

Het Nederlands elftal wel eens zien spelen tegen een zwakke tegenstander, of zelf een keer getennist tegen iemand die er weinig van bakt? Het eigen spel is vaak niet meer om aan te zien, en eigenlijk is dat ook zo in de relatie tussen de bestuurder en de raad van commissarissen (RvC) of raad van toezicht (RvT): als één partij niet effectief is, lijdt de andere partij daar onder. Het bijzondere van toezichthouden is dat het leiderschap in teamverband is. En dan wel in een bijzonder team. Het aantal contacturen is vaak slechts 32 uur, nog niet eens een werkweek, versnipperd over 12 maanden. En wordt dan maar eens een team. Stereotypering treedt dan overigens snel op waardoor aanwezige talenten onvoldoende worden benut. In een tijd waarin toezichthouders dichterbij de bestuurstafel zitten (1-tier model) en waarin (bestuurs)crises vaker voorkomen, kan dit knellen.

TOEZICHT HOUDEN: TEAMWORK EN POSITIESPEL

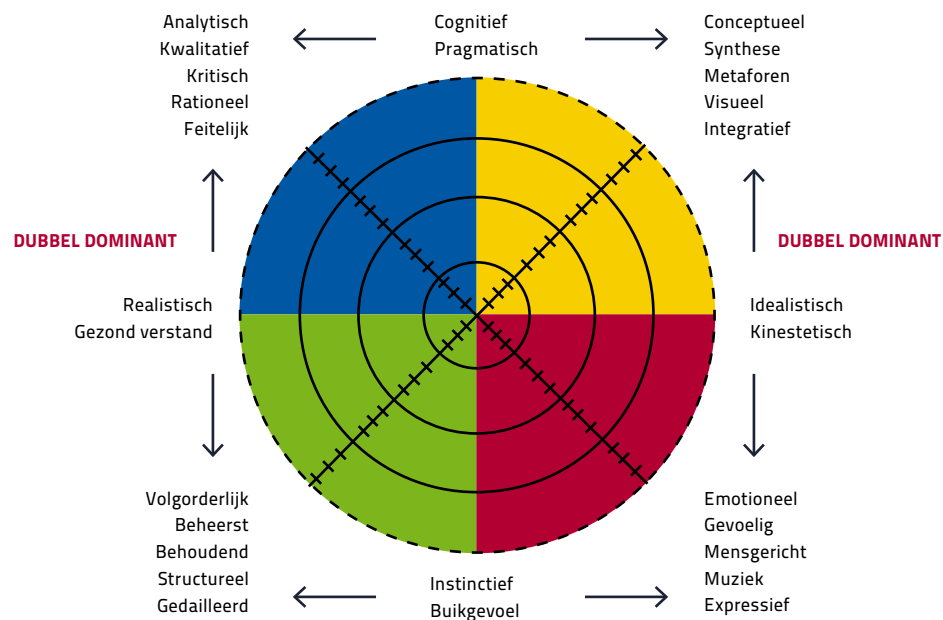
Diederik Hommes en Bas van der Velde

Aandacht voor de kwaliteit van het leiderschap van de bestuurder en de selectie/individuele professionalisering van toezichthouders is er tegenwoordig wel. Governance codes¹ inspireren of instrueren tot het houden van zelfevaluaties. We kijken dan naar de aanwezige vakkennis (finan-

cieel, juridisch, affiniteit met doelgroep, etc.), toepassing van governance principes en invulling van de functionaliteiten van adviseur, werkgever, ambassadeur en toezichthouder. Objectieve criteria voor het uitvoeren van een -veelal jaarlijkse- zelfevaluatie zijn er niet. In de praktijk zijn er vele vormen.

"MISSCHIEN IS HET TIJD OP
EEN ANDERE MANIER NAAR
ELKAAR TE KIJKEN..."





Hierdoor kunnen retraits van toezichthouders nog wel eens aan de oppervlakte blijven. Misschien is het tijd op een andere manier naar elkaar te kijken...

Hulpmiddelen om het ijs te breken

Om een open dialoog op gang te brengen, helpt het een instrument in te zetten dat versneld een verbreding aanbrengt in het beeld dat men van elkaar heeft. Hiervoor is een ruim arsenaal beschikbaar, zoals groepsrollen van Belbin, de MBTI of Quinn. Wij gebruiken vaker het Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)². In de praktijk blijkt dit relatief laagdrempelig, hetgeen goed aansluit bij de mate waarin men elkaar binnen een RvT of RvC kent.

Verschillende rollen in toezicht en in de relatie met bestuurder(s)

Door de regelmatige toepassing van het HBDI-instrument hebben wij vier rollen geïdentificeerd die van belang zijn voor een RvC of RvT. Wij onderscheiden hierbij rollen die inzicht bieden in het onderlinge samenspel, en in de relatie met de bestuurder(s). In de verschillende boxjes hier naast worden deze rollen verder toegelicht.

Door de leden van een RvC of RvT een individueel profiel³ te laten maken en dit te bespreken in combinatie met de geschetste rollen, kan al snel een beeld worden gemaakt van de dominante voorkeur in de wijze van communiceren, het nemen van besluiten en daarmee het houden van toezicht. Tegelijkertijd krijgen de leden van een raad een beter en vooral ook ander zicht op de personen waarmee ze een verantwoordelijkheid delen. Met als belangrijke vraag: hebben wij alle benodigde denkvoorkeuren en rollen wel in huis?

Het betrekken van het profiel van bestuurders opent een belangrijke extra dimensie. De wijze van omgang met elkaar wordt ineens beter verklaarbaar en de RvT/RvC krijgt scherp zicht op de dimensies/rollen waar zij extra waarde kan en moet toevoegen richting bestuurder(s). Een goede dialoog hierover is cruciaal: het is immers geen technocratische exercitie⁴. In de praktijk blijkt dit een waardevolle aanvulling te zijn op de meer klassieke zelfevaluaties. Zo leert ieder de eigen positie goed kennen om zo tot optimale samenwerking te komen. En dat speelt een stuk beter!

De auteurs vormen gezamenlijk de directie van Rijnconsult en schrijven dit artikel vanuit hun eigen ervaringen in toezichthoudende functies en als begeleider van zelfevaluaties.

BIJ-DE-LES-HOUDER

Kenmerken

Externe oriëntatie
Zakelijk en pragmatisch
Rendementsontwikkeling
Realiteitsgehalte van plannen
Strategierealisatie
Vraagt hoe
Feitelijk
Argumenten

Type vragen

Hoe draaien de verschillende bedrijfsonderdelen?
Wordt er op marktsignalen gereageerd?
Is het bestuur 'in control'?
Hoe is de samenwerking met stakeholders?
Wat is het ROI van deze investering?
Halen we de doelstellingen en wordt er op tijd bijgestuurd?

UITDAGER

Kenmerken

Externe oriëntatie
Vraagt waarom
Prikkel het bestuur de lat hoger te leggen
Richt zich op ondernemerschap
Strategie
Langere termijn
Overzicht houden
Brainstormen

Type vragen

Doen we wel de goede dingen?
Is de strategie uitdagend genoeg?
Hoe kunnen we de waarde van de onderneming verhogen?
Hoe verbeteren we de positie op de markt?
Hoe versterken we de relaties met de stakeholders?
Moeten we nieuwe competenties in huis halen?
Zijn we innovatief genoeg?

DISCIPLINEERDER

Kenmerken

Interne oriëntatie
Kwaliteit van producten, rapportages en processen
Onderbouwing
Vraagt wanneer
Planmatig
Gevoel voor details

Type vragen

Is er een consistent beleid en wordt daarnaar gehandeld?
Hoe betrouwbaar zijn de cijfers?
Deugen de grondslagen van balans en jaarrekening?
Wat is het risicoprofiel?
Zijn de planning- en control systemen op niveau?

BRUGGENBOUWER

Kenmerken

Interne oriëntatie
Relationele en interactieprocessen
Klimaat, cultuur
Consensus
Vraagt wie
Intuïtie

Type vragen

Vormt het management een hecht team?
Hoe staat het met het draagvlak voor veranderingen?
Hoe is de cultuur in de organisatie?
Gaan we goed met onze klanten om?
Hoe is de relatie met de OR?
Is iedereen voldoende betrokken?

'HEBBEN WIJ ALLE BENODIGDE DENKVOORKEUREN EN ROLLEN WEL IN HUIS?'

Noten:

¹ Zo stelt de code Tabaksblatt dat een RvC 'minimaal één keer per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur, zijn eigen functioneren en dat van de individuele commissarissen en de conclusies die daaraan worden verbonden' bespreekt. Veel governance codes hebben deze bepaling al dan niet letterlijk overgenomen. Zo is de Zelfevaluatie gemeengoed geworden.

² Dit instrument kent zijn oorsprong bij General Electric en meet letterlijk iemands denkvoorkeur. Door het gebruik van kleuren wordt een taal geïntroduceerd aan de hand waarvan (on)gewenst gedrag makkelijker bespreekbaar wordt.

Communicatie- en besluitvormingspatronen kunnen scherp in beeld komen door een teamprofiel te maken. Voor de achtergronden en toepassing van de HBDI verwijzen wij naar het boek 'de Kracht van Diversiteit' van collega partner bij Rijnconsult Ernst Jan Reitsma.

³ Dit kan door middel van het invullen van een officiële vragenlijst, maar soms is het genoeg de vier rollen centraal te stellen en vanuit individuele en collectieve zelfbeoordeling tot een beeld te komen.

⁴ Deze exercitie wint aan kracht als eerst de eigen positie grondig wordt verkend (dus RvT/RvC apart en RvB apart) en pas daarna de dialoog op te zoeken.