



De zachte kant van commissarissen

Om misstanden binnen organisaties te voorkomen moeten raden van commissarissen zo kritisch mogelijk zijn, wordt vaak gedacht. In haar proefschrift laat **Irene Mostert** echter zien dat kritiek negatieve gevolgen voor commissarissen kan hebben.

Dat Irene Mostert voor haar promotieonderzoek toegang kreeg tot leden van bestuursraden en raden van commissarissen, is misschien wel net zo baanbrekend als het onderzoek zelf. Meestal blijven boardrooms van grote ondernemingen – banken en verzekeraars in dit geval – voor onderzoekers gesloten bastions. Mostert had echter ‘machtige vrienden’: ze voerde haar onderzoek uit in opdracht van De Nederlandsche Bank. ‘Banken en verzekeraars staan onder toezicht

van DNB en moeten min of meer meewerken aan onderzoeken’, zegt Mostert. ‘Anders was het nooit gelukt.’

Zachte kant

Het baanbrekende van het onderzoek zelf is dat Mostert de interactie tussen bestuursraden en raden van commissarissen heeft onderzocht, zowel op groepsniveau als individueel. Het begrip ‘corporate governance’ (Engelse term voor bestuur van een onderneming) komt dan om de hoek kijken.

Volgens de website van de Rijksoverheid ‘gaat corporate governance over goed bestuur van beursgenoteerde bedrijven en het toezicht daarop. Het regelt verhoudingen tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. De overheid heeft wetten opgesteld voor goed en eerlijk bestuur van bedrijven.’

‘Sinds het ontstaan van het vakgebied corporate governance in de jaren zestig is het altijd heel erg gegaan over harde maatregelen’, zegt Mostert. ‘Zoals wet- en regelgeving, en corporate-governancecodes die

goed bestuur moesten realiseren. Wat betreft de commissarissen werd altijd gedacht dat ze zo kritisch en onafhankelijk mogelijk moesten opereren. Maar na de financiële crisis van 2008 en allerlei grote boekhoud- en fraudeschandalen werd wel duidelijk dat er ook naar de zachte kant moet worden gekeken, zoals de interpersoonlijke dynamiek en het gedrag in de bestuurskamer.’

Tool BoardResearch

Mostert liet ruim 1100 commissarissen en bestuurders vragenlijsten invullen over hun onderlinge interactie – zowel op individueel als groepsniveau. Zij vertegenwoordigen 102 banken en verzekeraars en 118 lokale banken van een ‘nationale coöperatieve bank’ waarvan Mostert de naam niet mag noemen. Van een veertigtal grote ziekenhuizen, woningcoöperaties en scholengemeenschappen wist ze data te vergaren via de online tool BoardResearch. ‘Die tool is mede ontwikkeld door mijn copromotor aan de RUG, Dennis Veltrop, en RUG-hoogleraar corporate governance Jaap van Manen. Elk jaar moeten raden van commissarissen een zelfevaluatie doen. Met de tool faciliteren we dat en vragen we naar allerlei dynamieken en gedragingen. Het is een win-winsituatie, want wij krijgen er unieke data voor terug waarmee we vernieuwend onderzoek kunnen doen.’

Kritische commissarissen

De belangrijkste conclusie van Mosterts onderzoek: kritiek van commissarissen op de raad van bestuur kan allerlei negatieve gevolgen hebben. Zo vond Mostert dat het voor spanningen en fricties kan zorgen als de raad van commissarissen negatiever is over het functioneren van de raad van bestuur dan de bestuurders zelf. ‘Daardoor kiezen kritische commissarissen minder snel voor het verlengen van hun termijn, terwijl je juist zou willen dat kritische commissarissen blijven’, zegt Mostert.

Onversneden kritiek van commissarissen, belangrijk voor hun toezichhoudende taak, kan bovendien ten koste gaan van hun adviserende functie. Mostert: ‘Daarvoor is een goede relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur heel belangrijk.’ Het goede nieuws is dat het negatieve effect van een ‘te’ kritische houding afneemt naarmate de aanstellingsduur van commissarissen langer is. ‘Naarmate commissarissen langer zijn aangesteld, weten ze beter wat er in een bedrijf speelt en zijn bestuurders meer geneigd hun adviezen op waarde te schatten.’ Het slechte nieuws: de trend is de laatste jaren juist dat de aanstellingsduur van commissarissen beperkt wordt.



Irene Mostert (1990) behaalde haar bachelor psychologie en master bedrijfskunde aan de RUG. Daar promoveerde ze afgelopen september op een onderzoek dat ze uitvoerde in opdracht van De Nederlandsche Bank en beschreef in haar proefschrift *Nose in, fingers out – Essays on board-governance effectiveness*. Sinds december 2019 werkt ze bij het Expertisecentrum van de Autoriteit Financiële Markten.

‘Naarmate commissarissen langer zijn aangesteld, zijn bestuurders meer geneigd hun adviezen op waarde te schatten’

Lagere status

Ook ten opzichte van collega’s kan zijn of haar kritische houding een commissaris opbreken. ‘Commissarissen die zeer kritisch zijn over de algemeen directeur kunnen door medecommissarissen lager in status worden gewaardeerd, waardoor ze minder tevreden zijn over hun commissariaat en sneller zullen stoppen. Er is best veel onderzoek waaruit naar voren komt dat status een heel belangrijke drijfveer is om überhaupt een commissariaat aan te gaan.’

Mostert wijst in het laatste geval op het belang van een psychologisch veilig klimaat: de lagere waardering in status zag ze alleen in een psychologisch onveilig klimaat. ‘Psychologische veiligheid komt er

kort gezegd op neer dat je je kunt uitspreken zonder dat je daarop wordt gepakt en alleen komt te staan.’ Niet voor niets nam Mostert in haar proefschrift een citaat op van twee Harvard-onderzoekers, Lorsch en McIver: ‘How can it be that directors can be unwilling as an unprepared child in a classroom quiz to raise their hand and venture a wrong answer?’ ‘Zij schreven dat al in 1989, maar pas nu wordt psychologische veiligheid steeds meer gezien als een belangrijke knop om aan te draaien zodat commissarissen hun werk goed kunnen doen.’

Survivalen in de Ardennen

Dat doet de vraag rijzen of de bestuurders en commissarissen niet gewoon af en toe een weekendje moeten gaan survivalen in de Ardennen. ‘Jazeker’, zegt Mostert, ‘dat wordt ook meer en meer gedaan. Zeker voor een raad van commissarissen is dat heel belangrijk, want die zien elkaar niet zo vaak. Die komen een paar keer per jaar samen en dan moeten ze zulke belangrijke dingen doen. Dan is het ook belangrijk dat je een goed team vormt.’

Voor haar proefschrift kwam het dus goed uit dat Mostert niet alleen een master bedrijfskunde heeft behaald, maar ook een bachelor psychologie. ‘Dit is precies het type onderzoek waarbij je beide perspectieven moet combineren, de zachte en de harde kant, psychologie en bedrijfskunde. Na mijn bachelor psychologie ben ik geswitcht naar bedrijfskunde, omdat ik gedrag in grote organisaties heel interessant vind, vooral aan de top. Juist wat er aan de top van een organisatie gebeurt, kan zulke enorme consequenties hebben, niet alleen voor het bedrijf en zijn werknemers, maar ook voor alle partijen die er zaken mee doen, de leveranciers, aandeelhouders, iedereen.’

Gedrag en cultuur

Inmiddels werkt Mostert bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). ‘Ik ben heel blij met die baan. Ik werk voor het team gedrag en cultuur van het Expertisecentrum van de AFM. Als projectleider van het project Toon aan de Top doe ik onderzoek naar de cultuur aan de top van banken en verzekeraars, ook weer omdat er maar heel beperkt onderzoek naar is gedaan. Dat is heel mooi, want dat sluit perfect aan bij de expertise die ik heb opgedaan met mijn proefschrift.’ Daarbij merkt ze op dat ook bij bedrijven zelf de interesse voor hun cultuur en gedrag groeit. ‘Onder toezicht staande partijen gaan steeds meer het belang van dit soort onderzoek inzien. Gelukkig maar, want dat was tien jaar geleden wel anders.’