische modellen die ze verwerkten, bevraagden en toetsten. De bijeenkomsten hebben geleid tot zeven good praxis die je in dit document vindt.

Voordat je aan de slag gaat met het lezen van deze praxis, geven we je graag kort wat context. Allereerst is het goed om te weten dat praxis iets anders is dan praktijk. Praktijk is de toepassing van een theorie. Praxis verbindt de theorie met ons waardensysteem en ons handelen. Een

praxis is een professioneel (gebaseerd op de theorie van de professie) handelen dat ons waardensysteem vertegenwoordigt. Door deze handeling veranderen we onszelf, onze relaties en onze besluiten. Deze praxis brengt ons de integratie van onze waarden in onze relaties en onze besluiten en ons professioneel handelen.

Een praxis onderscheidt zich van een richtlijn of van een principe of van een standaard. De praxis is geen resultaat of einddoel. Het is een manier van handelen waarvan de bestuurders en commissarissen in Ongemak in de boardroom hebben ervaren dat zij daarmee inzicht krijgen in hoe zij als mens vanuit een eigen ethiek omgaan met complexe transitie, elkaar, de belangen van alle betrokkenen en met de toekomst van de planeet.

De zeven praxis staan in dit document beschreven. Per praxis is het volgende geformuleerd:

- een stelling
- een toelichting op de praxis
- de paradigmawisseling die kenmerkend is voor de praxis
- vuistregels
- en voorbeeldvragen.

Doel van ongemak in de boardroom was om de 'good governance' uit te breiden met 'good practices', die commissaris en bestuurder toerusten om constructief en proactief met de gevoelde spanning om te gaan. De zeven praxis slaan een brug tussen de persoon en de rol waardoor je je persoonlijke ambities voor de transitie proactief en constructief in de boardroom kunt inzetten.

1.

ZOEK HET ONGEMAK OP EN GEBRUIK HET ALS VERTREKPUNT VOOR VERSNELLING VAN DE TRANSITIE

**Ongemak is constructief als het
ontstaat vanuit een gevoel van
verantwoordelijkheid voor de
transitie naar een duurzame en
inclusieve samenleving.**

I. ZOEK HET ONGEMAK OP EN GEBRUIK HET ALS VERTREKPUNT VOOR VERSNELLING VAN DE TRANSITIE

Ongemak in de boardroom is het vertrekpunt voor verandering. In het licht van een te langzame en te oppervlakkige transitie naar nieuwe economie is het ervaren van ongemak onvermijdelijk. De transitie naar duurzame en meervoudige waardecreatie als kernopdracht voor governance veroorzaakt zo disruptie in vertrouwde systemen, rollen en aandeelhoudersbelangen.

Wie vandaag de dag verantwoordelijkheid neemt kan niet anders dan ongemak ervaren. Dit ongemak wijst op de belemmeringen die commissarissen en bestuurders zowel persoonlijk als gezamenlijk ervaren bij het nemen van beslissingen over de transitie naar een duurzame economie. Het is de spanning tussen persoonlijke waarden en de rol als commissaris en bestuurder. Het is ook het gevolg van bewustwording van de complexe spanningen tussen de stakeholders. Opzoeken en het vervolgens omarmen van dit gedeelde ongemak in de boardroom, tot op existentieel niveau, draagt bij aan een duurzame economie.

PARADIGMAWISSEL

Het opzoeken en omarmen van het ongemak veronderstelt een tweevoudige paradigmawissel.

Ten eerste op het niveau van rolfuncties. De transitie wordt geïntegreerd in de verantwoordelijkheid van de commissaris en bestuurder. De onderneming – en dus ook de commissarissen en bestuurders – kiest er bewust voor om bij te dragen aan het oplossen van urgente maatschappelijke vraagstukken en duurzame groei. Deze omslag roept veel nieuwe en ongemakkelijke vragen op het vlak van onder meer economie, rechtszekerheid, politiek, professionaliteit en persoonlijke verantwoordelijkheid op.

Ten tweede raakt het commissarissen en bestuurders als persoon. De noodzakelijke combinatie van versnelling en verdieping is alleen mogelijk als we meer aandacht geven aan persoonlijke factoren en het ontwikkelen van authentiek, ethisch leiderschap. Aandacht voor deze existentiële, intuïtieve en ethische dimensie en het daaruit voortkomende ongemak dragen bij aan het overwinnen van hindernissen in de transitie.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Verantwoordelijkheid, kwetsbaarheid, openheid, moed, vertrouwen.

VUISTREGELS

- We zijn verantwoordelijk voor het herkennen en erkennen van ongemak als signaal voor mogelijke belemmeringen tot verandering.
- We zetten de angst voor het onbekende opzij en halen tegengeluiden actief binnen.
- We erkennen het niet-weten en houden vertrouwen.
- We zijn alert op de fysieke ervaring van ongemak.
- We integreren het analytische en het intuïtieve weten.

- We gaan gericht het gesprek aan over ongemak en geven elkaar de ruimte voor een verschillend perspectief op de waargenomen spanningsvelden en de snelheid van de transitie. We benoemen concreet wanneer we ons ongemakkelijk voelen bij een gemaakte keuze.
- We luisteren naar elkaars diepere motieven. En naar de spanningen die we ervaren tussen onze persoonlijke waarden, idealen en principes enerzijds en onze professionele rol als commissaris of bestuurder anderzijds.
- We ontwikkelen de competentie om het gesprek over transitie en bijkomende spanningsvelden ter sprake te brengen op vier niveaus: persoonlijke, binnen de groep, in de onderneming en op systeemniveau (sector).
- We organiseren dit open gesprek buiten de reguliere agenda van de vergaderingen in een vaste cyclus, bijvoorbeeld jaarlijks.
- We reflecteren op ons netwerk van stakeholders, hun belangen, onze rollen, de achterblijvende transitie en de belemmeringen om versnelling te realiseren.
- We brengen spanningsvelden in kaart en reflecteren op hoe deze zich vertalen naar:
 - de purpose en missie van de onderneming;
 - de langetermijnwaardecreatie van de onderneming;
 - de strategie van de onderneming;
 - het risicobeheerbeleid van de onderneming;
 - de (ethische) cultuur van de onderneming;
 - het beloningsbeleid van de onderneming;
 - eigen gedrag, rolopvatting en taakvervulling;
 - en de samenstelling van de RvC en RvB.

2.

LUISTER EN STEL ANDERE VRAGEN

De urgente transitie's zijn complex en hebben andere gesprekken nodig. Deze gesprekken vragen om actief luisteren en andere vragen stellen.

2. LUISTER EN STEL ANDERE VRAGEN

Luisteren en andere vragen stellen zijn essentieel voor de transitie. Andere vragen richten zich op meervoudige waardecreatie, op radicale veranderingen die je persoonlijke verbinding met het thema inbrengen, die verschillende ethische dimensies inbrengen en die de onbekende toekomst in beeld willen brengen. Denk aan andere strategieën, andere prioriteiten, andere afwegingen en andere keuzes. Anders bevragen vormt het startpunt. Of het nu gaat om integraal, disruptief, persoonlijk, ethisch of hoopvol bevragen – ze zijn het begin van nieuwe strategische inzichten, andere prioriteiten, andere afwegingen en andere keuzes.

Anders bevragen omvat de wil om de ander te zien en naar de ander te luisteren. Het brengt integrale waardecreatie in beeld. Integrale waardecreatie brengt naast financiële waarde ook de waarde van producten, intellectuele waarde, menselijk kapitaal, ecologische waarde, en sociale waarde in beeld. We verdiepen het bewustzijn op achterliggende biases, op onze aannames en op onze beperkingen. Anders bevragen brengt de complexiteit van vraagstukken en de ethische en morele dimensie van vraagstukken aan de oppervlakte. Het is een voorwaarde voor constructieve en proactieve besluiten ten dienste van de transitie.

PARADIGMAWISSEL

Commissarissen en bestuurders voegen een andere vorm van gesprek toe. Zij zijn de leiders die (eind)verantwoordelijkheid dragen. De invulling van dit leiderschap en deze verantwoordelijkheid bepalen of de transitie tijdig wordt gerealiseerd. Dat begint met het erkennen van de verantwoordelijkheid voor die transitie, zelfs als de weg niet duidelijk is en dat van de boardroom openheid, nieuwsgierigheid en leren vraagt. Het gaat dus niet alleen om weten en controle. Luisteren en vragen stellen zijn daarom voorwaarden voor het gesprek in de boardroom, op zoek naar nog onbekende oplossingen.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Openheid, nieuwsgierigheid, onderzoeken, integraal denken, het ondenkbare denken, moed, resonantie.

VUISTREGELS

- We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het gesprek, de dynamiek en de besluiten in de boardroom ten dienste van de versnelling van de transitie naar de nieuwe economie.
- We luisteren met een open houding en zonder oordeel. Dat betekent dat we ons bewust zijn van onze eigen ervaringen en het effect daarvan op ons luisteren. Het betekent ook dat we op de feitelijke informatie en op ons vermogen om ons in te leven in de emoties die spelen, ook kunnen horen wat de mogelijkheden zijn die zich aandienen voor de transitie.
- We erkennen het belang van heterogeniteit en organiseren dat in de boardroom.
- We koesteren heterogeniteit en maken ruimte voor elkaar.
- We organiseren tegengeluiden en laten ons daardoor raken.
- We bevragen dieper en breder. Naast routinevragen, stellen we ook:
 - vragen over de meervoudige waardecreatie van de organisatie;

- vragen die het voorstellingsvermogen te buiten gaan en ruimte creëren voor innovatie door bestaande businessmodellen, technieken en organisatiestructuren radicaal ter discussie te stellen;
- vragen die bijdragen aan een open relatie in de boardroom, die de persoonlijke betrokkenheid en geraaktheid van de vragensteller laten zien en daardoor ook mogelijke biases blootleggen;
- vragen die het gesprek openen over de persoonlijke waarden, deugden en ethische afwegingen, en het gesprek over het ethische discours dat in de boardroom wordt gevoerd. Deze vragen gaan voorbij compliance, effectiviteit en efficiëntie van voorliggende keuzes en thema's. In het verlengde daarvan leiden deze vragen tot verkennen en onderzoeken wat dit ethisch discours voor het gespreksthema en voor de mogelijke besluitvorming betekent.

VOORBEELDVRAGEN

- Ervaar ik het als mijn rol en taak om proactief en constructief bij te dragen aan de transitie naar een duurzame economie?
- Heb ik/hebben wij in de boardroom inzicht in hoe we onze rol en taak opvatten wat betreft de transitie?
- Breng(en) ik/wij mijn/onze rol en taakopvatting in de context van deze transitie ter sprake in de boardroom? Leidt dat tot een gesprek?
- Organiseren wij een gesprek in de boardroom over onze rol en taakopvatting in de duurzame economie?
- Spreek ik/wij ons uit over onze persoonlijke drijfveren en ons mens- en wereldbeeld?
- Spreek ik/wij ons uit over de rol van onze onderneming in de context van deze transitie?
- Hoe beschrijven bestuurders en commissarissen mijn luistervaardigheden in de boardroom?
- Hoe beschrijven bestuurders en commissarissen mijn vragen?
- Bespreken/evalueren wij onze luister- en vraagvaardigheden cyclisch?

3.

DOORBREEK BELEMMERENDE ROUTINES

**Reflecteer op bestaande routines.
Stop met routines die belemmeren.
Start nieuwe routines die tot nieuwe
keuzes leiden.**

3. DOORBREEK BELEMMERENDE ROUTINES

Routines belemmeren de noodzakelijke transitie en de aanpak van complexe vraagstukken. Dus moeten we reflecteren op bestaande routines: welke zijn behulpzaam en welke belemmeren? We doorbreken belemmerende routines in denken, processen, werkvormen, houding, gedrag en context. Die laatste omvat onder meer de vergaderzaal, de locatie, het tijdstip en de samenstelling van de deelnemers. We beseffen dat voor lopende operaties bestaande routines wel behulpzaam zijn. En maken strategische keuzes om routines te handhaven of daarvan afscheid te nemen.

PARADIGMAWISSEL

In een cultuur gedreven door continue versnelling en groei is vertragen en kritisch afstand nemen van routines een uitdaging. Sterker nog: transitie en innovatie worden gehinderd door routines van snel denken en de bekende paden. We moeten af van het denken, de processen, de houding, het gedrag en de context die de transitievraagstukken hebben veroorzaakt. Dat vraagt bewust doorbreken van gewoontes in gedrag en houding, in processen en in perspectief. Een reflectieve praktijk ontwikkelt zich alleen bij ruimte geven aan nieuwe kennis en ervaringen. Kennis en ervaringen die op het eerste gezicht buiten de al opgedane kennis en routines vallen.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Creativiteit, onderzoekende houding, vertragen, resoneren.

VUISTREGELS

- We nemen verantwoordelijkheid voor het agenderen van transitievraagstukken en de noodzakelijke innovatie en vernieuwing voor transitie.
- We onderzoeken welke vraagstukken complex zijn en wat dit betekent voor onze aanpak van deze vraagstukken.
- We reflecteren op en bespreken onze routines. We maken strategische keuzes waar we onze routines verlaten en waar niet en hebben daarbij oog voor het absorptievermogen van veranderingen van mensen en van de onderneming.
- Tijdgebrek is een signaal dat we niet de goede prioriteiten stellen. Bij tijdgebrek heroverwegen we onze prioriteiten.
- We laten onzekerheid toe. We realiseren ons dat transitievraagstukken van ons processen en besluiten vragen die nu nog onbekend zijn. Dit brengt onzekerheid met zich mee.
- We bespreken hoe we omgaan met de parallelle opgaves van lopende operaties en van noodzakelijke veranderingen, het simultaan denken maken we onderdeel van de organisatiecultuur (ambidexteriteit).
- We zijn ons bewust van biases in boardroom en van individuele biases. We brengen het ter sprake als we deze biases herkennen.
- We doorbreken belemmerende routines en veranderen de context van de boardroom om de belemmeringen van biases voor de noodzakelijke vernieuwingen te minimaliseren. Welke routines hebben individuele deelnemers in de boardroom?
- We brengen onze wicked problems in kaart:
 - purpose van de onderneming, waarden van de onderneming;

- strategie van de onderneming, waardencreatie door de onderneming;
- stakeholders, waarde voor de stakeholders;
- hoe verhoudt het maatschappij- en wereldbeeld van de commissarissen en bestuurders zich tot het vraagstuk?
- Hoe verhoudt de lopende bedrijfsvoering zich tot een trager en breder denken over de nieuwe economie?
- Kunnen we in onze agenda en het concreet vergaderen wisselen van snelheden?
- Scheppen we voldoende tijdsruimte voor de juiste vragen?

VOORBEELDVRAGEN

- Wat triggert het probleem?
- Wat is het verschil tussen korte en lange termijn?
- Hoe kijk je aan tegen je kwantitatieve doelen in vergelijking met de kwalitatieve doelen van de onderneming?
- Hoe zit het met de uiteenlopende belangen van stakeholders en aandeelhouders?
- Hoe zit het met de balans tussen de uiteenlopende belangen van de onderneming en stakeholders en/of aandeelhouders?
- Hoe zit het met de wendbaarheid en flexibiliteit van de onderneming in relatie tot veranderingen in het speelveld, zoals technische ontwikkelingen, maatschappelijke opvattingen en regelgeving?
- Hoe kijk je aan tegen lopende operaties (running the business) in vergelijking tot innovatie (changing the business)?
- Wat is mijn maatschappijbeeld en wat is de invloed daarvan op mijn perspectief op het vraagstuk en mogelijke oplossingen?
- Is het vraagstuk uniek? Of zijn er vergelijkbare vraagstukken met voorbeelden voor oplossingen?
- Wat zijn mijn routines en reflexen?
- Wat zijn mijn eigen biases en kan ik ze benoemen, dragen ze bij of worden ze problematisch?
- Wat zijn de routines in onze boardroom?
- Ken ik de routines van collegabestuurders en -commissarissen?
- Wat zijn onze gezamenlijke biases in de boardroom en zijn ze bespreekbaar?
- Ken ik de biases van collegabestuurders en -commissarissen?

4.

VOORKOM MORELE DOMHEID EN HANDEL MET ETHISCHE REFLECTIE

Onze ethische reflecties zijn te oppervlakkig. Het beperkte compliance en utilistische denken schiet tekort. Urgente transities zijn vraagstukken waaraan we ook vanuit deugden en waarden ethiek betekenis moeten geven en op moeten reflecteren.

4. VOORKOM MORELE DOMHEID EN HANDEL MET ETHISCHE REFLECTIE

Ethisch redeneren, een verdiept ethisch bewustzijn en het moreel kompas vormen de basis van een reflectieve praktijk als bestuurder en commissaris. De ethische reflectie gaat verder dan de vraag of het besluit voldoet aan wet- en regelgeving en of het besluit het meest efficiënt is. De ethische reflectie komt tot uitdrukking in afwegingen en besluiten waarin bestuurders en commissarissen waarden en deugden inbrengen. Dit om op vraagstukken te reflecteren en vraagstukken te interpreteren. Naast het creëren van ruimte voor ethische reflectie is het belangrijk dat men inzicht krijgt in processen die leiden tot een gebrek aan ethische reflectie en het gedachteloos volgen van een routine; de morele domheid.

PARADIGMAWISSEL

Commissarissen en bestuurders reflecteren ethisch vanuit compliance denken, utilistisch denken, waardenethiek en de deugdenethiek. Ethiek gaat allereerst over levenskunst, stelt de vraag naar het goede leven met en voor elkaar en naar rechtvaardige instituties. De onderneming is zo een institutie, een deel van de samenleving en van de natuur. Ethisch redeneren – ons ethisch discours – is een integraal element van de afwegingen en besluiten in de boardroom. Dit vraagt van ons dat wij het ethisch discours dat wij hanteren bespreken en duidelijk maken voordat we vraagstukken afwegen en besluiten nemen. Ethiek komt dus niet in beeld als problemen manifest worden, het is geïntegreerd in hoe we vraagstukken benaderen en op een geloofwaardige en transparante manier keuzes maken.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Wijsheid, fijngevoeligheid, rechtvaardigheid. Koersen op het morele kompas vraagt ethisch redeneren. Ethisch redeneren vraagt authenticiteit en het stoppen met belemmerende routines.

VUISTREGELS

- We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor dieper ethisch bewustzijn in de boardroom en voor het ethische redeneren.
- We geven aandacht aan die sociaalpsychologische en culturele factoren die ethische reflectie en ethisch redeneren belemmeren en die zo kunnen leiden tot morele domheid.
- We brengen onze ethische principes, waarden en drijfveren in en durven onze eigen moraliteit ter discussie te stellen.
- We vragen ons af ‘Waar staan we voor?’ en verschuilen ons niet achter wet- en regelgeving.
- We onderkennen de ethische dimensies van vraagstukken en brengen deze ter sprake. Behalve de dimensie vanuit regelgeving of het recht (beginselen ethiek) en vanuit de effecten/effectiviteit (doelethiek), brengen we ten minste ook waarden- en deugdenethiek in. Vanuit deze ethische perspectieven reflecteren we op en interpreteren we vraagstukken en antwoorden daarop.
- We maken tijd voor ethisch redeneren.
- We creëren concrete symbolen voor waarden die wij in onze ethische reflectie betrekken, zoals een stoel aan tafel voor de natuur of voor de volgende generatie.

- We betrekken de negatieve impact van onze voorgenomen besluiten in onze ethische reflectie.
- We zijn aanspreekbaar op en transparant over de diepere ethische dimensies van afwegingen, besluiten en prioritering.
- Het belang van ethisch redeneren brengen we tot uitdrukking in toepasselijke reglementen, beleid en (collectieve en individuele) profielen van en voor commissarissen en bestuurders. We evalueren regelmatig en besteden er aandacht aan in scholing, onboarding en offsites.

VOORBEELDVRAGEN

- Wat is mijn ethisch perspectief?
- Wat zijn mijn dominante waarden?
- Wat drijft mij?
- Ben ik transparant over mijn ethisch perspectief en mijn dominante waarden en drijfveren?
- Ben ik bekend met het ethisch perspectief en de dominante waarden en drijfveren van mijn mede-boardroomleden?
- Interpreteren wij vraagstukken vanuit verschillende ethische principes?
- Doen we te veel aan groepsdenken, is er ruimte voor disruptie?
- Bij succes: ruilen we winst in voor ethiek en integriteit (trade-off)?
- Koppelen we onze eigen waarden en idealen aan ons dagelijks functioneren?
- Duiden wij onze verantwoordelijkheid in de boardroom vanuit verschillende ethische principes?
- Ontkoppel ik besluiten van mijn ethische perspectief, waarden en drijfveren door bijvoorbeeld te bagatelliseren, rationaliseren, cynisme, anderen de schuld te geven of te nivelleren?

5.

VERDIEP JE AUTHENTICITEIT, LAAT JE ZIEN

We vervullen onze rol vanuit onze diepste kern. Dit rust ons toe om consistent en congruent in lijn met ons moreel kompas en onze kernwaarden in de boardroom relaties aan te gaan en besluiten te nemen.

5. VERDIEP JE AUTHENTICITEIT, LAAT JE ZIEN

Voor de transitie is onze authentieke inzet nodig. Authenticiteit gaat over geloofwaardigheid in de boardroom en naar stakeholders. Het is onze persoonlijke kern. Als we vanuit deze kern onze rol vervullen, zijn persoon en rol congruent en consistent. We opereren dan met een open houding en zonder masker.

Authenticiteit is niet statisch, het is een staat van zijn. Dit wordt gevormd doordat we reflecteren op onszelf, door ons moreel kompas en kernwaarden, én door de vormende gebeurtenissen in ons leven en de invloed daarvan op de rol en taakvervulling. We bekwamen ons om op een dieper persoonlijk niveau met elkaar het gesprek te voeren. Zo ontstaat bewustwording van de intrinsieke verbinding tussen onze eigen leefwereld, organisatie, sector en samenleving. Deze verbinding rust ons toe om relevante keuzes te maken en waar nodig niet uit de weg te gaan voor mogelijke conflicten.

PARADIGMAWISSEL

Persoon en rol worden in de praktijk onderscheiden, maar zijn nooit gescheiden. Stakeholders en complexe netwerken vragen om andere rollen, maar de persoon moet in zijn/haar functioneren geloofwaardig blijven. Onze kernwaarden, moreel kompas, de verwerking van biografische gebeurtenissen, mens- en maatschappijbeeld zijn voor anderen transparant en relevant.

Vanuit een authentieke kern vervullen we onze rollen en taken congruent en consistent. Deze authentieke kern staat niet vast, maar is permanent in ontwikkeling en doet nieuwe levenservaringen op. Authenticiteit ontwikkelt zich juist via de ontmoeting met de (kwetsbare) medemens en gaat voorbij aan het individuele. Authenticiteit doorbreekt het groepsdenken. De ontwikkeling van deze authenticiteit is in de boardroom een gespreksonderwerp omdat gebrek hieraan spanning oplevert en hindert.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Moed, eerlijkheid, echtheid, compassie, nederigheid, levenswijsheid, betrouwbaarheid.

VUISTREGELS

- We ontmoeten elkaar vooral als persoon en niet alleen in onze professionele rol.
- We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor authenticiteit en het ontwikkelen daarvan in de boardroom.
- We reflecteren gezamenlijk op onze drijfveren, op onze persoonlijke waarden en moreel kompas en kunnen in dat gesprek transparant zijn over vormende levensgebeurtenissen en de invloed daarvan op onze rol.
- Het belang van ons authentiek leiderschap komt tot uitdrukking in reglementen, beleid en (collectieve en individuele) profielen van/voor commissarissen en bestuurders en wordt regelmatig geëvalueerd. Ook besteden we er in de scholing, onboarding en offsites van commissarissen en bestuurders aandacht aan.
- We kijken kritisch naar onze eigen geloofwaardigheid bij alle stakeholders en in de samenleving.
- We brengen de kwetsbare medemens in beeld en geven een stem aan hen die niet spreken.

VOORBEELDVRAGEN

- Wat zijn mijn drijfveren om commissaris of bestuurder te zijn?
- Wat zijn mijn drijfveren om commissaris of bestuurder te zijn in deze specifieke sector en onderneming?
- Mijn moreel kompas is gericht op....?
- Mijn kernwaarden zijn...?
- Mijn professie heeft de volgende kernwaarden ...
- De onderneming waar ik mijn hoofdfunctie heb, heeft de volgende kernwaarden...
- Welke ervaringen, gebeurtenissen, ontmoetingen hebben mij gevormd?
- Wat is de invloed van mijn moreel kompas, mijn kernwaarden en mijn vormende ervaringen op mijn rol en taken als commissaris of bestuurder?
- Hoe breng ik mijn moreel kompas in de gesprekken in de boardroom in?
- Worden er in de boardroom (ook als die in informele vorm plaatsvindt) gesprekken gevoerd over moreel kompas, kernwaarden en vormende gebeurtenissen?
- Wat is voor mij behulpzaam om congruent en consistent met mijn moreel kompas en kernwaarden mijn rol en taak te kunnen vervullen?
- Voel ik mij uitgenodigd om over mijn kernwaarden, mijn moreel kompas of vormende ervaringen te spreken?
- Welke belemmeringen ervaar ik om over mijn kernwaarden, mijn moreel kompas of vormende ervaringen te spreken?

6.

COMMISSARIS EN BESTUURDER; DURF JE LATEN RAKEN!

De ervaring van geraaktheid leidt tot een diepere verbondenheid met onszelf, andere mensen en onze (natuurlijke) omgeving. Dit resoneren is ondersteunend in onze rol in het realiseren van de noodzakelijke transitie.

6. COMMISSARIS EN BESTUURDER; DURF JE TE LATEN RAKEN!

Te midden van de draaikolk van versnelling, groei en het rationeel-instrumentele denken laten we ons raken. Onze grondhouding wordt vaak eenzijdig getypeerd door rol, controle en rationaliteit. Er is beweging om ons vaker raakbaar op te stellen in de boardroom en onze geraaktheid te tonen. Geraaktheid opent de mogelijkheid tot resonantie.

Resoneren is een diep-menselijke behoefte. Het verbindt ons met onszelf, de medemens, de natuur en zingeving, en beïnvloedt daardoor onze relatie tot de wereld. Op het moment dat iets of iemand met ons resoneert maken we onze relatie met de wereld betekenisvol. Resonantie kent daarmee een transformerende werking, creëert interdependentie en laat kwetsbare samenhang zien. Resonantie leidt ertoe dat we in staat zijn controle, bezit, verbinding en zingeving samen te brengen. Dit ondersteunt de transitie naar een nieuwe economie.

PARADIGMAWISSEL

De belangrijkste paradigkawissel voor resonantie is de overgang van een cultuur van het hebben (bezit, positie) naar een cultuur van zijn. In die laatste zijn ‘het hebben’, verbinding en zingeving gebalanceerd. Rol, controle en ratio breiden we uit met medemenselijkheid, verbinding, zingeving en natuur. Dat vraagt een andere taal dan gebruikelijk is in een economische en technologische wereld.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Luisteren, openheid, bescheidenheid, compassie, raakbaarheid, moed.

VUISTREGELS

De ervaring van resonantie gaat samen met authenticiteit, vertragen, ethisch redeneren en verbindingen aangaan en daarom verdient het apart aandacht. Resonantie brengt je in contact met jezelf om transitievraagstukken aan te gaan. Het vraagt moed je te laten raken én om de ander te raken.

We scheppen ruimte om geraaktheid mogelijk te maken.

- We zorgen goed voor onszelf en nemen voldoende tijd voor rust, reflectie en de zaken in het leven die we werkelijk belangrijk vinden, zoals vrienden, familie, natuur, voeding, beweging, kunst, religie en spiritualiteit.
- We zorgen voor een stevige verankering in onze authenticiteit zodat we niet samenvloeien met degene of datgene waardoor we geraakt worden. Hierdoor kunnen we de transformerende ervaringen als gevolg van de geraaktheid benutten in relatie tot de noodzakelijke transitie.
- We stellen ons autonoom op, terwijl we open blijven staan voor de ervaring van geraakt worden.
- We scheppen ruimte in de vergadering om de ervaring van geraaktheid in de boardroom in te brengen.
- We scheppen ruimte in de vergadering om eerlijk aan elkaar te vertellen hoe we erbij zitten, wat ons bezighoudt en wat onze intuïtieve ingevingen zijn.
- Als board creëren we mogelijkheden voor resonantie, omdat resonantie niet op afroep beschikbaar is.

- We organiseren een gesprek/training over het thema ‘hebben of zijn’ en het geraakt worden in relatie tot het omgaan met moeilijke ethische keuzes bij de transitie naar duurzaamheid en meervoudige waardecreatie.
- We zoeken een andere vergaderplek op dan gebruikelijk. Het kan een punt zijn waar we ons verbinden met de natuur, onze geschiedenis, onze diepere levensovertuigingen.
- We organiseren een moment waarbij we het gesprek aangaan over zingeving, geloofsovertuigingen, waarden die we meenemen uit onze opvoeding, professionele roeping. Centraal in dit gesprek staan de ontmoeting en uitwisseling met elkaar.

VOORBEELDVRAGEN

- Zorg ik goed voor mezelf? Neem ik tijd voor rust en reflectie? Laat ik me raken door wat ik belangrijk vind?
- Zorgen we samen in de boardroom voor rust, reflectie, en laten we ons raken?
- Spreek ik in de boardroom over hetgeen mij raakt? Kan ik dat bespreken?
- Spreek ik in de boardroom over hoe het met mij gaat? Kan ik dat bespreken?
- Spreken de andere deelnemers in de boardroom over hoe het met hen gaat?
- Bespreken we belemmeringen voor gesprekken over geraaktheid en resonantie?
- Organiseren we vergaderlocaties die ons in contact brengen met de natuur, met geschiedenis, met cultuur en onze diepere levensovertuigingen?

7.

WERK SAMEN AAN NIEUWE VERBINDINGEN

**Urgente en complexe
transitievraagstukken noodzaken
ons tot verdieping van onze relaties
en het aangaan van verbindingen
vanuit verschillende disciplines.**

7. WERK SAMEN AAN NIEUWE VERBINDINGEN

De transitievraagstukken vragen verdieping en verbreding van relaties en verbindingen. Verdieping op de kwaliteit van de relatie en verbreding van het speelveld waarop we relaties aangaan. Daartoe initiëren en nemen commissarissen en bestuurders deel aan gemeenschapsvorming (communities of practice) waarin bijvoorbeeld zowel aandeelhouders als stakeholders deel van uitmaken.

Het samenwerken en verbinden is gericht op het verkrijgen van draagvlak van zowel aandeelhouders als stakeholders voor een agenda waarin transitie en meervoudige waardecreatie een belangrijk punt is naast aandeelhouderswaarde. Het project ‘ongemak in de boardroom’ zelf en vooral het proces van co-creatie demonstreren het belang van dit soort sectoroverstijgende en interdisciplinaire gemeenschapsvorming.

PARADIGMAWISSEL

Commissarissen en bestuurders werken samen, en verdiepen en verbreden relaties en verbindingen. Dit om meervoudige waardecreatie voor stakeholders te bewerkstelligen in de plaats van enkelvoudige financiële.

TE ONTWIKKELEN DEUGDEN EN BEKWAAMHEDEN

Relationele vaardigheden, openheid voor de ander (als echt anders), bruggenbouwen, brede kennis, kwetsbaarheid.

VUISTREGELS

- We ontwikkelen een veilige omgeving waarin bestuurders en commissarissen elkaar kunnen ontmoeten om te spreken over de transities, de lastige hindernissen en mogelijke oplossingen.
- We ontwikkelen een veilige omgeving waarin aandeelhouders en andere stakeholders met bestuurders en commissarissen in gesprek kunnen gaan over de transities, lastige hindernissen en mogelijke oplossingen.
- We opereren minder vanuit specialistische portefeuilles en meer vanuit algemene kennis en wijsheid.
- We geven tijd en aandacht aan gezelschapsvorming, ook al zien we niet dadelijk snelle resultaten.
- We trachten polarisatie en lineair focusdenken te vermijden en zoeken maximaal naar inhoudelijke en relationele verbinding.
- We zoeken samen naar strategieën die door middel van kleine en concrete overwinningen een cultuur van hoop creëren.
- We organiseren een ontmoeting met collega's uit een heel andere sector en zoeken op wat ons verbindt in de systemische transitie.
- We zoeken meer de dialoog op tussen wetenschap, ondernemen, politiek, zorg, onderwijs en cultuur om zo te werken aan meervoudige waardencreatie.
- We kiezen resoluut voor heterogeniteit in kennis en achtergrond. Opnieuw is er een direct verband tussen de kunst van verbinden en diversiteit in de boardroom. Kennis uit gedragswetenschappen en geesteswetenschappen kunnen een unieke bijdrage geven aan de opdracht om te verbinden.

VOORBEELDVRAGEN

- Organiseer ik buiten de boardroom mogelijkheden om deelnemers te ontmoeten?
- Organiseren we gezamenlijk mogelijkheden om elkaar buiten de boardroom te ontmoeten?
- Organiseren we gezamenlijk mogelijkheden voor ontmoetingen en dialoog met stakeholders, met andere spelers in de sector, met spelers uit andere sectoren?
- Organiseren we mogelijkheden voor ontmoetingen en dialoog met wetenschappers, met de politiek, met het onderwijs om elkaar te inspireren, om aan netwerken van betrokkenheid op de transitie te bouwen?

OVER ONGEMAK IN DE BOARDROOM

Het project 'Ongemak in de Boardroom' – een initiatief van MVO Nederland – werkte met 38 bestuurders en commissarissen gedurende ongeveer anderhalf jaar aan het ontwikkelen van deze Good Practice. Het project begon met het stellen van de juiste vragen en het ontwikkelen van nieuwe praktijken. In diverse Community of Practice-bijeenkomsten zijn bestuurders, commissarissen én wetenschappers de dialoog aangaan. Samen op zoek naar een antwoord op hoe het ongemak rond duurzame transitie te doorbreken is.

Uniek aan dit project is dat de werkwijze van een Community of Practice is gecombineerd met toegepast wetenschappelijk onderzoek. Aangesloten bij het project zijn dan ook Patrick Nullens, hoogleraar Leiderschapsethiek en Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek, en Rob Blomme, hoogleraar Organisatiegedrag aan Nyenrode Business Universiteit. Hiervoor gebruikten ze recente wetenschappelijke theoretische modellen die ze verwerkten, bevraagden en toetsten. Ook journalist en auteur Jeroen Smit speelde een rol in het project.

Tijdens de slotbijeenkomst van Ongemak in de Boardroom aan de Nyenrode Business University zijn de good practices officieel gepresenteerd voor een publiek van meer dan 350 bestuurders, commissarissen en andere relevante bezoekers. Alle informatie over Ongemak in de Boardroom vind je op www.ongemakindeboardroom.nl.

OVER MVO NEDERLAND

MVO Nederland stuurt de transitie naar een duurzame economie met de grootste ondernemersbeweging van Europa. Die transitie vraagt om verandering van het huidige systeem. Het bedrijfsleven is als geen ander in staat om snel en goed in te spelen op veranderende omstandigheden. En dus geloven wij dat we samen met hen het snelste en de beste resultaten bereiken. MVO Nederland wil dat in 2025 minimaal twintig procent van de Nederlandse economie omgaat in de duurzame economie, die gestoeld is op meer dan alleen financiële waarden en draait binnen de grenzen van de planeet en maatschappij. Alleen zo kunnen we het tij keren. www.mvonderland.nl.

OVER GOLDSCHMEDING FOUNDATION

De Goldschmeding Foundation is een filantropisch fonds dat is opgericht door Frits Goldschmeding, tevens de oprichter van de Randstad Groep. De foundation zet zich structureel in om de manier waarop mensen werken én samenwerken blijvend te veranderen, vanuit de overtuiging dat we er allemaal baat bij hebben als we meer naar elkaar omkijken.

Met kennis, donaties en haar netwerk ondersteunt de Goldschmeding Foundation kansrijke initiatieven die met aantoonbaar resultaat laten zien hoe het anders kan. Samen werken we aan blijvende verandering voor een inclusieve arbeidsmarkt, duurzaam werk en een menswaardige economie.

Samen werken aan beter. www.goldschmeding.foundation