

## Van nieuweling tot oude rot

### BOARDROOM DYNAMICS

#### Gebruik verbazing om ingeslepen gewoonten ter discussie te stellen

Een positie verwerven binnen een toezichtsorgaan duurt anderhalf jaar. Daarna volgt een soort consolidatiefase waarna aan het einde van de termijn van zeven of acht jaar kennis en inzicht overgedragen moet worden. Hans Hoek van C3 beschrijft de ideale carrière van een toezichthouder. 'Gebruik verbazing om ingeslepen gewoonten ter discussie te stellen.'

De samenstelling van een raad van toezicht of raad van commissarissen verandert regelmatig door het rooster van aftreden. In de not for profit is de maximale zittingsduur volgens de codes acht jaar. Bij een raad van toezicht van zeven mensen, met een evenwichtig rooster van aftreden, betekent dat zo'n elke anderhalf jaar een wisseling van tenminste één lid. Iedere persoon die lid wordt van een toezichthoudend orgaan maakt gedurende zijn of haar zittingstermijn een soort levenscyclus door: van nieuwkomer tot oude rot. Ik noem dat de 'toezichtscarrière' en heb daarbij onderscheid gemaakt in verschillende fasen in die carrière. Ook al heeft iemand ruime ervaring als toezichthouder, in de nieuwe organisatie moet hij of zij een positie in het team verwerven. Dat duurt ongeveer anderhalf jaar. Daarna zijn er zo'n vijf jaar waarin iemand volwaardig als lid meedraait. In de laatste anderhalf jaar komt het einde in zicht en neemt de effectiviteit van deze toezichthouder af tot hij of zij met een mooi diner vertrekt.

Als de raad een evenwichtig rooster van aantreden en aftreden heeft, dan sluiten de toezichtscarrières van de afzonderlijke leden mooi op elkaar aan en verkeert elk lid in een verschillende fase van zijn toezichtscarrière. Het midden van de periode (uitgaande van herbenoeming) is een mooi moment om de toezichtscarrière van een lid te evalueren of versneld af te breken als dat nodig is...

#### Boardroom dynamics

'Boardroom dynamics' heeft dus ook de betekenis van dynamiek in de samenstelling van de 'board'. Die dynamiek kan effectief gebruikt worden om het toezicht van de raad te verbeteren door bijvoorbeeld:

1. het nieuwe lid de gelegenheid te geven zich te verwonderen. Vraag het nieuwe lid regelmatig waar hij/zij zich over verbaast, wat hij/zij onduidelijk of raar vindt. Gebruik die verbazing om ingeslepen gewoonten ter discussie te stellen. Elke anderhalf jaar komt er een nieuw lid dat zich opnieuw mag verwonderen. Daardoor blijft het team zich vernieuwen;
2. een lid in het tweede tot het vierde jaar de gelegenheid geven zich te verdiepen en te specialiseren. Dit is de periode dat je als toezichthouder de organisatie gaat begrijpen, weet hoe de RvB handelt en hoe je daar op in moet spelen. In deze fase van de toezichtscarrière heeft een lid grote waarde in commissies en in contacten met de organisatie;
3. in jaar vijf tot zeven is het tijd om nieuwe uitdagingen voor het ervaren lid te bedenken. Laat een lid verantwoordelijkheid op zich nemen voor iets buiten zijn 'portefeuille'. Zorg in elk geval dat er nieuwe uitdagingen zijn voor het ervaren lid;
4. geef een lid in de eindfase van zijn toezichtscarrière in deze organisatie kansen om zijn kennis en ervaring over te dragen. Dat kan door hem/haar een nieuw lid te laten inwerken. Het kan ook door aan het begin van jaar zeven aan dit lid te vragen wat hij/zij in het laatste jaar wil bereiken of voor elkaar wil brengen en dat onderdeel van de toezichtagenda te maken. Zorg er verder voor dat het vertrekkende lid in de voorlaatste vergadering zijn/haar testament mag afgeven in de vorm van tips of aandachtspunten voor de collegae, die het toezicht voortzetten.

Elk lid kan zelf werken aan zijn toezichtscarrière, maar het is de taak van de voorzitter om de ontwikkeling van het team in de gaten te houden en te sturen. Het opstellen van het profiel voor de volgende vacature in de raad kan een mooie gelegenheid zijn om – al dan niet met een externe adviseur- de ontwikkeling van de toezichtscarrières in het team tegen het licht te houden. Ook een evaluatie van de raad wordt levendiger en uitdagender door dit aspect van de board dynamics te bespreken.

*Dr. Ir. H. Hoek is governance-adviseur in de gezondheidszorg en directeur van C3 adviseurs en managers. Hij begeleidt regelmatig evaluaties en scholingsbijeenkomsten van raden van toezicht.*

<http://www.c3am.nl>