



ALLE COMMISSARISSEN HET KLOOSTER IN!

STOP BANGMAKERIJ EN REFLECTEER
OP EIGEN WAARDEN EN GEDRAG

De ADVISEURSGROEP



DOOR: BEA ANNOT

In de masterclass voor voorzitters van Raden van Commissarissen passeert het ene na het andere voorbeeld de revue. Voorbeelden van Raden waar het mis ging. Waar de media breeduit verhaalden over alles wat fout ging, en verkeerd gedrag van commissarissen die 'hebben zitten slapen'. Zij hadden namelijk kunnen voorkomen dat bestuurders de fout in gingen en het bedrijf of de sector stevige (imago)schade opliep. Wij, de commissarissen ter plekke, zouden het natuurlijk veel beter hebben gedaan dan onze foute collega's.

Een groot voordeel van deze 'bad practices' blijkt dat wij in de masterclass kunnen laten horen dat wij zo dom niet zijn. In de bespreking van dat wat anders had moeten, komt het ene na het andere slimme idee langs. Uiteraard: leren van (anderens) fouten is prima.

Echter minder focus op bad practices van anderen en meer de hand in eigen boezem steken - en daarop reflecteren - zou leerzamer zijn.

De risico-regelreflex

Ik ben fan van *Good Governance* en zet me daar vanuit verschillende rollen graag voor in, als voorzitter van twee raden, evaluator/procesbegeleider en af en toe docent. Een bijkomend effect van het bespreken van negatieve mediaverhalen is de risico-regelreflex (1). Een reflex die ontstaat door onze lage gezamenlijke risico tolerantie. Een reflex die de media en dus - als we niet oppassen - wij elkaar aanleren.

Het werkt als volgt: er gebeurt iets wat niet door de beugel kan, we meten dat breeduit, spreken schande en wijzen schuldigen aan. Vervolgens treedt de reflex in werking dat wij als commissarissen dit soort ellende moeten zien te voorkomen. Met als logisch bijbehorend gedrag: indekken.

Politici, externe toezichthouders en ook interne toezichthouders schieten in die reflex. Want vanuit deze bangmakerij (zoveel mogelijk moeten zien te voorkomen) verschaffen wij op onze beurt de organisaties en bedrijven waar we toezicht op houden extra werk. Ter controle. Zodat zij - naast die hele berg verplichte verantwoording - voor de eigen raad extra informatie en verantwoording moeten leveren. Dit ter geruststelling van die raad.

Mijn idee: Beste commissarissen stop met onnodige risicomijding. Zie uw eigen feilbaarheid onder ogen, doe daarbij uw stinkende best en reflecteer regelmatig kritisch op uzelf en uw collega's. En praat elkaar niet de illusie aan dat met meer controle en regels het leven maakbaar wordt en u alle onheil voorkomt. Dat lukt ons nooit. Eerder omgekeerd: Toezicht vanuit vertrouwen werkt beter dan toezicht vanuit wantrouwen.

Ik ben de enige vrouwelijke voorzitter in het gezelschap van een heel aantal – overigens erg aardige – heren. Het valt me op dat in deze masterclass niet aan de orde komt wat we zelf in onze eigen raden spannend of lastig vinden. Geen voorbeelden van zaken waar we zelf onzeker over zijn of wat we liever uit de weg gaan.

Op deze manier gaat het in meer masterclasses en bijeenkomsten van toezichthouders: we rationaliseren over casuïstiek van anderen, weten het beter en praten bij voorkeur niet graag over onszelf en ons eigen gedrag. Zoals bijvoorbeeld het maar blijven uitstellen om die collega toezichthouder aan te spreken die de kantjes er af loopt. Of het gesprek dat we niet durven voeren met de bestuurder die teveel mooi weer buiten speelt en zijn eigen directie verwaarloost.

'Toezicht vanuit vertrouwen werkt beter dan toezicht vanuit wantrouwen'

Wat ik eigenlijk - in die vertrouwde setting van een omgeving waarin je mag leren - had willen vragen aan mijn collega voorzitters waren vragen zoals:

Waarom ben je eigenlijk voorzitter? En: waarom denk je dat je daar goed in bent? Waar lig je wakker van? Of: Wat voor cultuur breng je in je eigen raad? Waar gaat het over bij jou? En waar praten jullie niet over?

Reflectieve houding

Gelukkig ontstaat naast alle controle-regels, het bewustzijn dat we in ons regel-land gebaat zijn bij een eerlijk gesprek over ons eigen functioneren. Veel landelijke verenigingen van toezichthouders en commissarissen voeren een pleidooi voor meer aandacht voor cultuur en gedrag. De NVTZ (toezichthouders zorg) schrijft: 'Een reflectieve houding vormt het hart van goed toezichthouderschap'. (2) En in het onderzoek van de VTW (toezichthouders woningcorporaties) naar de effectiviteit van raden staat: 'Formele toetsingskaders zijn feitelijk nutteloos wanneer binnen een toezichthoudend orgaan te weinig aandacht wordt besteed aan cultuur en gedrag'. (3) Prima, meer reflectie dus. Maar hoe doe je dat? Hard skills zijn zichtbaar, kun je afvinken, maar soft skills?



Een reflectieve houding, enig idee wat dat inhoudt?

Het verbaast niet dat commissarissen verlegen zijn met deze invalshoek. Want waar heb je het dan over? En hoe maak je dit soort zaken eigenlijk echt bespreekbaar? Onbekendheid en ongemak spelen ons parten.

Heel herkenbaar, want wat bij commissarissen speelt, speelt ook bij hoger management; de vijver waaruit vaak gevist wordt bij vacatures. In mijn werk op dat terrein geven opvallend genoeg alle organisaties bij leiderschapsontwikkeling aan dat ze beter willen leren reflecteren. En als gastdocenten managementvaardigheden voor de master Gezondheidsmanagement leren we de studenten al te reflecteren: jong geleerd = oud gedaan. Ik bedoel maar: kennelijk gaat het bij ons mensen niet vanzelf. Mijn idee? Bespreek dit in uw raad, kies ervoor en ga aan de slag. En niet één keer, maar vaker. Iets wat ongemakkelijk is, verdient oefening en volharding. Reflecteren kun je leren. Een paar ideeën:

◆ Een eenvoudige manier die ik van raden hoor is aan het eind van een vergadering tijd inruimen om met elkaar terug te kijken op de bijeenkomst. Gebruik daarbij eenvoudigweg twee vragen: wat ging goed? Wat kan beter? En kies tegen de tijd dat deze manier sleets is, iets anders.

◆ Een andere mogelijkheid is de jaarlijkse evaluatie niet als dansje rond de kerk te zien maar als kans om samen de verdieping te zoeken. Te vaak wordt deze geschikte gelegenheid uit handen gegeven en ingevuld met standaard vragenlijsten, een goed gesprek met aan het eind een door de externe gemaakt verslag. Compleet met conclusies die u zelf niet hebt getrokken. Ik weet als voorzitter hoe verleidelijk het is: we huren iemand in en klaar. Het kan prima werken, maar houd zelf regie en neem verantwoordelijkheid voor uw eigen functioneren door zelf de punten op te schrijven waar u mee aan de slag gaat. En neem uzelf serieus door later in het jaar die gemaakte afspraken tegen het licht te houden.

'Reflecteren kun je leren'

- ◆ Doe een keer mee aan intervisie of neem deel aan een commissarissenkring waar men elkaar bevraagt op het eigen gedrag.
- ◆ Nodig een andere raad uit en kijk in elkaars keuken.
- ◆ Investeer oprecht in de organisatie waar u commissaris bent. Weet wat er speelt. Heb aandacht voor de mensen die er werken. Stel (ook lastige) vragen en wees betrokken. En bespreek dat met elkaar en met uw bestuurder. Welke beelden heeft u? Wat ziet u?
- ◆ Luister naar anderen. OR, cliëntenraad, aandeelhouders, wethouders, huurdersbelangen verenigingen etc. Vraag om advies, om feedback en organiseer waar mogelijk tegenspraak. Ook dat is reflecteren.
- ◆ Tip: De NVTZ geeft een 'reflectiegids' uit (4) en nodigt uit methodes te delen.

Tot slot de oproep

ALLE COMMISSARISSEN HET KLOOSTER IN!

In ieder geval voor één dag. Want als u wilt reflecteren, ga dan met uw raad niet naar die bekende, reguliere locatie maar zoek de verruiming en de rust. Bijvoorbeeld in een klooster. Het idee daarachter is dat het erg helpend is een omgeving te zoeken waar de context uitnodigt om te reflecteren op eigen waarden en gedrag. Een klooster doet dat. Uiteraard kan dit ook prima in de natuur met een mooie wandeling. Of op een rustieke locatie. Of in een torenflat met uitzicht over de stad. Het maakt niet uit waar en hoe precies, als we met z'n allen maar stoppen met elkaar bang te maken met te veel bad practices. En steek vooral de hand in eigen boezem en reflecteer op eigen waarden en gedrag.



NOTEN

1. De term risico-regelreflex komt uit het essay van Margot Trappenburg 'Veiligheid boven alles'.
2. NVTZ - Waarom reflectiemethodes? Website NVTZ.
3. VTW - Functioneren van de RvC. Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'. Dennis Veltrop, Hans van Ees. Website VTW.
4. NVTZ - Reflectiegids. Te bestellen via de website.