

# TOEZICHT

Leden van raden van commissarissen en raden van toezicht liggen onder het vergrootglas. Door de schandalen in de afgelopen jaren in bijvoorbeeld de bancaire, onderwijs- en woningbouwsector is de regelgeving verscherpt en wordt het vergrootglas steeds vaker uit de kast gehaald. In het *Financieele Dagblad* – de beste krant van Nederland – staat bijna elke dag wel een bericht dat betrekking heeft op het functioneren van de top van organisaties. Smullen voor organisatieadviseurs, want hier kunnen we veel van leren. Een van de meest interessante cases van de laatste tijd vond ik het gedoe binnen de raad van toezicht van AFM, een van onze belangrijkste toezichthouders, maar dit terzijde. Ik heb gefascineerd het nieuws gevolgd waarin de oude generatie door onze minister van Financiën werd gewipt nadat zij een vertegenwoordiger van de nieuwe generatie, collega Henriette Prast, hadden verdreven omdat zij zich in hun ogen wel erg kritisch toonde, onder andere over de nevenfuncties van de voorzitter. Goed toezicht houden is een kunst, maar **GOED MET ELKAAR OMGAAN ALS TOEZICHTHOUDERS IS MISSCHIEN NOG WEL INGEWIKKELDER**. Terwijl ook uit onderzoek blijkt dat de dynamiek in de bestuurskamers van grote invloed is op het succes van or-

ganisaties. Toezichthouders zouden zich daarom op dit vlak verder kunnen professionaliseren om hun rol naar behoren te kunnen vervullen. Zij zijn immers degenen die moeten kunnen reflecteren en interveniëren als irrationele en disfunctionele processen de overhand krijgen. En hierbij spelen vragen en dilemma's een rol zoals: welke rol neem je wanneer aan en wanneer en hoe wissel je van rol? Hoe blijf je betrokken en toch op voldoende bestuurlijke afstand? Hoe geef je goed vorm aan de relatie tussen de voorzitter van de rvc of rvt en de voorzitter van de rvb? Hoe ga je om met Zonnekoninggedrag? Hoe intervenieer je in een slecht functionerend bestuursteam? Hoe stel je het functioneren van je eigen team effectief ter discussie? Hoe zorg je voor een goed samenspel tussen alle betrokken bestuurslagen? Het omgaan met deze vraagstukken vraagt een andere expertise dan waarvoor je gevraagd bent in de raad en vele toezichthouders leren dit deel van het vak met vallen en opstaan in de praktijk. Er zijn namelijk nog niet veel professionaliseringsprogramma's die expliciet aandacht hebben voor gedrag en omgangsvormen in de bestuurskamers. Dit was voor ons de reden om een nieuw programma te maken binnen het VU Center for Executive

Coaching: Intervenieren voor commissarissen en toezichthouders. Vanuit onze wens om bij te dragen aan de bestuurbaarheid van organisaties en onze overtuiging dat een heldere structuur en regelgeving essentieel zijn, maar dat intervenieren op individueel en groepsniveau uiteindelijk bepalen of het werkbaar wordt. En gelukkig zijn er ook vele bestuurders die zich dit realiseren en regelmatig externen vragen bij de evaluatie van hun functioneren. Een groeimarkt voor organisatieadviseurs, die vanuit hun externe positie en ervaring in veel verschillende organisaties het nodige te bieden hebben.

---

*Prof. dr. Yvonne Burger is verantwoordelijk voor het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit en is daarnaast zelfstandig adviseur en executive coach.*

*Reageren? [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)*

