

# ‘Complexe vraagstukken vergen geduld’

**Opererend in een uiterst complexe omgeving, geconfronteerd met strategische vraagstukken, moeten bedrijven geduldig zijn en eerst uitzoomen voor overzicht, vóór ze besluiten nemen, aldus Leen Paape. Scholing kan eraan bijdragen dat dit in de hectiek van alledag ook gebeurt.**

**“K**limaatverandering en de energietransitie zijn enorme uitdagingen waarmee bestuurders en leidinggevenden in 2022 opnieuw te maken hebben. Daarnaast is de wereldwijde supply chain van de leg, kampen organisaties in toenemende mate met cybersecurity en is de vraag hoe prijzen zich ontwikkelen nu overheden in de pandemie nog meer schulden hebben gemaakt.”

Aan het woord is Leen Paape, hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit. Het is geen uitputtende lijst, maar wel tekenend voor de vele vragen waarop bestuurders en leidinggevenden een antwoord moeten formuleren. “Gecombineerd roepen deze ontwikkelingen voor bedrijven strategische vraagstukken op. Wat is de plek in de supply chain, hoe staat het met de technologie?”

## Duurzaamheidsrichtlijn

Verder eisen veranderingen in wet- en regelgeving aandacht van het bedrijfsleven. Als concreet voorbeeld geeft Paape de Europese duurzaamheidsrichtlijnen met 1 januari 2023 als beoogde ingangsdatum. Ook als die datum opschuift, raadt hij bedrijven aan om voorbereidingen te treffen voor de rapportageplicht die hieruit voortvloeit. “Een jaar is heel krap.”

## Uitzoomen

Het is zaak om in die veeleisende, complexe en onzekere omstandigheden te waken voor overhaaste beslissingen. “We weten uit onderzoek dat er

veel misgaat in besluitvorming bij onzekerheid.” Het stelt bedrijven voor een paradox: zij moeten een goede analyse maken, terwijl de tijdsdruk hoog is. “Veel bestuurders en leidinggevenden hebben dan de neiging om in te zoomen; de complexiteitstheorie leert juist dat je moet uitzoomen om overzicht te krijgen.”

Een ander aandachtspunt is een te nauwe blik, waarbij mogelijke oplossingen buiten beeld blijven. “Je kunt dat ondervangen door bijvoorbeeld meer mensen te spreken, veel bronnen te raadplegen en tegenkrachten te verzamelen. Het is allemaal niet nieuw, maar in de hectiek van alledag wordt dat nog weleens vergeten.” Empathisch vermogen en goede communicatie helpen om die valkuilen te vermijden, aldus Paape. Ook scholing kan positief bijdragen. Nyenrode Business Universiteit biedt meerdere programma’s voor innovatief leiderschap en *modern governance* die bestuurders en leidinggevende executives helpen om het hoofd koel te houden, besluit Paape. ◀



**Leen Paape:**

**‘Bij besluitvorming in onzekere omstandigheden moet je uitzoomen om overzicht te krijgen’**



deel online