

Toezichtdynamica (3): een Raad van Toezicht is geen team

Heel veel organisaties kennen op verschillende niveaus teams van medewerkers, waaronder een managementteam. Raden van Toezicht worden vaak ook als een team gezien, niet in de laatste plaats door de toezichthouders zelf. Dat is eigenlijk gek. Als je er namelijk van uitgaat dat een gemiddelde Raad van Toezicht ongeveer 6 keer per jaar vergadert en deze vergaderingen niet langer van 2,5 uur duren, dan zien toezichthouders elkaar ongeveer 15 uur per jaar. Verspreid over een geheel jaar is dat dus heel weinig. Dit impliceert dat toezichthouders elkaar nauwelijks leren kennen. Uit mijn promotieonderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg blijkt ook dat de meeste toezichthouders slechts heel beperkt van elkaar weten welke achtergrond ze hebben, welke werkervaring, kennis en kunde. Natuurlijk, degenen die de werving en selectie doen, hebben wel een keer een curriculum vitae gelezen en het daarover gehad, maar doorleefd is dat nauwelijks. Bovendien is het niet standaard dat een volledige Raad van Toezicht actief betrokken is bij de werving en selectie van een nieuwe toezichthouder.

Naast de beperkte tijd die toezichthouders met elkaar doorbrengen is een tweede reden waarom er eigenlijk niet over een team gesproken kan worden, dat Raden van Toezicht nagenoeg ieder jaar te maken krijgen met een wisseling. De samenstelling van de groep verandert dus om de 15 uur, om het kort door de bocht te formuleren. Het aantal mensen dat betrokken is geweest bij de aanstelling van een toezichthouder, neemt haast ieder jaar af.

Er is nog een derde reden waarom de Raad van Toezicht niet als team moet worden gezien en dat is het feit dat de vergaderingen haast uitsluitend plaatsvinden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Dit betekent dat er nauwelijks sprake is van een onderlinge dynamiek. Uit het empirisch onderzoek, dat de kern vormt van mijn proefschrift, blijkt dat vergaderingen van Raden van Toezicht vooral bestaan uit een interactie tussen een individuele toezichthouder en de Raad van Bestuur: een toezichthouder stelt een vraag en de Raad van Bestuur antwoordt. Discussie vindt er weinig plaats en als het gebeurt, is dat meer tussen toezichthouders en de Raad van Bestuur dan tussen toezichthouders onderling. Aldus bezien kan de discussie over de one-tier board ook in een ander perspectief worden geplaatst: Raad van Toezichtvergaderingen zijn in feite te typeren als one-tier board meetings.

Als we constateren dat een Raad van Toezicht geen team is, resteert de vraag of we dit erg moeten vinden. Enerzijds is dit niet zo, omdat ook de groep individuele toezichthouders voldoende kritische vragen kan stellen en, indien er voldoende diversiteit is, ook een goed klankbord kan zijn voor de Raad van Bestuur. Anderzijds geeft het wel te denken, omdat het toch de bedoeling is dat een Raad van Toezicht als eenheid handelt. Bovendien is het voor de continuïteit van een organisatie wel wenselijk dat er een consistente lijn in de visie, het denken en het handelen van een Raad van Toezicht ontstaat en voortbestaat. Hoe minder dit het geval is, hoe spannender en onberekenbaarder de groepsdynamiek wordt als de organisatie onder druk komt te staan. Aldus is één van de adviezen van mijn onderzoek dat Raden van Toezicht meer tijd met elkaar moeten gaan doorbrengen, met name ook in informele settings, benen-op-tafel discussies zo u wilt, opdat men elkaar goed leert kennen en blijft kennen.