

Conflicthantering in de boardroom – lessen van piloten

geschreven door Karin Broekhuizen

In 1977 botste in Tenerife een vliegtuig van de KLM en Pan Am op elkaar. Het koste aan 583 mensen het leven en is nog steeds de grootste vliegcrash ooit. Uit de zwarte doos bleek later dat er van alles aan de hand was: de zeer ervaren KLM captain steeg uiteindelijk op zonder toestemming en zonder merkbaar iets te doen met de hoorbare opmerkingen van andere crewleden...

Conflicten komen veel en in alle geledingen van organisaties voor. De algemene notie is dat het werkresultaat en –plezier verslechtert. Echter, door er anders naar te gaan kijken én er vervolgens naar te handelen, kan het juist een bron van optimalisatie en vernieuwing zijn. Eva van der Fluit deed promotieonderzoek naar conflicthantering onder vliegers van de KLM en analyseerde daarvoor 83 cases van conflicten binnen crews. Hoe kunnen we de positieve kant van het conflict bevorderen en de negatieve kant voorkomen? En wat kunnen we hiervan leren als het gaat om het conflict in de boardroom? In een driegesprek deelt Eva haar conclusies en reflecteren Karin Broekhuizen en Peter Ruigrok, beiden ervaren toezichthouders, op de raakvlakken voor leden van een Raad van Commissarissen.

Een positief klimaat als basis voor goed werk

Eva: “Vliegers moeten als geen ander, en al werkend, de kunst van conflicthantering verstaan om te zorgen dat zij en de passagiers veilig thuis komen. Opvallend is dat zij zich een cultuur hebben eigen gemaakt waarin zij actief een positief en waarderend klimaat ontwikkelen om veilig te werken. Informatie over een ongeluk in de maak moet namelijk zo snel mogelijk boven tafel komen.” Karin ziet hier een eerste raakvlak met de boardroom: “Als we nu *iets* kunnen leren van de casussen in de parlementaire enquête, is dat drama in de boardroom nooit vanuit een crisissituatie (als een botsing) ontstaat maar altijd een glijdende schaal is. Het is steeds weer de kunst om je niet te verliezen in de inhoud (hoe belangrijk die ook is), maar om bewust actief en continue bezig te zijn met het creëren van een gezond boardroom klimaat.”

Eva: “Het uitgangspunt binnen KLM dat randvoorwaardelijk voor dit klimaat is, is dat alle bemanningsleden, inclusief jonge copiloten en leden van het cabinepersoneel die net van de opleiding komen, zich uitgenodigd voelen om mee te praten en mee te denken. Om deze reden managet de captain de zogenaamde *Transcockpit Authority Gradient (TAG)* oftewel de ‘helling van de onderlinge relaties’. Doorgaans domineren platte en gelijkwaardige relaties in de crew en wordt iedereen betrokken bij het interpreteren van situaties en slechts af en toe is een steile relatie noodzakelijk waarbij de captain zijn hiërarchische positie benadrukt en zijn mening oplegt. Een open en gelijkwaardig crewklimaat is in de luchtvaart van essentieel belang omdat uit de analyse van vliegongelukken blijkt dat ook ervaren captains feilbaar zijn.” Peter legt naar aanleiding hiervan een link naar het klimaat in de boardroom waarbij hij een verschuiving ziet, waarin elementen van het one tier model de overhand krijgen binnen de wijze van toezichthouden: “de invloed van de omgeving (huurders, externe toezichthouders, gemeente) is inmiddels zo groot, dat een Raad van Commissarissen (RvC) niet meer kan volstaan met een traditionele rol (werkgever, toezichthouder en adviseur). Hij moet zich dichter tegen het bestuur aan gaan bewegen en zich inhoudelijk intensiever bemoeien met de wijze waarop de bedoeling wordt gerealiseerd en hoe daarover wordt gerapporteerd. Er bestaat steeds minder afstand tussen bestuur en toezicht”

Karin herkent dit beeld en stelt “dat de bijpassende samenwerkingsrelatie tussen bestuur en toezicht is gestoeld op een partnershipgedachte. De basis hiervoor is het bestaan van vertrouwen.” Zij wijst op het risico bij het ontbreken daarvan: “Ik zie dat commissarissen die vanuit wantrouwen invulling aan hun rol geven de boel op scherp zetten in de manier van communiceren en in het al dan niet open staan voor wat collega leden en de bestuurder zeggen of inbrengen. Als gevolg hiervan is de oplopende spanning tussen bestuurder en de raad voelbaar en wordt het risico op disfunctionele en onnodige conflicten vergroot.” Eva refereert naar aanleiding van deze opmerking naar de tweede belangrijke conclusie uit het onderzoek.

Het oerconflict tussen hoog en laag

“De overgang van het platte, gelijkwaardige naar het steile, hiërarchische crewklimaat is inderdaad een risicogebied voor het ontstaan van conflict”, zegt Eva, “als overleggen dan opleggen wordt, en de captain instrueert, corrigeert, feedback geeft of een besluit oplegt, is de kans groot dat conflict ontstaat. In bijna 80% van de cases is dit de belangrijkste oorzaak. Vanzelfsprekend is deze overgang nodig als tijd ontbreekt voor gezamenlijke besluitvorming. Crewleden houden er echter niet van om overruled te worden. Captains leren daarom om gezag zodanig uit te oefenen dat zij conflict voorkomen of snel de kop indrukken. Als dit niet lukt, bevriezen ze de situatie en werken ze door volgens hun standaard procedures. Bevriezen heeft bij de vliegers een andere betekenis dan in bekende *fight-flight-freeze*-houding: daar betekent bevriezen stil staan en observeren wat er gebeurt. Bij de vliegers betekent bevriezen: doorwerken en de focus verleggen van de persoon naar het standaard en veilig afmaken van de vlucht.” Peter herkent hierin de dynamiek in de boardroom: “Veel RvC’s voeren met enige regelmaat het gesprek over good governance, waardengericht toezicht of het werken aan de bedoeling. Maar er is een verschil tussen de reflectie in rustige tijden en het functioneren van een team onder hoogspanning. Ik heb al te vaak gezien dat RvC’s prima kunnen zeilen bij mooi weer, maar volledig reddeloos raken als het echt gaat waaien. Wat kunnen we leren van de basishouding van piloten?”

Eva licht toe: “Vliegers trachten überhaupt te voorkomen dat zij in het gebied van *fight-flight-freeze* terecht komen. Zij streven ernaar om elkaar *happy* te houden en ze willen voorkomen dat negatieve emoties, stress en tunnelvisie de regie overnemen. Uit mijn onderzoek blijkt dat de KLM vliegers relatief weinig conflict hebben. Een belangrijke oorzaak is dat zij streven naar positieve emoties die hun blik verruimen waardoor ze met een brede horizon kunnen werken. Daarnaast behandelen ze conflict als een leermoment en niet als een principiële of machtskwestie. Omdat ook captains fouten maken is gezamenlijke oordeelsvorming de norm binnen de crew. Hierbij wisselen crewleden hun perspectieven uit en leren ze van elkaars interpretaties. Zo kunnen er nieuwe inzichten ontstaan die geen van de crewleden vooraf kan bedenken. De toepassing van deze werkwijze bij beginnend conflict leidt tot een constructief klimaat waarin conflict beperkt blijft of gewoon opgelost wordt.” Karin stelt dat “er altijd conflict in de boardroom is. Per definitie. Nog niet eens omdat er verschillende belangen zouden zijn: immers, uiteindelijk doen we het allemaal voor de huurder, maar wel omdat er verschillende perspectieven zijn die soms haaks op elkaar kunnen of lijken te staan. Het is dan een keuze, naar analogie van de piloten, om er voor te kiezen of je het conflict laat escaleren naar een negatief klimaat of het als kans ziet om te leren. In beide gevallen gaat het om het tonen van eigenaarschap van het handelen en het accepteren van de consequenties. Maar het mag duidelijk zijn welke van de twee meer effectief is.” Peter vult aan dat de basis van professioneel toezichthouden is om “verschillende visies en perspectieven naast elkaar te leggen en actief op zoek te gaan naar de onderlinge verbanden en de verschillen: hiermee wordt conflict een interessant

vraagstuk of een dilemma waar van is te leren in plaats van dat het als een bedreiging wordt gezien.” Eva komt daarmee op de derde conclusie van haar onderzoek waarin het mogelijk is om organisatorische maatregelen te nemen om een positief klimaat te bevorderen en de kans op conflict te verlagen.

Organisatorische maatregelen

“Allereerst kennen vliegers een werktijdenregeling waardoor ze fit zijn om te werken en in staat zijn om zorgvuldig hun woorden te kiezen” licht Eva toe, “Ten tweede werken ze met ‘onenightstand teams’ in plaats van vaste teams. Crews werken drie tot vijf dagen samen en wisselen daarna om scherp en alert op elkaars prestatie te blijven en automatismen te voorkomen. Hierdoor kan negativiteit zich niet echt opbouwen en kunnen zij over wrevel heenstappen omdat er toch een einde aankomt.” Karin maakt hierin de vergelijking met de nieuwe Woningwet. “Ik vind het volkomen logisch dat de zittingstermijn van leden van de RvC is beperkt tot maximaal 2 keer 4 jaar. Ik hoor echter nog vaak de vanzelfsprekendheid dat beide termijnen dan ook volgemaakt worden. Waarom? Ik denk dat het belangrijker is om na de eerste termijn te bekijken waar de organisatie zich bevindt en waar jij je als toezichthouder bevindt om dan te beoordelen of je nog van toegevoegde waarde kan zijn. Het automatisme van herbenoemen mag er van mij af. Tegelijkertijd is het ook goed dat dit maximum aantal termijnen niet voor bestuurders geldt.”

“Een andere belangrijke maatregel betreft hun promotiesysteem.”, vervolgt Eva, “Vliegers stijgen in rang als ze aan de beurt zijn bij gebleken geschiktheid. Dit voorkomt ellebogenwerk en leidt tot rust en duidelijkheid in de cockpit.” Met de aanpassingen in de Woningwet is de zogenaamde ‘fit&proper’ procedure geïntroduceerd voor het benoemen van toezichthouders. “Heel goed”, zegt Karin, “toezichthouden is geen hobby, maar een vak. Dan moet je het toch gewoon *zelf* willen om gedegen beoordeeld te worden op geschiktheid?” Ook de verplichting tot het behalen van PE punten is een voorbeeld van maatregelen om professioneel toezichthouderschap te borgen. “Het is dan ook goed dat PE punten niet alleen gehaald kunnen worden voor inhoudelijke kennisverrijking”, vult Peter aan, “maar ook worden toegekend bij masterclasses en bijeenkomsten die gaan over het on gezegde. Omgaan met conflicthantering vergt namelijk een grote vaardigheid in het expliciet maken van waarden en het hanteerbaar maken van hun onderlinge spanningen.”

“Tenslotte”, zegt Eva, “lobbyt het vliegmanagement bij wetgever, toezichthouder, openbaar ministerie en vliegscholen dat het leren van fouten belangrijker is dan het afstraffen ervan. Piloten vervolgen leidt namelijk tot druk op crewrelaties en dat willen zij voorkomen vanuit de eerder toegelichte visie op conflicthantering.” Ook hier ziet Peter een raakvlak: “Toezichthouders staan tegenwoordig veel meer in de wind, zeker als er tegenslag is maar ook al in normale omstandigheden. Dat vraagt om gericht stakeholdermanagement, en dat is niet alleen een taak van de bestuurder. Het vraagt om een nieuwe verhouding tussen toezicht en bestuur in het onderhouden van externe contacten. Daaronder schaar ik ook de externe toezichthouder: de Autoriteit woningcorporaties.”

Tot slot: de les uit de cockpit

Sinds het ongeluk in Tenerife zijn er werkpraktijken ontwikkeld waarbij captains alle crewleden betrekken en iets doen met hun inbreng. Captains die dit verkeerd aanpakken hebben volgens de vliegers een groot ego en lopen meer risico. Het is wellicht wat te kort door de bocht om de ‘ongelukken’ in de corporatiesector alleen te wijten aan toezichthouders met een groot ego. Wel

kan gesteld worden dat de situatie in de boardroom dynamisch is, maar zeker niet uniek. Er is altijd spanning aanwezig en altijd een zekere mate van zichtbaar en onzichtbaar (beginnend) conflict. Zowel tussen leden van de RvC, en tussen RvC en bestuur en zelfs interne conflicten bij de individuele toezichthouder. Houding en gedrag van een ieder is daarbij van groot belang. Terugkijkend op het driegesprek van hierboven wordt geconcludeerd dat er vele raakvlakken zitten tussen piloten en toezichthouders. En de crux? Vlieguren maken en een TAG-houder aanwijzen.

Over de gesprekspartners

Eva van der Fluit is zelfstandig organisatieadviseur en gespecialiseerd in professionele organisaties. Haar proefschrift "Professionals en 'the sweet spot of conflict', een etnografische studie onder vliegers" is gratis verkrijgbaar bij mail@evavanderfluit.nl. Peter Ruigrok is als adviseur geassocieerd met Twijnstra Gudde en begeleidt 'serious games' rondom het handelingsrepertoire van een RvC in crisissituaties. Hij is toezichthouder in de langdurige zorg bij twee organisaties, commissaris bij Kuiper Arnhem Bouw & Ontwikkeling en de Woningbouwvereniging voor Ambtenaren. Karin Broekhuizen is eigenaar van L&B CC en betrokken bij organisaties die voor een veranderopgave staan. Zij is commissaris bij de Veenendaalse Woningstichting en de Woningstichting Leusden.