

BOARDROOM DYNAMICS

Het spel van macht en invloed

Welke bestuurder kent het niet, ongemak in de relatie met de raad van toezicht? De verhouding tussen beide is kwetsbaar. Hoe speel je het spel van macht en invloed in gezamenlijk vertrouwen? Hoe veilig kan de bestuurder zich voelen aan de tafel van de raad van toezicht?

‘Iedere bestuurder zou moeten wensen dat hij bekwame toezichthouders heeft die het spel goed kunnen spelen,’ meent Bettina de Jong, toezichthouder bij stichting Kinderwoud in Heerenveen, ‘want daarvan wordt zowel de bestuurder als de organisatie beter.’ Deze uitspraak onderschrijft ook Anneke Bouwmeester. Voorheen was zij onder andere bestuurder bij de SKAR-groep en bestuurslid van de Brancheorganisatie Kinderopvang, tegenwoordig is zij coach van executives en adviseur. ‘Er zijn nog steeds bestuurders die denken: ik reik aan en de rvt reageert en er zijn nog altijd raden die dat prettig vinden’, stelt zij. ‘Het proces in de boardroom zou juist dynamisch moeten zijn, hoewel daar moeilijke kanten aan zitten. Vooral voor de bestuurder als eindverantwoordelijk boegbeeld van de organisatie en met een raad van toezicht die ook de werkgeversrol heeft.’ Het vraagt professionaliteit van beide kanten om ‘het spel’ tussen bestuurder en toezichthouder goed te spelen. Beide partijen hebben daar nog wel een en ander in te leren.

Macht

Anneke Bouwmeester constateert dat de positie van de bestuurder ten opzichte van de raad van toezicht per definitie in enige mate onveilig is. ‘Het gebeurt in de praktijk vrij gemakkelijk dat het vertrouwen en de open discussie in het onderlinge contact er niet meer zijn. Dan heeft het proces de neiging om op macht door te gaan. Als je daar eenmaal zit, wordt het moeilijk om zonder grote ingrepen nog iets constructiefs voor elkaar te krijgen. Hoe meer de raad op macht zit, hoe minder ruimte er wordt gecreëerd voor de bestuurder. Deze kan dan eigenlijk niet anders dan ook mee in macht.’

‘Het gaat al heel snel over diens baan, want objectief gezien is ontslag van de bestuurder het enige machtsmiddel van de raad van toezicht. Vaak wordt dat gelabeld als gevoel en

emotie van de bestuurder, met als connotatie dat deze zich maar eens kwetsbaar moet opstellen. Maar er zit ook een keerzijde aan. De onveiligheid die dit gegeven voor de bestuurder meebrengt, is een feitelijke en kan niet afgedaan worden met gevoel en emoties, want de raad van toezicht is de hoogste in de organisatorische “pikorde”.’

Met deze stelling zet Anneke Bouwmeester een ingewikkeld dilemma neer. Maar moet dat een goede verstandhouding tussen raad van toezicht en bestuurder in de weg zitten? ‘Zeker niet’, meent Bettina de Jong. ‘Als toezichthouder moet je zorgen uit dat machts spel te blijven. Bij boardroom dynamics gaat het erom dat je andere skills moet inzetten. Onderhandelingsvaardigheden, doorvragen, kritisch zijn, discussiëren, en dat alles met behoud van vertrouwen en relatie. Het gaat om gedefinieerde rollen die beide partijen moeten spelen en die voorkomen dat de machtskaart gespeeld moet worden. Het is een goede balans van taken en verantwoordelijkheden’.

Stevige bestuurders

‘Je moet een goede bestuurder hebben die begrijpt wat hij met de rvt moet delen en waar hij de rvt voor nodig heeft, en je moet een goede toezichthouder hebben die begrijpt wat zijn rol en verantwoordelijkheden zijn. En je moet samen in staat zijn om het spel goed te spelen. Als toezichthouders hebben wij een heel pakket aan tools om van onze kant het spel soepel te laten lopen.’

‘Maar het vraagt ook om stevige bestuurders die openheid van zaken durven geven. En die bestuurder moet stevig genoeg zijn om tegen die toezichthouder te zeggen: en nou van mijn stoel af, nu doe je een stap te ver mijn kant uit. Of: nu wil ik eerst even zelf nadenken. Maar anderzijds moet de bestuurder de toezichthouder wel toelaten. Want net zo goed als toezichthouders soms een beetje uit de bocht vliegen door die machtskaart te spelen, zijn er

ook bestuurders die toezichthouders een beetje uit het spel houden.’

Als het gaat over dit onderwerp komt vaak het woord vertrouwen bovendien. Vertrouwen als iets waar je met elkaar aan moet werken, toezichthouder én bestuurder. Waar Anneke Bouwmeester wijst op de ingewikkelde psychologische kant voor de bestuurder wijst Bettina de Jong ook op de wettelijke status en verplichtingen van de toezichthouder: ‘Het is nu eenmaal zo dat wij in ons bestel geregeld hebben dat maatschappelijke organisaties een raad van toezicht hebben’, zegt zij.

‘De toezichthouder houdt toezicht op het functioneren van de bestuurder en op het ontwikkelen en bestendigen van plannen, de bestuurder moet verantwoording afleggen en openheid van zaken geven aan de raad. Dat is onder andere bedoeld om ervoor te zorgen dat er geen dingen gebeuren die niet door de beugel kunnen. Dit betekent niet dat er geen vertrouwen kan bestaan. Vertrouwen is de basis, in principe opereer ik als toezichthouder vanuit vertrouwen in de bestuurder.’

‘Maar dat doe ik niet blind, ik blijf alert. Ik ga er niet van uit dat de bestuurder iets expres niet vertelt, maar ik let wel op of ik het gevoel krijg dat er nog wat mist. En dan vraag ik ernaar. En als het antwoord mij niet bevalt dan vraag ik door. Als critical friend neemt een toezichthouder geen genoegen met een gemakkelijk antwoord. Als toezichthouder ben ik ook verplicht te weten wat er te weten valt en dus zal ik zo af en toe uit andere bronnen moeten putten zoals de or, de accountant, het managementteam of een personeelsbijeenkomst. Het is een toezichthouder juridisch aan te rekenen als hij niet op zoek gaat naar informatie.’

‘Ik snap wel dat een bestuurder dat lastig vindt. Maar dat kan niet betekenen dat de toezichthouder maar moet ophouden zijn werk te doen. Het ergste wat je als bestuurder kunt hebben is een toezichthouder die geen toezicht houdt. Het brengt wel spanning in de boardroom, een gezonde alertheid die er niet voor niets is. We hebben met zijn allen een belangrijke taak te vervullen. Daar hebben we allemaal onze eigen rol en verantwoordelijkheden in.’

Anneke Bouwmeester onderschrijft dit model van toezicht houden. ‘Het is heel plezierig met

toezichthouders die zich als critical friend kunnen opstellen,' vindt zij. 'De praktijk is echter wel wat weerbarstiger. Men is vaak aan twee kanten voorzichtig, maar vooral voor de bestuurder is er reden om wat voorzichtiger te zijn. Ik merk dat toezichthouders dat wel eens onderschatten, zij zouden meer kunnen doen aan het creëren van veiligheid in een sfeer die ook door de bestuurder zo gevoeld wordt. Toezichthouders zouden vaker aan hun bestuurder kunnen vragen: wat heb jij nou nodig? Ik vind dat er wel veel nadruk ligt op diens houding.'

Transparantie

Beide geïnterviewden wijzen in dezen op het belang van transparantie. Transparantie in eigen gedrag, over het kader waarbinnen men werkt en over de afspraken die er zijn tussen raad van toezicht en bestuurder. 'Dan kun je met je toezichthouder ook een heldere discussie hebben', zegt Anneke Bouwmeester. 'Met welke doelstelling doe je dit? En waar sluit het aan bij de strategie van de organisatie?' 'Het gaat vaak knellen als er argumenten worden gevonden bij een soort principiële discussie tussen de verschillende leden van de rvt en de bestuurder. Of als de toezichthouder meer op de hoe-stoel gaat zitten. Daar hoeft deze mijns inziens minder van te vinden, want het zou vooral moeten gaan over de vraag of de strategie goed is en hoe we daar beter van worden. Natuurlijk wil de raad bijvoorbeeld een fusie weten hoe die partner in elkaar zit en of de bestuurder de risico's goed in kaart gebracht heeft. Het is ook belangrijk dat de bestuurder alles doet om de leden te informeren zodat ze weloverwogen een besluit kunnen goedkeuren. De kernvraag daarbij is altijd: waarom is dit goed voor de organisatie?'

Anneke Bouwmeester is een van de dienstverleners verbonden aan de bdKO voor gespecialiseerde vragen van leden. Voor meer informatie: www.bdko.nl.

Workshop

Op 20 september organiseert de bdKO voor de tweede maal de workshop Boardroom Dynamics voor bestuurders. Zie kader hiernaast.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeurs in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's. De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten om dit doel te bereiken. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar landelijke bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Via de bdKO ledendiensten zijn deskundige professionals verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten worden gedeeld.

18 september 2017 | Diner-bijeenkomst Aan tafel met D66-woordvoerder kinderopvang Rens Raemakers

Tijdens deze diner-bijeenkomst kunt u op informele wijze met Tweede-Kamerlid Rens Raemakers van gedachten wisselen over de recente ontwikkelingen in de branche zoals de Wet innovatie en kwaliteit kinderopvang, de Wet harmonisatie kinderopvang en peuterspeelzaalwerk, adviezen m.b.t. kinderopvang (zoals advies taskforce samenwerking onderwijs en kinderopvang) etc. etc.

20 september 2017 | Workshop Boardroom Dynamics

Deze workshop neemt u mee in 'Het Spel' van macht en invloed, de (onderliggende) belangen, de zichtbare en onzichtbare tegenstellingen, de verschillen in rol en verantwoordelijkheid, de gezamenlijke betrokkenheid, en in leiderschap, integriteit en moraliteit aan de vergadertafel van de raad van toezicht.

Hoe professioneel zowel toezichthouder als bestuurder dit 'Spel' kunnen spelen, bepaalt de kwaliteit van het strategisch niveau en het succes van de organisatie.

Maar hoe werkt Boardroom Dynamics eigenlijk in de praktijk? Hoe denkt en handelt een toezichthouder en waar zit de invloed en handelingsruimte van de bestuurder?

De workshop levert u een aantal concrete situaties uit de praktijk, met daarbij oplossingen, denkrichtingen, en handreikingen die u in de omgang met uw toezichthouder kunt gebruiken. Als deelnemer kunt u vanzelfsprekend uw eigen praktijkvoorbeelden, vragen en ervaringen inbrengen. Er zijn ook een aantal geanonimiseerde praktijksituaties uit de praktijk van de workshopleider waarmee gewerkt kan worden. In een interactieve setting gaat u vooral zelf aan de slag.

De workshop wordt geleid door Bettina de Jong van Go for Colour. Go for Colour richt zich op organisaties in verandering, op bestuurders en managers, op raden van toezicht (dan wel commissarissen), en op hoogopgeleide professionals. Bettina is jarenlang bestuurder geweest en is nu zelf toezichthouder. Ze houdt zich op landelijk niveau bezig met good governance en het professionaliseren van toezichthouders. Ook bemiddelt ze als mediator in conflicten in raden van toezicht, en begeleidt ze zelfevaluatie van rvt's.

Zie voor meer informatie over en aankomen: www.bdko.nl.

U kunt zich voor het bijwonen van bijeenkomsten van de bdKO opgeven via de site www.bdko.nl of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO. T (079) 363 81 02.

Heeft u belangstelling, maar bent u nog geen lid? Bij sommige bijeenkomsten is het mogelijk een keer deel te nemen om kennis te maken met de bdKO.