

# Reflecteren voor commissarissen en toezichthouders

Praktische handreiking voor een goed gesprek

Yvonne Burger en Carla van der Weerd-Norder

Boom



# Reflecteren voor commissarissen en toezichthouders

Praktische handreiking voor een goed gesprek

Yvonne Burger en Carla van der Weerd-Norder

**Boom**

# Voorwoord

De rol van de toezichthouder wordt overschat én onderschat. Dat lijkt een paradox, maar in onze ervaring als toezichthouder en als bestuurder hebben we dit in de praktijk ervaren. De rol wordt *overschat* in de zin dat het effect van toezicht op de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie en wellicht zelfs op het succes van de organisatie zeer beperkt is. De toezichthouder is minder op de hoogte van de uitdagingen en de details van de uitvoering van de processen. De afstand tot het dagelijkse bestuur en de praktijk is vaak groot. Dat is ook niet vreemd, gezien de frequentie van de vergaderingen en de beperkte aanwezigheid van de toezichthouders in de organisatie. Het succes van de organisatie is ook niet primair te danken aan de rol van de toezichthouders.

De rol wordt echter *onderschat* bij de benoeming van nieuwe bestuurders en in tijden van crisis. Verkeerde besluiten van de toezichthouders in crisissituaties of bij het benoemen van nieuwe bestuurders kunnen grote en langdurige gevolgen hebben voor een organisatie. Als er sprake is van een falende organisatie kan de rol van de toezichthouder zeer belangrijk zijn. Een sterke raad van commissarissen (RvC) is dan ook belangrijk. Bezint eer gij begint geldt dus niet alleen voor de persoon die een positie als toezichthouder accepteert, maar zeker ook bij de benoeming van een collega-commissaris. Door het coöptatiesysteem in een RvC kan de benoeming van een of meerdere ‘verkeerde’ commissarissen gevolgen hebben voor opeenvolgende generaties commissarissen.

Omdat de rol van de toezichthouder op bepaalde momenten zo belangrijk is, is het noodzakelijk om regelmatig te reflecteren op het eigen functioneren. Wij hopen dan ook van harte dat de lezers van dit boek dat nog vaker gaan doen.

Graag willen we de mensen bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het ontstaan van dit boek: Lenneke Aalbers, Erna Baars, Ineke Stam, Hans Uijterwijk, Gérard Vreman en Daniëlle Melis. Hun feedback vanuit de kennis van hun vakgebied en vanuit de rol van bestuurder of toezichthouder heeft bijgedragen aan de leesbaarheid van de tekst. Arnold Roos beschouwen we als medeauteur van paragraaf 6.3, omdat deze paragraaf deels gebaseerd is op de artikelen die Burger en Roos schreven over *containment*. Rebecca van der Weerd danken we voor haar kritische controle op taal- en stijlfouten.

We hebben dit boek voor de leesbaarheid in de zij-vorm geschreven, maar we bedoelen hier uiteraard hij of zij.

# Inhoud

Voorwoord 5

Over de auteurs 9

## **1. Introductie 11**

1.1 Ontwikkelingen in toezicht 11

1.2 Kwaliteit van toezicht 12

1.3 Doel van dit boek 13

1.4 Opzet en leeswijzer 13

## **2. Raad als team 15**

2.1 Introductie 15

2.2 Wat is een team? 15

2.3 RvC en RvT als team: wat maakt deze teams bijzonder? 17

2.4 Samenstelling van de RvC en RvT: teamrollen en competenties 18

2.5 Werving van nieuwe leden 20

2.6 Rol van de bestuurssecretaris 21

## **3. Onderzoeken en bespreken van de onderstroom 23**

3.1 Introductie 23

3.2 Wat is de onderstroom? 23

3.3 Groepsdynamiek: ontsporing van groepen 25

3.4 Voorbeelden van disfunctionele groepsprocessen 28

3.5 Besluitvormingsdynamiek: de menselijke factor 30

3.6 Op zoek naar de onderstroom: hoe maak je dit bespreekbaar? 35

## **4. Handvatten voor een goed gesprek 37**

4.1 Introductie 37

4.2 In de kennismaking 38

4.3 Bij aanvang en aan het eind van de vergadering 39

4.4 Bij reflectie op visie en doelen 40

4.5 Bij reflectie op de interactie met de organisatie 43

4.6 Bij reflectie op de onderlinge samenwerking 48

4.7 Bij reflectie op individuele leden 54

**5. Voorzitter als procesbegeleider 57**

- 5.1 Introductie 57
- 5.2 Taken van de voorzitter 57
- 5.3 Kwaliteiten van de voorzitter 58
- 5.4 Rol van de voorzitter 59
- 5.5 Valkuilen voor een voorzitter 59
- 5.6 Reflectie 62

**6. Rol van externe coaching 65**

- 6.1 Introductie 65
- 6.2 Betrekken van externe coaches: drie fasen 65
- 6.3 Voorwaarden voor een goed gesprek:  
het belang van containment 67
- 6.4 Het vinden van een passende coach 70

**7. Zelfevaluatie 73**

- 7.1 Introductie 73
- 7.2 Ervaringen met zelfevaluatie 73
- 7.3 Opzetten van een effectieve zelfevaluatie 74
- 7.4 Volwassenheidsniveau 83
- 7.5 Ten slotte 84

Bijlage Zelfevaluatie 85

Literatuur 93

# Over de auteurs

**Yvonne Burger** is deeltijdhoogleraar bij de Vrije Universiteit Amsterdam en voorzitter van het Center for Executive Coaching. Ze heeft al ruim twintig jaar een eigen praktijk als organisatieadviseur en executive (team)coach en begeleidt raden van bestuur, raden van toezicht en directieteams in samenwerkings- en ontwikkelvraagstukken. Daarnaast is ze onder meer lid van de raad van toezicht van Hogeschool Windesheim, lid van het bestuur van het Nationaal Comité 4/5 mei en bestuurslid van de Vereniging van Toezichthouders Hogescholen. Als politicoloog/bestuurskundige voelt ze zich thuis in de top van de publieke sector en maatschappelijke organisaties en draagt ze graag bij aan het stimuleren van reflectie. Zie [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl).

**Carla van der Weerd-Norder** is werkzaam bij Triodos Bank als Chief Risk Officer (CRO) en lid van de raad van bestuur. Daarvoor heeft zij bij diverse organisaties gewerkt (IBM, ABN AMRO, Accent Advies), met name in Finance en Risk Management, maar ook als begeleider van verschillende sessies met raden van commissarissen. Sinds 2008 vervulde zij diverse commissariaten bij financiële instellingen, een zorgverzekeraar, een woningcorporatie en verschillende hogescholen. Daarnaast werkt zij aan haar proefschrift *Psychologie bij het nemen van risico's*.

# 1. Introductie

## 1.1 Ontwikkelingen in toezicht

Het afgelopen decennium zijn bestuurders van organisaties, mede als reactie op een aantal incidenten, steeds meer onder het vergrootglas komen te liggen. In de pers is veel aandacht aan deze incidenten besteed. Daarbij is er ook een groot aantal boeken verschenen met reconstructies van bestuurlijk falen. Een greep uit de boekenkast: *De val van SNS Reaal* (2013) en *De vastgoedfraude* (2012) van Vasco van der Boon et al., *De prooi* (2016) en *Het drama Ahold* (2009) van Jeroen Smit, *De vrije val van Vestia* van Hans Verbraeken (2014) en *Dit kan niet waar zijn* van Joris Luyendijk (2017). Als gevolg van dit bestuurlijke falen is er ook steeds meer aandacht gekomen voor de effectiviteit van het toezicht op deze bestuurders en is duidelijk geworden dat toezicht houden een vak is. Kwalitatief goed toezicht vraagt veel kennis, ervaring, opleiding en training en vooral ook rolbewustzijn en zelfreflectie.

De roep om kwalitatief goed toezicht heeft onder meer geleid tot het aanpassen van wet- en regelgeving, het opstellen en zo goed mogelijk naleven van governance-codes in verschillende branches, zoals binnen het onderwijs, de gezondheidszorg en de woningcorporatiesector. Ook is er aandacht voor het aantrekken van meer divers talent in raden van commissarissen en raden van toezicht (hierna: RvC's en RvT's). Tegelijkertijd is er steeds meer inzicht gekomen in het feit dat de effectiviteit van het toezicht mede afhankelijk is van de kwaliteit van het gesprek en de interactie binnen de top van organisaties. Om die reden worden er steeds vaker programma's aangeboden die inzoomen op de dynamiek en de onderstroom in de boardroom.



## 1.2 Kwaliteit van toezicht

Maar wat is eigenlijk precies kwaliteit van toezicht? Als we teruggrijpen op de verschillende governance-codes zien we dat daar meestal de beginselen van behoorlijk bestuur en toezicht centraal staan (zie ook Van Hassel, 2013), zoals:

- Bestuur en toezicht dienen gescheiden te zijn.
- De werkzaamheden van het bestuur moeten transparant en inzichtelijk zijn.
- De bedrijfsvoering moet zorgvuldig, efficiënt en effectief zijn gericht op risicobeheersing en solvabiliteit.
- De verantwoording van beleid en financiële middelen dienen juist en transparant te zijn.
- Het bestuur dient te zorgen voor een klokkenluidersregeling.
- De bezoldiging dient zodanig te zijn dat bekwame bestuurders kunnen worden aangetrokken, maar dat het variabele deel niet aanzet tot het vooropstellen van eigenbelang.
- Commissarissen dienen gebruik te maken van hun bevoegdheden.
- Integriteit en onafhankelijkheid van toezichthouders moeten worden bewaakt; er mag geen schijn van belangenverstrengeling zijn.
- De toezichthouders staan het bestuur met raad en daad terzijde, maar het belang van de organisatie staat centraal.
- De voorzitter van de RvC en RvT is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de raad.
- Er dient aandacht te zijn voor cultuur en gedrag in de organisatie.

Het toezicht moet er uiteraard op gericht zijn dat de genoemde beginselen worden nageleefd. Dit vraagt verschillende vormen van kennis, kwaliteiten en competenties, maar welke dat zijn, kan per organisatie en branche verschillen. Daarnaast zijn er meer algemene kwaliteiten van toezichthouders te benoemen, die bijdragen aan effectiviteit, zoals integriteit, zelfbewustzijn, dienstbaarheid en beschikbaarheid.

Onze ervaring als toezichthouder en executive coach wijst uit dat het vermogen om naar je eigen rol te kijken cruciaal is. Het is belangrijk te reflecteren op wat er gebeurt in de interactie binnen de raad en tussen de raad en de organisatie om vervolgens effectief te kunnen handelen. Om

ervoor te zorgen dat de relaties open en constructief blijven, zodat iedereen haar eigen rol zo effectief mogelijk kan vervullen, óók – en vooral – als het spannend wordt. Daarbij is het ook belangrijk je te realiseren dat ook je eigen rol per functie en per organisatie verschillend kan zijn, afhankelijk van de context en de risico's in de organisatie.

### 1.3 Doel van dit boek

Dit boek is bedoeld voor startende én ervaren toezichthouders en wil bijdragen aan de kwaliteit van de reflectie en communicatie binnen RvC's en RvT's. Het geeft inzicht in de dynamiek binnen RvC's en RvT's en biedt een groot aantal spiegels, handvatten en werkvormen om de (zelf)reflectie in bestuursteams te organiseren. Reflectie zoals: Wat is het effect van mijn woorden en van mijn gedrag als toezichthouder op mijn collega's en op de organisatie? Bereik ik het juiste doel? Deze tools zijn bruikbaar voor zowel reflectie met externe begeleiders als om te gebruiken voor zelfreflectie en zelfevaluatie.

### 1.4 Opzet en leeswijzer

In dit boek gaan we in hoofdstuk 2 in op de RvC en RvT als team. Wat maakt deze teams bijzonder? Welke teamrollen en competenties kunnen we onderscheiden en hoe zien we de rol van de voorzitter? In hoofdstuk 3 gaan we in op de onderstroom binnen deze teams: welke veelvoorkomende patronen zijn er zichtbaar in communicatie en besluitvorming en wat maakt het lastig om deze te bespreken? In hoofdstuk 4 geven we een aantal concrete handvatten voor het voeren van een goed gesprek. In hoofdstuk 5 gaan we uitgebreider in op de rol van de voorzitter en in hoofdstuk 6 gaan we in op de rol van externe coaching en begeleiding. In hoofdstuk 7, ten slotte, stellen we een andere wijze van (zelf)evaluatie voor, die in lijn is met de voorgaande hoofdstukken.

# 2. Raad als team

## 2.1 Introductie

Ook RvC's en RvT's kunnen we beschouwen als teams. In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de kenmerken van een team, op wat toezichthoudende teams bijzonder maakt en op welke rollen we in dit type teams kunnen onderscheiden.

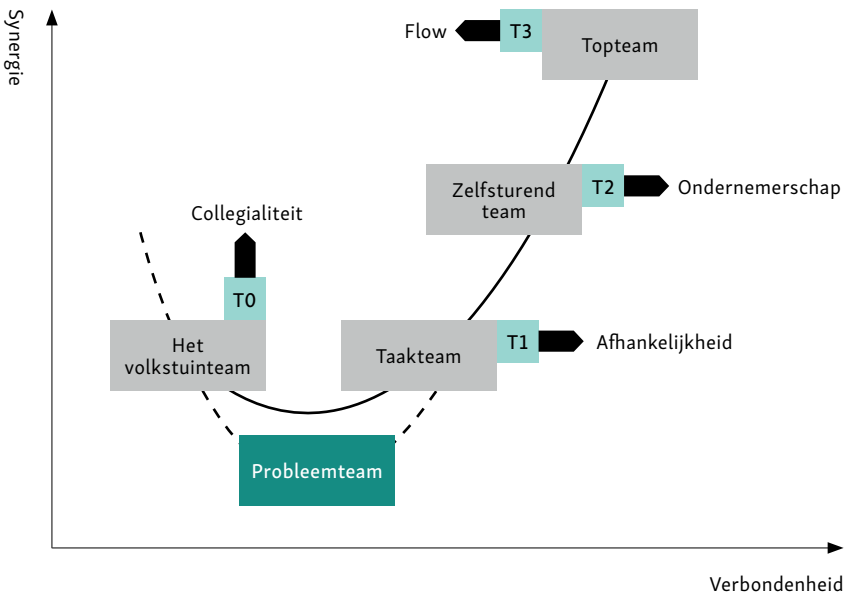
## 2.2 Wat is een team?

Een team is een bijzondere groep van beperkte omvang (vaak vijf tot zeven leden), die met een diversiteit aan talenten een complexe taak volbrengt en waarbij de teamleden een hoge mate van zelforganisatie hebben (Vroemen, 2017). Voor een team is het belangrijk om een afgesproken doel te hebben en de relaties constructief te houden. Een team ontwikkelt zich gedurende de tijd en om de fasering daarvan duidelijk te maken, wordt vaak het model van Bruce Tuckman en Mary Ann Jensen (1977) gebruikt:

- *forming* (de fase van kennismaken en grenzen aftasten);
- *storming* (de fase waarin tegenstellingen zichtbaar worden en conflicten ontstaan);
- *norming* (de fase waarin geaccepteerde omgangsvormen ontstaan);
- *performing* (het behalen van succes, prestaties, voortgang);
- *adjourning* (het nemen van afscheid).

Inmiddels weten we dat deze fasen natuurlijk niet zo lineair verlopen, maar het onderscheiden ervan geeft wel een beeld van de thema's die in teams kunnen spelen. Vroemen (2017) beschrijft in zijn boek een prak-

tisch teamontwikkelingsmodel, dat hij heeft gebaseerd op het model van Katzenbach en Smith (1993). Een model dat we wellicht ook kunnen gebruiken voor teamreflectie van RvC's en RvT's. Waar bevinden we ons in onze ontwikkeling? Is het team een 'volkstuinteam', met op zich een goede en collegiale sfeer waarin iedereen echter – volgens Vroemen – slechts 'zijn of haar eigen lapje grond bewerkt' (zie figuur 2.1)? Is het een taakteam dat meer verbonden is en dat collectief verantwoordelijkheid neemt? Of een zelfsturend team waarin meer initiatieven en ondernemerschap zijn? Is het een topteam dat volledig in *flow* is en waar iedereen moeiteloos op elkaar aan lijkt te sluiten? Of is het vooral een probleemteam met weinig verbinding, collegialiteit en gemeenschappelijke ambitie? Een team waarin de toezichthouders elkaar nauwelijks kennen of waarderen en de onderlinge communicatie vooral wordt gekenmerkt door competitie, verschil van inzicht en al dan niet verborgen conflicten?



FIGUUR 2.1 STADIA VAN TEAMONTWIKKELING (VROEMEN, 2017, P. 50)

### 2.3 RvC en RvT als team: wat maakt deze teams bijzonder?

Tijdens zelfevaluaties maken we regelmatig mee dat er discussie ontstaat over of de raad wel of geen team is, en zo ja, wat voor een team. Sommige toezichthouders geven aan dat ze de raad geen team of hooguit een ‘volkstuinteam’ vinden, en dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor haar deel van de toezichthoudende taak. De vereiste onafhankelijkheid van iedere individuele toezichthouder staat een te sterke binding met het team wat hen betreft niet eens toe. Anderen beschouwen zichzelf en hun collega’s als een topteam en geven aan dat onafhankelijkheid zeker belangrijk is, maar dat je als toezichthouder ook afhankelijk bent van de competenties, kennis en ervaring van je collega’s in de raad. Toezicht houden doe je samen, vinden zij, op basis van een gemeenschappelijke visie en ambitie, mét behoud van je eigen onafhankelijkheid. Het vastleggen van de doelstellingen van het toezicht, ook in relatie tot de doelstellingen van de organisatie, is hier wat hen betreft een belangrijk onderdeel van. Soms worden deze doelstellingen expliciet vastgelegd in een toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader (zie ook hoofdstuk 4: Handvatten voor een goed gesprek).

Over de vereiste onafhankelijkheid heeft Niels van Zijl een interessant hoofdstuk geschreven in het *Jaarboek Governance 2014*. Dit hoofdstuk is gebaseerd op zijn proefschrift *The Importance of Board Independence: A Multidisciplinary Approach* (2012). Hij beargumenteert hierin:

*‘Onafhankelijkheid is niet zozeer het gebrek aan contacten met het bestuur, het management of de onderneming, maar een gemoedstoestand die de commissaris in staat stelt om zaken anders te bezien. Deze zienswijze, gecombineerd met ervaring, verkregen informatie en kennis, moet leiden tot beter toezicht. Het simpelweg afvinken van onafhankelijkheids-criteria biedt daarom niet de gewenste oplossing. Wat echt telt is dat een commissaris zich verbonden voelt met de onderneming maar niet uitvoerend is, uitdagend maar wel ondersteunend is, en onafhankelijk maar toch ook betrokken is.’*

# 3. Onderzoeken en bespreken van de onderstroom

## 3.1 Introductie

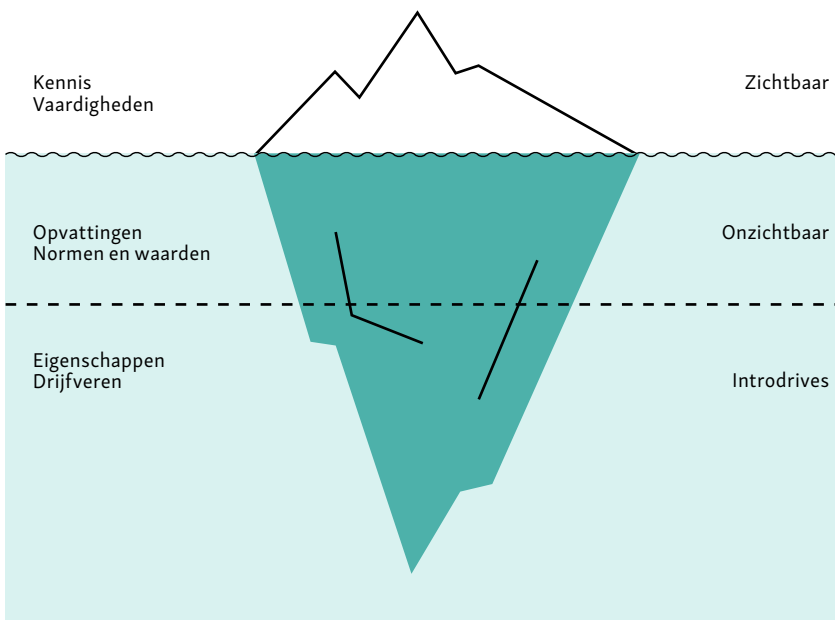
In dit hoofdstuk gaan we in op het fenomeen van de *onderstroom* in groepen. Wat gebeurt er in de onderlinge relaties dat vaak minder bewust of duidelijk is en hoe krijg je dat bespreekbaar? We gaan eerst in op wat we bedoelen met de onderstroom. Vervolgens bespreken we een aantal disfunctionele groepsprocessen die zicht kunnen geven op wat er soms in de raad gebeurt. Daarna gaan we in op de beperkingen van menselijke besluitvorming. Ten slotte geven we een voorzet voor hoe je dit bespreekbaar maakt.

## 3.2 Wat is de onderstroom?

Een RvC of RvT heeft een duidelijke *taak*: het houden van toezicht, het vervullen van de werkgeversrol en het geven van advies. Maar daarnaast bestaat een RvC uit een groep mensen en die zijn vaak ook met elkaar en hun onderlinge *relaties* bezig. Alles wat met de taak te maken heeft, noemen we de *bovenstroom*.

Veel van wat er in een relatie gebeurt, is vaak minder bewust of duidelijk; dit wordt ook wel de *onderstroom* genoemd (Vroemen, 2017). Denk daarbij aan de onderlinge verhoudingen, de (ongeschreven) regels en de

onderliggende - en soms zeer verschillende - normen en waarden. Groepen, en dus ook RvC's en RvT's, doorlopen verschillende fasen en omdat er regelmatig mensen afscheid nemen of nieuwe mensen aantreden, lopen deze fasen soms door elkaar heen. Het team verandert voortdurend als gevolg van het rooster van aan- en aftreden. Nieuwe mensen komen soms snel in bestaande patronen terecht, waar ze zich wellicht slechts gedeeltelijk van bewust zijn. Sommige patronen worden benoemd, andere zijn minder gemakkelijk te benoemen of zijn zo sterk dat nieuwe groepsleden er onmiddellijk 'in worden meegezogen'. Je zou het de *cultuur van een groep* kunnen noemen. Vaak wordt het *ijsbergmodel* van McClelland (1961) gebruikt om duidelijk te maken wat het verschil is tussen deze onderstroom en bovenstroom (zie figuur 3.1). Boven het wateroppervlak gaat het over taken, inhoud, functies en procedures, terwijl onder water gevoelens, overtuigingen, sympathieën en antipathieën, taboes, waarden en drijfveren een rol spelen, die het gesprek over de inhoud soms heel ingewikkeld maken en de groep behoorlijk van zijn 'taak' af kunnen houden.



FIGUUR 3.1. IJSBERGMODEL VAN MCCLELLAND OVER DISFUNCTIONELE GROEPSPROCESSEN

In dit verband is ook het onderzoek van Engbers (2017) naar de kosten van wat *niet* gezegd wordt bij besluitvorming in de bestuurskamers interessant. Individuen maken een calculatie van de kosten en opbrengsten van het zich uitspreken versus zwijgen. De perceptie van mensen over de betrouwbaarheid en de rol van een spreker hebben invloed op hoe zij haar bijdrage waarderen. Als mensen weinig vertrouwen hebben in de intenties van de ander, zullen ze eerder haar argumenten terzijde schuiven of deze anders interpreteren dan zij ze bedoelt. Zo veranderen inhoudelijke meningsverschillen in relationele conflicten.

In de praktijk vindt uitwisseling van informatie doorgaans verbaal plaats, terwijl het relationele aspect via non-verbale communicatie wordt uitgewisseld. Daardoor ontstaan er makkelijk misverstanden, die alleen kunnen worden weggenomen door erover in gesprek te gaan. De kosten van spreken zijn, naast tijd en inspanning, gelegen in de inschatting die mensen maken van hoe wat zij zeggen wordt ontvangen: welke invloed heeft het gezegde op diens persoonlijke kwetsbaarheid, geloofwaardigheid, positie en imago? Naarmate die kosten van spreken hoger worden ingeschat, zullen mensen eerder hun mond houden. In teams waarin veel teamleden de kosten van spreken als hoog inschatten, kan het gebeuren dat er een besluit wordt genomen waar individuen niet achter staan, maar dit niet kenbaar maken, aldus Engbers. Het mag duidelijk zijn dat dit negatieve consequenties heeft voor de kwaliteit van de besluitvorming, met alle gevolgen van dien.

In dit hoofdstuk besteden we zowel aandacht aan de groepsdynamiek als aan de besluitvormingsdynamiek die we kunnen tegenkomen in RvC's.

### 3.3 Groepsdynamiek: ontsporing van groepen

Er vindt al decennialang onderzoek plaats naar groepsverschijnselen die de oorzaak kunnen zijn van disfunctionele patronen en het ontspreken van groepen. Bion (1961) vond al in de jaren zestig van de vorige eeuw drie (regressieve) *basisassumpties*, die op min of meer onbewust niveau plaatsvinden bij individuen en groepen, die kunnen verhinderen dat groepen productief samenwerken. Gemeenschappelijk aan deze basis-



assumpties is angst voor de wereld en de eigen plaats in die wereld. Deze assumpties zijn:

- afhankelijkheid;
- vechten-vluchten;
- paarvorming.

### 3.3.1 Afhankelijkheid

Mensen nemen vaak op onbewust niveau aan dat de leider van de groep hen moet beschermen. Zij zoeken naar sterke en charismatische leiders, die hun de weg wijzen omdat zij zich hulpeloos, ontoereikend en angstig voelen. De behoefte om zelf initiatief te nemen, verdwijnt. Voorbeelden van afhankelijk gedrag zijn: wachten op ondersteuning van de leider, voortdurend zoeken naar structuren en aanhoudend willen definiëren wat er speelt. Er kan ook *tegenafhankelijkheid* ontstaan (een basisassumptie die Bion later heeft toegevoegd), die ontstaat uit gefrustreerde afhankelijkheidsverwachtingen en zich uit in rebellie, verzet en weerstand tegen de leider.

### 3.3.2 Vechten-vluchten

Mensen zien de organisatie of de groep vaak als een gevaarlijke plaats en denken (meestal niet expliciet of bewust) dat zij zichzelf alleen kunnen verdedigen door te vechten of te vluchten. In dit soort groepen zie je *vermijding* of *aanval*. Er is in dit type groepen veel 'wij-tegen-zij'-taal. Mensen nemen geen persoonlijke verantwoordelijkheid, maar leggen de schuld bij iemand anders. Voorbeelden van vechtgedrag zijn: aanvallen, agressie, rivaliteit, bespotten, ironiseren of domineren. Voorbeelden van vluchtgedrag zijn: terugtrekken, grappen maken, van het thema af dwalen of vluchten voor onprettige gevoelens.

### 3.3.3 Paarvorming

Mensen denken dat als ze een paar vormen met een individu of met een groep, deze 'partner' hen zal helpen om hun angstige en eenzame gevoelens beter te hanteren. Voorbeelden van paarvormingsgedrag zijn vriendelijk zijn en intimiteit uitstralen. Uiteindelijk ontstaan er zo emotionele subgroepen, vaak beredeneerd vanuit het idee dat de meest effectieve creaties worden geboren in groepen van twee. Maar door paren te vormen, ontstaat er ook opsplitsing en dat kan weer leiden tot conflicten.

De groepsprocessen die het gevolg zijn van de genoemde basisassumpties, zijn in iedere groep te herkennen, dus ook in een RvC of RvT. Angst is een woord dat niet goed ligt in de bestuurskamers, maar het is niettemin een emotie die hoort bij het werken in een sociale setting. Als leiders – en dit geldt ook voor de voorzitter van een RvC of RvT – niet in staat zijn een veilige omgeving te creëren, dan vallen mensen terug op bestaande structuren om hun angst of spanning te beheersen. Als structuren onvoldoende houvast geven, kunnen ze terugvallen op defensies zoals projectie, verplaatsing en ontkenning. Als dit verwordt tot de dominante manier van opereren, leiden deze defensies tot een negatieve houding en besluiteloosheid. Bij het onderzoeken van de effectiviteit van communicatie in de raad is het van belang om disfunctionele patronen te herkennen en te bespreken, omdat deze de groepsontwikkeling behoorlijk kunnen stagneren. In het volgende kader hebben we een aantal voorbeelden van defensieve reacties op een rij gezet.

#### Voorbeelden van defensieve reacties

- **Verdringing:** het zich niet meer bewust zijn van onprettige gevoelens of ervaringen. Bijvoorbeeld: ‘Waarom voel ik de energie toch zo weglekken in deze vergadering?’
- **Regressie:** het zich terugtrekken uit pijnlijke situaties en geen verantwoordelijkheid nemen voor lastige zaken. Bijvoorbeeld: ‘Ik ben altijd de grappenmaker tijdens deze vergaderingen.’
- **Reactieformatie:** het zich voelen of gedragen op een manier die rechtstreeks ingaat tegen het onaangename feit (door dit te loochenen, sporen uit te wissen). Bijvoorbeeld: ‘Ik heb alle bestanden hierover per ongeluk verwijderd.’
- **Projectie:** het externaliseren van de eigen gevoelens door deze aan anderen toe te schrijven. Bijvoorbeeld: ‘Volgens mij mag de voorzitter me niet’ (terwijl je zelf antipathie jegens de voorzitter voelt).
- **Introjectie:** het toeschrijven van positieve kwaliteiten aan jezelf. Bijvoorbeeld: ‘Volgens mij ben ik de feitelijke voorzitter van deze vergadering.’
- **Verplaatsing:** het afreageren van iets dat je is aangedaan op iemand anders dan degene die het je heeft aangedaan. Bijvoorbeeld: je wordt niet serieus genomen door je collega’s en neemt vervolgens zelf anderen niet serieus.

# 4. Handvatten voor een goed gesprek

## 4.1 Introductie

In de bestuurskamers, zowel in de publieke als in de private sector, kan soms veel druk en spanning ontstaan, die kan overslaan op de RvC en RvT. Deze teams hebben een aantal opvallende gemeenschappelijke kenmerken (vergelijk ook Burger & Reidinga, 2020):

- Ze komen niet zo vaak bijeen, waardoor er weinig tijd is voor reflectie.
- Er werken vaak stevige, zeer ambitieuze persoonlijkheden, die in staat zijn om snel te denken en te oordelen.
- Er is vaak veel diversiteit, op het gebied van culturen, waarden, kennis en ervaring en achtergronden.
- Er liggen vaak zodanig grote inhoudelijke opgaven dat de aandacht voor het proces van samenwerken en de onderlinge relaties onderbelicht kan raken.
- Soms zie je elementen uit de organisatiecultuur (bijvoorbeeld elkaar wel of niet aanspreken) terug in de raad.
- Een verbindende ambitie is dus essentieel (hoe willen we toezicht houden?) voor de samenwerking.
- Even essentieel is een voorzitter die het goede voorbeeld geeft in termen van gewenst gedrag, zelfreflectie, communicatie en samenwerking.

Steeds meer raden beseffen de noodzaak om te reflecteren en steeds vaker schakelen ze hiervoor een externe coach in. Want in dit type teams liggen 'schaduwpatronen' op de loer (Hogan, 2007). Mensen die sterk on-

der druk staan, kunnen soms minder productief gedrag gaan vertonen. Gedrag dat van invloed is op de teamdynamiek én op de organisatie. Er komen steeds meer aanwijzingen in de literatuur dat bijna iedere hogere manager het risico loopt op prestatieproblemen, die zijn gerelateerd aan haar schaduwkant (De Haan & Kasozi, 2014). Dit geldt wat ons betreft ook voor toezichthouders. Er wordt vaak met argusogen naar de raad gekeken en de samenwerking binnen dit team kan van grote invloed zijn op de samenwerking in de RvB.

Dit hoofdstuk bevat een aantal praktische handvatten die helpen bij het voeren van een goed gesprek. Het bestaat uit werkvormen en modellen die, al dan niet onder begeleiding, gebruikt kunnen worden voor de teamontwikkeling binnen de raad. We hebben ze ingedeeld in categorieën, zodat gemakkelijk is terug te vinden wanneer ze wat ons betreft goed tot hun recht kunnen komen:

1. in de kennismaking;
2. bij aanvang en aan het eind van een vergadering ('check in' en 'check out');
3. bij de reflectie op visie en doelen;
4. bij de reflectie op de interactie met de organisatie;
5. bij de reflectie op de onderlinge samenwerking;
6. bij de reflectie op individuele leden.

De in dit hoofdstuk genoemde modellen zijn ook bruikbaar voor zelfevaluatie (zie hoofdstuk 7).

## 4.2 In de kennismaking

Om elkaar goed te begrijpen, is het belangrijk om tijd te besteden aan de kennismaking. Zeker als er nieuwe leden aanhaken, is het goed om een start-upbijeenkomst te houden. Het helpt in onze ervaring om behalve elkaars curriculum vitae ook elkaars drijfveren, persoonlijke waarden en elkaars gedrag onder druk te kennen. Zeker nu er naar meer diversiteit wordt gestreefd binnen RvT's en RvC's, helpt een meer diepgaande kennis hiervan om elkaar goed te begrijpen, zeker als het spannend

wordt. Vragen die hierbij kunnen helpen in een kennismakingsronde zijn bijvoorbeeld:

1. Welke waarden zijn voor jou belangrijk voor samenwerking?
2. Wat drijft jou om juist in deze organisatie toezicht te willen houden?
3. Waar ben je goed in en in welke rol komt dit het best tot z'n recht?
4. Hoe gedraag je je onder druk en wat heb je dan nodig van je collega-toezichthouders?

Dit zijn persoonlijke vragen die voor sommige leden wellicht nog wat onwennig zijn, maar die, zo weten wij uit ervaring, geen enkele weerstand oproepen bij de nieuwe generatie toezichthouders.

### 4.3 Bij aanvang en aan het eind van de vergadering

Veel vergaderingen starten met een formele opening en een agenda waarop vooral inhoudelijke thema's te vinden zijn. En juist als je elkaar niet zo vaak ziet – wat in een RvT of RvC vaak het geval is – is het belangrijk om goed 'in te checken' bij de start van de vergadering en aandacht te besteden aan hoe de individuele leden er op dat moment bij zitten. Is er iets wat je even van je wilt afzetten voordat je je volledige aandacht op de vergadering kunt richten? In welke stemming komt iemand binnen? Door te peilen hoe het team erbij staat, gaan de leden elkaar beter begrijpen waardoor het onderlinge vertrouwen groeit.

Het is ook belangrijk om voorafgaand aan de vergadering na te gaan in welke omstandigheden het bestuur zich bevindt; is er sprake van bijzondere omstandigheden die de mindset van de bestuurders beïnvloeden? Als de bestuurders zich in een crisissituatie bevinden, is het misschien niet het juiste moment om lang stil te staan bij formele aspecten die op dat moment minder relevant zijn.

Ook aan het einde van de vergadering is het goed om even te toetsen hoe iedereen weggaat. Zijn er nog losse eindjes, met welk gevoel verlaat jij de kamer? Hiermee kun je checken of er nog iets in de onderstroom is blijven liggen dat opgelost moet worden zodat de volgende bijeenkomst hier niet door wordt 'besmet'.

#### 4.4 Bij reflectie op visie en doelen

Voor effectief teamwork zijn een gemeenschappelijke ambitie en gemeenschappelijke doelstellingen essentieel. Dat geldt voor de RvB, maar ook voor de toezichthouders. Het helpt ook bij de structuur binnen het toezicht houden als de RvC regelmatig stilstaat bij de visie en doelen van:

- De organisatie zelf:
  - Wat is ons bestaansrecht? Welke toegevoegde waarde hebben wij voor de maatschappij?
  - Welke visie en doelen heeft de organisatie geformuleerd? Welk beeld hebben wij daarbij en wat betekent dat voor ons toezicht?
- Het toezicht houden:
  - Waarom en voor wie houden wij toezicht?
  - Delen wij met elkaar dezelfde visie over toezicht houden?
  - Past onze visie van toezicht houden bij de doelen van de organisatie?

Het is daarom goed om (twee)jaarlijks stil te staan bij de toezichtvisie, het toezichtkader, het toetsingskader, het informatieprotocol en de jaaragenda (zie figuur 4.1).



FIGUUR 4.1 REFLECTIE OP VISIE EN DOELEN