

DE 7 GOOD PRACTICES VAN 'VERDIEPTE GOVERNANCE'

Wat vragen transities, complexiteit en onzekerheid van bestuurders en commissarissen? Waar ontstaat ongemak en spanning? Hoe maken we ongemak en spanning productief?

In de periode 2022 - 2025 hebben 80 commissarissen en bestuurders samengewerkt in een leergang. In deze samenwerking zijn practices gecreëerd die hen toerusten om dit ongemak en deze spanning pro-actief in te zetten ten dienste van transities en complexe vraagstukken. Dit gebeurde vanuit het 'inside-out'-paradigma; het vertrekpunt dat de toekomst van ons vraagt om sociaal en ecologisch bestendig te handelen. De onderstaande zeven practices zijn het resultaat van de samenwerking tussen deze 80 praktijkmensen en de wetenschap. Ze veranderen ons handelen en gedrag in de boardroom en hebben daarmee effect op het functioneren van de governance. Zo maakt het stellen van vragen vanuit hoop en gericht op de toekomst ons bewust van hoe onze keuzes doorwerken op de lange termijn, naar volgende generaties. Een nieuwe practice doorbreekt routines en brengt verandering.



MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR

1 Zoek en Onderzoek het ongemak

De spanning in de boardroom weerspiegelt de complexiteit van de noodzakelijke maatschappelijke transitie - en de onzekerheid en de paradoxen die dat veroorzaakt. Deze spanning komt voort uit zowel de thema's van de transitie als uit de interactie in de boardroom hierover. Vaak vermijden we die spanning routinematig, wat leidt tot stilstand. Door de spanning aandacht te geven, op te zoeken en te onderzoeken, kunnen we mogelijkheden creëren om de transitie te versnellen. Dit vereist openstaan voor het onbekende en het niet-weten – iets wat ongemakkelijk kan zijn. Geef de spanning die voortkomt uit de complexiteit van transitie échte aandacht, in gesprekken én in jezelf. Ga het ongemak aan.

2 Luister en stel andere vragen

De noodzakelijke transitie doet een beroep op ons om met aandacht te luisteren en andere, diepere of trage vragen te stellen. Luisteren en anders bevragen vormt het startpunt om gesprekken te faciliteren over de paradoxale spanning die wordt veroorzaakt door de transitie. Anders bevragen – van integrale naar hoopvolle vragen – brengt informatie en inzichten waarover je voorheen niet beschikte, waardoor je weer anders gaat luisteren. Anders luisteren leidt weer tot andere vragen. Zo kunnen we tot andere – betere – besluiten komen. Denk aan andere strategieën, andere prioriteiten, andere afwegingen en andere keuzes.

3 Doorbreek belemmerende routines

Tijd, aandacht en informatie in de boardroom zijn altijd beperkt. Met en ondanks deze beperking nemen we besluiten over complexe vraagstukken. Daarbij zijn routines behulpzaam. Té vaste routines kunnen nieuwe oplossingen belemmeren en oude routines kunnen tekortschieten voor de vraagstukken van vandaag. Die routines willen we doorbreken om daarmee nieuwe routines te ontwikkelen. Nu we een ander resultaat willen, vraagt dat reflectie op routines. Welke routines belemmeren? Welke wil je behouden?

4 Voorkom morele gemakzucht met ethische reflectie

Ethiek is niet zomaar een grensbepaler van wat mag en niet mag. Ethiek is geen sluitstuk. Ethiek onderzoekt ons streven naar een goed en waardevol leven, met én voor anderen in rechtvaardige instituties. Wat wij goed, waardevol en rechtvaardig vinden, is geworteld in ons mens en wereldbeeld. Dat mens en wereldbeeld is niet voor iedereen hetzelfde. Ethiek kan daarmee ongemak en spanning creëren. Deze Good Practice nodigt uit om ethisch redeneren te integreren in discussies en gesprekken, mens en wereldbeeld te bespreken en ook het ongemak en de spanning die daardoor kan ontstaan op te zoeken. Daarmee ga

je als boardmember voorbij compliance, legalisme, onwrikbare principes of doelredeneringen. Door ethisch te redeneren stel je je niet alleen de vraag of het mag, of het technisch kan, maar ook de vraag of het – vanuit jouw mens en wereldbeeld – bijdraagt aan de noodzakelijke transities en het welzijn van de komende generaties. Zo kom je eerder op het spoor van ongewenste morele domheid in de boardroom. Je ziet daardoor tijdig in wat er anders zou moeten en hoe je wel moreel slim kunt handelen.

5 Ken jezelf en laat je zien

We dragen in de boardroom verantwoordelijkheid, niet alleen in onze rol, maar ook als mens. Neem jezelf mee in de uitoefening van je rol als commissaris of bestuurder. Wie ben je? Waar sta je voor? Wat zijn je diepste waarden? Houdt jouw zakelijk optreden stand als je door je partner, kind of goede vriend thuis aan de keukentafel stevig bevraagd wordt? Hoe ontwikkel je je dóór en mét de gebeurtenissen in je leven en in de maatschappij? Deze menselijke waarden, de menselijke ontwikkeling en de vaardigheid daarop te reflecteren en daarover te communiceren, kenmerkt authenticiteit. Authenticiteit staat voortdurend onder druk in een context waarin structuren, systemen en rollen dominant worden.

6 Durf je te laten raken

In de boardroom wordt van ons verlangd rationeel te besluiten. Cijfers, targets, technologie en strategie overvleugelen onze emotionele verbinding met de thema's in de boardroom en er is weinig ruimte om je echt te laten raken door wat er speelt. Daarmee reduceren we de werkelijkheid. Denken en voelen worden kunstmatig van elkaar gescheiden. Het vergt moed om geraakt te worden. Onze grondhouding wordt vaak beperkt getypeerd door rol, door controle en rationaliteit. Dit breiden we uit met medemenselijkheid, met verbinding, met zingeving, met kunst en met de natuur. Je laten raken door je eigen kern, door andere mensen en bijvoorbeeld door de natuur versterkt je weerbaarheid om om te gaan met ongemak en spanning die door de transities worden veroorzaakt en rust je toe deze spanning pro-actief en constructief in te zetten.

7 Word een verbinder

Wees een verbinder en bruggenbouwer met oog voor het grotere geheel en de lange termijn. Het draait niet meer exclusief om 'ik' en de onderneming, en ook niet om 'wij tegenover zij'—zelfs niet in een concurrerende wereld. De transitievragen waar we voor staan zijn te groot, te complex en te verweven om alleen op te lossen. Dat kan alleen samen, ook al geeft dit ongemak en spanning. Deze gezamenlijkheid richt zich op duurzame waardecreatie op de lange termijn: ecologisch, sociaal én economisch, voor zowel de organisatie als haar stakeholders. Doorbreek polarisatie en zoek actief de samenwerking op—juist met partijen waarvan je ooit dacht dat het niet mogelijk was.