

## Jaarlezing presentatie Jaap Winter



### **Introductie**

Boards met oog op de toekomst

Dit zijn de slides die hoorden bij de presentatie van Jaap Winter, tijdens de Goed Bestuur Jaarlezing op 17 mei. Heeft u een account, dan kunt u inloggen en de PDF downloaden. U hoeft hiervoor niet te betalen. Wel vragen we u de presentatie uitsluitend te citeren met bronvermelding.

**Titel** : Jaarlezing presentatie Jaap Winter

**Auteur** : Redactie GB&T

**Publicatiedatum** : 20-05-2016

---

# Boards, met het oog op de toekomst

Jaap Winter

17 mei 2016

# Wat heeft de toekomst nu weer in petto

---

Disruptie

Markten veranderen

Digitalisering

Innovatie

Duurzaamheid

Nieuwe business modellen

Versnelling van verandering

Maatschappelijke waarden

# Wat vraagt dit van boards?

---

- Future proof?
- Rollen
- Waarden
- Leren
- Wat vraagt dat van commissarissen persoonlijk?

---

# Rollen in de Board

# Boards zijn slecht in rol-conversatie

---

- Zelden besproken, focus is op inhoud en inhoudelijke argumentatie
- Boards hebben geen taal voor rol-conversaties
- Niettemin impliciet allerlei rol-percepties, vaak onbewust en verschillend
- Rol-percepties bepalen gedrag, niet formele rol-definities
- Bij botsing ruzie over inhoud
- Rol-onduidelijkheid, rol-verwarring, rol-conflicten groeien in tijden van onzekerheid en snelle verandering

Current,  
dominant focus

# Board Interaction Matrix

involvement	ratifying	probing	engaging	directing
Key roles				
hygiene				
strategy				
purpose/values				
performance				
employer				
stakeholders				
focus	process	process	content	content
duty	control	control/service	service	decide

**Phyleon** governance & leadership

# Toezicht van dichtbij

---

- Oud-Hollands beeld van toezicht op afstand, onafhankelijkheid bewaren uiteindelijk te kunnen ingrijpen
- Gaat wel eerst mis, ‘schraal’ toezicht
- Veranderingen gaan te snel om afstand te houden
- Hoe kun je als commissaris ‘dichtbij’ zijn, weten wat er speelt en veranderingen zonder te gaan besturen? Wat is toegevoegde waarde van die commissaris? Wat vraagt dat van bestuurders?
- Gedeelde rol-ideeën
- Onafhankelijkheid als niet-committeren (‘het is jouw beslissing’) om te kunnen ingrijpen is zinloos
- Onafhankelijkheid in juridische zin, vermijden tegenstrijdige belangen totaal overschat (goed dat Monitoring Cie onafhankelijkheidsdruk verlicht)



---

# Waarden

# Waarden als oriëntatie

---

- Bij snelle verandering, mogelijke disruptie geen ‘zekere’ richtingen en oplossingen
- Terug naar het begin: wat is de maatschappelijke waarde onderneming, wat voegen wij toe waar de maatschappij v aan mag toekennen? Purpose
- Hoe kunnen we die realiseren met nieuwe technologie, n business modellen, in nieuwe markten etc.?
- Maar ook: hoe doen wij de dingen? Wat vinden we accep wat niet? Wat inspireert ons als goede voorbeelden? Men waarden van het handelen
- Aandacht in nieuwe code (met focus op downside: cultu mis is, en bovendien zeer instrumenteel, cultuur als ding)

# Waarden onder druk

---

- Uiteindelijke, maatschappelijke waarde en menselijke waarde van het handelen staan onder grote druk
- Misvatting omtrent aandeelhouderswaarde als ultieme doel
- Onderneming als verzameling van ‘transactionable assets & liabilities’
- Juridisering na schandalen: ondermijnt persoonlijke verantwoordelijkheid
- Destructieve beloningscultuur met hoge variabele beloningen, pervers, zet aan tot vals spelen, leidt tot slechter presteren, ontnemt zicht op menselijke waarden en inspiratie
- Managementcultuur van processuele stuurbaarheid

# Waarden onderbelicht in de boardroom

---

- Waarden (uiteindelijke waarde van de onderneming in de maatschappij en menselijke waarden van het handelen) vaak onbesproken in de boardroom
- Funest voor oriëntatie in onzekere, snel veranderende wereld
- Funest voor menselijkheid van ondernemingen
- Ondernemingen die eigen waarde en waarden goed begrijpen en cultiveren hebben een voorsprong

---

# Leren

# Leren moet maar is eng

---

- Snelle, ingrijpende verandering vraagt aanpassing, maar je weet
- Leren noodzakelijk
- Learning anxiety (Edgar H. Schein):
- Bang dat wat nieuw geleerd moet worden te moeilijk zal zijn
- Bang dat we er dom uitzien als we het proberen
- Bang dat we bestaande gewoonten moeten afleren
  
- Survival anxiety:
- Er staat zoveel op het spel dat we wel moeten veranderen
  
- Alleen als survival anxiety groter is dan learning anxiety zijn we bereid te leren, transformatief te leren

# Leren in de Boardroom

---

- Kan de CEO omgaan met eigen onzekerheid, of moet hij worden als iemand die het altijd weet of tenminste beslissen als hij het niet weet?
  - Schein: “it is often the CEO who feels most threatened by any new learning because it reveals his behaviour to be dysfunctional.”
- Kunnen commissarissen hun eigen onzekerheid verdragen? Kunnen zij onzekerheid verdragen van de CEO?
- Kunnen bestuurders en commissarissen hun conversaties gebruiken om te leren?
- Moet transformatief leren komen uit (een deel van) de organisatie

---

# Wat betekent dit voor commissariss persoonlijk?



- 
- Dichtbij durven zijn en toch 2e viool kunnen spelen
    - Loslaten, niet volledig in control zijn
  - Betrokkenheid om bedrijf en markt echt te kennen
    - Afstand niet meer als excuus
  - Inbreng hebben zonder zeker te weten (beleving, intuïtie, ervaring)
    - Loslaten van 'looking good'
  - Reflectie in onzekerheid (ipv op beslissing of actie gericht)
    - Juist bij niet weten kunnen reflecteren, afwegen
  - Waarde(n) oriëntatie (persoonlijk, voor de onderneming)
    - Persoonlijk in de waagschaal

# Mens zijn is oefenen, commissaris zijn

---

- Aristoteles
  - Deugden en (praktische) wijsheid
- Thomas van Aquino
  - Bidden en habitus
- Benjamin Franklin
  - Oefenen en bewust worden
- Peter Sloterdijk
  - Antropotechnik
- *Denn da ist keine Stelle da die dich nicht sieht*  
*Du musst dein Leben Ändern*



