

Samenwerking en teameffectiviteit

Dit artikel is gepubliceerd in Governance Update van 17 mei 2017

VISIE OP TOEZICHT: THEORIE EN PRAKTIJK

Best Practice

Er kunnen communicatiestoornissen ontstaan tussen leden van een raad van toezicht, of tussen raad en bestuur. Monique Meeuwisse van GITP/Bestuur en Toezicht over het hebben van de juiste mindset. 'Bestuurders en toezichthouders moeten zichzelf trainen in het opsporen van mogelijke verschillen van opvatting over de visie teneinde deze te kunnen adresseren.'

De visie op toezicht is voortdurend in ontwikkeling. De basis voor die ontwikkeling ligt onder andere in integriteitsschendingen, onderzoek naar falend en effectief toezicht en maatschappelijk ontwikkelingen in meer algemene zin. Verschillen van opvatting over de visie op toezicht binnen de raad kunnen de teameffectiviteit negatief beïnvloeden. Verschillen van opvatting over de visie op toezicht tussen de raad en de bestuurder kunnen problemen geven in de verhoudingen en de samenwerking. Soms zelfs zo sterk dat de bestuurder "last" ervaart van de toezichthouder. In de praktijk komen we beide tegen.

Zelfevaluatie

Om bij de raad zelf te beginnen. Hoewel de meeste raden serieus aandacht besteden aan de jaarlijkse zelfevaluatie, zien we toch geregeld communicatiestoornissen. Sommigen toezichthouders menen vooral kritisch te moeten zijn, anderen willen vooral steunen. Sommigen denken afstand te moeten houden van de bestuurder, anderen zoeken nabijheid. Andere menen mee te moeten denken over de strategie en zich inhoudelijk goed op de hoogte te stellen, weer anderen kijken door de oogharen naar de strategie en toetsen liever marginaal. Zo kan een vorm van "langs elkaar heen praten" ontstaan die tijd kost, ongenoegen oplevert en afleidt van de inhoud van het gesprek.

Dominant of niet?

Wanneer we het over verschillen van inzicht tussen de raad van toezicht en de bestuurder(s) hebben, zien we dat deze verschillen tot samenwerkingsproblemen kunnen leiden of negatieve beelden over en weer. De bestuurder kan, zoals aangegeven, zelfs last gaan ervaren van de toezichthouder. Enkele voorbeelden. Een bestuurder kan het onprofessioneel vinden dat de toezichthouder steeds op zijn stoel probeert te gaan zitten terwijl de toezichthouder geheel conform de nieuwe inzichten zo veel mogelijk betrokkenheid wil tonen. Een bestuurder kan graag rolvastheid van de toezichthouders zien terwijl de toezichthouder probeert de rol- en stijlflexibiliteit te laten zien die bij zijn of haar verschillende petten hoort. De bestuurder kan van de voorzitter een strakke sturing verwachten terwijl de voorzitter juist niet te dominant wil optreden en iedere toezichthouder afzonderlijk de ruimte wil geven. Een toezichthouder kan van mening zijn de bestuurder te moeten "prikkel"en terwijl de bestuurder bijpassende stijl van vragen stellen als wantrouwend en ongelijkwaardig ervaart.

Mindset

Expliciete aandacht voor de visie op toezicht in alle facetten (zowel inhoudelijke als attitude en communicatie) is dus de moeite waard. Wat te doen? Moeten we dan nòg een agendapunt toevoegen aan de steeds verder uitdijende lijst van onderwerpen? Namelijk hoe concretiseren we over en weer onze evoluerende opvattingen over modern en effectief toezicht? Dat kan, het werkt over het algemeen goed om deze zaken periodiek aan de orde te stellen. De samen-

werking wordt effectiever. Een alternatief is dat bestuurders en toezichthouders zichzelf trainen in het opsporen van mogelijke verschillen van opvatting over de visie teneinde deze te kunnen adresseren. Dat vraagt tijdens de vergaderingen voortdurend alertheid op dat punt. Het is een cliché maar het is moeilijk elkaar ècht te begrijpen. Het loont wel de moeite daarin te investeren. Wanneer de bestuurder en de toezichthouder bedacht zijn op mogelijke verschillen van opvattingen over hun visie en de daaruit voortvloeiende communicatiestoornissen en ongenoegens, zal dat de samenwerking en de diepgang in het gesprek ten goede komen. Dat vraagt bij alle betrokkenen om de juiste mindset (specifieke procesgevoeligheid) en veel oefening.

Auteur(s): Monique Meeuwisse

Dit artikel is gepubliceerd in: GU2017mei