

GOEDE RAAD VOOR COMMISSARISSEN

Deze zomer verscheen 'Goede Raad voor Commissarissen' – een bundel essays over governance, geschreven door een bonte verzameling ervaringsdeskundigen en wetenschappers. Samensteller van het boek, Puck Dinjens, spreekt in haar voorwoord van een 'lang gekoesterde wens'. Het boek valt vooral op door de veelheid aan – we citeren Dinjens, "niet alledaagse invalshoeken zoals: persoonlijkheid, mechanismen die samen hangen met ons brein, gedrag en cultuur in een team of het samenspel met sleutelfunctionarissen buiten dat team. Ieder hoofdstuk staat stil bij datgene dat de commissaris, toezichthouder of bestuurder kenmerkt, namelijk het menselijke. En in ieder hoofdstuk wordt zichtbaar dat zowel het positieve als het feilbare gedrag verklaarbaar is, wellicht zelfs wel logisch is, gegeven de wijze waarop wij mensen zijn 'gebakken'. Verklaarbaar vanuit de sociale wetenschap, filosofie of spirituele bronnen."

Die aanpak leidt tot een prettig en verrassend leesbaar boek, dat naast gedegen analyses en case studies bol staat van de praktische tips aan toezichthouders. Daarom, in plaats van een droge recensie, een - zeer beperkte - selectie welgemeende adviezen.

Over succes en falen (Alec W. Serlie)

- *Voorkómen is beter dan genezen.* Bij de werving, selectie en aanstelling van bestuurders worden vooral veel

gesprekken gevoerd, solitair en/of met commissies. Uit vele wetenschappelijke studies is bekend dat gesprekken maar al te vaak een subjectief proces zijn en een bron van allerlei fouten. Het *Halo-effect*, waarbij alles wat de geïnterviewde zegt in een positief daglicht geplaatst wordt, is een van de bekendste beoordelingsfouten. Gerichte training van interviewers en criterium gerelateerde interviews, verlagen de kans op beoordelingsfouten aanzienlijk.

- *Blijf kritisch.* Eenmaal aangesteld als bestuurder is het de taak van de toezichthouder om kritisch te zijn en blijven. Dit klinkt als een open deur, maar juist door hun charme en mooie vooruitzichten weten manipulatieve bestuurders vaak anderen voor zich te winnen.
- *Countervailing Power.* Organiseer tegenspraak, bijvoorbeeld door een heterogeen Raad van Bestuur of Management Team in combinatie met krachtig toezicht door RvC of RvT. Krachtige en tegelijkertijd constructieve tegenspraak houdt iedereen scherp.

Over moed als 'missing link' in de boardroom (Andor de Rooy)

- Formuleer in de toezichtvisie waar je als raad voor gaat staan: morele moed groeit door expliciet te maken wat voor de raad de waarden zijn die 'we zo belangrijk vinden dat we ervoor gaan staan?'.
- Spreek in een vergadering expliciet over kritieke momenten: maak in de RvT duidelijk welke agendapunten het verschil gaan maken en bespreek wat ze kritiek maakt.

- Maak angst en spanning bespreekbaar, maak een rondje over waar eenieder de spanning heeft zitten en tracht aldus te voorkomen dat angst bepalend gaat worden.
- Reflecteer expliciet op elkaars moed: heb het over de mate van moed die getoond wordt. In lastige situaties is er vaak sprake van een reflex of reflectie. Door bespreking kan de raad verder weg blijven van een reflexmatige reactie.
- Ontwikkel een neus voor smoezen die gebruikt worden om beperkt stil te staan bij negatievere en lastigere momenten. Om moed te versterken is het bespreekbaar maken van smoezen, drogredenen en taboes belangrijk.

Over spiritualiteit in de RvT (Rashid Leonard Azimullah)

- *Kijk verder dan de afvinklijst.* Neem als lid van de Raad van Toezicht echt de tijd voor kennismaking met de personen die rapporten en cijfers presenteren. Onderzoek hun beweegredenen, kijk naar de context, naar wie de documenten hebben gemaakt en gebruik al je zintuigen om de algehele sfeer te proeven. Bekijk de gepresenteerde data vanuit verschillende invalshoeken en stel vragen zowel vanuit het hart als vanuit het hoofd. Vraag in het geval van een fusie bijvoorbeeld ook of iemand deze onderneming zou laten kopen door zijn of haar kind.
- *Ken u zelve.* Ga op zoek naar je eigen software, aangeleerd en aangeboden. Durf te ontdekken wie jij bent en durf jezelf te accepteren. Dit betekent verder kijken dan aangeleerd gedrag. Wie dit niet



doet, neemt beslissingen telkens op dezelfde manier en vliegt op de automatische piloot. Zoek je inspiratie niet alleen in tijdelijke management tools of moderne gedragstheorieën, maar in tijdloze bronnen, die ons anders leren kijken en die ons inzichten geven die ons creatiever en innovatiever kunnen maken.

- *Laat je niet opjagen.* Hoewel belangrijke onderwerpen het verdienen om zorgvuldig te worden belicht en afgewogen, nemen we daar steeds minder vaak de tijd voor. Het is een symptoom van de moderne samenleving waarin snelheid een doel op zich is geworden. Onder tijdsdruk vallen we terug op de trucjes die we kennen, op de afvinklijst en onze aangeleerde software. De beste beslissingen worden genomen in stilte en rust, tijdens een wandeling langs het strand of onder de douche. Durf daarom tijd te nemen, durf door te vragen en durf een vergadering uit te laten lopen,

te schorsen of het onderwerp nogmaals op de agenda te zetten.

Over de rol van de voorzitter (Puck Dinjens)

- De persoonlijkheid en/of het karakter van een voorzitter van de raad is een niet te onderschatten factor. In het kader van de benoeming van de voorzitter is een assessment onderzoek aan te raden. Een voorzitter is immers verantwoordelijk voor de effectiviteit van de RvC en een belangrijke as in het contact met de CEO.
- Neem het advies van de bestuurder of CEO ter harte bij de benoeming van de voorzitter. Wanneer er onvoldoende sprake is van respect of van een klik, betekent dat in de meeste gevallen dat de CEO het onderspit delft. In het ergste geval wordt afscheid genomen van een effectieve bestuurder omdat er te weinig (h)erkenning is tussen de voorzitter en de bestuurder.
- Iedere voorzitter is gebaat bij een goed en eerlijk beeld van hoe de buitenwereld naar hem en naar de raad kijkt. Investeer daarom tijd in de raad, organiseer bijvoorbeeld heidedagen, zorg voor een serieuze zelfevaluatie, spreek elkaar aan op elkaars functioneren, corrigeer en stuur bij waar nodig. Het is belangrijk deze vormen van feedback te organiseren.
- De rol van voorzitter vergt zelfreflectie. Iedereen ontwikkelt tijdens zijn leven bepaalde copingmechanismen. Het is van belang deze te erkennen en herkennen, wat de effecten ervan zijn en hoe ze vervangen kunnen worden door beter passende gedragspatronen.

Echt leiderschap begint met grondige zelfkennis. De 'ontleding' van jezelf als leider en als mens is in de praktijk zeer confronterend én stimulerend. Idealiter zou een voorzitter zijn eigen copingmechanismen heel goed moeten kennen. Een coach kan daarbij helpen. Intervisie met een andere voorzitter kan eveneens zeer zinvol zijn.

Goede Raad voor Commissarissen

21 inzichten voor toezichthouders en bestuurders

Puck Dinjens (red.)

Uitgeverij Mediawerf

ISBN 978-94-90463-62-5