

Iedere raad wil blijvend wendbaar zijn

Permanent onderhoud is nodig

Op de vraag of een RvC of RvT een team dient te zijn, wordt tegenwoordig veelal positief gereageerd. De meeste toezichthouders zijn zich er terdege van bewust dat de kwaliteit van de interactie bepalend is voor de kwaliteit van het toezicht. Samen als raad goed optreden is de sleutel voor adequaat toezicht op de onderneming of organisatie. De praktijk leert dat dat niet (altijd) vanzelf gaat en een permanent leerproces vraagt.

Puck Dinjens licht toe waarom een toezicht-houdend team een bijzonder team is en wat ervoor nodig is om goed op elkaar ingespeeld meer-waarde te leveren voor de organisatie.



Puck Dinjens is eigenaar van Governance in Balans en heeft diepgaande ervaring in het professionaliseren, adviseren en begeleiden van commissarissen, toezichthouders en

directievoorzitters bij governance-vraagstukken in diverse (publieke en private) sectoren. Onder haar redactie verscheen *Goede Raad voor Commissarissen* (Mediawerf, 2018). Ook was zij van 2019 tot 2023 hoofdredacteur van *Goed Bestuur & Toezicht*.

Een optimaal functionerende raad is niet alleen in het belang van de raad zelf, maar juist ook in het belang van de organisatie¹. Een goed werkend toezichthoudend team schenkt vooral aandacht aan de organisatie waarop toezicht wordt gehouden en wordt daarbij niet onnodig afgeleid door onderlinge vraagstukken of 'gedoe'. Bovendien is een dergelijk team in staat om ieders inzicht te benutten om op een afgewogen wijze te reageren op de situaties en onderwerpen die zich voordoen. Daardoor wordt het toezicht veelal evenwichtiger, vollediger en effectiever.

Is een toezichthoudend team eigenlijk wel een team? Toezichthouders hebben een gemeenschappelijk doel, evenals een gezamenlijke verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Bij voorkeur wordt gewerkt vanuit een gedeelde visie over de aanpak, waarbij de leden elkaar aanvullen en waarbij het gemeenschappelijk belang strookt met individuele belangen. Hiermee voldoet de raad aan de belangrijkste rand-

voorwaarden om een team te kunnen vormen². Een RvC of RvT vormt echter wel een bijzonder team, om te beginnen doordat er sprake is van een 'laagfrequente' samenkoms, waardoor men minder goed op elkaar ingespeeld is en elkaar minder goed kent. Door een samen doorgemaakte intensieve periode, zoals bij een crisis, ontstaat vaak pas het echte teamgevoel, hoewel dit ook het moment kan zijn dat de raad uiteenspat omdat onuitgesproken verschillen dan onoverbrugbaar blijken. De taak en rol van de raad kan alleen gezamenlijk vervuld worden. Door de integrale gezamenlijke verantwoordelijkheid is de raad in feite één 'lichaam'. Hieraan kan alleen tegemoetgekomen worden als de raad echt als een team functioneert. Dat onderstreept meteen het belang van teamvorming in de raad: het vormen van een team gaat – meestal – niet vanzelf.

Is uw raad een team?

Dat een raad te definiëren valt als een team, wil namelijk nog niet zeggen dat die ook daadwerkelijk zo functioneert. Door de wisselende samenstelling – voortkomend uit het rooster van aftreden en de behoefte om kennis en competenties in de raad af te stemmen op strategische ontwikkelingen van de organisatie – vraagt teamvorming blijvend onderhoud. Daarvoor is het nodig

dat de leden investeren in de groep en in elkaar. De bereidheid om dat te doen is bij de nieuwkomers vaak het grootst. Diegenen die al langer deel uitmaken van de raad hebben deze stappen al vaker gezet, waardoor de animo, om – weer – te investeren in het team, kan afnemen. De voorzitter van de raad vervult hierbij een katalyserende rol en schenkt – in het gunstigste geval – doorlopend aandacht aan het team, zodat de raad telkens weer op elkaar ingespeeld raakt en steeds beter kan functioneren. Om aan een bijzonder team zoals een toezichthoudend team invulling te geven, is een model ontwikkeld (zie tabel 1), dat houvast kan bieden bij de teamvorming.

Teamfasen: helaas niet lineair

De wisselingen in het team zijn er debet aan dat de ontwikkeling van een toezichthoudend team niet lineair verloopt. Met de komst van nieuwe leden is het telkens weer nodig

om aandacht te schenken aan activiteiten uit een eerdere fase. Dat gezegd hebbende is er toch een model ontwikkeld, waarin verschillende fasen te onderscheiden zijn die inzicht geven in de belangrijkste stappen die gezet kunnen worden om een raad als een team te laten opereren. Per fase wordt besproken welke teamvormingsactiviteiten het meest effectief zijn.

Fase 1: Los zand

Deze fase doet zich voor als een raad voor het eerst is samengesteld, bijvoorbeeld bij de oprichting van een organisatie, de professionalisering van de governance of na een fusie. In deze fase is de raad gevormd en compleet. De raad bestaat uit individuele leden die naar beste vermogens en intentie aan de slag gaan met de invulling van de governance. Daarbij ligt de nadruk op inhoudelijke kwesties, waarbij de voorzitter – samen met enkele ervaren of dominante leden – vaak het voortouw neemt. De leden van de raad

Tabel 1. Model teamvorming in de RvC of RvT

Fase RvC of RvT	1 Los Zand	2 Competenties aan boord	3 Gedeelde visie en ambitie	4 Lerend klimaat	5 Blijvend wendbaar
Aandachtspunt	Psychologische veiligheid	Diverse samenstelling	Effectief samenspel	Group think	Hoogmoed en verveling
Bestuurder	Laveert, managet de raad	Benut en begrenst	Denkt pro-actief mee	Nodigt uit	Samen optrekken
Voorzitter	Neemt voortouw, bepalend	Spelverdeler	Voorbeeldrol	Constructief klimaat creëren	Houdt de raad alert
Verder ontwikkelen	Basiskennis op orde	Verbreiding perspectieven	Permanente reflectie	Feed forward	Scherp blijven

'Dat een raad te definiëren valt als een team, wil nog niet zeggen dat die ook daadwerkelijk zo functioneert'

ervaren nog weinig psychologische veiligheid³. Macht, gebrek aan psychologische veiligheid en een beperkt samenspel kunnen een goede dialoog in de weg staan. Het gevolg kan zijn dat men zich tijdens de vergadering onvoldoende durft uit te spreken en daarbuiten juist steunt zoekt bij elkaar. Je ziet dan bijvoorbeeld dat bepaalde leden elkaar tussentijds bellen, maar ook dat er 'parkeerplaatsgesprekken' plaatsvinden, waarin enkele leden na afloop van de vergadering hun gedachten bij elkaar toetsen en hun gevoelens uiten.

De bestuurder laveert, al dan niet samen met de voorzitter

De bestuurder heeft te maken met een raad waarbij de leden afzonderlijk acteren op basis van eigen inzicht en positie. Doordat de verwachtingen over en weer nog niet bekend zijn, is niet duidelijk wat men aan elkaar heeft. Voor de bestuurder kan een dergelijke raad dus onvoorspelbaar zijn en om ervoor te zorgen dat de raad 'niet uit de pas gaat lopen', ziet deze zich genooddaakt zo goed mogelijk te laveren en de raad naar vermogen te 'managen'.

De voorzitter als scheidsrechter

De voorzitter voelt zich in deze fase vaak sterk verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de gehele raad. Het serieus nemen van zijn/haar taak betekent bijvoorbeeld dat

er regelmatig tijd wordt ingeruimd voor gesprekken met de bestuurder. De voorzitter probeert zo goed mogelijk aangehaakt te raken bij de ontwikkelingen van de organisatie en agendapunten op een constructieve wijze door de vergadering te loodsen. Ook als dat betekent dat hij/zij af en toe moet ingrijpen en het gesprek weer in goede banen moet leiden.

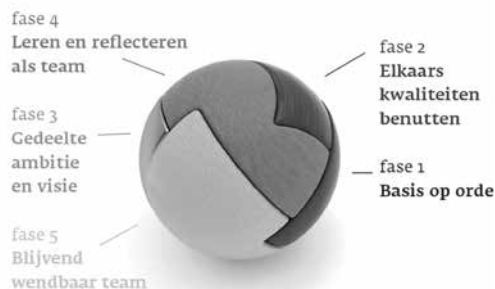
Groei van het team in fase 1

Deze fase is vaak het logische beginstadium van teamvorming. Als er vervolgens geen stappen meer worden gezet om het team verder te vormen, leidt dat tot suboptimalisatie van het toezichtproces.

Om de groei van het team te initiëren, kunnen de volgende stappen worden gezet:

- Een inwerkprogramma dat de nieuwe leden in contact brengt met het primair proces en de sleutelfunctionarissen. Dit leidt ertoe dat de toezichthouders een beter begrip hebben voor de (soms geheel) nieuwe context waarop zij toezicht gaan houden.
- Waarborgen dat alle leden van de raad een goede basisopleiding op het gebied van governance volgen of gevolgd hebben.

Model 2. Teamfasen in beeld



Bron: Flipboekje Teamvorming, Dinjens, 2019

Fase 2: Competenties aan boord

Al doende kan het inzicht ontstaan dat verrijking van de samenstelling van de raad nodig is. Profielen – van de raad als geheel én van de afzonderlijke leden – zijn behulpzaam om de benodigde competenties aan te laten sluiten bij de strategische opgave van de organisatie in de komende periode. In het team kan zo de gewenste kennis en ervaring bijeen worden gebracht.

Bij een raad in deze fase zijn de individuele leden op basis van hun expertise in staat om een stempel te drukken op het toezicht. Als zodanig krijgt ieder lid vanzelfsprekend een eigen rol, zeker wanneer er aandachtsgebieden of commissies worden ingesteld. Wel gaat de raad veelal nog steeds inhoudelijk aan de slag met toezicht waarbij nog niet veel gesproken wordt over het onderlinge samenspel. Dat kan leiden tot een dynamiek waarin de leden alleen een bijdrage leveren op – hun eigen – terreinen waarop zij zich inhoudelijk toegerust voelen.

De bestuurder benut en begrenst

De bestuurder heeft in dit stadium vaak te maken met een raad die bestaat uit specialisten die op hun eigen gebieden acteren. De leden kunnen de behoefte hebben om inhoudelijk te klankborden met de bestuurder om hun (eigen) kennis en normen over te dragen. Veelal zal in deze fase aandacht

‘Macht, gebrek aan psychologische veiligheid en een beperkt samenspel kunnen een goede dialoog in de weg staan’

worden besteed aan de kwaliteit van de informatievoorziening die vanuit de organisatie wordt verzorgd. Een bestuurder kan hier zijn of haar voordeel mee doen, maar zal waar nodig ook de grenzen moeten aangeven, evenals de mores van de sector belichten.

De voorzitter als spelverdeler

Voor de voorzitter is het van belang dat deze alert is op de dynamiek in de raad. Al te grote inhoudelijke geldingsdrang of perfectionisme vanuit de raad dient te worden afgeremd, om te voorkomen dat de raad ‘mee gaat besturen’. Hoewel de samenstelling van de raad weloverwogen heeft plaatsgevonden, is de kwaliteit van de besluitvorming vaak nog niet optimaal doordat de besluiten de diversiteit van het team onvoldoende weerspiegelen. Enerzijds doordat specialisten van het ene lid een remmende factor kunnen zijn voor een ander om vrij deel te nemen aan de dialoog. Anderzijds omdat het team niet bewust divers is samengesteld waar het gaat om achtergronden, drijfveren, (cognitieve) complementariteit en persoonlijkheden.

Groei van het team

Voor toename van de effectiviteit van de raad is verbreding van het perspectief wenselijk.

- Aandacht voor de samenstelling van de raad en de komst van nieuwe leden met andere (culturele) achtergronden, gender, drijfveren, persoonlijkheden en competenties zal leiden tot verbreding van de dialoog. Hierbij is de Breuklijnentheorie⁴ behulpzaam. Breuklijnen zijn in dit verband onderscheidingen die een groep splitsen in subgroepen op basis van specifieke kenmerken. De ervaren verschillen en overeenkomsten kunnen bij bepaalde onderwerpen als betekenisvol worden ervaren. Dan kan de groep

samenwerken en de breuklijn proberen te overbruggen, maar het kan ook leiden tot polarisatie en wij/zij-denken. Belangrijk is een raad zó samen te stellen dat er zo min mogelijk diepe breuklijnen ontstaan door een zo divers mogelijk team te creëren, op alle genoemde facetten. Dat betekent dat een raad de wijsheid heeft om nieuwe leden aan te trekken met wie wat minder 'klik' gevoeld wordt c.q. die buiten de comfortzone van de leden van de raad (en de bestuurder) liggen.

- Bij het volgen van permanente educatie kan ieders kennis verbreed worden, waardoor beter invulling wordt gegeven aan de integrale verantwoordelijkheid van de toezichthouders én er bovendien een betere dialoog ontstaat.
- Tot slot kan het passieve rooster van aftreden worden omgezet naar een actieve variant die erop gericht is de competenties in de raad optimaal te laten aansluiten bij de ontwikkeling die de organisatie doormaakt. Dat betekent dat er niet automatisch vanuit gegaan wordt dat de leden twee termijnen aanblijven, maar dat de behoefte aan expertise richting geeft aan de vraag of een toezichthouder wordt herbenoemd.

Fase 3: Gedeelde visie en ambitie

Een gezamenlijk perspectief

In de derde fase van een toezichthoudend team ontstaat binnen de raad de behoefte aan een gemeenschappelijke manier van optreden met betrekking tot de wijze waarop de raad zijn rol vervult. Veelal betekent het dat de raad gezamenlijk in gesprek gaat om te komen tot een gedragen toezichtvisie. De dialoog wordt daartoe niet alleen onderling

aangegaan, maar ook samen met de bestuurder. Doel van het toezicht, toegevoegde waarde, stijl, rolopvatting en rolinvulling worden samen gedefinieerd, tegen de achtergrond van persoonlijke ervaringen en wensen. De toezichtvisie vormt een levend kader waarbinnen het toezicht plaatsvindt. Als de toezichtvisie eenmaal is opgesteld, weten de toezichthouders en de bestuurder wat ze van elkaar verwachten. Duidelijk is hoe er toezicht wordt gehouden en dat vergroot de consistentie van het optreden van de raad. De praktijk blijkt echter toch weerbarstig, aangezien het veel vraagt van iedere toezichthouder om – zeker als het spannend wordt – consensus te zoeken en niet zijn of haar ideeën erdoor te drukken. Als er wisselingen in de raad zijn, behoeft de toezichtvisie (mogelijk) bijstelling om gedragen te blijven door de gehele raad. Deze is dus nooit 'af'.

Bestuurder denkt proactief mee

De bestuurder heeft de gelegenheid om samen met de raad het toezichtproces vorm te geven. Door een open gesprek – over de wijze waarop toezicht het beste gestalte kan krijgen en over de rol van de bestuurder daarbij – kan de basis worden gelegd voor een evenwichtig en transparant samenspel.

Voorbeeldgedrag van de voorzitter

Voor de voorzitter is het van belang dat deze de toezichtvisie levend houdt door er met regelmaat op terug te grijpen of ernaar te verwijzen. Maar vooral ook door zijn/haar gedrag – en dat van de anderen – erop aan te laten sluiten. Ook kan de visie worden benut om het toezichtproces te evalueren, zodat de raad zichzelf hieraan scherpst. Bij de toetreding van nieuwe toezichthouders kan de visie benut worden om 'gelijkgestemden' te zoeken voor wat betreft de visie op het toezicht.

Waarden

In de toezichtvisie worden veelal waarden gedefinieerd, die centraal staan bij het houden van toezicht. Om het samenspel van de raad tot leven te laten komen is vertaling van deze waarden in het gewenste gedrag (normen) van toezichthouders behulpzaam. Dat kan door invulling te geven aan vragen als: ‘Wat betekent een specifieke waarde voor ons in de praktijk?’ en ‘Hoe zorgen we ervoor dat we conform deze waarde handelen?’.

Frequente reflectie

Om naar de volgende fase te gaan, staat de raad stil bij het eigen functioneren. Door bijvoorbeeld aan het einde van de vergadering terug te blikken kunnen de raad en de bestuurder steeds beter op elkaar ingespeeld raken, zeker als de terugblik zowel inhoudelijk als procesmatig plaatsvindt.

Fase 4: Leren en reflecteren als team

Elkaar verder ontwikkelen

Als een team in deze fase is gekomen, heeft de raad geïnvesteerd in het elkaar leren kennen: men is op de hoogte van elkaars levensverhaal en is zich bewust van elkaars drijfveren en angsten en vooral hoe deze doorwerken bij het nemen van – lastige – besluiten. Het elkaar verder willen brengen, de bereidheid om in de raad en in elkaar te investeren zijn belangrijke ingrediënten waardoor onderling vertrouwen toeneemt. De cohesie in de raad vormt een goede basis om lastige situaties het hoofd te kunnen bieden.

In deze fase staat het lerend vermogen van de raad centraal. Er is een constructief klimaat waarin dilemma’s worden besproken, waarin men bereid is om zich kwets-

baar op te stellen en waarbij feedback gegeven wordt om elkaars ontwikkeling te stimuleren. Het functioneren van de raad als geheel én van de individuele leden is periodiek onderwerp van gesprek. Permanente educatieplannen komen mede op basis van deze onderlinge gesprekken tot stand.

Bestuurder is uitnodigend

Mede doordat persoonlijke dilemma’s en incidenten open kunnen worden besproken met de bedoeling om er beter van te worden, ervaart de bestuurder steun van de raad. Om het toezicht nog beter af te stemmen op de buitenwereld, stimuleert de bestuurder de raad om ook in dialoog met de belangrijkste aandeelhouders of stakeholders te gaan, zodat de raad uitstekend begrip heeft voor de context van de organisatie.

De voorzitter als cultuurdrager

De voorzitter kan een lerend klimaat creëren door voldoende reflectiemomenten in te bouwen. Een lerend klimaat in de raad betekent dat fouten op een constructieve wijze worden besproken en dat men niet ‘afgerekend’ wordt op een ‘domme’ vraag of interventie. Vragen om hulp worden beslist gehonoreerd.

Het betekent ook dat het bestuur gezien wordt als een andere speler in hetzelfde spel: zowel de toezichthouder als het bestuur dienen in essentie hetzelfde doel. Uiteraard met een verschillende verantwoordelijkheid en rol, waar men elkaar – over en weer! – op aan kan spreken.

Een raad kan overigens ook ‘doorschieten’ in de behoefte om samen op te trekken met de bestuurder. In een dergelijke raad overheerst de harmoniebehoefte waarbij ‘groupthink’ of ‘paradigmaverkleving’ op de loer kan liggen. Soms is het nodig om periodiek besloten te

spreken (zonder de bestuurder), zodat het kritisch gehalte van de raad weer vergroot kan worden.

Hoe verder? Feed forward!

Een effectieve manier om onderlinge reflexie te stimuleren is door middel van ‘feed forward’⁶. Anders dan bij feedback, is feed forward gericht op de toekomst gericht (in plaats van op het verleden). De positieve intentie staat centraal bij feed forward waarbij de bestuurders en toezichthouders anderen proactief bevragen over de wijze waarop zij zich nog verder kunnen ontwikkelen in hun rol als toezichthouder.

Fase 5: Blijvend wendbaar team

De volgende stap is dat de raad permanent in beweging blijft. Alleen dan kan de raad goed inspelen op veranderende situaties. In het ergste geval is dat een crisis. Om grootschalige transitie of een crisis het hoofd te kunnen bieden is een grote mate van flexibiliteit, sensitiviteit en moed nodig, maar ook een samenspel waarbij ieders kwaliteiten het beste worden ingezet en waarbij status en positie in de raad ondergeschikt worden gemaakt aan het te bereiken doel.

‘Het elkaar verder willen brengen, de bereidheid om in de raad en in elkaar te investeren zijn belangrijke ingrediënten waardoor onderling vertrouwen toeneemt’

Schouder aan schouder

In deze laatste fase is de raad op zijn best: zowel de samenstelling, het doel, de visie als het lerend vermogen zijn op orde voor als het er écht toe doet. Het belang van de maatschappelijke opgave en het groepsbelang wegen vele malen zwaarder dan de individuele belangen. Als een geoliede machine speelt de raad in op de specifieke situatie, in goede afstemming met de bestuurder, aandeelhouder en belanghebbenden.

Er wordt situationeel gekeken naar het toezicht, waarbij flexibel interventies⁷ worden gepleegd en optimaal gebruik wordt gemaakt van ieders kwaliteiten en inbreng. In tijden waarin er geen grote vraagstukken lijken te zijn wordt actief nagedacht over de wijze waarop de raad zichzelf scherp kan houden.

In feite is de raad ontwikkeld tot ideaal team, en dat succes mag gevierd worden. Wanneer deze status quo als vanzelfsprekend wordt gezien, is er in feite sprake van teruggang. Een succesvol team als dit kan na verloop van tijd doordrongen raken van het (eigen) succes en minder scherp of zelfgenoegzaam worden. Ook kan het gebeuren dat de raad op zoek gaat naar nieuwe, uitdagende, thema’s voor de raad en het bestuur. Het is belangrijk om focus te houden én om aan te sluiten bij nieuwe ontwikkelingen, zonder echter te gaan ‘hobbyen’.

Samen optrekken

De bestuurder heeft te maken met een raad waar hij of zij daadwerkelijk ‘te rade’ kan gaan en mee kan optrekken bij strategische veranderingen of crises. De raad wil graag uitgedaagd en serieus genomen worden door de bestuurder, dus deze kan de raad beslist benutten als een stevige gesprekspartner die

alle perspectieven kan inbrengen. De raad is bereid om samen de handen ineen te slaan, en naar voren te stappen indien dat nodig en effectief is.

De alerte voorzitter

De voorzitter staat voor de uitdaging om de raad scherp te houden en zorgt ervoor dat de raad oog heeft voor en adequaat inspeelt op veranderende omstandigheden. Veranderingen in de maatschappelijke opgave worden vroegtijdigesignaleerd en besproken en in tijden van crisis stimuleert de voorzitter de raad om de bestuurder bij te staan in diens pogingen om het tij te keren. Door de raad en de bestuurder wordt nagedacht over de juiste interventie(s).

Blijvend wendbaar team: opnieuw beginnen

Niets is definitief in het leven, ook niet de teamfasen van een raad. Inherent aan de situatie is dat deze veranderen met de strategische uitdagingen, de inzichten in de governance en de samenstelling van de raad. Om wendbaar te blijven zal de raad zichzelf steeds opnieuw vorm dienen te geven. Dat vraagt moed om het succesvolle los te laten, evenals positieve inspiratie om verandering te omarmen.

Nawoord

Zoals u ziet, is de teamvorming in een optimale fase gekomen. Dat is natuurlijk de schets van een ideale wereld, want in de praktijk is dit een cyclisch proces dat bovendien met vallen en opstaan vorm krijgt. Geen enkel team gaat in een rechte lijn ‘van nul naar honderd’, en zeker niet een toezichthoudend team dat te maken heeft met laagfrequente bijeenkomsten en

hoogfrequente wisselingen in samenstelling en dat dan dus steeds weer even ‘teruggeworpen’ wordt. Met het hier aangereikte model is echter toch gepoogd inzicht te geven in de stappen die – telkens opnieuw – gezet kunnen worden, zodat een raad groeit en meer waarde levert aan de organisatie. «

Noten

1. Dinjens, Puck (2019). *Teamvorming voor Toezichthouders*. Governance in Balans.
2. Definitie team; <https://nl.wikipedia.org/wiki/Team>
3. Edmondson, Amy. (2018). *The Fearless Organisation*, John Wiley and sons.
4. Lau, Dora en Murnighan, Keith. (2005). Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines, *Academy of Management Journal*.
5. Engbers, Marilieke. (2021). *Onder Commissarissen*. Uitgeverij Atlas Contact.
6. Goldsmith, M. (2012). *Feed forward*. Writers of the round table press.
7. Dinjens, Puck. (2017). 50 Interventies voor goed Toezicht. Governance in Balans.