

# Essay

## Klimaattransitie vraagt om maatschappelijk verantwoord leiderschap

Hoe stimuleer je dit vanuit extern toezicht?

Paulien Schuurman-Landman, Tessa Coffeng en Elianne van Steenbergen\*

De gevolgen van klimaatverandering worden steeds tastbaarder. De druk op bestuurders van organisaties om maatschappelijk verantwoord leiderschap te tonen, groeit. Hiermee bedoelen we dat van bestuurders wordt verwacht dat zij *niet* alleen zeggen dat zij de klimaattransitie belangrijk vinden, maar vervolgens ook die goede intenties kunnen omzetten in daadwerkelijk gedrag dat hieraan bijdraagt. Voor het stimuleren van maatschappelijk verantwoord leiderschap vanuit extern toezicht biedt de psychologische benadering verschillende mogelijkheden. Namelijk: creëren van een risicobewuste houding, benutten van de sociale norm en versterken van het geloof in eigen kunnen. Door te experimenteren met deze manieren van gedragsbeïnvloeding kunnen externe toezichthouders hun bijdrage aan de klimaattransitie vergroten.

### Inleiding

De gevolgen van klimaatverandering worden steeds tastbaarder, zo ook voor de economie en daarmee het financiële stelsel. Financiële instellingen kunnen bijvoorbeeld in de problemen komen doordat zij grotendeels hun pijlen blijven richten op CO<sub>2</sub>-intensieve bedrijven die in waarde zullen dalen.<sup>1</sup> Maar ook doordat zij onvoldoende investeren in duurzame activiteiten die nodig zijn om toekomstbestendig te blijven.<sup>2</sup> Onderzoek laat zien dat Nederlandse financiële instellingen pas aan het begin van hun duurzaamheidstransitie staan.<sup>3</sup> Zo nemen de meeste financiële instellingen duurzaamheidsrisico's nog onvoldoende mee in hun risicomanagement en productontwikkeling.<sup>4</sup> Met als risico dat het de financiële gezondheid van een instelling kan bedreigen<sup>5</sup> en de klimaattransitie kan vertragen.<sup>6</sup> Vanuit overheden, toezichthouders, medewerkers en burgers groeit de druk op bestuurders van financiële instellingen om in actie te komen. Want zoals het nu gaat, zal Nederland de afspraken van het Parijs-akkoord niet halen.<sup>7</sup> Het versnellen van de duurzaamheids- of klimaat-

31

\* MSc P.H.J. Schuurman-Landman is toezichthouder specialist Governance, Gedrag en Cultuur bij De Nederlandsche Bank en promovenda bij de Universiteit Utrecht. Dr. T. Coffeng is toezichthouder Gedrag & Cultuur bij de Autoriteit Financiële Markten, onderzoeker Organisatiegedrag bij de Universiteit Utrecht en redacteur bij *Tijdschrift voor Toezicht*. Prof. dr. E.F. van Steenbergen is senior toezichthouder Gedrag & Cultuur bij de Autoriteit Financiële Markten, bijzonder hoogleraar Psychologie van Toezicht aan de Universiteit Utrecht en redacteur bij *Tijdschrift voor Toezicht*. De leerstoel Psychologie van Toezicht wordt gefinancierd door de Universiteit Utrecht en de AFM.

1 DNB, Klimaatverandering ([www.dnb.nl/groene-economie/klimaatverandering/](http://www.dnb.nl/groene-economie/klimaatverandering/)).  
 2 A. Fischer & E. Achterberg, *De financiële sector als aanjager van de circulaire transitie*, Platform voor duurzame financiering 2022, p. 8.  
 3 R. Bauer, T. Bauer, M. Olaerts & C. van Aartsen, *Sustainability embedding practices in Dutch listed companies*, Maastricht University 2021, p. 111.  
 4 R. van As, J. Dijk, J. van der Jagt, D. Piljic, J. van Toor & A. Zwemstra, *Op weg naar een duurzame balans*, De Nederlandsche Bank 2021, p. 25.  
 5 DNB, Klimaatverandering.  
 6 Fischer & Achterberg 2022, p. 8.  
 7 BNR, 'Nederland gaat afgesproken CO<sub>2</sub>-reductie niet halen; "We zijn klimaatlosers van Europa"', nieuwbericht 28 oktober 2021 ([www.bnr.nl](http://www.bnr.nl)).

transitie vraagt daarbij om actie van bestuurders van (financiële) organisaties die impact hebben en de toon kunnen zetten. Dit roept de vraag op: wat verwachten we precies van bestuurders? Wat voor soort actie hebben we van hen nodig?

In dit essay betogen we dat *maatschappelijk verantwoord leiderschap* nodig is van bestuurders van financiële instellingen en andere organisaties. Hiermee bedoelen wij dat bestuurders concrete en ambitieuze doelen stellen als het gaat om maatschappelijke thema's zoals de klimaattransitie. En vervolgens ook moedige beslissingen durven nemen die hiermee in lijn zijn. Oftewel: bestuurders die *niet* alleen zeggen dat zij de klimaattransitie belangrijk vinden, maar vervolgens ook die goede intenties kunnen omzetten in daadwerkelijk gedrag dat hieraan bijdraagt.

Hierna gaan we dieper in op wat maatschappelijk verantwoord leiderschap precies vraagt van bestuurders. Ook gaan we in op wat de externe toezichthouder kan doen om dit type leiderschap aan te jagen. Hoewel er nog veel discussie is over hoe de taakopvatting van externe toezichthouders eruit zou moeten zien voor dit risicogebied en wet- en regelgeving nog volop in ontwikkeling is, is het wel helder dat ook extern toezicht verwacht dat organisaties klimaatrisico's onderkennen en beheersen in hun werk.<sup>8</sup> Wij vinden dat er op dit gebied in de huidige situatie nog veel te winnen is. De komende jaren zal de eerste auteur PhD-onderzoek verrichten naar welke psychologische inzichten een bijdrage leveren aan het stimuleren van maatschappelijk verantwoord leiderschap. In dit essay schetsen we het kader voor dit onderzoek en doen we alvast een voorzet voor een aantal nuttige inzichten die de psychologie de externe toezichthouder te bieden heeft.

### Maatschappelijk verantwoord leiderschap: wat vraagt dit van bestuurders?

Bestuurders staan in deze klimaattransitie steeds vaker voor keuzes waarbij er sprake is van conflicterende belangen. Denk aan kortetermijnrendement versus het beperken van (zeer)langetermijngevolgen van klimaatverandering. Bijvoorbeeld bij het maken van keuzes om uit fossiele brandstoffen te stappen of te investeren in duurzame innovaties waarvan nog niet duidelijk is hoe succesvol deze in de toekomst zullen zijn. Deze keuzes kunnen bijzonder lastig zijn, waarbij het langetermijnbelang nog vaak het onderspit delft. De gevolgen van klimaatverandering verlopen niet via een lineair proces en de manifestatie ervan gebeurt stapsgewijs en verspreid over een lange tijd. Hierdoor wordt het probleem al snel een ver-van-mijn-bedshow. Tel hierbij de grote mate van onduidelijkheid en onzekerheid op en je hebt vanuit psychologisch perspectief een aantal belangrijke omstandigheden waarin mensen geen beslissingen kunnen of durven nemen.<sup>9</sup> Mensen geven namelijk de voorkeur aan duidelijkheid en het behouden van de status

quo. In dit soort omstandigheden kan al snel '*managerial myopia*' optreden: de neiging om kortetermijnopbrengsten meer te waarderen dan die voor de lange termijn.<sup>10</sup>

Tegelijkertijd wordt de druk op bestuurders om meer maatschappelijk verantwoord leiding te geven steeds groter. Dit vertaalt zich ook in de onlangs herziene Corporate Governance Code waarin die maatschappelijke verantwoordelijkheid expliciet is opgenomen: 'Het bestuur moet rekening houden met de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu.'<sup>11</sup> Dit betekent dat bij strategische keuzes het (langetermijn)maatschappelijk belang zorgvuldig moet worden meegewogen. Ethisch leiderschap wordt hierbij steeds belangrijker; ethische leiders nemen eerlijke beslissingen, behandelen anderen met respect, en houden rekening met anderen als zij beslissingen nemen die hen raken.<sup>12</sup> Maar het is de vraag of deze definitie van ethisch leiderschap wel de lading dekt voor wat nodig is van leiders in de klimaattransitie. In de literatuur over ethisch leiderschap is vooral aandacht voor de invloed op het gedrag en welzijn van medewerkers.<sup>13</sup> Wat opvalt, is dat minder concreet ingegaan wordt op de impact van ethisch leiderschap op de maatschappij en omgeving.

Daarom stellen wij 'maatschappelijk verantwoord leiderschap' voor als een specifieke vorm van ethisch leiderschap. Vanuit een klimaatperspectief vraagt dit van leiders om in hun denken en doen een positieve bijdrage te leveren aan (het versnellen van) de klimaattransitie. Hiervoor zijn onder andere moed en samenwerkingsvaardigheden nodig.<sup>14</sup> Zo geven 260 beslissers van duurzaamheidsbeleid in een surveyonderzoek aan dat leiders in deze klimaattransitie moedig moeten zijn.<sup>15</sup> Ze moeten keuzes durven maken die niet alleen zijn ingegeven door financiële resultaten en dus niet alleen in het belang zijn van de eigen organisatie. Sterker nog, in de klimaattransitie komen bestuurders voor keuzes te staan waarvan je vooraf niet kunt weten wat de financiële uitkomst is. Om dit te kunnen doen, geven de beslissers in het onderzoek aan dat het hebben van een langetermijnvisie van ten minste 8-10 jaar onontbeerlijk is. Daarnaast moeten bestuurders in deze transitie draagvlak kunnen creëren en gericht zijn op samenwerken, zowel binnen als buiten de organisatie. In ons eigen geplande onderzoek willen we het begrip 'maatschappelijk

schappelijke Raad voor het Regeringsbeleid), Amsterdam: Amsterdam University Press 2009, p. 25-47.

8 DNB, Klimaatverandering.

9 E. van Dijk & M. Zeelenberg, 'De (ir)rationaliteit van de beslisser', in: W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas & H.M. Prast (red.), *De menselijke beslisser* (Weten-

10 O. Sibony, *Storing*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2020, p. 107.

11 De Nederlandse Corporate Governance Code, 2022, p. 10.

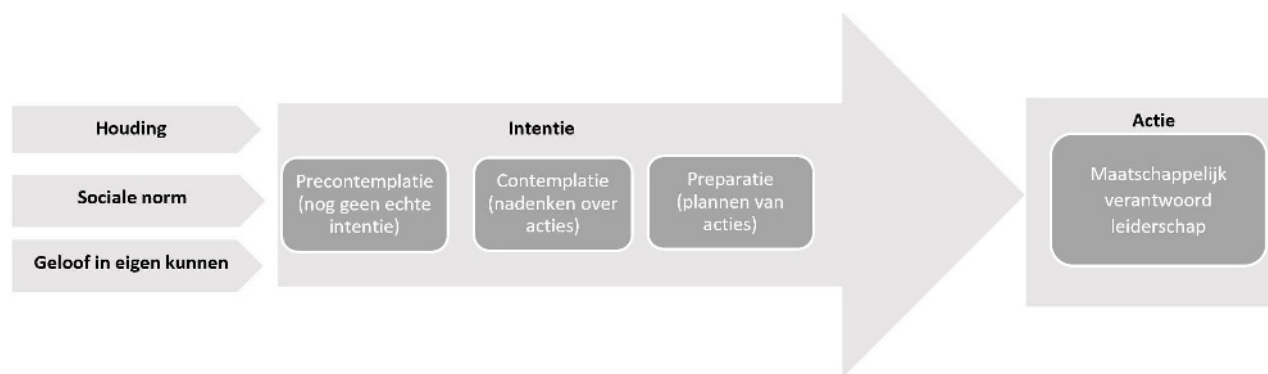
12 L.K. Treviño, M. Brown & L.P. Hartman, 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite', *Human Relations* 2003, nr. 1, p. 5-37.

13 M.P. Gamarra & M. Giroto, 'Ethical behavior in leadership: a bibliometric review of the last three decades', *Ethics & Behavior* 2022, nr. 2, p. 124-146.

14 Nyenrode Business Universiteit, *De zeven competenties van ESG-leiders*, 24 november 2022 (www.nyenrode.nl).

15 J. Peters-Hondelink & E. van Zeggeren, *ESG-Kennisonderzoek. De kennis(behoefte) van organisaties op het gebied van ESG*, ESG Innovation Institute 2022, p. 29.

**Figuur 1** Van intentie naar actie: stimuleren van maatschappelijk verantwoord leiderschap bij bestuurders (gebaseerd op het Integrated Change Model; De Vries e.a., 2005)<sup>16</sup>



16 H. de Vries, I. Mesters, H. van de Steeg & C. Honing, 'The general public's information needs and perceptions regarding hereditary cancer: an application of the Integrated Change Model', *Patient Education and Counseling* 2005, nr. 2, p. 154-165.

verantwoord leiderschap' verder uitdiepen: wat verstaan bestuurders hieronder en wat doen zij al meer of minder op dit vlak? Waar zitten voor hen de echte dilemma's om tot actie over te gaan? Meer inzicht in deze vragen kan externe toezichthouders helpen om in toezicht gericht aandacht te besteden aan maatschappelijk verantwoord leiderschap.

### Van intentie naar actie: wat kan de externe toezichthouder doen?

Maatschappelijk verantwoord leiderschap klinkt als een prachtige ambitie en wellicht zelfs idealistisch. Want hoe kan een bestuurder in een omgeving waar verschillende belangen spelen toch een maatschappelijk verantwoordelijke koers blijven volgen? Om bepaald gedrag bij bestuurders te stimuleren zien wij het als belangrijke eerste stap om goed inzicht te krijgen in wat gedrag drijft.

Veel bekende theorieën op het gebied van gedragsverandering – waarvan de *Theory of Planned Behavior*<sup>17</sup> wellicht de bekendste is – zetten intentie centraal als belangrijkste voorspeller van gedrag. Inmiddels is hier echter ook kritiek op. Namelijk: het hebben van intentie leidt niet altijd direct tot gedrag. Een intentie ontwikkelt zich vaak over langere tijd, in verschillende fasen (zie figuur 1).<sup>18</sup>

**Fase 1 (precontemplatie):** in deze eerste fase heeft men vaak (nog) geen echte intentie om iets te veranderen. Het probleem wordt niet gezien en de noodzaak om te veranderen wordt niet gevoeld. Er is weerstand om te veranderen en voor het nemen van actie wordt naar anderen gewezen.

**Fase 2 (contemplatie):** in de tweede fase is men zich er meer bewust van dat er een probleem is dat om actie vraagt. Men voelt de noodzaak en verantwoordelijkheid om te veranderen, maar staat nog sceptisch tegenover

wat men kan doen. Er wordt in deze fase nagedacht over welke acties nodig zijn.

**Fase 3 (preparatie):** in de derde fase gelooft men dat het anders kan. Men weet wat er gedaan kan/moet worden. Er is in deze fase sprake van een echte intentie om in actie te komen. In deze fase worden dan ook actieplannen gemaakt om benodigde acties daadwerkelijk te gaan uitvoeren.

Om bestuurders te stimuleren om meer maatschappelijk verantwoordelijk leiderschap te vertonen, kan het helpen als externe toezichthouders zich verdiepen in de intentie van bestuurders: in welke fase zitten zij nu en waar bewegen zij heen?

Conform de *Theory of Planned Behavior* wordt intentie gevoed door drie (motivatie)componenten, die wij hier toepassen op maatschappelijk verantwoord leiderschap (zie figuur 1).<sup>19</sup> De eerste component is het inzien van nut en urgentie (houding) om serieus aan de slag te gaan met de klimaattransitie. De tweede component is dat bestuurders hun *peers* maatschappelijk verantwoorde keuzes zien maken (sociale norm). En de derde component is het geloof dat bestuurders in zichzelf hebben dat zij maatschappelijk verantwoord kunnen besturen (geloof in eigen kunnen). Het is de vraag of deze drie componenten op dit moment in voldoende mate aanwezig zijn. De meerderheid van bedrijven is nog zoekende naar wat nodig is in deze klimaattransitie en hoe zij hier vervolgens invulling aan willen en/of kunnen geven.<sup>20</sup> Dit gedrag kan geïnterpreteerd worden alsof afwachten of nog niet in actie komen de (sociale) norm is. En kan ertoe leiden dat bestuurders op elkaar gaan wachten. Er lijkt dus nog winst te behalen in het motiveren van bestuurders om zich in te zetten voor de klimaattransitie door in te spelen op deze drie componenten.

Hoewel wij nog veel van wat hierboven staat beschreven nader gaan onderzoeken, nemen wij hieronder alvast een voorschot op wat vanuit psychologisch perspectief drie mogelijk effectieve manieren zijn om vanuit extern

17 I. Ajzen, 'The theory of planned behavior', *Organizational behavior and human decision processes* 1991, nr. 2, p. 179-211.

18 J.O. Prochaska & C.C. DiClemente, 'Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change', *Psychotherapy: Theory, Research & Practice* 1983, nr. 3, p. 276-288.

19 Ajzen 1991.

20 Bauer, Bauer, Olaerts & Van Aartsen 2021, p. 111.

toezicht maatschappelijk verantwoord leiderschap bij bestuurders te stimuleren, namelijk: het creëren van een risicobewuste houding, het benutten van de sociale norm en het versterken van het geloof in eigen kunnen.

- *Risicobewuste houding creëren*

Om een risicobewuste houding bij bestuurders te creëren is gedegen kennis nodig over de gevolgen van klimaatverandering. Helaas blijkt uit onderzoek dat het nog niet zo best gesteld is met het klimaatkennisniveau in de bestuurskamers. Zo blijkt uit een surveyonderzoek dat bij de honderd grootste Amerikaanse ondernemingen in zeer beperkte mate sprake is van klimaatdeskundigheid (bijvoorbeeld kennis over de impact en risico's van klimaatverandering) binnen het bestuur.<sup>21</sup> Ook in Nederland laat onderzoek zien dat er sprake is van gebrek aan klimaat- en milieukennis bij bestuurders en blijkt dat vooral tijd en capaciteit om die kennis over het complexe duurzaamheidsvraagstuk te vergaren als een uitdaging wordt ervaren.<sup>22</sup> Daarom is het een goede eerste en logische stap om vanuit extern toezicht in te zetten op het vergroten van kennis bij bestuurders door bijvoorbeeld het organiseren van kennissessies over klimaatrisico's en kansen. Om de aanleiding dichterbij huis te zoeken kun je hierbij het klimaatprobleem concreter maken door het bijvoorbeeld aan specifieke casuïstiek te koppelen, zoals de impact van mogelijke overstromingen op Nederlandse huishoudens en de impact daarvan op organisaties. Ook kunnen vanuit extern toezicht handvatten worden gegeven voor hoe bestuurders om kunnen gaan met die klimaatrisico's en kansen (denk bijvoorbeeld aan het doen van scenarioanalyses of materialiteitsanalyses). Maar let op: vooralsnog lijkt waar-schuwen en informeren in de klimaattransitie nog onvoldoende toereikend te zijn om bestuurders van instellingen meer tot actie aan te zetten.<sup>23</sup> Oftewel, hier lijkt meer voor nodig, zoals het benutten van de sociale norm en het versterken van het geloof in het eigen kunnen.

- *De sociale norm benutten*

De sociale norm, oftewel de verwachtingen en het gedrag van anderen, blijkt zeer invloedrijk voor mensen om in actie te komen. Want: als mensen anderen (met name hun *peers*) in actie zien komen, dan gaan zij dit zelf ook sneller doen. De sociale norm kan inzichtelijk worden gemaakt door te inventariseren wat alle belanghebbenden – zoals overheden, toezichthouders, bestuurders, medewerkers en burgers – verlangen en verwachten in deze klimaattransitie. Komen deze verwachtingen overeen met elkaar? Of is er sprake van een 'kloof' tussen de verwachtingen van bestuurders en andere belanghebbenden? Het teruggeven van wat belanghebbenden verwachten van leiders in de klimaattransitie, met name op punten waar die verwachtingen nog uiteenlopen, kan het gedrag van bestuurders beïnvloeden. Bijvoorbeeld als bestuurders zien dat 80% van de be-

langhebbenden bepaalde acties verwacht, dan zal men eerder geneigd zijn om zich te conformeren aan die sociale norm.<sup>24</sup> Ook is het raadzaam om als externe toezichthouder bewust na te gaan welke rolmodellen bestuurders hebben en hoe je die rolmodellen als ambassadeurs kunt inzetten om de boodschap rondom de gevolgen van klimaatverandering en de acties die dit vergt van bestuurders te communiceren. Rolmodellen zijn vaak te vinden binnen de directe sociale omgeving van mensen, zoals andere bestuurders.<sup>25</sup> Dit kunnen ook vertegenwoordigers zijn van brancheverenigingen of bijvoorbeeld de interne toezichthouders, zoals RvC-leden. Zo blijkt uit onderzoek dat interne toezichthouders een sterkere invloed hebben op de besluitvorming binnen een organisatie dan externe toezichthouders.<sup>26</sup> De interne toezichthouders zijn mogelijk beter in staat om ervoor te zorgen dat klimaatgerelateerde acties bovenaan de bestuursagenda blijven staan, dat er voldoende tegenspraak wordt georganiseerd en dat de ramen en deuren wijd open blijven staan voor informatie van buiten.

- *Het geloof in eigen kunnen versterken*

Hoewel het slim is om na te denken over het benutten van de sociale norm, bijvoorbeeld door het inzetten van rolmodellen als ambassadeurs, speelt de externe toezichthouder zelf ook nog een rol. Omdat het 'geloof in eigen kunnen' van belang lijkt voor bestuurders om zich in te zetten voor de klimaattransitie, is het verstandig om als externe toezichthouder na te denken hoe je hier zelf aan bijdraagt. Wanneer externe toezichthouders een coöperatieve houding aannemen, is er meer kans op kennisuitwisseling en wederzijds begrip. Zo'n coöperatieve houding kan bijvoorbeeld bestaan uit het expliciteren van het gemeenschappelijke doel en het delen van perspectieven over welke mogelijkheden er zijn om als bestuurder bij te dragen aan het versnellen van de klimaattransitie. Dit kan het geloof in eigen kunnen van bestuurders versterken en eraan bijdragen dat zij eerder tot actie overgaan. Een coöperatieve houding van de externe toezichthouder kan de afstand tussen de externe toezichthouder en bestuurders bovendien verkleinen, wat bestuurders ontvankelijker maakt voor verzoeken van de externe toezichthouder.<sup>27</sup> Hierbij is het goed om te erkennen dat zelfs mensen die graag het goede willen doen, het lastig vinden om toe te geven als iets niet lukt.<sup>28</sup> Zo kunnen externe toezichthouders beter niet te

21 T. Whelan, *US corporate boards suffer from inadequate expertise in financially material ESG matters*, NYU Stern School of Business 2021, p. 1-12.

22 Peters-Hondelink & Van Zeggeren 2022, p. 25.

23 Bauer, Bauer, Olaerts & Van Aartsen 2021, p. 111.

24 I. Fairley, M. Stallen & E.M. Sent, 'De kracht van sociale normen', *ESB Dossier Gedragseconomie voor milieubeleid*, 2013, 98, p. 27-31.

25 N. Ellemers & S.A. Haslam, Social identity theory, in: P. van Lange, A. Kruglanski, & T. Higgins (red.), *Handbook of theories of social psychology*, London: Sage 2012, p. 379-398.

26 M.M. de Waal, *The Balancing Act of Effective Supervision: Understanding the Relationship between Internal and External Supervision*. (diss. Groningen), Universiteit Groningen, 2020.

27 E.A. Kasdorp, *Between Scylla and Charybdis; Regulators' supervisory practice in the face of harmful but legal regulatee conduct*. (diss Rotterdam), Erasmus University Rotterdam, 2022; E.F. Van Steenbergen, Hoe mensen in organisaties gestimuleerd worden 'het goede' te doen, *De Psycholoog*, 2021, p. 36-46.

28 N. Ellemers & D. de Gilder, *De voorbeeldige organisatie: Van goede bedoelingen naar goed gedrag*, Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact 2022, p. 2.



veel hun hiërarchische positie benadrukken<sup>29</sup> of de bestuurder op een moralistische manier aanspreken.<sup>30</sup> Door echt met elkaar na te denken over wat maatschappelijk verantwoord leiderschap in de praktijk voor bestuurders betekent, is de kans groter dat zij dit gaan doen omdat zij dit zelf willen, in plaats van omdat dit moet van de toezichthouder.

## Conclusie

Om bestuurders aan te zetten tot maatschappelijk verantwoord leiderschap is reflectie op ons eigen gedrag als extern toezichthouder nodig. Wat werkt? Wat werkt niet? Vanuit psychologisch perspectief zijn er verschillende knoppen om aan te draaien om maatschappelijk verantwoord leiderschap bij bestuurders te stimuleren, namelijk: het creëren van een risicobewuste houding, het benutten van de sociale norm en het versterken van het geloof in eigen kunnen. Aan welke knoppen draai jij vanuit jouw toezichtrol voor het versnellen van de klimaattransitie? We hopen dat deze psychologische inzichten inspireren om te experimenteren met deze manieren van gedragsbeïnvloeding en zo de bijdrage van extern toezicht aan de klimaattransitie te vergroten.

29 Kasdorp 2022.

30 R. van der Lee, N. Ellemers & D. Scheepers, 'Mastering moral misery: emotional and coping responses to intragroup morality (vs. competence) evaluations', *Cognition and Emotion* 2016, nr. 1, p. 51-65.