

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Board learning and evaluation: Past and future

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Evita Henderix
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Board learning and evaluation: Past and future

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Evita Henderix

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

VOORWOORD

Ter afronding van mijn studies Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt werd van mij verwacht een thesis te schrijven.

Vol goede moed startte ik in september vorig jaar aan dit proces. Ik kreeg het onderwerp 'Board learning and evaluation: past and future' toebedeeld. In eerste instantie dacht ik dat dit een saai, oninteressant onderwerp was, maar het tegendeel was waar. Doorheen het traject heb ik mogen ontdekken wat een raad van bestuur juist allemaal inhoudt, welke groepsprocessen er spelen, ben ik in contact gekomen met heel interessante gesprekspartners en is dit een heel leerrijke ervaring geweest.

Toch moet ik ook toegeven dat het niet altijd even gemakkelijk ging, dat ik zeker ook nood had aan een klankbord. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om mijn promotor, Prof. Dr. Dr. Frank Lambrechts te bedanken voor zijn hulpvaardigheid, objectiviteit en motivatie.

Vervolgens wil ik zeker en vast al mijn gesprekspartners bedanken voor hun waardevolle bijdrage en interessante inzichten.

Tenslotte wil ik ook mijn tweelingzus, Amelie Henderix, heel graag bedanken. Samen hebben we al heel wat afgelegd en door de wederzijdse aanmoedigingen kunnen we steeds wat meer dan we zelf durven hopen.

Verder wens ik u veel leesplezier.

Evita Henderix – Augustus, 2014

SAMENVATTING

Sinds het Enron schandaal in de Verenigde Staten is de wereldwijde aandacht voor corporate governance alleen nog maar toegenomen. Enron was een Amerikaans energiebedrijf dat door enorme audit fraude in 2001 failliet verklaard werd. Dit faillissement zorgde ervoor dat wel 21.000 werknemers op straat belandden. Deze case was de directe aanleiding voor de Sarbanes-Oxley wet. Deze wet werd in 2002 afgekondigd om deugdelijk bestuur wettelijk afdwingbaar te maken in de Verenigde Staten.

Ook in Belgische context zijn er jammer genoeg verschillende voorbeelden van schandalen op te noemen, zoals Lernhout & Hauspie die eveneens in 2001 failliet gingen.

Na al deze schandalen klonk het bij de publieke opinie wel meermaals 'waar was de raad van bestuur'?

Vroeger was een raad van bestuur meer een rubberen stamp raad van bestuur, beslissingen werden genomen zonder kritisch bij stil te staan. Strategie werd nauwelijks in de gaten gehouden. Men plaatste er gewoon letterlijk zijn handtekening of stempel onder en men ging verder. Meer en meer kwam er een zekere nood naar een professionele, goed functionerende raad van bestuur. Om ervoor te zorgen dat een van de belangrijkste organen binnen een onderneming, wat een raad van bestuur is, efficiënt blijft werken, is evaluatie haast niet meer weg te denken. Evaluatie zal immers corporate failures verhelpen en performance gaps ontdekken (Kiel & Nicholson, 2005) . Op die manier kan een raad van bestuur op regelmatige basis ontdekken wat hun sterke en zwakke punten zijn en daar telkens weer aan werken om zo de beste versie van zichzelf te worden. Deze kritische reflectie zal ook voor een verhoogde effectiviteit zorgen binnen de raad van bestuur. Elke individuele bestuurder gaat voelen dat zijn bijdrage belangrijk is, en dat er met hen rekening gehouden wordt. Bij evaluatie van de raad van bestuur hoort ook een doorlichting van de huidige, aanwezige capaciteiten en ervaringen binnen de leden. Een individueel bestuurder wordt op deze manier geconfronteerd met zijn eigen competenties alsook met die van het team (Friedrich et al. 2009 in Vandewaerde et al., 2011). Minichilli, Gabrielsson & Huse vatten het mooi als volgt samen: "*Who is doing what, for whom and how?*" (Minichilli, Gabrielsson & Huse, 2007).

Om uniforme richtlijnen te hebben voor corporate governance werden er in België verschillende corporate governance codes opgemaakt. Zo is er de Belgische Corporate Governance code, deze code is voor beursgenoteerde bedrijven en is sinds 6 april 2010 ook wettelijk afdwingbaar. Om deugdelijke bestuur bij niet-beursgenoteerde ondernemingen te regelen werd de Code Buysse II opgesteld.

Ondanks de vele voordelen die aan evaluatie verbonden zijn, en de aandacht die naar deugdelijk bestuur gaat, gaan maar heel weinig raden van bestuur over tot een evaluatieproces. Waarom doen ze het niet? Is het te duur, is het te confronterend, hebben raden van bestuur er gewoon geen tijd voor? Om dit te onderzoeken luidt de centrale onderzoeksvraag dan ook als volgt:

Wat maakt dat een raad van bestuur zichzelf evalueert?

Deze masterproef is opgedeeld in vier grote hoofdstukken: probleemstelling & methodologie, literatuurstudie, empirisch onderzoek en tenslotte ook bespreking van de resultaten.

Bij probleemstelling & methodologie wordt eerst het praktijkprobleem omschreven, vervolgens komt de centrale onderzoeksvraag en de verschillende deelvragen aan bod.

Literatuurstudie omvat de literatuur tot nu toe over het onderwerp board learning and evaluation, dit gedeelte wordt afgesloten met proposities.

De selectie van gesprekspartners en resultaten uit interviews worden besproken bij empirisch onderzoek.

Uit de tien semi-gestructureerde interviews die werden afgenomen, kwamen de volgende resultaten naar voor. Alvorens een algemene conclusie te kunnen trekken is het belangrijk een onderscheid te maken tussen de verschillende ondernemingen die werden bevroegd. Zo gaat het bij een groot deel van de ondervraagden over familiale ondernemingen waar het sowieso al moeilijker ligt om elkaar gaan te evalueren. In familiale context zijn er bestuurders betrokken louter omdat ze familie zijn en niet altijd vanwege hun kennis en competenties. Dit brengt verschillende problemen met zich mee waardoor de complexiteit van een familiebedrijf nog meer naar de voorgrond komt.

Toch is het belangrijk op te merken dat ook bij deze familiale ondernemingen de laatste jaren een grote evolutie heeft plaatsgevonden. Meer en meer ondernemingen hebben nood gekregen aan een klankbord en hebben ingezien dat de opstap naar een professionele raad van bestuur noodzakelijk is. Bij vele, vooral kleinere ondernemingen was de eerste stap al overgaan tot een actieve raad van advies om vervolgens verder te kunnen groeien naar een raad van bestuur. Een tweede stap in deze professionalisering is het aantrekken van externe bestuurders. Deze bestuurders brengen kennis, expertise en een frisse wind binnen de raad van bestuur. Zij bekijken de onderneming meer onafhankelijk, van op een afstand en kunnen op die manier meestal ook een objectievere kijk op de situatie geven. Uit meerdere interviews kwam ook naar voren dat wanneer een raad van bestuur beslist heeft om externe bestuurders aan te trekken, evaluatie nooit ver weg kan zijn. Externe bestuurders gaan immers steeds willen weten of ze nog wel een meerwaarde kunnen bieden aan de onderneming. De omgeving moet namelijk ook steeds in acht genomen worden, wat vandaag nodig is binnen een raad van bestuur kan volgend jaar al helemaal overbodig zijn. Het evaluatieproces zelf, kan op deze manier als een derde stap bekeken worden in het proces naar een professionele raad van bestuur.

Als algemene conclusie kan gesteld worden dat een evaluatieproces doorvoeren nog in het beginstadium zit. Vele ondernemingen hebben al een enorme evolutie doorlopen om van een niet-actieve, slapende raad van bestuur naar een actieve, effectieve professionele raad van bestuur toe te werken. Evaluatieproces doorvoeren is dan nog een volgende stap, waar naar mijn mening nog niet veel bedrijven klaar voor zijn.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | 1 |
| Samenvatting..... | 2 |
| Lijst van tabellen..... | 3 |
| Lijst van figuren..... | 3 |
| Hoofdstuk I: Probleemstelling en methodologie | |
| 1.1 Praktijkprobleem..... | 1 |
| 1.2 Centrale onderzoeksvraag..... | 3 |
| 1.3 Deelvragen..... | 3 |
| 1.3.1 Hebben groepsprocessen invloed op het al dan niet doorvoeren van evaluatie binnen een raad van bestuur?..... | 3 |
| 1.3.2 Heeft diversiteit binnen de raad van bestuur invloed op evaluatie?..... | 4 |
| 1.3.3 Welke methodes van organisationeel leren bestaan er?..... | 4 |
| 1.3.4 Welke elementen zijn nodig om een gepland leermoment te laten plaatsvinden?..... | 5 |
| 1.4 Onderzoeksopzet..... | 5 |
| 1.4.1 Literatuurstudie..... | 5 |
| 1.4.2 Kwalitatief onderzoek..... | 5 |
| Hoofdstuk II: Literatuurstudie | |
| 2.1 Evaluatie..... | 7 |
| 2.1.1 Is evaluatie noodzakelijk binnen een raad van bestuur?..... | 7 |
| 2.2 Evaluatie in de corporate governance codes..... | 8 |
| 2.2.1. Evaluatie in de Code Buysse..... | 9 |
| 2.2.2. Evaluatie in de Belgische corporate governance code..... | 11 |
| 2.3 Invloed van groepsprocessen op een team..... | 11 |
| 2.3.1 Pluralistic ignorance..... | 11 |
| 2.3.1.1 Wanneer komt pluralistic ignorance voor?..... | 11 |
| 2.3.1.2 Wat kan een raad van bestuur doen om het effect te minimaliseren?..... | 12 |
| 2.3.2 Psychologische veiligheid..... | 12 |
| 2.3.2.1 Is psychologische veiligheid belangrijk?..... | 12 |
| 2.3.2.2 Psychologische veiligheid binnen de raad van bestuur..... | 13 |
| 2.3.3 Routine gedrag..... | 14 |
| 2.3.3.1. Routine gedrag binnen de raad van bestuur..... | 14 |
| 2.3.4 Social loafing..... | 15 |
| 2.3.4.1. Social loafing binnen de raad van bestuur..... | 15 |
| 2.3.4.2. Manieren om het effect van social loafing te verminderen..... | 16 |
| 2.4 Diversiteit in topmanagementteams..... | 17 |
| 2.4.1 Diversiteit binnen de raad van bestuur..... | 17 |
| 2.5 Organisationeel leren..... | 19 |
| 2.6 Rol van de voorzitter van de raad van bestuur..... | 21 |
| 2.6.1 Voorzitter = CEO?..... | 21 |
| 2.6.2 Rol van de voorzitter in de corporate governance richtlijnen..... | 21 |
| 2.6.2.1 Rol van de voorzitter in de Code Buysse..... | 21 |
| 2.6.2.2 Rol van de voorzitter in de Belgische corporate governance code..... | 22 |
| 2.7 Proposities..... | 23 |
| Hoofdstuk III: Empirisch onderzoek | |
| 3.1 Casestudy onderzoek..... | 25 |
| 3.1.1 Wat is casestudy onderzoek?..... | 25 |
| 3.1.2 Waarom wordt gekozen voor casestudy onderzoek?..... | 26 |
| 3.2 Selectie van de onderzoekseenheden..... | 26 |
| 3.2.1 Procedure gesprekspartners..... | 27 |
| 3.2.2 Voorstelling van de geselecteerde gesprekspartners..... | 28 |
| 3.3 Verwerking interviews..... | 28 |
| Hoofdstuk IV: Bespreking van de resultaten | |
| 4.1 Conclusie- en discussiestuk..... | 35 |
| 4.2 Implicaties voor de praktijk..... | 38 |
| 4.3 Beperkingen van het onderzoek..... | 39 |
| 4.4 Aanbevelingen..... | 39 |
| 4.5 Persoonlijke reflectie..... | 40 |
| Lijst van geraadpleegde werken..... | 41 |
| Bijlagen- Bijlage 1: Interviewprotocol..... | 44 |

Lijst van tabellen

| | |
|---|----|
| Tabel 1: Informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces | 10 |
| Tabel 2: De voordelen van psychologische veiligheid | 13 |
| Tabel 3: Interactiekennmerken van 'single loop' en 'double loop' leren..... | 19 |
| Tabel 4: Kenmerken van onderzoeksstrategieën | 26 |
| Tabel 5: Voorstelling van de geselecteerde gesprekspartners..... | 28 |
| Tabel 6: Het 7-stappenplan van de GUBERNA toolkit | 37 |

Lijst van figuren

| | |
|---|----|
| Figuur 1: Cirkel model over de invloed van groepsprocessen op evaluatie en de werking van de raad van bestuur | 31 |
|---|----|

HOOFDSTUK I: PROBLEEMSTELLING & METHODOLOGIE

1.1. Praktijkprobleem

De laatste tijd heeft de raad van bestuur binnen een bedrijf meer en meer aan belang gewonnen. Vroeger werd een raad van bestuur eerder gezien als "versiering in de bedrijfskerstboom" wiens relevantie louter juridisch was (Mace, 1971 in Minichilli, Gabrielsson & Huse, 2007). De rol van een raad van bestuur is echter veranderd van louter een 'rubberen stamp'-functie naar een belangrijk instrument. Leden van een raad van bestuur hebben tegenwoordig heel wat andere functies; zo kan dit orgaan de bedrijfsdoelstellingen bepalen, werven, ontslaan, CEO belonen, noodzakelijke vragen stellen (Lorsch, 1995; Conger et al., 1998, Monks and Misaw, 2004 in Minichilli, Gabrielsson & Huse, 2007). Een raad van bestuur heeft kort samengevat een gezamenlijk doel en dit is waardebescherming en waardecreatie voor de aandeelhouders en een uitgebreidere groep aan stakeholders (Huse, 2007 in Vandewaerde et al., 2011).

Tot voor kort werd een raad van bestuur louter gezien als een groep van mensen die periodiek samenkomen. Uit de academische literatuur, over raden van bestuur, blijkt echter dat deze groep geconceptualiseerd en behandeld kan worden als een team (Vandewaerde et al., 2011). Kozlowski and Bell, (2003, in Vandewaerde et al., 2011) beschrijven een team als collectieven die:

- (a) bestaan om organisationeel, relevante taken te vervullen
- (b) een of meerdere gezamenlijke doelen delen
- (c) aan sociale interactie deelnemen
- (d) task interdependencies voorstellen
- (e) de grenzen ondersteunen en managen
- (f) verankerd zijn in de organisationele context, die grenzen stelt. Het team beperken en invloed uitoefenen op uitwisselingen tussen andere eenheden binnen de brede entiteit.

Deze conceptomschrijving van teams bevestigt de validiteit van een teamperspectief in de context van een raad van bestuur (Vandewaerde et al., 2011). In deze masterproef wordt een raad van bestuur dan ook per definitie behandeld en bekeken als een team met verschillende graden van effectiviteit (Vandewaerde et al. 2011).

Recente grote schandalen, zoals bijvoorbeeld de Enron-case, geven raden van bestuur nog meer aandacht. Niet-deugdelijk gedrag van een raad van bestuur wordt niet langer aanvaard. De publieke opinie klonk wel meermaals als volgt: "Waar was de raad van bestuur"? Voor een organisatie is de raad van bestuur immers een uiterst belangrijk instrument. Deze bestuursleden zullen mede bepalen hoe succesvol de organisatie was en zal zijn in de toekomst.

Om dit orgaan zo optimaal mogelijk te laten werken is evaluatie een onmisbare schakel in het gehele proces. Kacyn vat het mooi als volgt samen: "wanneer wij, als individuen, moeilijke tijden doorstaan en we slim genoeg zijn, nemen we nadien de tijd om te bekijken hoe we de uitdaging getrotseerd hebben en te ontdekken wat we beter hadden kunnen doen. Hieruit worden dan lessen getrokken voor de volgende keer" (Kacyn, 2010). Wanneer men een evaluatie doorvoert is

het belangrijk dat men rekening houdt met verschillende invloeden die hierop inspelen: levenscyclus van het bedrijf, bedrijfsstructuur, cultuur binnen de raad van bestuur (Long, 2006). Het doel van zo'n evaluatieproces is: 'de acties pauzeren'. Dit geeft het team effectief de tijd om een gepland leermoment in te lassen en samen te leren van afgelopen teamervaringen met dan vooral de nadruk op de dynamieken binnen het team en de manier van samenwerken (Vandewaerde et al., 2011). Hierdoor gaan alle leden elkaar appreciëren op het vlak van perspectieven, expertise, bijdragen en identiteit (Bradford et al.; Bouwen and Taillieu 2004 in Vandewaerde et al., 2011). Dit alles zal resulteren in een hechter team.

De corporate governance-richtlijnen zijn door deze nood aan evaluatie ook mee geëvolueerd. Zo zijn er richtlijnen aanwezig in de Code Buysse II (bepalingen 5.11 en 5.12) en de Belgische Corporate Governance Code (bepaling 4). Volgens Guberna (Instituut voor bestuurders) is het evaluatieproces ook een logisch proces aangezien alle andere personen in een onderneming ook geëvalueerd worden, kan de raad van bestuur niet achterblijven. Volgens hen is dit een middel dat bijdraagt tot de vertrouwensrelatie tussen aandeelhouders, managers en bestuurders. Zeker in deze, economisch minder goede tijden is vertrouwen een prioriteit. Het is belangrijk te beseffen dat niet enkel de raad van bestuur geconfronteerd wordt met de nadelen van slechte/geen evaluatie. Ook de financiële instellingen, verzekeringsmaatschappijen, aandeelhouders, buurtbewoners dragen hier de gevolgen van (Guberna, 2009).

Een goede, zichzelf evaluerende raad van bestuur, kan corporate failures verhelpen en op die manier performance gaps ontdekken (Kiel & Nicholason, 2005). Via deze werkwijze zal de raad zijn zwaktes en sterktes in kaart kunnen brengen. Wanneer op deze manier problemen aan het licht komen kan hier onmiddellijk op ingespeeld worden en zo kan de raad de beste versie van zichzelf worden. Na de evaluatie kan de raad van bestuur belangrijke uitdagingen en toekomstige opportuniteiten samen bespreken. Bij deze evaluatie hoort ook een doorlichting van de huidige aanwezige capaciteiten en ervaringen binnen de leden. Een individueel lid wordt op die manier geconfronteerd met zijn eigen competenties alsook met die van het team (Friedrich et al. 2009 in Vandewaerde et al., 2011). Het is belangrijk om steeds, met de huidige strategie in het achterhoofd, de beste mensen op de beste posities te zoeken. Dit houdt de raad jong en productief (Kacyn, 2010). Iedereen moet een stem krijgen in het evaluatiegebeuren en ook achteraf gehoord worden. Dit versterkt het 'groepsgevoel' en zal ervoor zorgen dat de leden zich meer betrokken gaan voelen. Meer betrokkenheid en verbodenheid leidt tot betere resultaten. Dit speelt niet enkel op organisationeel vlak; efficiënte bestuursevaluatie zal ook betere financiële resultaten teweeg brengen (Minichilli, Gabrielsson and Huse, 2007).

Uit al deze voorbeelden blijkt duidelijk dat een onderneming niet meer zonder bestuursevaluatie kan. Wanneer een raad van bestuur zijn verantwoordelijkheden opneemt, op een correcte en betrouwbare manier, zullen zij immers impliciet een signaal uitzenden en zal de raad naar voor treden als voorbeeldfunctie. Zij zetten de toon aan de top van de organisatie (Vandewaerde et al., 2011). Toch blijkt in de praktijk dat haast geen enkele raad van bestuur overgaat tot evaluatie. Dit zal dan ook onderwerp uitmaken van deze masterproef. Waarom doet een raad van bestuur dit

niet? Brengt het te hoge kosten met zich mee? Is het klimaat niet optimaal om vrij te kunnen zeggen wat men denkt? Is er geen tijd voor? Is het niet nuttig genoeg?

1.2. Centrale Onderzoeksvraag

Zoals hierboven beschreven, blijkt uit verschillende voorbeelden hoe voordelig zelfevaluatie kan zijn voor een raad van bestuur. Via een grondige literatuurstudie en praktijkonderzoek zal ik onderstaande centrale onderzoeksvraag beantwoorden:

Wat maakt dat een Raad van Bestuur zichzelf evalueert?

1.3. Deelvragen

1.3.1 Hebben groepsprocessen invloed op het al dan niet doorvoeren van evaluatie binnen een raad van bestuur?

Miller, Monin, and Prentice, (2000 in Westphal & Bednar, 2005) definiëren pluralistic ignorance als volgt: "a situation in which virtually all members of a group privately reject group norms, practices, or policies, or have concerns about them but believe that virtually all other group members accept them". Dit groepsproces is geobserveerd in verschillende contexten, zo ook binnen een raad van bestuur. Er zijn immers sociale risico's verbonden aan het verkondigen van afwijkende meningen. Veel leden willen het respect en vertrouwen van medebestuurders behouden en verkondigen daarom niet steeds hun eigen mening maar sluiten zich aan bij de groep. Mensen zijn namelijk steeds bevooroordeeld in het voordeel van diegene die hun gedachten en meningen delen en in het nadeel van de anderen. Pluralistic ignorance is dan ook een van de verklaringen waarom een raad van bestuur vaak faalt in het tijdig wijzigen van de strategie wanneer een organisatie met slechte resultaten kampt (Westphal & Bednar, 2005).

Pluralistic ignorance kan ook vergeleken worden met een noodsituatie. Wanneer er op een drukke plaats, bijvoorbeeld een station, iets gebeurt waarbij het slachtoffer duidelijk hulp nodig heeft en niemand van de omstaanders iets doet, bent u zelf, als omstaander ook minder geneigd om iets te ondernemen. Ook al weet u zelf heel zeker dat er iets gedaan moet worden.

Heeft de aanwezigheid van "pluralistic ignorance" ook invloed op evaluatie binnen de raad van bestuur? Algemeen gesproken moeten leden van een groep zich "veilig" genoeg voelen om, soms als enkeling, op te komen voor zijn mening en zo in te gaan tegen wat iedereen denkt. Als dit proces binnen een raad van bestuur speelt, zal een leerrijke, efficiënte evaluatie moeilijk doorgevoerd kunnen worden.

Edmondson, 1999 omschrijft psychologische veiligheid als volgt: dit is het gedeelde geloof van de teamleden, dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Dit zal dan ook verschillende eigenschappen van de werknemer beïnvloeden zoals de mogelijkheid om te leren, het

veranderen van gedrag en de gedrevenheid ten opzichte van zijn werk. De roots van dit groepsproces liggen volgens Edmondson bij Schein en Bennis. Deze auteurs schreven al in 1965 dat er nood was aan psychologische veiligheid bij individuen om zich veilig te voelen en veranderingen te kunnen doorvoeren (Schein & Bennis, 1965 in Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid zal vertrouwen creëren en op die manier zal een individu zich veilig genoeg voelen om zijn eigen mening te verkondigen zonder gestraft te worden, verstoten te worden of belachelijk gemaakt te worden (Vandewaerde et al., 2011).

1.3.2 Heeft diversiteit binnen de raad van bestuur invloed op evaluatie?

Meer en meer wordt binnen de raad van bestuur gebruik gemaakt van externe bestuurders. Dit zijn meestal mensen met kennis ter zake en die brengen op die manier een nieuwe, verfrissende kijk op het bestuur en de onderneming. Kenny beschrijft het als volgt: een raad met diverse ervaringen kan een echte meerwaarde bieden. Zelfs één of twee industriële veteranen kunnen het grote verschil maken (Kenny, 2009).

Zo zullen niet-homogene leden van een raad van bestuur een uitgebreider en breder opleidingsniveau, meer werk en levenservaring, bredere kennis en expertise naar de vergadertafel brengen (Vandewaerde et al. 2011). Milliken en Martins (Milliken & Martins, 1996 in Vandewaerde et al. 2011) willen dat deze diversiteitsbijdrage genuanceerd wordt. Volgens hen kan teamdiversiteit immers als een tweesnijdend zwaard werken. Wanneer het team meer en meer divers wordt zijn er heel weinig gemeenschappelijke raakvlakken te bespeuren; het gemeenschappelijke referentiekader valt weg. Dit resulteert in bestuursleden die heel moeilijk elkaars bijdragen gaan herkennen en waarderen (van Knippenberg en Schippers, 2007 in Vandewaerde et al., 2011).

Heeft de al dan niet aanwezigheid van zulke bestuurders een invloed op de evaluatie? Is het in de praktijk zo dat wanneer er meerdere externe leden in de raad van bestuur zitten dat er ook gemakkelijker aan evaluatie gedaan wordt? Zal een divers team aan bestuursleden sneller tot een evaluatie overgaan?

1.3.3 Welke methodes van organisationeel leren bestaan er?

In deze masterproef gaat het uitsluitend over leren als organisatie, dus het individueel leren wordt buiten beschouwing gelaten. Aangezien een raad van bestuur als een team kan beschouwd worden wordt het leerproces op dit niveau onderzocht. Evaluatie wordt dikwijls beschouwd als iets negatiefs, als een straf. In de context van deze masterproef zal het echter als leermiddel gebruikt worden. Wanneer men via een goed uitgebouwd evaluatieproces zwaktes en sterktes ontdekt is het belangrijk om hier als team van te leren en zo verder te bouwen aan een nog betere raad van bestuur. Het is dus zeker niet de bedoeling het evaluatieproces als een bestraffing te beschouwen waar enkel werkpunten en slechte feedback gegeven wordt. Er moet zeker op gelet worden dat ook de positieve punten van de raad van bestuur aan bod komen.

1.3.4 Welke elementen zijn nodig om een gepland leermoment te laten plaatsvinden?

Als er op vaste tijdstippen een gezamenlijk leermoment is, zal iedereen beter weten wat hem te doen staat. De zelfevaluatie werkt als het ware als een soort informeel contract binnen de leden van de raad van bestuur en zal op zijn beurt ervoor zorgen dat de effectiviteit van de raad enorm omhoog gaat. Minichilli, Gabrielsson en Huse, 2007 vatten het mooi als volgt samen: "Who is doing what, for whom and how?"

Door zo een gepland leermoment op te zetten gaat men een hechter team creëren, leden van de raad gaan zich meer identificeren en 'thuis' voelen.

De kern van de zaak is dat een lerende raad van bestuur op regelmatige basis evalueert hoe hun eigen (samen-) werking binnen de groep – hoe zij hun advies- en controletaak vervullen – bijdraagt aan het vermogen van het familiebedrijf om te leren, vernieuwen en waarde te creëren (Lambrechts & Voordeckers, 2010). Welke elementen zijn nu concreet nodig om zo een leermoment te laten plaatsvinden?

1.4. Onderzoeksopzet

Om meer over dit onderwerp te weten te komen heb ik verdere informatie opgezocht via de volgende zoekmachines: Ebscohost, Google en Google Scholar. Hiervoor heb ik volgende zoektermen gebruikt: 'board evaluation', 'directors evaluation', 'corporate boards', 'corporate governance'.

1.4.1 Literatuurstudie

Alvorens de praktijk in te trekken zal ik een uitgebreide literatuurstudie doorvoeren omtrent evaluatie binnen raden van bestuur. Hieruit zullen enkele belangrijke theorieën naar boven komen en deze zullen dan ook uitvoerig besproken worden.

Het doel van deze literatuurstudie is om duidelijkheid te scheppen in welke theorieën al bestaan en waar er nog verder onderzoek noodzakelijk is. De literatuurstudie wordt afgesloten met enkele proposities, verwachtingen.

1.4.2 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek dat in deze masterproef zal gedaan worden zal van kwalitatieve aard zijn.

Kwalitatief onderzoek wordt door Boeije (2005) als volgt gedefinieerd: onderzoek waarbij de onderzoeker zich richt op de betekenis die mensen geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis hiervan gedragen. Het doel is om het onderwerp te beschrijven en indien mogelijk ook verder te verklaren.

Volgens Sekaran & Bougie (2009), bestaan er drie soorten van onderzoek: beschrijvend, verkennend en verklarend.

Beschrijvend onderzoek: dit geeft vooral een beschrijving van eigenschappen en fenomenen. Het doel hiervan is inzicht krijgen in bestaande fenomenen.

Verkennend onderzoek: is vooral primair van aard. Er zijn weinig of geen gegevens en er wordt onbekend terrein betreden.

Verklarend onderzoek: zal verschillende waarden van een variabele proberen te verduidelijken en vervolgens een analyse maken van de causale verbanden tussen de verschillende variabelen. Er wordt vertrokken vanuit de theorie om zo verbanden te ontdekken. Daar er in dit werkstuk een verklaring wordt gezocht waarom een raad van bestuur geen evaluatie doorvoert is dit onderzoek van verklarende aard.

Het praktijkonderzoek zal vervolgens via case study onderzoek aangevat worden. Dit is een empirische onderzoeksmethode waarbij een bepaald fenomeen in real-life context onderzocht wordt (Yin, 2003). Door via case study onderzoek te werk te gaan, zal er een duidelijk beeld verkregen worden van het echte leven. Er zullen verschillende aparte cases bestudeerd worden. In dit geval zullen er verschillende leden van verschillende raden van bestuur bevroegd worden. Belangrijk om hierbij op te merken dat het in deze masterproef niet de bedoeling is om representatief te zijn; het is bedoeld om theorie te ontwikkelen. De bedoeling is om tien semi-gestructureerde interviews af te nemen, gezien het delicaat onderwerp zal dit ruim voldoende zijn. De cases worden via *snowball sampling* geselecteerd. Dit is een vorm van doelgerichte selectie dat vertrekt vanuit een bepaald, relevant element. Nadien wordt er gevraagd of deze persoon nog interessante mensen kent die meer informatie omtrent dit onderwerp hebben. Het voordeel hiervan is dat het een zeer efficiënte manier is om onmiddellijk bij de juiste gesprekspartners terecht te komen. De steekproef zal zowel bestaan uit raden van bestuur die een evaluatie doorvoeren als raden van bestuur die dit niet doen. Deze werkwijze heeft als voordeel dat de twee soorten besproken en bevroegd worden. Zo kunnen de voor- en nadelen van beide opties vergeleken worden.

De interviews zelf, zullen semigestructureerd van aard zijn. Ze zullen gestructureerd zijn om toch een leidraad te hebben gedurende het interview. Toch verkies ik de semigestructureerde vorm aangezien elke geïnterviewde dan zijn eigen verhaal kwijt kan. Op die manier denk ik meer te weten te komen dan louter vragen af te vuren, de bestuursleden zullen immers het gevoel krijgen dat naar hen geluisterd wordt en zo open staan voor betere, persoonlijkere praktijkgetuigenissen. Het voordeel van rechtstreeks naar de leden van een raad van bestuur te gaan is dat ze primaire bronnen zijn. De bestuursleden zijn ervaringsdeskundigen en zo zal ik informatie verkrijgen uit eerste hand. Door het persoonlijk contact kan er ook steeds doorgevraagd worden wanneer er een onduidelijkheid is.

Toch zijn er ook nadelen: leden van een raad van bestuur zijn meestal high profiles en gaan daarom misschien niet altijd de volledige waarheid vertellen. Dan zal het mijn taak zijn, als onderzoeker, dit te herkennen en op het juiste moment in te spelen. Ik zal er moeten voor zorgen dat ze zich veilig genoeg voelen om open over hun ervaringen binnen de raad van bestuur te spreken.

HOOFDSTUK II: LITERATUURSTUDIE

2.1 Evaluatie

De van Dale definieert evalueren als volgt: *achteraf bespreken om ervan te leren*. Dit is ook de definitie die gebruikt zal worden in deze masterproef. Maar al te vaak krijgt evaluatie een negatieve bijklank. Mensen blijven er liever ver vandaan dan het te gebruiken als leerinstrument. Niemand wil graag op zijn fouten en tekortkomingen gewezen worden toch is het belangrijk om systematisch een evaluatieproces te laten plaatsvinden.

2.1.1 Is evaluatie noodzakelijk binnen een raad van bestuur?

Een raad van bestuur werkt niet enkel binnen een bepaalde organisatie, de bestuurders moeten immers de gehele omgeving in acht nemen tijdens hun werking. Deze omgeving is constant in beweging en dit vereist dan ook een dynamische raad, een raad die zich steeds aanpast aan de veranderende eisen van zijn omgeving. Om deze aanpassingen kunnen in te schatten en te ontdekken wat nodig is, is evaluatie noodzakelijk.

Het is belangrijk om op bepaalde vaste tijdstippen de tijd te nemen om na te denken over de afgelopen positieve en negatieve gebeurtenissen. Door dit goed in kaart te brengen kan de raad belangrijke aanpassingen doorvoeren en zo weer verder bouwen om de opportuniteiten om te zetten in ware successen. Het proces van reflectie en verandering is uiterst belangrijk om tot een jonge, dynamische, professionele raad van bestuur te komen (Kacyn, 2010).

Vervolgens ontdekte Egon Zehnder International in 2009 verschillende aspecten die kunnen mislopen in een raad van bestuur:

- sterke groepjesvorming, slechte incentives en een slecht team
- een raad van bestuur die helemaal losstaat van de strategie van het bedrijf
- disfunctionerende persoonlijke relaties
- vage grenzen tussen de rol van de raad en de rol van de executives
- kleine focus op continue verbetering en geen feedback mechanisme.

Het is juist door op vaste tijdstippen evaluatie door te voeren dat de raad gepaste feedback krijgt op zijn werk en ontdekt waar er nog performance gaps zijn. Op die manier kan men hier op inspelen en zal iedereen zich even gewaardeerd en belangrijk voelen. Een raad van bestuur moet steeds streven naar continue verbetering op beide niveaus: op het individuele niveau en op het teamniveau.

Op die manier kan men groeien naar een nog effectiever team en zo ook bijdragen aan het succes van de organisatie zelf (Kacyn, 2010).

Volgens Long, 2006 zal ook de effectiviteit van bepaalde relaties verbeterd worden. Zo zal de relatie tussen nieuwe en bestaande leden verbeteren alsook de relatie tussen executive en non-executive leden. Via evaluatie zal men tot de volgende ontdekkingen komen: motivatie en gedeelde principes, niveau van debat en uitdaging, duidelijkheid en transparantie van de informatiestromen tussen het management, leden van de raad van bestuur en de comités (Long, 2006). Hierdoor zullen bestaande leden de huidige situatie en werking in vraag stellen en op die manier tot een betere werking komen (Long, 2006).

Hendriks et al. Omschrijven dit mooi als volgt: "De regelmatige evaluatie van hoe zij (de raad van bestuur) hun advies- en controletaak vervullen, draagt bij aan het vermogen van het bedrijf om te leren, te vernieuwen en waarde te creëren" (Hendriks et al., 2011)

2.2 Evaluatie in de corporate governance codes

Corporate governance, of in het Nederlands deugdelijk bestuur kan als volgt gedefinieerd worden: Corporate governance omvat een reeks regels en gedragingen die bepalen hoe vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal zijn doel bereiken door het juiste evenwicht te vinden tussen leiderschap, ondernemerschap en prestatie enerzijds alsook controle en conformiteit met deze regels anderzijds (Belgische Corporate Governance Code).

De corporate governance codes werken volgens het comply or explain principe, dit betekent dat de ondernemingen verplicht zijn de code toe te passen. Ze kunnen afwijken van bepaalde richtlijnen maar dienen in dat geval in hun verklaring inzake deugdelijk bestuur de redenen hiervoor aan te geven. Hierdoor stellen de codes zich flexibel op, dit door rekening te houden met de specifieke kenmerken van de vennootschappen (bijvoorbeeld hun grootte, hun aandeelhoudersstructuur,...) (Commissie Corporate Governance).

Met de recente corporate governance schandalen zoals WorldCom en Enron in de Verenigde Staten en Lernhout & Hauspie in België is er bij de corporate governance richtlijnen ook meer aandacht gekomen voor evaluatie binnen de raad van bestuur. Evaluatie is onontbeerlijk om zulke grote schandalen in de toekomst te vermijden.

Nu volgt er een overzicht van de corporate governance richtlijnen aangaande evaluatie binnen de Code Buysse en binnen de Belgische Corporate Governance Code.

2.2.1 Evaluatie in de Code Buysse

De code Buysse is de Belgische corporate governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Deze code werd in 2005 voor de eerste maal opgesteld en was toen uniek in de wereld. In hoofdstuk 5 van de code, dat handelt over een actieve raad van bestuur, worden aanbevelingen gegeven met betrekking tot evaluatie.

5.11. Het verdient aanbeveling dat de raad van bestuur periodiek zijn eigen performantie evalueert, alsook, voor zijn eventuele herbenoeming, de performantie van de individuele bestuurder. De raad van bestuur dient hierbij steeds de ondernemingsdoelstellingen voor ogen te houden. De voorzitter initieert deze evaluatie en geeft achteraf de nodige feedback aan de leden van de raad van bestuur.

5.12. Indien uit deze evaluatie blijkt dat de samenstelling en/of werking van de raad van bestuur, alsmede de bijdrage van individuele bestuurders niet meer zou voldoen om de ondernemingsdoelstellingen op de meest efficiënte wijze te realiseren, is het de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de raad van bestuur om de nodige maatregelen te nemen om dit bij te sturen. Daartoe wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd de gepaste beslissingen te nemen (Code Buysse, 2009).

2.2.2 Evaluatie in de Belgische Corporate Governance Code

De Belgische Corporate Governance Code is de code voor Belgische beursgenoteerde bedrijven.

Principe 4: 'De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en de beoordeling van haar raad en zijn leden' bevat een apart deel over evaluatie. Deze bepalingen worden hieronder weergegeven.

4.11. Onder leiding van zijn voorzitter evalueert de raad van bestuur regelmatig (bij voorbeeld minstens om de 2 tot 3 jaar) zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, alsook zijn interactie met het uitvoerend management.

Richtlijn: een regelmatige evaluatie door de raad van bestuur van zijn eigen doeltreffendheid dient te leiden tot een voortdurende verbetering van het bestuur van de vennootschap.

Richtlijn: Dit evaluatieproces dient vier doelstellingen te beogen:

- beoordelen hoe de raad van bestuur of het desbetreffende comité werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming; en
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur of van de comités afstemmen op de gewenste samenstelling van de raad of van de comités.

Richtlijn: Hoewel evaluatie een verantwoordelijkheid is van de raad van bestuur, wordt de raad bij deze evaluatie bijgestaan door het benoemingscomité en mogelijk ook door externe deskundigen.

4.12. De niet-uitvoerende bestuurders evalueren geregeld (bij voorkeur één keer per jaar) hun interactie met het uitvoerend management. Daartoe komen zij minstens éénmaal per jaar bijeen in afwezigheid van de CEO en de andere uitvoerende bestuurders.

4.13. De bijdrage van elke bestuurder wordt periodiek geëvalueerd om – rekening houdend met wijzigende omstandigheden – de samenstelling van de raad van bestuur te kunnen aanpassen. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder, conform een vooraf bepaalde transparante procedure.

Richtlijn: Bijzondere aandacht dient uit te gaan naar de evaluatie van de voorzitter van de raad van bestuur en van de voorzitters van de comités.

4.14. De raad van bestuur handelt op basis van de resultaten van de evaluatie door zijn sterktes te onderscheiden en zijn zwaktes aan te pakken. In voorkomend geval houdt dit in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad van bestuur.

Richtlijn: De raad van bestuur vergewist zich ervan dat de nodige maatregelen zijn getroffen om te zorgen voor een ordentelijke opvolging van de raadsleden. Voorts zorgt hij ervoor dat alle benoemingen en herbenoemingen, zowel van uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, het mogelijk maken om een gepast evenwicht van bekwaamheden en ervaring in de raad van bestuur in stand te houden.

4.15. De CG-Verklaring bevat informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces van de raad van bestuur, van zijn comités en van zijn individuele bestuurders (Belgische Corporate Governance Code, 2009).

Toch blijkt uit een studie tot naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009, met jaarverslagen van 2012 dat niet alle aspecten worden toegepast en voor de niet-toepassing wordt ook geen verklaring gegeven, dus het comply or explain principe wordt niet nauwgezet toegepast. Zo werd er onderzoek gedaan naar de naleving ervan bij Bel 20 bedrijven, bij Bel Mid bedrijven en bij Bel Small bedrijven. Dit onderzoek heeft zich dus enkel toegespitst op beursgenoteerde bedrijven en op de naleving van de Belgische Corporate Governance Code. In onderstaande figuur worden de resultaten van de naleving inzake evaluatie weergegeven.

Tabel 1. Informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces

| | Toegepast | Uitleg | Geen uitleg | Nageleefd |
|------------------|-----------|--------|-------------|-----------|
| Bel 20 (N=18) | 72% | 6% | 22% | 78% |
| Bel Mid (N=31) | 74% | 3% | 23% | 77% |
| Bel Small (N=34) | 76% | 9% | 15% | 85% |
| Totaal (N=83) | 75% | 6% | 19% | 81% |

Bron: Onderzoeksrapport: Naleving van de Belgische corporate governance code 2009 (Guberna en VBO, 2012)

Uit de cijfers blijkt dat 75% van de beursgenoteerde ondernemingen transparant is over zijn evaluatieproces. 19% van de ondernemingen passen niets van het evaluatieprincipe toe en leggen ook niet uit waarom ze dit niet doen. Toch is het belangrijk om hierbij een kanttekening te maken. Wat wordt er bedoeld met transparant zijn over het evaluatieproces? Deelt men hier gewoon mee dat men een evaluatieproces doet of wordt hier daadwerkelijk ook ingegaan op het evaluatieproces zelf?

Ondernemingen die het evaluatieprincipe niet toepassen geven de volgende twee redenen op:

- ze maken zelf al gebruik van een informeel, continu proces
- evaluatie is volgens hen niet vereist gezien de grootte van de onderneming/raad van bestuur.

Tenslotte is het toch wel heel opmerkelijk dat slechts een minderheid aangeeft wanneer de evaluatie plaatsvond of zal plaatsvinden. Voor de andere ondernemingen is het niet duidelijk of de evaluatie effectief gebeurde of zal gebeuren in de toekomst (Guberna en VBO, 2012).

Sinds de invoering van de wet van 6 april 2010 ter versterking van het deugdelijk bestuur en het K.B. van 6 juni 2010 is het al dan niet naleven van de Belgische Corporate Governance code geen vrijblijvend gegeven meer. De ondernemingen zijn sindsdien verplicht redenen op te geven waarom ze niet voldoen aan bepaalde richtlijnen, wanneer zij dit niet doen zijn ze in overtreding met de wet. (Guberna en VBO, 2012).

2.3 Invloed van groepsprocessen op een team

In dit hoofdstuk zullen de verschillende groepsprocessen die spelen binnen een team verder uitgediept worden. Tenslotte wordt hier ook de link gelegd met evaluatie binnen de raad van bestuur.

2.3.1 Pluralistic ignorance

Pluralistic ignorance is een pathologie die werkt in een beslissing makende groep. Dit verschijnsel vindt plaats wanneer leden van een groep er verschillende meningen op nahouden maar deze niet verkondigen aangezien men denkt dat dit inconsistent is met wat de anderen denken. Dit resulteert in een groep die gaat handelen conform groepsnormen die niet eens echt bestaan. Dit concept is eigen aan de mens; men gaat er steeds vanuit dat de eigen mening veel te sterk afwijkt van de groepsmening. Om dan gezien te worden als een coöperatief lid van de groep gaat men aansluiten bij de anderen om bij het team te horen en niet 'anders' te zijn (Westphal & Bednar, 2005).

Binnen de raad van bestuur speelt pluralistic ignorance ook en dit kan resulteren in een *spiral of silence*. De aversie om zelf het woord te nemen gaat het gevoel verhogen dat iemands individuele meningen, ideeën niet gehoord worden en dit resulteert opnieuw in het feit dat men niet bereid is zelf het woord te nemen. Hierdoor gaat de groep beslissingen nemen die lijken goedgekeurd te zijn door elk individueel lid maar waarbij in werkelijkheid nauwelijks iemand persoonlijk mee akkoord gaat. (Merchant & Pick, 2010).

2.3.1.1 Wanneer komt pluralistic ignorance voor?

Individuele leden hebben een afkeer om een andere mening te uiten. Elk lid wil graag bij het team horen en wil graag gezien worden. Leden die een andere mening uiten worden vaak minder graag gezien en krijgen meestal ook een slechte evaluatie door de andere leden van de groep. Hier speelt *social distancing*. Leden die met dit concept te maken krijgen, gaan sociale status verliezen, krijgen minder de kans om hun mening te uiten en hun mening wordt ook niet meer serieus genomen, kunnen uitgesloten worden van groeps evenementen (Merchant & Pick, 2010).

Pluralistic ignorance is ook een determinant van *strategic persistence*. Dit gaat over het feit dat een bepaalde business strategie gevolgd blijft ook al worden er duidelijk slechte business resultaten gegenereerd. Men weigert de strategie aan te passen ook al weet men zelf wel dat het nodig is. Deze situatie werd pijnlijk duidelijk bij de verschillende fraude zaken die heel wat teweeg brachten, zoals de Enron case (Merchant & Pick, 2010).

2.3.1.2 Wat kan een raad van bestuur doen om het effect te minimaliseren?

Pluralistic ignorance zal nooit te elimineren zijn, toch kan een raad van bestuur een bepaald beleid voeren om ervoor te zorgen dat de effecten minimaal zijn.

1. Open communicatie. De voorzitter van de raad van bestuur moet een cultuur creëren dat open communicatie en onenigheid stimuleert. Er moet van de leden van de raad van bestuur verwacht worden dat zij kritische vragen stellen, dit hoort immers bij hun takenpakket. Geen enkel gespreksonderwerp mag onbehandeld blijven. Deze cultuur is gemakkelijker aan te moedigen wanneer er een diverse raad is met een minimum aan sociale banden.
2. Significante turnover binnen de leden. Het effect van pluralistic ignorance zal minder aanwezig zijn wanneer er regelmatig leden vertrekken en nieuwe mensen binnenkomen. Wanneer mensen gedurende een langere periode samenwerken gaan ze meer en meer werken naar gezamenlijke normen die doorheen de tijd gecreëerd zijn. Daarom is het belangrijke nieuwe leden aan te trekken die dan met een andere kijk komen, andere kritische vragen durven stellen en een frisse wind binnen de raad van bestuur brengen.
3. Een lage diversiteit en een hoge sociale cohesie. Dit lijkt contradictorisch, toch blijkt uit onderzoek dat diversiteit, op vlak van behaalde diploma's, kennis, eerdere functies en gender, het pluralistic ignorance probleem vergroten. Bij een diverse raad van bestuur gaat men minder gemakkelijk elkaars standpunten begrijpen en aanvaarden en op die manier gaat er ook weer een aversie ontstaan om te spreken. Hiervoor is het dus beter om met een homogene raad van bestuur te werken.

2.3.2 Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid wordt door Edmondson als volgt omschreven. Psychologische veiligheid gaat niet over een gezellige situatie waar mensen noodzakelijker wijze ook hechte vrienden zijn, noch gaat het over de afwezigheid van onenigheid en problemen en het betekent ook niet dat een groep in cohesie moet zijn en dat iedereen steeds akkoord gaat met wat beslist wordt.

Psychologische veiligheid beschrijft een klimaat waarbinnen een afwijkende mening verwacht en welkom is. Een aanvaarding van tegensprekbaarheid gaat ervoor zorgen dat er een productieve discussie gevoerd wordt en dat er een vroege ontdekking plaatsvindt van problemen. (Edmondson, 2012)

2.3.2.1 Is psychologische veiligheid belangrijk?

Edmondson gebruikt een hedendaags voorbeeld om de belangrijkheid van psychologische veiligheid pijnlijk duidelijk te maken.

Op 16 januari 2003 werd de spaceshuttle Columbia succesvol gelanceerd vanop de basis van het Kennedy Space Center. De volgende dag ontdekte een shuttle ingenieur via videobeelden dat er bij de lancering een stuk isolatieschuim losgekomen was en hij wist meteen dat dit enorme problemen kon opleveren. De ingenieur ging meteen over tot handelen en contacteerde zijn superiors om beter videomateriaal te krijgen. Hier kreeg hij geen reactie op, ingenieurs werd immers gezegd geen emailverkeer te hebben met personen die hoger op de ladder staan. Ontmoedigd door het

uitblijven van reactie en overtuigd te zijn van het feit dat bezorgdheden uiten zijn carrièremogelijkheden binnen NASA zouden beperken, weigerde deze ingenieur zijn angsten en meningen te delen met de anderen leden op een speciale meeting. Hij hoopte dat iemand anders met dezelfde gedachten wel de kracht zou hebben om zijn zorgen te uiten. De mogelijkheid om te spreken ging voorbij en acht dagen later brandde de shuttle op bij terugkeer in de atmosfeer (Edmondson, 2012).

Dit maakt maar al te pijnlijk duidelijk hoe erg psychologische veiligheid kan spelen binnen een groep en hoe groot de gevolgen kunnen zijn.

De aanwezigheid van psychologische veiligheid heeft vele voordelen. In onderstaande figuur worden ze opgesomd.

Tabel 2. De voordelen van psychologische veiligheid

| |
|---|
| Moedigt aan om mening te uiten: psychologische veiligheid zal de bekommernis die iemand heeft verlichten wanneer er potentieel is voor in verlegenheid gebracht te worden. |
| Het zet aan om helder te denken: wanneer ons hoofd vol zit met angst zal er minder neurale proceskracht zijn voor ontdekking, design, of analyse. |
| Ondersteunt productief conflict: psychologische veiligheid zorgt voor zelfexpressie, productieve discussie, en de doordachte behandeling van conflict. |
| Vermindert het probleem van mislukking: een cultuur, klimaat waarbinnen psychologische veiligheid heerst, maakt het gemakkelijker en daarom ook meer gebruikelijk om fouten te melden en te bediscussiëren. |
| Promoot innovatie: wanneer de angst om een eigen mening te verkondigen wegvalt, gaat dit mensen toelaten om zelf met nieuwe ideeën, inzichten en mogelijkheden te komen die uiteindelijk zullen resulteren in nieuwe, innovatieve producten en diensten. |
| Haalt de obstakels weg om doelen na te streven en prestaties te bereiken: met psychologische veiligheid kunnen individuen zich focussen om gemotiveerd hun doelen te behalen dan te moeten denken aan zelfbescherming. |
| Toerekenbaarheid vergroten: psychologische veiligheid creëert een klimaat dat mensen aanmoedigt om interpersoonlijke risico's te nemen die nodig zijn om hoge standaarden te behalen en uitdagende doelen te bereiken. |

Bron: Edmondson, 2012

2.3.2.2 Psychologische veiligheid binnen de raad van bestuur

Voor een optimaal werkende raad van bestuur te creëren is het belangrijk voor bestuurders om de mogelijkheid te krijgen en de wil te hebben om openlijk zijn gevoelens, meningen, bedenkingen te uiten binnen de bestuursvergaderingen. Ze moeten zich veilig genoeg voelen om persoonlijke gevoelens te kunnen uiten en fouten openbaar te maken.

Bij aandacht te schenken aan psychologische veiligheid mag men zeker nooit de toerekenbaarheid uit het oog verliezen. Om de toerekenbaarheid te waarborgen is evaluatie van de raad van bestuur onmisbaar. Elk bestuurslid blijft persoonlijk verantwoordelijk voor zijn eigen fouten of voor zijn eigen bijdragen. Free-riding of grote fouten maken mag onder geen enkele situatie toegestaan worden (Merchant & Pick, 2010).

2.3.3 Routine gedrag

Mensen leren van nature uit maar al te graag gewoontes aan. Vele menselijke taken gebeuren zonder dat we er daadwerkelijk nog bij stilstaan. Dagdagelijkse routines zoals tanden poetsen, auto rijden zijn eerder automatismen waar we nauwelijks nog over hoeven na te denken. Soms kan dit routine gedrag ernstige gevolgen teweeg brengen. Merchant & Pick illustreren dit met het volgende vliegtuigvoorbeeld. Het verhaal gaat over de Air Florida Flight 90, dat kort na het opstijgen in Washington neerstortte. De vlucht was vertrokken met twee uur vertraging vanwege een sneeuwstorm die over de Verenigde Staten trok. Een analyse van de gesprekken in de cockpit brachten het volgende aan het licht. Tijdens de voorbereiding gaan de first officer en de kapitein over de gebruikelijke checklist om verschillende indicatoren te bekijken alvorens op te stijgen. Wanneer de first officer het anti-ice item aanhaalt antwoordt de kapitein, zoals gewoonlijk, off. Voor bijna het hele jaar door moet dat anti-ice item inderdaad op off staan maar niet op dat bepaald ogenblik. Beide piloten staan er niet meer bij stil, het is een gewoonte en ze handelen zo, zonder de situatie in acht te nemen en te letten op de speciale omstandigheden die elke vlucht anders kunnen zijn (Merchant & Pick, 2010).

2.3.3.1 Routine gedrag binnen een raad van bestuur

Routine gedrag werkt ook binnen een raad van bestuur. Routines zijn natuurlijk niet altijd negatief, een groep heeft routine nodig anders zou men nooit kunnen voorspellen wat de andere groepsleden zouden doen in een bepaalde situatie en zou men dus ook geen mogelijkheid hebben om te coördineren.

Vele taken van een raad van bestuur komen jaarlijks terug en zijn dan meestal goed voorbereid en vragen naar repetitief gedrag. Veel goedkeuringen van de raad van bestuur zijn routine, anderen zijn dan weer veel gedetailleerder en complexer, die de volledige aandacht van de drukke bestuurders moeten kunnen krijgen.

In dit routinegedrag schuilt het gevaar van potentiële valkuilen, en raden van bestuur zijn hier heel gevoelig voor.

Routine gedrag kan ervoor zorgen dat de raad van bestuur tegengehouden wordt om zich aan te passen wanneer bepaalde omstandigheden veranderd zijn en wanneer dit ander gedrag of een andere aanpak vereist. In deze situatie zal de raad dus hetzelfde gedrag vertonen en dezelfde vragen stellen ook al zijn ze niet meer toepasbaar op de huidige situatie (Merchant & Pick, 2010).

2.3.4 Social loafing

Social loafing wordt door Merchant & Pick als volgt gedefinieerd: het is de neiging van individuen om hun inspanningen voor een bepaalde taak of opdracht te verminderen wanneer ze als deel van een groep werken in plaats van wanneer ze alleen werken. Meestal zal men dus zien dat het geheel minder oplevert dan de theoretische som van de individuele bijdragen (Merchant & Pick, 2010). Dit groepsproces kan vergeleken worden met het free-rider probleem. Wanneer men in groep werkt en de persoonlijke bijdragen zijn niet zo duidelijk of worden niet zo nauwgezet gemeten is men al snel geneigd zijn eigen inspanningen aan de kant te schuiven en te denken: 'de anderen zullen het wel doen'. Zonder zelf iets te doen plukt men in dit geval toch de vruchten van de anderen hun werk.

Opvallend is dat het in beide processen gaat over daling van de persoonlijke, intrinsieke motivatie.

2.3.4.1 Social loafing binnen de raad van bestuur

Het is niet moeilijk in te beelden hoe social loafing invloed uitoefent binnen een raad van bestuur. Heel veel van hun opdrachten, zoals vergaderingen voorbereiden, discussiëren en vragen stellen aan het management, strategische plannen evalueren gebeurt collectief. De bestuurders werken niet naast elkaar, nee ze werken aan een collectieve taak voor de welke ze als groep samen verantwoordelijk zijn.

Wanneer bestuursleden minder bijdrage en inzet naar de raad brengen dan men oorspronkelijk van hen verwacht had, dan heeft dit natuurlijk nefaste gevolgen voor de werking van de raad van bestuur en op die manier ook voor de gehele onderneming en alle stakeholders (Merchant & Pick, 2012).

Binnen een raad van bestuur komt social loafing vooral voor wanneer:

- 1) de bestuurders ervaren de taak niet belangrijk genoeg; vinden het niet nodig om er zelf veel moeite en werk in te steken.
- 2) de bestuurders ervaren geen intrinsieke motivatie om de taken tot een goed einde te brengen.

Dit alles hangt af van hoe de taken omschreven zijn voor de raad, of de bestuursleden al dan niet voelen dat hun bijdrage impact heeft op de organisatie, en hoe serieus men omging met de taken van de raad in het verleden (Merchant & Pick, 2012).

Het blijft dus uiterst belangrijk om alle bestuursleden te betrekken bij de opdrachten en taken die van de raad van bestuur verwacht worden. Zij zullen naar behoren functioneren als ze zelf het gevoel hebben een belangrijke bijdrage te kunnen leveren en voelen dat ze van onschatbare waarde voor de organisatie zijn. Wanneer iemand zich gewaardeerd voelt, gaat men zich ook zo gedragen. Hiervoor biedt het Hawthorne onderzoek een passend voorbeeld. Bij dit onderzoek ging men in een bepaalde fabriek een groep werknemers onderzoeken. Alleen al door het feit dat ze meer aandacht kregen, aangezien ze onderzocht werden, zorgde ervoor dat deze personen beter gingen werken. Dit toont duidelijk aan dat iemand die aandacht krijgt beter zal werken.

2.3.4.2 Manieren om het effect van social loafing te verminderen

- 1) Een heel belangrijke taak van de raad van bestuur moet zijn dat individuele bestuursleden geloven dat hun eigen bijdragen uniek zijn en dat deze ook geobserveerd worden.
- 2) Een tweede belangrijk punt is de manier waarop discussiemomenten gestructureerd worden. Wordt er daadwerkelijk van elk bestuurslid inbreng verwacht? Wanneer dit verwacht wordt, kan hier ook naar gewerkt worden en kan iedereen zich hier ook op de juiste manier op voorbereiden.
- 3) Meer werk laten verrichten in comités is een derde manier om social loafing tegen te gaan. Hoe kleiner de groep, hoe sneller zal opgemerkt worden wanneer iemand niet doet wat van hem verwacht wordt, en hoe kleiner de kans iemand ongestraft kan blijven. Hoe kleiner de groep, hoe sneller iemand zal voelen dat zijn inbreng daadwerkelijk gebruikt en geapprecieerd wordt.
- 4) Een vierde en een van de belangrijkste aanbevelingen is dat bestuursleden individueel geëvalueerd moeten worden. Om een goede, vergelijkbare evaluatie te kunnen doorvoeren is het heel belangrijk dat er evaluatiestandaarden bestaan. Dit betekent dat het binnen de organisatie heel duidelijk moet zijn wat er juist specifiek verwacht wordt van elk bestuurslid. Deze evaluatie moet dan op vaste tijdstippen doorgevoerd worden, bij voorkeur door de andere bestuursleden en ook door de leiding (Merchant & Pick, 2012).

2.4 Diversiteit in topmanagementteams

Topmanagementteams zijn meer en meer divers geworden de laatste jaren. Toch zijn de effecten van diversiteit op de resultaten van de onderneming niet eenduidig aangetoond. Om dit verder te verklaren is het belangrijk diversiteit op te splitsen in verschillende groepsprocessen en daar apart de invloed van te bespreken. Theorie toont aan dat diversiteit kan resulteren in enerzijds positieve effecten (cognitief) en anderzijds negatieve effecten (affectief), (Milliken and Martins, 1996).

Nielsen Diversity beweert dat er niet kan gezegd worden of er daadwerkelijk negatieve of positieve effecten uit diversiteit voortkomen. Volgens hen is dit compleet afhankelijk van de context waarbinnen de organisatie werkt. Sinds de globalisering en het wegvallen van de grenzen, wordt er binnen heel wat organisaties gewerkt met verschillende nationaliteiten, allen met hun eigen cultuur en gewoonten. Dit brengt natuurlijk heel wat problemen met zich mee. Zoals hierboven al aangehaald is het uiterst belangrijk om binnen een team elkaars meerwaarde te kunnen waarderen. Als team is het immers belangrijk om op dezelfde golflengte te zitten en de neuzen in een en dezelfde richting te krijgen. Algemeen kan dus gesteld worden dat de positieve/negatieve effecten van diversiteit afhankelijk zijn van organisatie tot organisatie.

2.4.1. Diversiteit binnen de raad van bestuur

Tegenwoordig is de samenstelling van de raad van bestuur heel erg veranderd ten op zichte van vroeger. Vroeger werd de raad van bestuur wel eens *'The Old boys club'* genoemd, dit waren dan vooral oudere blanke mannen, die al een hele lange tijd in de raad van bestuur zetelden en waar eigenlijk niet veel verandering aan te pas kwam. Nu heeft men veel meer aandacht gekregen voor diversiteit binnen de raad van bestuur. Diversiteit kan bekeken worden op twee manieren; diversiteit op vlak van kennis en diversiteit op vlak van persoonlijkheid en gender. De verschillende competenties en kennis aanwezig, kunnen elkaar aanvullen, toch is het ook van uitzonderlijk groot belang dat de verschillende persoonlijkheden met elkaar kunnen samenwerken. De bestuurders moeten niet elkaars beste vrienden zijn of steeds meegaand zijn, integendeel af ten toe een kritische vraag stellen tilt de raad van bestuur naar een hoger niveau.

De raad van bestuur heeft een duale rol; enerzijds de rol van adviseur en anderzijds de rol van monitor van het management. Gezien deze duale rol zal de CEO een trade-off moeten maken, moet hij alle informatie bekend maken aan de raad van bestuur? Een geïnformeerde raad zal immers een veel beter advies kunnen geven. Toch heeft dit ook een keerzijde, een geïnformeerde raad zal ook beter kunnen monitoren en de CEO beter en kritischer kunnen opvolgen (Adams & Ferreira, 2007). Vroeger en nu nog bij sommige raden van bestuur werden de bestuurders teveel gekozen op basis van 'jij kent mij'-politiek. Bestuurders waren een select groepje en zo zag je wel meerdere bestuurders vaker terugkomen en werden bestuurders voorgedragen omdat het kennissen waren van huidige bestuurders. Dit kan ook enorme nadelen hebben voor de onderneming aangezien men op die manier allemaal 'vrienden' zijn en vrienden zijn niet altijd rechtuit. Op die manier gaat er ook zo'n sfeer ontstaan binnen de raad van bestuur en is dit nefast voor de efficiënte werking van de raad van bestuur.

Behan Beverly heeft dit goed als volgt samengevat: ' Friendly board bestuurders moeten niet lief en beleefd blijven en doen alsof alles 'OK' is terwijl dit niet zo is.' Een CFO van een financieel dienstenbedrijf maakte ooit de opmerking: 'De raad van bestuur maakt nooit kritische

opmerkingen en ik vraag mij af WAAROM?' (Behan, 2007) Hier komt ook weer het aspect van 'Pluralistic Ignorance' naar boven, wanneer mensen elkaar kennen gaan ze meer denken van ik zal hen maar volgen en doen alsof ik ook meega met hun mening dan val ik minder op en ga ik bij de groep blijven horen. Op die manier ben ik een van hen.

2.5 Organisationeel leren

Organisationeel leren kan gedefinieerd worden als het voortdurend zoeken naar nieuwe organisatievormen- en processen, leren het steeds beter te doen als systeem door continue reflectie op het proces. Tijdens die reflectie kan evaluatie een belangrijke rol spelen. Hoe weet men nu of men goed/slecht bezig is wanneer men geen vast evaluatiemoment doorvoert? Het is belangrijk dat de verschillende culturen binnen een organisatie beter op elkaar afgestemd worden door wederzijds begrip in plaats van te willen beslissen wie juist zit en wie fout.

Argyris vat het proces van organisationeel leren als volgt samen:

- Model I theory-in-use (= doetheorie*): single loop leren, vooral voor eenvoudige problemen en uitdagingen.
- Model II theory-in-use (= doetheorie): double loop leren, vooral voor complexe problemen
- Doetheorie: is een *theory in use* en zit impliciet in wat we werkelijk doen, bepaalt perceptie en gedrag en bevat assumpties over onszelf, de anderen en de omgeving.

Argyris en Schön bekijken leren als een proces waarin mensen hun actietheorie herkennen en indien gewenst aanvullen of bijstellen (Argyris & Schön, 1980 in Hovelynck & Prins, 2007). Het herkennen van deze actietheorie is enkel mogelijk door op het eigen gedrag te reflecteren (Hovelynck & Prins, 2007), en hier is een evaluatiemoment nu juist onmisbaar.

Tabel 3: Interactiekennmerken van 'single loop' en 'double loop' leren

| | Model I-interactie | Model II-interactie |
|------------------------------------|---|---|
| Onderliggende Beweegredenen | - Eenzijdig eigen doel definiëren en bewerkstelligen | - Intern commitment creëren bij alle betrokkenen |
| | - Rationaliteit benadrukken | - Geïnformeerde beslissingen nemen |
| | - Negatieve gevoelens onderdrukken | - Valide informatie krijgen |
| Interactiekennmerken | - Verwoorden van eigen standpunt als objectief | - Eigen standpunt als dusdanig benoemen |
| | - Niet geïllustreerde en/of toegedekte toeschrijvingen en beoordelingen | - Toeschrijvingen en evaluaties documenteren met observeerbare gegevens |
| | - Beweringen en aanbevelingen die bevraging ontmoedigen | - Combinatie van standpunt innemen en bevragen |
| | - Buiten beschouwing houden van in verlegenheid brengende feiten | - Aanmoedigen van tegengestelde standpunten - In gesprek brengen van conflictueuze onderwerpen |

Bron: Interactiekennmerken van 'single loop' en 'double loop' leren (Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985) in Handboek Effectief Opleiden, 2007.

Uit bovenstaande tabel blijkt duidelijk dat een effectieve raad van bestuur nood heeft aan 'double loop' leren. Zo is het belangrijk dat elke bestuurder een sterk commitment heeft naar de raad van bestuur toe. De bestuurders moeten zich veilig genoeg voelen om daadwerkelijk hun eigen standpunten gaan kenbaar te maken en te bespreken.

Om 'double loop' leren te laten plaatsvinden is het ook van groot belang dat tegengestelde standpunten worden aangemoedigd. Het mag zeker niet allemaal van een leien dakje lopen, er moet af en toe wat gechallenged worden. Tegengestelde standpunten gaan juist discussie op gang brengen waardoor de raad van bestuur naar een hoger niveau gebracht wordt en op die manier worden er goede, weloverwogen beslissingen genomen waar iedereen achterstaat.

2.6 Rol van de voorzitter van de raad van bestuur

2.6.1 Voorzitter = CEO?

CEO-dualiteit, het feit dat een persoon en gedelegeerd bestuurder is en voorzitter van de raad van bestuur is, is een veel besproken academisch topic. Toch is men er in de literatuur nog niet helemaal over eens wat nu de beste strategie is; de rollen splitsen of toch beide rollen laten vervullen door een persoon. Er zijn voor- en tegenstanders, voor de CEO-dualiteit pleit men omdat dan de CEO en voorzitter van de raad van bestuur een persoon is, de voorzitter komt bijzonder goed geïnformeerd aan het hoofd van de raad van bestuur, kent het bedrijf door en door en kan op die manier weloverwogen beslissingen nemen.

Anderzijds is men er tegen want gedelegeerd bestuurder zijn en voorzitter van de raad van bestuur, zijn twee aparte rollen, totaal niet te vergelijken met elkaar en hebben dus ook twee aparte personen nodig.

2.6.2 Rol van de voorzitter in de corporate governance richtlijnen

Ook in de corporate governance richtlijnen worden aanbevelingen gegeven omtrent de rol van de voorzitter in de raad van bestuur. Eerst worden de aanbevelingen uit de Code Buysse besproken vervolgens de aanbevelingen uit de Belgische Corporate Governance Code.

2.6.2.1 Rol van de voorzitter in de Code Buysse

5.14. Het belang van een competente voorzitter kan ook bij niet-beursgenoteerde ondernemingen zeker niet onderschat worden.

De voorzitter:

- geeft leiding aan de raad van bestuur;
- neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad;
- is de bewaker van de processen, die de werking van de raad van bestuur beheersen;
- geeft wijze raad, zowel aan de aandeelhouder(s) als aan het management;
- heeft het profiel van een bemiddelaar en een scheidsrechter;
- leidt en stuurt het proces van benoeming van het topmanagement en de leden van de raad van bestuur;
- zorgt ervoor dat de nieuwe bestuurders behoorlijk geïnformeerd worden over en gefamiliariseerd worden met de onderneming.

5.15. De voorzitter legt de agenda van de vergaderingen vast en ziet erop toe dat de procedure met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring en de uitvoering van besluiten wordt gevolgd.

5.16. De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en degelijke informatie ontvangen voor de vergaderingen en, indien nodig, tussen de vergaderingen in. Alle bestuurders ontvangen dezelfde informatie.

5.17. Het verdient sterkte aanbeveling dat de functie van voorzitter van de raad van bestuur niet gecumuleerd met deze van gedelegeerd bestuurder. Ook dit hangt echter af van de aard, omvang en groeifase van de onderneming.

2.6.2.2 Rol van de voorzitter in de Belgische Corporate Governance code

1.5. Aan het hoofd van de vennootschap wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het leiden van de raad van bestuur en anderzijds de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de ondernemingsactiviteiten. De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van chief executive officer (hierna 'CEO' genoemd) mogen niet door een en dezelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO wordt duidelijk en schriftelijk vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.

1.6. De voorzitter onderhoudt nauwe relaties met de CEO en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.

2.5. De voorzitter van de raad van bestuur geeft leiding aan de raad van bestuur. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad.

Richtlijn: De voorzitter stimuleert een daadwerkelijke interactie tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management.

Richtlijn: De raad van bestuur mag aan de voorzitter andere specifieke verantwoordelijkheden toevertrouwen.

2.7 Proposities

Uit de bestaande literatuur, beschreven in de literatuurstudie, worden een aantal proposities gehaald en beschreven. Wat zijn mijn verwachtingen na het doornemen van de literatuur? Na het afnemen van de interviews zullen de gevonden theoretische patronen langs de empirie gelegd worden. Worden er gelijkaardige patronen gevonden? Dan werd er een goede voorspelling gedaan. Indien dit niet het geval is, dan kan de verwachting wel juist zijn, maar moet er verfijnt worden.

Propositie 1: de eerste propositie gaat over de sfeer en vertrouwen die moet gecreëerd worden binnen een raad van bestuur om een effectief team te hebben. Deze sfeer wordt door Amy Edmondson omschreven als 'Psychologische veiligheid', dit gaat over het feit dat leden van een raad van bestuur zich veilig genoeg moeten voelen om voor hun eigen mening durven uit te komen.

Wanneer er binnen een raad van bestuur 'psychologische veiligheid' heerst, wordt er een ideale, vrije sfeer gecreëerd waardoor men al sneller persoonlijke mening gaat ventileren zonder dat anderen jou hier voor afstraffen. Op die manier zal sneller overgegaan worden tot een evaluatieproces.

Propositie 2: de tweede propositie gaat over het belang van evaluatie. Om effectief een evaluatieproces door te voeren is het belangrijk dat elke bestuurder het belang van een gepland evaluatiemoment inziet en begrijpt.

Wanneer bestuurders gaan beseffen wat een enorme bijdrage evaluatie zal bieden, gaan ze er ook veel beter aan willen meewerken. Belangrijk dat duidelijk gemaakt wordt dat dit geen 'strafmoment' is, het dient als gezamenlijk leermoment. De raad van bestuur zal als het ware een spiegel voorhouden om zo zelf te ontdekken wat er goed werkt en waar er nog plaats voor verbetering is.

Propositie 3: de volgende propositie gaat over de rol die de voorzitter van de raad van bestuur moet spelen.

De voorzitter van een raad van bestuur heeft een heel belangrijke rol te vervullen. Hij zal zich neutraal moeten opstellen en een modererende rol moeten spelen. Het is belangrijk dat elke bestuurder weet waarom evaluatie wordt doorgevoerd, wat er met de resultaten zal gebeuren. Voor dit alles moet de voorzitter zorgen, hij moet er op die manier ook voor zorgen dat elke bestuurder zich veilig genoeg zal voelen om zijn eigen mening te uiten en zal er ook moeten op toezien dat iedereen ongeveer evenveel aan het woord komt.

De voorzitter moet zelf het belang van evaluatie inzien (zie propositie 2) om op die manier als initiator de raad van bestuur op een gepaste manier voor te bereiden op het eigenlijke evaluatieproces.

Propositie 4: de vierde en laatste propositie gaat over de CEO-dualiteit. Met CEO-dualiteit wordt bedoeld dat de gedelegeerd bestuurder en de voorzitter van de raad van bestuur een persoon zijn. De literatuur is omtrent deze topic nog onbeslist, vooral in Verenigde Staten is men er nog niet helemaal uit of dit nu kan of niet. Zelf denk ik dat die rollen altijd gesplitst moeten blijven en dit blijkt ook uit volgende verwachting.

Wanneer de CEO en de voorzitter van de raad van bestuur een en dezelfde persoon zijn zal dit in belangenconflicten resulteren. Het is immers de taak van de raad van bestuur om te monitoren en strategie te bepalen, de CEO dient zich vooral met de operationele leiding bezig te houden, waar de raad van bestuur vooral de strategische leiding opneemt. Als beide rollen samengevoegd worden, kan er nooit een optimale raad van bestuur uit ontstaan.

HOOFDSTUK III: EMPIRISCH ONDERZOEK

3.1 Casestudy onderzoek

3.1.1 Wat is casestudy onderzoek?

Algemeen kunnen er drie onderzoeksstrategieën onderscheiden worden: het experiment, het survey en de casestudy. Casestudy is een van de belangrijkste onderzoeksstrategieën die men als volgt kan definiëren: een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden (vgl. Swanborn, 1996:22 in Braster (2000). Yin (2009), omschrijft de keuze voor een casestudy onderzoek als volgt: alles hangt voor een groot deel af van de onderzoeksvragen. Hoe meer deze onderzoeksvragen een hedendaagse omstandigheid willen verklaren, in casu leer- en evaluatiemomenten binnen raden van bestuur, des te relevanter de casestudy methode zal zijn.

Casestudy onderzoek heeft de volgende kenmerken:

- één of enkele onderzoekseenheden;
- een pragmatische of theoretische selectie van onderzoekseenheden;
- metingen gedurende een langere periode;
- geen controlemogelijkheden;
- (participerende) observatie, diepte-interviews en/of het gebruik van bestaande gegevens als methoden van dataverzameling;
- een groot aantal eigenschappen of theoretische concepten;
- een kwalitatieve analyse van empirische variabelen;
- meerdere analyseniveaus bijvoorbeeld individuen en organisaties (Braster, 2000).

3.1.2 Waarom wordt gekozen voor casestudy onderzoek?

Wanneer men dit onderzoek en de onderzoeksvragen bekijkt, is kiezen voor casestudy onderzoek een logisch gevolg. Er worden in dit geval verschillende onderzoekseenheden onderzocht. Er zal op meerdere niveaus geanalyseerd worden; zo zullen er experts ter zaken geïnterviewd worden, alsook voorzitters van raden van bestuur en bestuurders zelf.

Tabel 4. Kenmerken van onderzoeksstrategieën

| Strategy | Form of research question | Requires control over behavioural events? | Focuses on contemporary events? |
|-------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------|
| Experiment | How, why | Yes | Yes |
| Survey | Who, what, where, how many, how much | No | Yes |
| Archival analysis | How, why | No | Yes/No |
| History | How, why | No | No |
| Case study | How, why | No | Yes |

Source: Yin (1994)

Bron: Yin (1994)

Uit bovenstaande figuur blijkt duidelijk waarom in dit geval voor een casestudy onderzoek gekozen wordt.

De centrale onderzoeksvraag is een *how/why* vraag, namelijk: "Wat maakt dat een raad van bestuur zichzelf evalueert?" Er is geen controle over gedragsgebeurtenissen vereist in dit onderzoek, en het focust op een hedendaags onderwerp.

3.2 Selectie van de onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden of cases worden gekozen omwille van hun kenmerken die relevant kunnen zijn gezien de onderzoeksvragen, dit is theoretische sampling. Eisenhardt omschrijft theoretische sampling als volgt: " Thus, the goal of theoretical sampling is to choose cases which are likely to replicate or extend the emergent theory (Eisenhardt, 1989). Er zal bevraagd worden tot er theoretische saturatie ontstaat, dit is het moment waarop de respondenten in herhaling vallen en wanneer niets nieuws meer wordt bijgebracht.

Er wordt vertrokken van twee personen die aangebracht worden door Prof. Dr. Dr. Lambrechts zelf; nadien wordt er verder gezocht naar interessante gesprekspartners door de sneeuwbal methode toe te passen. Dit is een methode waarbij men de geïnterviewde personen vragen om namen van andere, interessante gesprekspartners te noemen (Schreuder Peters, 2000). Toch is het belangrijk om hierbij een kritische noot te plaatsen, via de sneeuwbal methode loopt men namelijk het risico slechts een kant van het verhaal te horen, hierdoor kan er bias ontstaan. Hierdoor kunnen er ook limieten worden gelegd op de theorieontwikkeling binnen mijn onderzoek. Daarom werd er bij de selectie van gesprekspartners gezorgd voor een grote diversiteit aan personen. Zo vertrok ik bij 2 experts ter zaken om nadien verder te gaan met bestuurders en voorzitters van raden van bestuur. Door die grote diversiteit in te bouwen krijg ik

een hogere validatie van mijn gegevens. Zo zullen de uiteindelijke conclusies immers onderbouwd en bevestigd zijn vanuit meer dan een bron, Yin (2009).

Een volgend voordeel is dat ik op deze manier vanuit verschillende perspectieven naar één fenomeen zal kijken; op die manier heb ik ook perspectief triangulatie. Vanuit verschillende perspectieven op een fenomeen focussen geeft steeds nieuwe inzichten en een verfrissende kijk op de zaak (Eisenhardt, 1989).

3.2.1 Procedure gesprekspartners

Ik heb ervoor gekozen de potentiële gesprekspartners te contacteren via email. Volgens mij heeft dit als voordeel dat je op die manier de personen in kwestie niet gaat storen, de mensen kunnen namelijk reageren wanneer het hun uitkomt.

Deze email bestond uit:

- korte voorstelling van het onderzoek zelf
- vraag om deel te nemen aan het semi-gestructureerd interview
- praktische details: interview neemt maximum 1u in beslag, handelt niet over de inhoud van de raad van bestuur maar eerder over het evaluatie- en leerproces, interview kon eventueel ook telefonisch afgenomen worden
- bedanking

De twee startpersonen waren Koen Hendrix (VKW Limburg) en Guy Jans (bedrijfsadviseur voor familiebedrijven). Koen Hendrix adviseerde mij om onmiddellijk contact op te nemen met dr. Maarten Vandewaerde, wat ik dan ook gedaan heb. Via Guy Jans kwam ik in contact met Philip Verhaeghe van Acerta; Acerta voert zelf als externe partij ook evaluaties door bij raden van bestuur. Zelf vond ik het op dat moment ook een goed plan om Baron Paul Buysse te contacteren, mede-auteur van de Code Buysse II, corporate governance richtlijnen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Door mijn interview met dr. Vandewaerde ben ik bij Patrick Torfs (voorzitter raad van advies van Schoenen Torfs) terecht gekomen, waardoor ik ook bij Guy Wouters van Vandersanden Group en Michel Demot van Democo ben geraakt. Via Philip Verhaeghe ben ik met Prof. Dr. Abigail Levrau in contact gekomen, lid van het managementteam bij Guberna (Instituut voor Bestuurders) en ook academisch actief rond 'Board Effectiveness'. Via Prof. Dr. Levrau ben ik in contact gekomen met Luc Asselman, gewezen voorzitter van de raad van bestuur van De Watergroep en hij heeft ook een sterke affiniteit met raden van bestuur en evaluatie binnen raden van bestuur.

3.2.2 Voorstelling van de geselecteerde gesprekspartners

Tabel 5: Voorstelling van de geselecteerde gesprekspartners

| NAAM | ROL | WERKPLAATS | DATUM | DUUR/ AANTAL PAGINA'S |
|---------------------------|--|-----------------------|------------|-----------------------------|
| Koen Hendrix | Directeur Strategie en Organisatie | VKW - Limburg | 06.03.2014 | 0:47:40/7 |
| Guy Jans | Zelfstandig adviseur | Hancon BVBA | 07.03.2014 | 0:37:26/5 |
| Baron Paul Buysse* | Voorzitter Raad van bestuur Medeauteur Code Buysse II | Bekaert | 11.03.2014 | 0:29:22/1 |
| Maarten Vandewaerde | PhD Consultant | Ernst & Young | 18.03.2014 | 0:23:42/4 |
| Philip Verhaeghe* | Adviseur | Acerta | 21.03.2014 | 0:33:43/4 |
| Patrick Torfs | Bedrijvencentrumdirecteur Voorzitter Raad van Advies | KBC Schoenen Torfs | 31.03.2014 | 0:35:07/5 |
| Prof. Dr. Abigail Levrau* | Professor Lid van het managementcomité | UGent Guberna | 03.04.2014 | 0:41:28/5 |
| Guy Wauters | Financieel directeur/bestuurder | Vandersanden Group | 14.04.2014 | 0:49:54/7 |
| Luc Asselman* | Ex voorzitter raad van bestuur Bestuurder | De Watergroep | 21.04.2014 | 0:29:55/5 |
| Michel Demot | Financieel directeur | Democo | 24.04.2014 | 0:25:48/4 |

* = het interview werd telefonisch afgenomen

3.3 Verwerking interviews

Nadat alle interviews werden afgenomen, worden ze allemaal verwerkt en uitgetypt. De uitgetypte interviews zijn op vraag digitaal beschikbaar. Voor casestudy onderzoek is de *pattern matching logic* een van de geliefkoosde technieken om de resultaten te verwerken (Yin, 2009). Deze logica gaat een empirisch gebaseerd patroon vergelijken met de vooropgestelde patronen of vooropgestelde proposities (Trochim, 1989). Als er daadwerkelijk patronen worden teruggevonden zullen de resultaten de interne validiteit van de casestudy vergroten (Yin, 2009). Als dit niet het geval is, kan de verwachting wel nog juist zijn maar dan moet er verfijnd worden om conclusies te kunnen trekken.

Hoofdstuk IV: Bespreking van de resultaten

Om de resultaten te bespreken ga ik onderzoeksvraag per onderzoeksvraag afwerken, te beginnen met de centrale onderzoeksvraag, waarna ik verder ga met de verschillende deelvragen.

Centrale onderzoeksvraag: Wat maakt dat een raad van bestuur zichzelf evalueert?

Uit de interviews is gebleken dat er verschillende factoren gaan inspelen op het feit dat raden van bestuur evaluatie gaan doorvoeren ja dan neen.

1) Fase waarin het bedrijf zit

Het is duidelijk gebleken dat er vooral bij de opvolgingsproblematiek een hoge nood komt aan een klankbord en aan de professionalisering van de raad van bestuur. Ook wanneer de onderneming groeit en wanneer de eigendomsstructuur complexer en uitgebreider wordt is een professionele raad van bestuur nodig. Bij een geprofessionaliseerde raad van bestuur hoort corporate governance. De nood naar professionalisering is zeer duidelijk aan het groeien. Na de professionalisering waarbij meestal ook externen worden aangetrokken is de tweede stap dan: hoe evalueren we dit? *Het evalueren zelf, zit volgens Koen Hendrix (VKW Limburg) nog in de kinderschoenen.*

2) Welk soort bedrijf

Familiaal? Dan ligt evaluatie doorvoeren heel gevoelig, het is immers moeilijk om eigen familieleden gaan te evalueren en gaan te beoordelen.

Toch is het feit van een familiaal bedrijf te zijn volgens Guy Wouters van Vandersanden Group geen excuus om niet gaan te professionaliseren. Het is juist nodig om alles te regelen binnen de familie, en de emoties en de communicatie tussen familieleden, bestuurders, aandeelhouders, stakeholders te regelen. Door die externen gaan aan te trekken had hij meer het gevoel dat de 'bedrijfsleken' meer vertrouwen kregen, de twee externen zorgden voor meer feedback, stelden af en toe ook wel de nodige kritische vragen en hierdoor werd er meer vertrouwen gecreëerd binnen de raad van bestuur.

3) Soort mensen

Wij, Vlamingen zijn volgens Guy Jans nog niet zo ver om over dit alles open en bloot te praten. Want evaluatie is eigenlijk peuten in iemand zijn ziel en dan worden we allemaal een beetje ongemakkelijk en zeggen we niet altijd wat we echt denken of wat wel degelijk gezegd moet worden.

Patrick Torfs (Schoenen Torfs) vindt het belangrijk dat de personen ook complementair zijn, dat ze goed kunnen samenwerken. Zo moet er ook aandacht zijn voor welk soort mensen, er moeten geen vier *number crunchers* inzitten. Er moeten denkers, durvers en doeners inzitten.

4) Rol van de voorzitter van de raad van bestuur

De rol van de voorzitter van de raad van bestuur kan niet sterk genoeg benadrukt worden.

Volgens Baron Paul Buysse moet die een grote onbevangenheid hebben en is respect ook zeer belangrijk; respect geven en krijgen. Met onbevangenheid wordt bedoeld dat ook de voorzitter er geen problemen mee mag hebben om zichzelf te laten evalueren.

Prof. Dr. Levrau omschrijft de rol van de voorzitter heel mooi als volgt: ' je kan die misschien een beetje als de leader of de band zien, wij (Guberna) vergelijken hem vaak als een orkestmeester die er moet voor zorgen dat al de spelers rond de tafel dezelfde partituur spelen en een mooi resultaat teweeg brengen. Het is uiteindelijk de voorzitter die er zal voor zorgen dat de output, de juiste of goede beslissing, de goede taakinvulling zal gerealiseerd worden.

Dr. Vandewaerde zegt dat de voorzitter van de raad van bestuur ook verantwoordelijk is voor dingen, zoals evaluatie te initiëren. Hij zal als het ware met het idee naar voren moeten komen, hij moet het als eerste bespreekbaar maken binnen de groep. Hij is de geschikte persoon om dit te doen aangezien hij toch ook wel een zekere machtspositie binnen de raad van bestuur uitoefent.

Philip Verhaeghe gaat nog een stapje verder en spreekt hierbij over typische voorzittersmodellen of -rollen. Zo heb je voorzitters die heel autoritair zijn, die zeer sterk leiden, die zeer agenda gericht werken. Andere voorzitters willen dan weer de groepsdynamiek bevorderen en willen iedereen aan het woord laten. En tenslotte heb je nog de voorzitter die liever neutraal wil blijven, die politiek wil zijn van de vergadering. De voorzitter moet ook volgens Verhaeghe over de corporate governance van de onderneming waken. Hij moet met de CEO, met de bedrijfsleider een tandem vormen om op die manier de communicatie naar het management toe en de voorbereiding van de raad van bestuur te behartigen, het is dus een pivotale rol. Dit wil zeggen dat de voorzitter een enorm belangrijke rol speelt en dat dit bepalend is voor de uiteindelijke resultaten.

5) Rol van de corporate governance codes

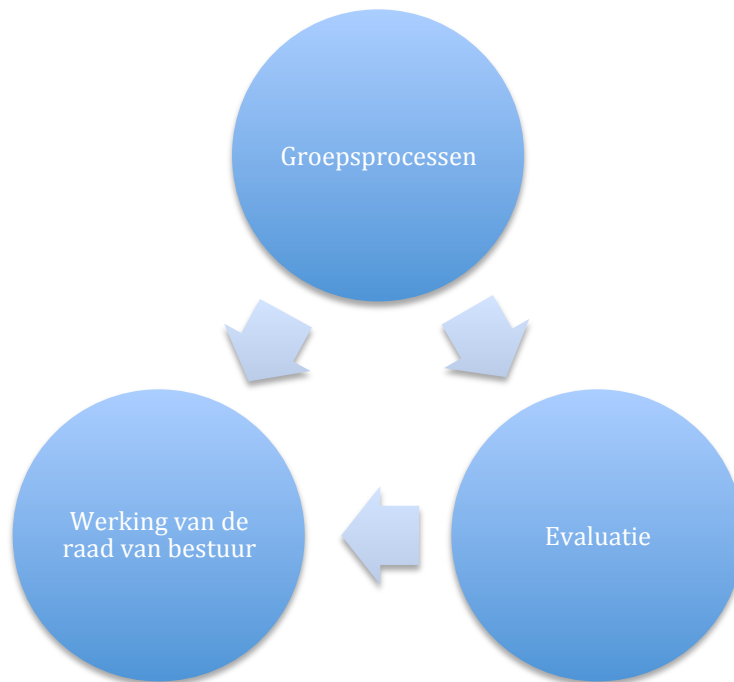
Sinds kort is het voor beursgenoteerde ondernemingen wettelijk verplicht om evaluatie door te voeren en indien dit niet gebeurt, een verklaring te geven. Dus ook op vlak van codes is er een hele evolutie geweest en zullen de ondernemingen niet meer de keuze krijgen, maar gaan ze wettelijk verplicht worden de regels op te volgen.

Volgens Baron Buysse is dit ook een van de redenen waarom er zo weinig niet-beursgenoteerde ondernemingen effectief evaluatie gaan doorvoeren, dit komt door de kiesheid van de operatie. Men blijft er te vrij in, bedrijven moeten begrijpen en inzien dat evaluatie echt wel nodig is.

Deelvraag 1: Hebben groepsprocessen invloed op het al dan niet doorvoeren van evaluatie binnen een raad van bestuur?

Volgens Dr. Vandewaerde kunnen groepsprocessen als een soort cirkelmodel bekeken worden. Groepsprocessen hebben impact op evaluatie en of dat al dan niet zal plaatsvinden en in welke mate. Het evaluatieproces en de groepsprocessen hebben allebei impact op de werking van de raad van bestuur. Wanneer we nu 'Psychologische veiligheid' als groepsproces nemen, is dit natuurlijk wel nodig om tot een evaluatiegebeuren te komen en dit heeft vervolgens opnieuw een impact op het presteren van het team en de functie van het team.

Figuur 1: Cirkel model over de invloed van groepsprocessen op evaluatie en de werking van de raad van bestuur



Bron: Dr. Maarten Vandewaerde tijdens interview omtrent Board learning and evaluation: Past and future.

- Psychologische veiligheid: gaat iedereen zich veilig genoeg voelen om aan het woord te komen? Durven alle bestuurders uit te komen voor hun eigen mening?

De omstandigheden moeten ideaal zijn opdat iedereen aan het woord kan komen.

Zo haalt Luc Asselman (De Watergroep) het feit aan dat de raad van bestuur van De Watergroep gewoon weg te talrijk was om iedereen bij elk aspect aan het woord te laten. Dit was praktisch niet mogelijk, maar Luc Asselman had hier een oplossing voor als hij voelde, als voorzitter, dat iets moeilijk bespreekbaar was binnen de raad van bestuur, dan hield hij eerst een lezing, vervolgens werd dat topic 'on hold' gezet en kon iedereen hier rustig over nadenken. Suggesties en opmerkingen konden tussentijds naar hem doorgestuurd worden en bij de volgende vergadering van de raad van bestuur werd het dan besproken en werd er een weloverwogen beslissing genomen.

Elk bestuurslid moet ook even geïnformeerd naar de vergaderzaal komen zodat er een degelijke discussie kan ontstaan. Het is trouwens ook de taak van de voorzitter van de raad van bestuur om te zorgen dat iedereen tijdig over de nodige informatie beschikt en dat iedereen ook wordt aangespoord degelijk voorbereid en ingelezen naar de vergadering van de raad van bestuur te komen.

Zo haalde Guy Wouters (Vandersanden Group) ook aan dat het soms frustrerend is dat bestuurders zich juist iets te veilig gaan voelen en hun mening gaan uiten zonder dat ze enige dossierkennis hebben. Deze bestuurders hebben hun op dat moment niet kunnen inlezen vanwege tijdsgebrek of omdat ze gewoon geen zin hadden maar willen dan wel hun mening komen verkondigen. Dit heeft het omgekeerde effect en haalt op die manier ook de drive binnen de raad van bestuur helemaal naar beneden.

Op deze manier wordt er geen goede sfeer voor een constructieve samenwerking gecreëerd. Bestuurders die elke vergadering opnieuw de tijd nemen om degelijk voorbereid naar de raad van bestuur te komen en merken dat niet iedereen dit even nauwgezet opvolgt, zullen na verloop van tijd ook hun motivatie verliezen.

- Heeft routinegedrag effect op het al dan niet doorvoeren van evaluatie binnen de raad van bestuur?

Wanneer ik aan Patrick Torfs (Schoenen Torfs) vroeg welke elementen nodig waren voor een vlotte en goed werkende raad van bestuur, stelde hij mij de volgende vraag. *'Moet het echt vlot zijn? Ben je dan goed bezig?'* En ik zei dan dat dit niet altijd goed was, dan schuilt er immers het gevaar om in routinegedrag te geraken en op die manier geen rekening meer te houden met de omgeving die steeds in verandering is. .

Patrick zei hierop dat dit heel juist was en dat als je allemaal dezelfde soort mensen samen zet, dat dit vanuit een opzicht heel goed zal werken maar langs de andere kant kan dit ook zorgen voor 'blinde vlekken'. Je hebt op regelmatige basis iemand nodig die zegt van: laat mij daar is over nadenken? Vind je dat wel juist? Moeten we niet? Zou het niet kunnen dat? De medebestuurders een spiegel voorhouden door ze doen te twijfelen. Dit is waar evaluatie nu juist een sleutelrol kan spelen, de kritische vragen stelen waar nodig. De confrontatie durven aangaan, ook al gaat die soms wat moeizamer.

Guy Jans (bedrijfsadviseur voor familiebedrijven) haalt aan dat het grote probleem binnen raden van advies, waar hij het meest voor werkt, bloedarmoede en bedrijfsblindheid is. Na verloop van tijd, na een of twee mandaten heeft de raad van advies vers bloed nodig anders loopt de bestuurder het risico van louter een stuk van het decor te worden en geen echte toegevoegde waarde meer te kunnen leveren.

Met bedrijfsblindheid bedoelt Guy Jans dat je niet meer goed ziet wat nu eigenlijk de problemen zijn. Men zit er zo kort op dat men de echte, grote problemen en de oplossingen gewoonweg niet meer ziet. Wanneer externe bestuurders te lang aan de onderneming verbonden blijven schuilt immers het gevaar van routinegedrag.

Om niet in routine te vallen heeft Guy Jans volgende oplossing:

Er moet helemaal in het begin van een mandaat afgesproken worden voor welke periode de bestuurder aan de onderneming verbonden wordt. De toegevoegde waarde van een externe bestuurder beperkt zich. Momenteel is er misschien nood aan bepaalde technische inbreng, maar binnen 6 jaar is er misschien nood aan een marketingexpert en dan is het belangrijk om als raad van bestuur afscheid te nemen. Men is daar bang van, maar als dit op voorhand duidelijk wordt vastgelegd, weet iedereen wat te verwachten. Rotatie is de enige oplossing voor deze problemen. Die bloedarmoede kan enkel opgelost worden door injectie van externe know-how, maar die externe bestuurders hebben ook hun houdbaarheidsdatum en daar moeten duidelijke afspraken rond gemaakt worden.

Deelvraag 2: Heeft diversiteit binnen de raad van bestuur invloed op evaluatie?

Tegenwoordig wordt er heel veel aandacht geschonken aan vervrouwelijking van de raad van bestuur. Men wil afstappen van de typische mannelijke, 'oudere' raad van bestuur naar een jonger, dynamisch team.

Volgens Patrick Torfs (Schoenen Torfs) is niet zozeer de gender van belang, wat wel belangrijk is, is wat de bestuurders naar de tafel brengen. En compatibiliteit met de rest van de raad van bestuur. Diversiteit op basis van kennis en kunde dus.

Prof. Dr. Abigail Levrau zou zelf niet graag gekozen worden omwille van haar 'vrouw zijn', wel omwille van haar kennis en competenties. Volgens haar draait het nog steeds om de juiste persoon op de juiste plaats en niet zozeer om de focus MAN-VROUW. Een raad van bestuur moet een nieuwe bestuurder willen aantrekken omdat ze overtuigd zijn van de meerwaarde die de persoon kan bieden voor de raad van bestuur en niet omwille van geslacht.

Uit de interviews die ik heb afgenomen is duidelijk gebleken dat heel veel bedrijven momenteel bezig zijn met corporate governance en met de opstap naar professionalisering.

Een eerste stap is het aantrekken van externe bestuurders. Voor vele, vooral familiale bedrijven is dit een heel grote stap, aangezien ze zich op die manier een beetje blootgeven en derden toelaten binnen hun interne keuken.

Deelvraag 3: Welke methodes van organisationeel leren bestaan er?

Deze meer theoretische deelvraag werd niet bevraagd in het interview aangezien niet iedereen thuis is in deze materie.

Deelvraag 4: Welke elementen zijn nodig om een gepland leermoment te laten plaatsvinden?

Volgens Patrick Torfs (Schoenen Torfs) is het belangrijk dat elk type mens aanwezig is binnen de raad van bestuur. Hij onderscheidt zo vier types:

- Let's think about it
- Let's do it
- Let's think about it differently
- Let's do it differently.

Als je alleen 'doeners' hebt binnen de raad van bestuur ga je er volgens hem niet komen. Je hebt iemand nodig die zegt van, hey, wacht is! Laat mij daar is over nadenken. Vind je dat wel juist? Bestuurders een spiegel voorhouden, elkaar doen twijfelen om zo de confrontatie aan te gaan.

Prof. Dr. Abigail stelt het als volgt: " Het meest essentiële voor mij, om die groep heel goed te doen werken, is de rol van de voorzitter. Dat is, je kan die misschien een beetje als de 'leader van de band' zien. Alle bestuurders moeten collegiaal tot een goede beslissing komen en de voorzitter treedt dan op als 'orkestmeester'. Verdere elementen die belangrijk zijn voor zo'n gepland leermoment zijn diversiteit, onafhankelijkheid, goede informatie, tijdige informatie en een duidelijke rol afbakening van de taken.

4.1 Conclusie- en discussiestuk

Om de resultaatbespreking af te sluiten wordt er verder gegaan met een algemeen conclusiestuk, bespreking van de proposities en een discussiestuk.

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag is het belangrijk rekening te houden met verschillende factoren: aard van de onderneming, fase waarin de onderneming momenteel zit.

Fase waarin de onderneming zit, is een belangrijke factor, zo blijkt duidelijk uit de resultaten dat een onderneming waar weldra de overdracht zal plaatsvinden, meer nood heeft aan evaluatie. De raad van bestuur moet op belangrijke sleutelmomenten, zoals overdracht of kapitaalsverhoging, stilstaan en de spiegel voorhouden. Waar zijn we goed bezig? Waar is er verbetering nodig?

Het is duidelijk naar voren gekomen tijdens mijn onderzoek dat vele, vooral familiale ondernemingen, momenteel de opstap aan het maken zijn naar een professionele, actieve raad van bestuur. Bij vele kleinere ondernemingen wordt er eerst gestart met een raad van advies om daarna door te groeien naar een volwaardige raad van bestuur.

Uit de interviews is gebleken dat voor veel ondernemingen die opstap naar een professionele raad van bestuur al een enorm grote stap is, want hierbij hoort ook het aantrekken van externe know-how, meer bepaald door het werken met externe bestuurders. Bij de gesprekken die ik had was deze evolutie nog maar heel recent gebeurd, ongeveer twee jaar en was de raad van bestuur zich momenteel nog aan het aanpassen.

Na die aanpassing, wat wel enige tijd vraagt, zou er volgens vele wel een meerwaarde zijn aan evaluatie binnen de raad van bestuur. Toch moet er bij stilgestaan worden dat corporate governance nog een vrij recent begrip is en hier moet eerst een generatie overgaan. Wanneer iedereen vertrouwd is met de termen en met het besturen met externe bestuurders, dan is er tijd om aan evaluatie te denken.

Naar mijn mening is de nood er zeker en vast wel, maar zijn nog maar heel weinig bedrijven klaar om werkelijk een evaluatieproces door te voeren. Dit vraagt namelijk al wat maturiteit, de raad van bestuur moet echt een gevestigd orgaan zijn binnen de onderneming.

Wat maakt dat een raad van bestuur zichzelf evalueert?

- 1) Alles begint bij een voorzitter die het nut van evaluatie inziet en de raad van bestuur gaat klaarmaken om aan het evaluatieproces te beginnen.
- 2) Ten tweede is het ook belangrijk dat er binnen het team, wat een raad van bestuur ook is, gewerkt wordt aan een goede, constructieve sfeer. Hiermee wordt bedoeld dat er psychologische veiligheid moet zijn, iedereen moet durven uitkomen voor zijn mening. Er moet een sfeer heersen van tegensprekbaarheid, het moeten niet allemaal 'JA' knikers zijn, van een 'NEEN' kan juist veel geleerd worden en inzichten komen om het anders te gaan doen.
- 3) Vervolgens is het ook belangrijk dat de gedelegeerd bestuurder er zelf klaar voor is. Als hij niet volledig achter het evaluatieproces staat, moet er niet mee gestart worden want dan is het op voorhand al gedoemd te mislukken.

- 4) De diversiteit binnen het team moet ook optimaal zijn, een team kan alleen maar leren met input vanuit verschillende richtingen. Een raad van bestuur heeft nood aan mensen met verschillende kennis, competenties en expertise toch is het hier ook belangrijk om te zorgen voor een gezamenlijk draagvlak. Alle neuzen moeten in dezelfde richting staan, iedereen moet naar hetzelfde doel toewerken.

Proposities

Propositie 1: *Wanneer er binnen een raad van bestuur 'psychologische veiligheid' (Edmondson, 2012) heerst, wordt er een ideale, vrije sfeer gecreëerd waardoor men al sneller persoonlijke mening gaat ventileren zonder dat anderen jou hier voor afstraffen. Op die manier zal sneller overgegaan worden tot een evaluatieproces.*

Uit mijn literatuuronderzoek, en empirisch onderzoek is gebleken dat psychologische veiligheid een van de allerbelangrijkste determinanten is om tot een goed team te komen. Een van de belangrijkste vragen die Baron Buysse zijn bestuurders stelt tijdens het evaluatieproces zijn de volgende:

" *Is de dialoog open, frank en vrij?*"

" *Wat vind je van de rol van de voorzitter?*"

Baron Buysse benadrukt ook dat de vragenlijst STRIKT vertrouwelijk behandeld moet worden. Op die manier zal elke bestuurder eerlijk zijn mening durven zeggen en wordt er psychologische veiligheid gecreëerd.

Conclusie: men kan wel stellen dat er hier een overeenkomst is tussen de literatuur en de empirie. Zoals aangehaald in de quote van Baron Buysse blijkt duidelijk dat wanneer het team een open, frank en vrije dialoog kan voeren dat iedereen dan ook open staat om een eerlijk evaluatieproces door te voeren.

Propositie 2: *Wanneer bestuurders gaan beseffen wat een enorme bijdrage evaluatie zal bieden, gaan ze er ook veel beter aan willen meewerken. Belangrijk dat duidelijk gemaakt wordt dat dit geen 'strafmoment' is, het dient als gezamenlijk leermoment. De raad van bestuur zal als het ware een spiegel voorhouden om zo zelf te ontdekken wat er goed werkt en waar er nog plaats voor verbetering is.*

Voor alles wat nieuw is, is belangrijk dat het nut wordt aangetoond; zo ook met evaluatie. Het doel moet duidelijk omschreven worden, er moet verklaard worden wat uiteindelijk met de resultaten zal gebeuren.

Toch moet er ook op toegezien worden dat het evaluatiemoment geen middel is om mensen aan de deur te zetten, want op die manier komt het zeker over als een bedreiging. Het kan wel zijn dat men als uitkomst vaststelt, we hebben een aantal competenties die we ontbreken, of waar we teveel van hebben dus moeten we onze mix binnen de raad van

bestuur opnieuw bekijken en eventueel gaan aanpassen. Maar als het echt gaat van kijk onze doelstelling is om van die en die persoon af te geraken, dus we voeren evaluatie door, dan ben je bezig met een foute ingesteldheid, aldus Prof. Dr. Levrau (Guberna)

Guberna (het Instituut voor Bestuurders) heeft hiervoor een 7-stappen plan opgesteld.

Tabel 6: Het 7-stappenplan van de GUBERNA toolkit

| |
|---|
| 1) Wat zijn onze doelstellingen? |
| 2) Welk niveau zal geëvalueerd worden? |
| 3) Wat zal geëvalueerd worden? |
| 4) Wie zal bevraagd worden? |
| 5) Welke technieken zullen gebruikt worden? |
| 6) Wie voert de evaluatie uit? |
| 7) Wat gebeurt er met de resultaten? |

Bron: Guberna Toolkit, 2009.

Conclusie: wanneer iedereen even geïnformeerd aan de start van het evaluatieproces komt kan het alleen maar positieve gevolgen hebben voor de raad van bestuur en de onderneming in het algemeen. Het is belangrijk om voor de aanstelling van een bestuurder duidelijk te maken wat zijn taken zijn, hoe de werking van de raad van bestuur verloopt en wanneer het eventuele evaluatieproces zal doorgevoerd worden.

Propositie 3: *de voorzitter moet zelf het belang van evaluatie inzien (zie propositie 2) om op die manier als initiator de raad van bestuur op een gepaste manier voor te bereiden op het eigenlijke evaluatieproces.*

Conclusie: zoals bij de resultaatbespreking al aangehaald werd door Dr. Vandewaerde is een van de belangrijkste taken van de voorzitter van de raad van bestuur inzien wanneer de raad een evaluatiemoment nodig heeft en ook de aanleiding geven tot dit proces.

Wanneer de voorzitter, die toch wel een machtspositie heeft binnen de raad van bestuur, het nut niet inziet zal er ook geen evaluatiemoment komen. Hij is diegene die de aanzet moet geven.

Propositie 4: *wanneer de CEO en de voorzitter van de raad van bestuur een en dezelfde persoon zijn zal dit in belangenconflicten resulteren . Het is immers de taak van de raad van bestuur om te monitoren en strategie te bepalen, de CEO dient zich vooral met de operationele leiding bezig te houden, waar de raad van bestuur vooral de strategische leiding opneemt. Als beide rollen samengevoegd worden, kan er nooit een optimale raad van bestuur uit ontstaan.*

Volgens Luc Asselman (De Watergroep) is de opsplitsing van CEO en voorzitter van de raad van bestuur noodzakelijk om een zekere objectiviteit te kunnen waarborgen. Ook de CEO moet gecontroleerd en geëvalueerd worden, gebeurt dit niet? Dan kom je zeker en vast in

de problemen. Voor de CEO zelf is het gemakkelijk als ook hij voorzitter is, hij heeft op die manier namelijk de touwtjes in handen. Maar ik denk als het dan misloopt, dat er dan echt een probleem is, aldus Asselman.

Conclusie: de empirie komt overeen met wat voor een deel terug te vinden is in de literatuur. Toch is er in de literatuur nog geen eensgezindheid over de splitsing van die rollen. Er zijn voor- en tegenstanders. Maar in België wordt toch overwegend geopteerd voor de splitsing van de rol van CEO en de rol van voorzitter van de raad van bestuur.

Eigen bijdrage: buiten deze proposities ben ik zelf ook nog tot een belangrijke bevinding gekomen. Naar mijn mening is alles wel aanwezig om werkelijk over te gaan tot een evaluatieproces. Toch wordt er volgens mij te weinig aandacht besteed aan het feit dat Corporate Governance nog een recent begrip is en dit iedereen hier eerst mee vertrouwd moet geraken alvorens te willen en kunnen verder werken. Volgens mij wordt er binnen het onderzoek naar evaluatie te weinig gekeken naar de overgang van een professionele raad van bestuur naar een raad van bestuur die zichzelf gaat evalueren. Die overstap wordt niet op 1,2,3 gemaakt en daar moet tijd overgaan. Tien jaar geleden kende haast niemand de term corporate governance, nu is dit al meer ingeburgerd, dus ik denk dat binnen een tiental jaar de term 'board evaluation' ook al veel meer bekend gaat zijn en dat we dan ook gaan zien dat veel meer bedrijven een evaluatieproces zullen doorvoeren.

4.2 Implicaties voor de praktijk

In de literatuur is duidelijk beschreven wat de voordelen van evaluatie zijn. Er bestaat een toolkit van Guberna om zelf evaluatie door te voeren en er zijn oneindig veel mogelijkheden om een externe, derde partij de evaluatie laten uit te voeren.

Ook de corporate governance codes hebben een luik evaluatie in hun aanbevelingen staan en volgens Baron Buysse is er op dit moment meer nood aan bekendheid. Hij zelf, met de Code Buysse II, werkt vooral aan de communicatie met Unizo en VKW – naar de ondernemers toe; ondertussen zijn er ook gesprekken met VOKA en het doel is om vooral via de werkgeversorganisatie hier op in te spelen.

Evaluatie is een boodschap om hen te wapenen in de nieuwe economische stroom die op ons afkomt (Baron Paul Buysse).

4.3 Beperkingen van het onderzoek

- Aangezien ik maar met een klein aantal interviews werk (een tiental) zullen de gevonden resultaten niet te veralgemenen zijn. Het is geenszins mijn bedoeling om representatief te zijn, het is de bedoeling om theorie te ontwikkelen.
- Een volgende beperking van mijn onderzoek is werken via de snowballsampling. Aangezien je op die manier altijd via huidige partners naar de volgende gestuurd wordt, is er het gevaar van telkens in dezelfde richting te kijken en geen nieuwe inzichten meer te krijgen. Dit heb ik proberen te vermijden door verschillende personen te interviewen zoals experts ter zake, een voorzitter van een raad van bestuur, bestuurders, adviseurs.
- Het feit dat ik maar een beperkt aantal interviews heb kunnen afnemen is logisch gezien de gevoeligheid van het onderwerp. Bestuurders zelf, zijn 'high profiles' en zijn moeilijk te bereiken, hebben meestal drukke agenda's en gezien het onderwerp is het ook niet zo evident om hier zomaar openlijk over te kunnen praten. Mijn taak bestond erin om met de gesprekspartners een sfeer van psychologische veiligheid te creëren. Ik moest er nauwgezet op toezien dat iedereen open en vrij kon praten.

4.4 Aanbevelingen

- Na het horen van de verschillende gesprekspartners is het duidelijk dat er nood is aan een degelijke bestuurdersopleiding. Vroeger was het wel meermaals zo dat bestuurders werden aangetrokken vanwege hun persoonlijk netwerk en niet vanwege hun competenties, nu is dat gelukkig al veel minder zo. Toch is het belangrijk dat elke bestuurder weet wat van hem verwacht wordt, wat zijn taken zijn, wat hij mag en niet mag doen. Deze afspraken, moeten duidelijk op papier gezet worden alvorens een nieuwe bestuurder aangesteld wordt. Zo kan de relatie langs beide kanten even geïnformeerd starten. Guy Jans (Hanco) heeft zelf het certificaat van 'director effectiveness' van Guberna gehaald en volgens hem was dit de enige degelijke opleiding die er bestaat voor mensen die zich willen bekwamen in het besturen van vennootschappen. *Besturen is een vak apart, het is echt een vak, aldus Guy Jans.*
- Volgens Prof. Dr. Levrau is er veel te weinig geweten omtrent de verschillende persoonlijkheden binnen raden van bestuur, want ook daar moet een 'match' zijn. Daar is nog ruimte voor onderzoek, welke persoonlijkheden zijn complementair, hoe werken ze samen, wat is er nodig om ze constructief laten samen te werken?
- Bij het afronden van mijn onderzoek, en het schrijven van de conclusie is de belangrijke rol van de voorzitter van de raad van bestuur meermaals aan bod gekomen. Volgens mij is hier nog nood aan academisch onderzoek. Het zou interessant zijn om alle literatuur omtrent voorzitterschap te verzamelen en zo duidelijkheid en eensgezindheid te scheppen omtrent de taken van de voorzitter, verantwoordelijkheden. Niemand weet juist wat de specifieke rol is van dit machtig figuur binnen de raad van bestuur is en daar moet volgens mij verandering in komen.

4.5 Persoonlijke reflectie

Het schrijven van deze masterproef is een heel leerrijke ervaring geweest voor mij.

Na een heel uitgebreide selectie literatuur door te nemen was ik blij om eindelijk te kunnen beginnen aan het schrijfproces. Al snel bleek dat dit schrijfproces niet zo mijn sterkste kant was en heb ik meermaals delen geschreven en opnieuw gewist. Hieruit leer ik wel dat ik voor toekomstige werken meer vertrouwen in mezelf moet hebben en ook telkens moet stilstaan bij de positieve punten zodat ik de motivatie krijg om enthousiast verder te werken.

Persoonlijk vond ik het empirisch gedeelte van mijn onderzoek het leukst. Ik ben echt iemand die graag contacten legt met mensen. De interviews heb ik stuk voor stuk graag gedaan en ik stak daar persoonlijk ook altijd lessen van op voor mijn latere beroepsleven. Ik vond het ook een hele ervaring om met allerlei verschillende mensen in contact te komen, ook hogere profielen.

Het uittypen van de interviews was een groter werk dan ik oorspronkelijk eerst dacht maar nadien ging het wel veel vlotter om de resultaten op papier te krijgen aangezien al mijn respondenten met leuke quote's of omschrijvingen kwamen waardoor ik het altijd wel ergens binnen mijn tekst kon plaatsen.

Over het onderwerp zelf 'Board Learning and evaluation: Past and future', heb ik zelf ook veel bijgeleerd, zo vond ik het concept rond groepsprocessen heel interessant. Ik ben ervan overtuigd dat ik al deze informatie rond teamwerking en groepsprocessen later, in mijn beroepsleven zeker nog ga kunnen gebruiken en dat het mij veel heeft bijgebracht om later effectief binnen teams te werken.

Na het hele traject te hebben afgelegd, kijk ik positief terug en ben ik blij met het behaalde resultaat.

Lijst van geraadpleegde werken

Adams, R.B. & Ferreira, D. (2007). A Theory of Friendly Boards. Elektronische versie. Journal of Finance. Feb 2007, Vol. 62, Issue 1 P. 217 – 250.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective
Elektronische versie.

Behan, B. (2007). *Enhancing Board Performance*. Elektronische versie. BusinessWeek Online, p 23-23, 1 P.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en Doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Braster, J.F.A (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Edmondson, A. (2012). *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research Elektronische versie. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No 4, 532-550.

Guberna (2009). Toolkit: De evaluatie van de raad van bestuur [Elektronische versie]. 1-10.

Guberna & Verbond der Belgische Ondernemingen (2012). Onderzoeksrapport: Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009 Elektronische versie.

Hendriks, W., Voordeckers, W., Lambrechts, F. & Vandewaerde, M. (2011). *Corporate Governance in het familiebedrijf. Hoe beter en sneller belissen?* LPF- VKW Limburg.

Hovelynck, J. & Prins, S. (2007). Handboek Effectief Opleiden. Elektronische versie. Inhoud deel 12.

Kacyn, L. (2010). Board Review As A Tool For Recovery [Elektronische versie]. *The Corporate Board*, 16-20.

Kenny, R.M. (2009). Self-Assessment: Making Good Boards Better [Elektronische versie]. *The Corporate Board*, 22-26.

- Kiel, G.C. & Nicholson, G.J. (2005). Evaluating Boards and Directors [Elektronische versie]. *Corporate Governance*, 13, 613-631.
- Lambrechts, F. & Voordeckers, W. (2010). *Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf? – Expertise kun je kopen – Leren niet*. LPF – VKW Limburg.
- Long, T. (2006). This Year's Model: influences on board and director evaluation Elektronische versie. *Corporate Governance*, Volume 14, No 6.
- Merchant, K.A. & Pick, K. (2010). *Blind Spots, Biases, and Other Pathologies in the Boardroom*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups Elektronische versie. *Academy of Management Review*.
- Minichilli, A., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2007). Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system [Elektronische versie]. *Corporate Governance*, 15, 609-622.
- Raedts, M. & Masui, C. (2007). *Van vraag tot tekst. Praktische leidraad voor literatuurverslagen*. Leuven: Acco.
- Schreuder Peters, R.P.I.J. (2012). *Methoden en technieken van onderzoek: principes en praktijk* Elektronische versie. Academic Service, 2012.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Stake, R.E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Trochim, W.M.K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory Elektronische versie. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, PP. 355 – 366.
- Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Bammens, Y. (2011). Board Team Leadership Revisited: A Conceptual Model of Shared Leadership in the Boardroom [Elektronische versie]. *Journal of Business Ethics*, 104, 403-420.
- Westphal, J.D., & Bednar, M.K. (2005). Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence to Low Firm Performance [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, 50, 262-298.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

Bijlage 1 – interview protocol

- 1) Is het goed voor u dat dit gesprek opgenomen wordt?
- 2) Alvorens we echt van start gaan zou ik graag eerst mijn masterproef even willen voorstellen aan u. Het heeft als titel 'Board learning and evaluation: Past and future'. Om te kunnen garanderen dat één van de belangrijkste organen binnen een onderneming; de raad van bestuur, effectief en professioneel blijft werken is evaluatie noodzakelijk. Toch blijkt uit onderzoek dat maar heel weinig ondernemingen daadwerkelijk overgaan tot evaluatie en daar draait mijn onderzoek nu juist om. Waarom doen ze dit niet? Welke elementen moeten er aanwezig zijn opdat evaluatie mogelijk is?

→ Centrale onderzoeksvraag: 'Wat maakt dat een raad van bestuur zichzelf evalueert.

→ Deelvraag 1: hebben groepsprocessen invloed op het al dan niet doorvoeren van evaluatie binnen een raad van bestuur?

→ Deelvraag 2: Heeft diversiteit binnen een raad van bestuur invloed op evaluatie?

→ Deelvraag 3: Welke methodes van organisationeel leren bestaan er?

→ Deelvraag 4: Welke elementen zijn nodig om een gepland leermoment te laten plaatsvinden?

- 3) Kan u ter inleiding iets vertellen over uw eigen loopbaan, kennis, ervaringen?
- 4) Bent u zelf op één of andere manier betrokken bij een raad van bestuur? Zo ja, kan u hier wat meer over vertellen?
- 5) Is evaluatie binnen een raad van bestuur nodig volgens u? En wat zouden hier dan de voordelen van kunnen zijn?
- 6) Kent u zelf raden van bestuur waar een evaluatieproces doorgevoerd wordt?
→ merkt u daar verschillen op ten opzichte van bedrijven die dat niet doen

→ is hier een effect op ondernemingsprestaties
- 7) Uit mijn literatuurstudie is al gebleken dat een raad van bestuur geconceptualiseerd kan worden als een team. Welke elementen zijn volgens u nodig om binnen zo'n team te leren?
- 8) Tegenwoordig is de raad van bestuur heel erg veranderd ten op zichte van vroeger. Vroeger werd de raad van bestuur wel eens 'The old boys club' genoemd, dit waren dan vooral oudere blanke mannen die al een hele lange tijd in de raad van bestuur zetelden en waar eigenlijk niet veel verandering aan te pas kwam. Nu is men meer en meer bezig met diversiteit binnen een raad van bestuur. Diversiteit op twee gebieden; - diversiteit op vlak van kennis; - diversiteit op vlak van persoonlijkheid en gender. Wat is uw mening hierover? Denkt u dat meer diversiteit ook een betere omgeving zal vormen om een lerend team te creëren.

- 9) Wat moet volgens u de rol van de voorzitter van de raad van bestuur zijn? Wat zijn de taken van de voorzitter? Is het aanvaardbaar dat de CEO van een onderneming ook de voorzitter van de raad van bestuur is? → CEO dualiteit.

Tenslotte zou ik nog willen vragen of u zelf interessante mensen kent die ik kan bevragen voor mijn masterproef. Kent u eventueel zelf nog leden van een Raad van Bestuur die bereid zouden zijn over hun ervaringen te vertellen?

Heel erg bedankt voor uw bijdrage, ik ben er zeker van dat dit een grote meerwaarde zal bieden.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Board learning and evaluation: Past and future

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Henderix, Evita

Datum: **22/08/2014**