

Gedoe in de Raad van Commissarissen

Zonder ingrijpen komt er gedoe - hoe voorkom je dat?

Herken je het soms diffuse gevoel van onbehagen over het functioneren van de Raad? Of een ongemakkelijk gevoel in de samenwerking tussen de Raad en de Bestuurder? Misschien heb je collega's die constant hun stokpaardjes berijden of hun grote ego overal tussen duwen. Of er is weinig zelfreflectie en een soort scheidslijn tussen twee partijen of collega's die de bestuurder in de hoek drukken.

Of je hebt een bazige voorzitter óf een voorzitter die juist helemaal niet stuurt. Of de voorzitter heeft een te sterk bondje met de bestuurder. Of de hele raad legt een eenzijdige nadruk op inhoud óf pakt juist alleen de formele controle rol en heeft te weinig feeling met de inhoud. Of.... het kan allemaal...

Misschien is er nog niet echt iets ergs aan de hand, maar voorziet je: Zonder ingrijpen gaat er gedoe komen en dat kan escaleren. Dat wil je niet en het is ook niet nodig.

Gedoe in de raad is overigens heel normaal.

In de beste werkrelaties loopt niet alles op roltjes en komen spanningen voor. Conflicten, steken onder water, onopgelost en onuitgesproken negatief gedrag, roddelen, bondjes. Daar waar mensen samenwerken kan zoiets vele vormen aannemen. Niets menselijks is ons vreemd.

De hamvraag is: Hoe ga je ermee om?

Stel je het gedoe aan de orde of schuif je het liever voor je uit? Heb je wel pogingen ondernomen, maar had dat geen of een averechts effect? Of weet je eigenlijk niet goed hoe je het gedoe op tafel moet krijgen?

Dan is het goed dat je weet dat wij er zijn. Wij zijn ervaren toezichthouders, opleiders en begeleiders van zelfevaluaties en leergroepen van Raden van Toezicht. We hebben een achtergrond in de Psychologie, Organisatieverandering en Leiderschapsontwikkelingen hebben een neus voor de gedragsdynamiek in groepen en teams.

Wij weten raad wanneer de raad op spanning staat.

En kunnen helpen om het gedoe op tafel krijgen en samen op te lossen. We kennen vele conflictpatronen en de manieren om weer uit die puree te komen. Op een goede, effectieve en ook respectvolle manier. Zonder personen te beschadigen of schuldigen aan te wijzen. Want meestal heeft iedereen een aandeel in de ontstane situatie.

Dus voorziet je gedoe in de raad of is het al aan de orde. Weet ons te vinden, het zal jullie helpen.



Bondjes in de boardroom

Een voorbeeld van "Gedoe in de Raad van Commissarissen"

De **voorzitter** van de Raad van Commissarissen en de bestuurder kunnen goed met elkaar overweg. De werkoverleggen tussen de voorzitter en de bestuurder verlopen in goede harmonie en ook tussendoor is frequent contact. Ze kennen elkaar van een lokale sportvereniging.

De **rest van de raad** is een stuk kritischer op de bestuurder dan de voorzitter. De financiën zijn al langere tijd steeds minder op orde. De raad vindt dat de bestuurder grip verliest en onvoldoende duidelijk kan maken wat hij aan de situatie gaat doen. Het vertrouwen in de bestuurder staat op het spel.

De **bestuurder** klaagt bij de voorzitter dat haar collega's regelmatig op zijn stoel zitten en hem onzin- vragen stellen op detailniveau. De matige kwaliteit van stukken wijt hij aan zijn kleine stafbureau en aan de vacature voor bestuurssecretaris die hij niet vervuld krijgt. Hij ervaart wantrouwen: Ik kan het nooit goed genoeg doen! Behalve door de voorzitter voelt hij zich niet gesteund door de Raad.

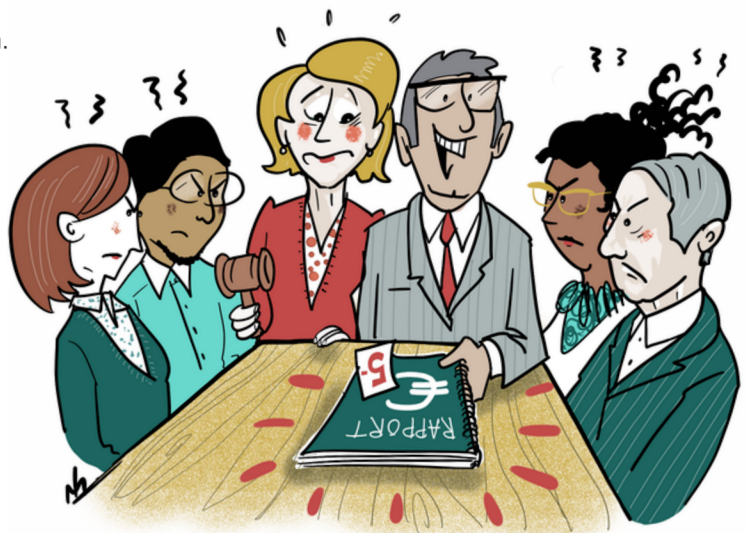
De **voorzitter** spreekt haar collega's aan en verdedigt de bestuurder. Dit valt verkeerd en mondt uit in een stevige woordenwisseling. De voorzitter verdedigde de bestuurder al vaker, vroeg begrip en suste dan de zaak. Dat lukt nu niet meer. De kloof tussen haar en de rest van de Raad wordt steeds duidelijker. Men verwijt haar een bondje met de bestuurder te hebben, te veel alleen het contact te onderhouden en een blinde vlek te hebben voor wat niet goed gaat.

De voorzitter belt ons, vertelt haar verhaal en vraagt hulp.

In het **eerste gesprek** geeft de voorzitter aan zich klem te voelen zitten tussen bestuur en raad. Enerzijds heeft ze begrip voor zijn situatie en voelt zich loyaal naar hem. Anderzijds ziet zij: de raad heeft echt een punt, de kwaliteit is onvoldoende. Ze wil de raad noch de bestuurder verliezen. Daarbij ervaart ze druk van de bestuurder om 'partij te kiezen'.

Wij **steunen haar voorstel** om het gesprek met de hele raad aan te gaan en ons daarbij als gespreksbegeleider te gebruiken. In dat gesprek legt ze de kwestie voor, in het bijzonder de klem waarin ze zich voelt zitten. De raadsleden herkennen dat, ook bij zichzelf. Die herkenning haalt de scherpste uit het conflict. De collega's waarderen de openheid en spreken vertrouwen uit. Maar vinden ook dat de voorzitter hier echt iets te doen heeft.

Hoe nu verder? In het bijzonder: hoe kan de voorzitter hierin acteren? Men besluit dat de remuneratiecommissie, waarvan de voorzitter wel lid maar geen voorzitter is, het gesprek met de bestuurder aangaat. Het moet dan gaan over zowel de kwaliteit van de financiën, als het "klaag"- gedrag van de bestuurder die daarmee zijn verantwoordelijkheid ontloopt, aldus de raad.



Wij **bereiden dat gesprek voor** samen met de remuneratiecommissie en oefenen ook enkele cruciale momenten in het gesprek. Het gesprek met de remuneratiecommissie en de bestuurder verloopt redelijk. De bestuurder voelt de druk van de Raad en belooft in komende vergadering te komen met een plan van aanpak. De voorzitter heeft in de loop van de maanden hierna nog tweemaal een klankbordgesprek met één van ons contact over haar eigen rol en positie.

De lieve vrede

Een voorbeeld van "Gedoe in de Raad van Commissarissen"

De bestuurscultuur van deze maatschappelijke organisatie kenmerkt zich als 'de lieve vrede'. Opvallend is de vaak vriendelijke en wat omfloerste toon in de vergaderingen van de Raad. De scherpte in het gesprek – het woord debat vermijdt men angstvallig – is ver te zoeken en in de zelfevaluatie komt naar voren dat de raad al jaren op rij tevreden is over de gang van zaken, omdat het "... eigenlijk heel goed gaat met de stichting." Externe omstandigheden worden aangewezen als bedreiging – de Corona-crisis, veranderingen in het financieringsstelsel van de overheid of nieuwe regelgeving ten aanzien van de instroom van cliënten. Daar praat men graag en lang over. Over de kwaliteit van het interne toezicht of de werkwijze met de bestuurder gaat het nauwelijks.

Twee nieuwe leden van de raad storen zich aan dit patroon. Hun feedback daarop of scherpe vragen stellen de anderen niet erg op prijs. De voorzitter maakt daarover corrigerende opmerkingen. Niet over de inhoud, maar over de tone of voice: 'aanvallend', 'beschuldigend' of 'niet zo constructief', in zijn woorden.

Teleurgesteld neemt een van de nieuwe leden – een ervaren toezichthouder – contact met ons op. Zij ziet met lede ogen de vermijdende bestuurscultuur aan. Voor haar (positief) kritische vragen voelt zij geen ruimte bij de voorzitter. Ze vraagt zich zelfs af of ze nog lang in deze raad zal worden geaccepteerd. Wel voelt ze onverwacht de steun van de bestuurder. Die heeft aangegeven zich niet echt uitgedaagd te voelen door haar raad.

Wij stellen voor om met elkaar in gesprek te gaan over de situatie en daarbij de wens van de bestuurder als uitgangspunt te nemen. Het nieuwe raadslid vragen we of zij denkt de voorzitter hierop mee te kunnen krijgen. Het lijkt haar een veilige manier om ook de bestuurscultuur te kunnen aansnijden, zonder kop-van-jut te worden. Ze geeft aan graag een poging te willen wagen.

Het gesprek tussen raadslid en voorzitter verloopt hoopgevend. De opmerking van de bestuurder in de zelfevaluatie dat zij zich niet uitgedaagd voelt door haar raad, had de voorzitter al aan het denken gezet. Dat puzzelde en hij wilde al contact opnemen. Dit deelt hij en stelt voor samen het gesprek met de bestuurder te voeren.

In het driegesprek komt naar voren dat de bestuurder een raad ervaart die in haar woorden weinig geïnteresseerd lijkt en nauwelijks doorvraagt. Eerder is men 'wat angstvallig' bezig de confrontatie te vermijden. De inzet van de nieuwe raadsleden om met scherpere vragen dit patroon te doorbreken, ervaart de bestuurder als verfrissend en uitdagend. Graag ziet ze dat deze lijn zich doorzet. De voorzitter neemt het serieus en agendaert 'de cultuur van de bestuurskamer' voor de volgende RvT-vergadering.

In de vergadering vindt een goed gesprek plaats met als conclusie: in een aparte bijeenkomst en met externe begeleiding willen raad en bestuur de cultuur van de bestuurskamer bespreken en naar een 'hoger plan' brengen. De vraag van de bestuurder is uitgangspunt.

Ons wordt gevraagd die bijeenkomst te begeleiden.

Wij nemen hun eigen nieuwe Visie op bestuur en toezicht als startpunt. En betrekken daarbij de persoonlijke drijfveren en waarden die raad en bestuur laten zien in hun gedrag. Zo leren raad en bestuur elkaar beter kennen en leggen tegelijk een sterke basis voor zowel een goede sociale cohesie als het inhoudelijk debat met elkaar.

In twee bijeenkomsten werken raad en bestuur stap voor stap hun nieuwe boardroom-cultuur verder uit en brengen die intussen in praktijk. Bij de zelfevaluatie begin volgend jaar doen we mee en bespreken de voortgang.



ADVISEURSGROEP

Bea Annot | 06 2299 5037



Martijn de Loor | 06 4822 7842

