

# Boardroom dynamics, leren

**Inzicht in de dynamiek in de raad van toezicht en bestuur wordt ook voor de pensioensector steeds belangrijker. Pensioenfondsen staan maatschappelijk steeds meer in de schijnwerpers, zeker na het uitblijven van een pensioenakkoord. Toezichthouden in een veranderende samenleving stelt andere eisen. De kwaliteit van de samenwerking wordt steeds meer een kritische succesfactor voor raden. Net als alle andere sectoren ontkomt de pensioensector niet aan een vermaatschappelijking van de governance.**

Slager schrijft al in 2014 dat de governance een ontwikkeling kent van fonds naar financiële intermediair, vervolgens naar risicobeheersing, daarna kwam het accent op verzakelijking van de uitvoeringsrelaties, en in 2014 (!) ging het om de toenemende rol van de deelnemer. Inmiddels is de publieke belangstelling niet minder geworden, integendeel. Pensioenfondsen zijn zichtbaar in het publieke debat over de toekomst van het pensioen. Dat is cruciaal voor de toekomst. Dit stelt hele andere eisen aan bestuur en toezicht. Goed presteren op de corebusiness is niet voldoende. Communiceren met klanten, burgers, politici en andere stakeholders draagt bij aan het vertrouwen. En zonder vertrouwen, geen toekomst.

## **Maatschappelijke betrokkenheid**

Een raad van toezicht die zich uitsluitend hoefde te richten op de financiële deugdelijkheid, functioneerde anders dan een raad van toezicht die met het bestuur en de organisatie in het brandpunt van de maatschappelijke belangstelling staat. Daarbij gaat het om het daadwerkelijk communiceren met de buitenwereld, het actief antwoord willen geven op signalen en vragen van de buitenwereld. Communiceren met de buitenwereld betekent ook investeren in een gemeenschappelijke visie op de maatschappelijke functie. Investeren in de waarde van het fonds en het vermogen om een inhoudelijke sparringspartner te zijn voor externe en interne stakeholders. Het krachtenveld is beweeglijk en niet lineair. Daarbij is de onderlinge verhouding, de relatie tussen bestuur en intern toezicht van grote betekenis.

## **Team bouwen in goede tijden**

Volgens Van Maanen is de kwaliteit van de samenwerking binnen de raad van toezicht cruciaal voor het functioneren. Uit zijn onderzoek blijkt dat bijna 60% van de oorzaken voor een crisis aan de interne organisatie ligt. De relaties binnen het team en de relatie tussen bestuur en toezicht is van doorslaggevend belang. Hij adviseert dan ook te investeren in relaties in tijden dat er niets aan de hand is. Repareer het dak als de zon schijnt, is een van zijn stellingen. Wacht niet op de jaarlijkse zelfevaluatie maar investeer in het elkaar leren kennen, zowel professioneel als persoonlijk. Creëer een open cultuur, waarin gereflecteerd kan worden op het gedrag, agendeer taboes en dilemma's, en onderliggende overtuigingen en spanningen.

## **Voorbeeldgedrag**

Of u wel of geen aandacht besteedt aan de onderlinge dynamiek, u communiceert altijd met uw omgeving. Raden van toezicht staan steeds meer in de belangstelling en daarom heeft al het gedrag impact. Veel codes schrijven voor dat u niet alleen toezicht houdt op de business, de organisatie, maar ook op het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht. Die kent meestal een aantal kernwaarden waar passend gedrag aan gekoppeld is. Dit raakt de cultuur van de organisatie. Dus schrijven de codes ook voor dat u toezicht moet houden op de cultuur en het gedrag in de organisatie. Dit is een grote en complexe opgave. Het raakt uw eigen waarde- en normensysteem en dat van uw mede-toezichthouders en bestuurders.

Zonder  
vertrouwen,  
geen toekomst

# van andere sectoren

MARIANNE LUYER CMC, BESTUURSADVISEUR BIJ HET NATIONAAL REGISTER ACADEMY & ADVISORY



Marianne Luyer

En hier raakt het uw gedrag en dat van de raad als team. Welk gedrag laten wij zien en komt dat overeen met door ons gewenste en bij de organisatie passend gedrag?

## Wees alert op soft signals en teamdynamiek

Een belangrijk onderdeel van het kijken naar teams is het vermogen om te kunnen kijken naar gedrag. We zijn vaak gericht op de inhoud van stukken, de agenda, enz., terwijl gelijktijdig een andere dynamiek gaande is. In hoeverre zijn wij getraind in het kijken naar gedrag en groepsprocessen? Hans Hoek adviseert bestuur en toezicht om te kijken vanuit de kennis van de 7 hoofdzonden. Vertoont de raad van bestuur of een toezichthouder tekenen van hebzucht, gemakzucht, onmatigheid? Waaraan

is dit gedrag te herkennen? Ziet de collega dit gedrag ook?

Een ander niveau van kijken is het groepsproces. Hoe ziet de onderlinge interactie eruit? Waar zit het boven- en ondergedrag? Wie vervult welke teamrol? Welke waardesystemen zitten aan tafel? Welke taal is dominant? Zijn er subgroepen actief? Zomaar een paar vragen die inzicht geven in het onbewuste en vaak onbenoembare onderdeel van de communicatie in de boardroom.

## Tunnelvisie

Bij crises die de krant haalden was altijd onderdeel van de analyse dat de raad zich schuldig heeft gemaakt aan het hebben van een 'tunnelvisie'. Wat betekent dit begrip en hoe kan een tunnelvisie ontstaan? Janis heeft een aantal psychologische mechanismen ontdekt die kunnen optreden in groepen, die interessant zijn om eens bij een zelfevaluatie te betrekken. Een tunnelvisie ontstaat als er processen gaande zijn van onderlinge afstemming en verbinding, teamontwikkeling, waardoor de objectiviteit geweld wordt aangedaan. Dit proces gaat meestal onbewust en langzaam. Daarom is er – net als bij het verhaal van de gekookte kikker – geen alarmbel die afgaat. Hij noemt de volgende deelprocessen:

1. De illusie van onkwetsbaarheid.
2. Collectieve rationalisering.
3. Illusie van de moraal.
4. Overmatige stereotypering.
5. Druk voor conformiteit.
6. Zelfcensuur.
7. Illusie van unanimiteit.

Dit zijn de vragen van het geweten. Maken wij ons op een of andere manier schuldig aan deze groepsprocessen? Als het antwoord ja is, is het interessant te benoemen waar dat in zit. Als het antwoord nee is, is het minstens zo interessant om te verkennen waaruit dat blijkt en waarom dat is.

## Strategisch partnerschap

De samenleving verandert en daarmee de opgave voor bestuur en toezicht. In het dynamisch krachtenveld is het noodzakelijk om de aandacht

Creëer  
een open  
cultuur



te richten op het samenwerken binnen en buiten de teams en de organisatie. Deze samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid. Dat betekent een heel andere houding aannemen dan tot nu toe gebruikelijk. Zoals Jaap Winter het benoemt: het gaat in het toezicht van morgen om rollen, waarden en leren.

Vanuit deze drie essentialia het toezicht inrichten, betrekkingen aangaan met externe en interne stakeholders, leidt volgens Rienk Goodijk tot het ontwikkelen van gezamenlijk referentiekader, het elkaar op inhoud versterken, en het voorkomen van eventuele ontsporingen.

#### Andere sectoren

Kennis van boardroom dynamics staat nog in de kinderschoenen. De financiële sector heeft vrij vergaand de psychologische kennis beschreven die een lid van de RvC moet inbrengen. DNB beoordeelt in het toetsingsgesprek niet alleen vaktechnische kennis en vaardigheden, maar ook of de kandidaat concreet kan maken hoe de 'eigen onafhankelijkheid in state, mind & appearance te borgen, en de groepsdynamiek te duiden'.

Bijna alle sectoren kennen inmiddels competentieprofielen en codes waar de soft skills in zijn opgenomen. De financiële sector, ook weer DNB, heeft sinds 2010 psychologen ingezet bij het toezicht. DNB is erg enthousiast. Deze inzet heeft in een groot aantal gevallen 'fundamentele risico's' aangetoond en gede-escaleerd. De internationale bankwereld kijkt geïnteresseerd

naar dit experiment. De andere sectoren hebben dit idee nog niet overgenomen. De andere sectoren zoals zorg & welzijn, onderwijs, volkshuisvesting investeren vooral in het professionaliseren van bestuur en toezicht.

#### Zelfevaluaties professionaliseren

De jaarlijkse zelfevaluaties zijn een goed moment om te reflecteren op het gedrag en functioneren van de raad. Dit onderdeel van de zelfevaluatie kan nog beter worden benut als gebruik wordt gemaakt van professioneel instrumentarium. Hierbij valt te denken aan assessments, zoals emotionele intelligentie, persoonlijkheidsprofiel en drijfveren die ook door anderen kunnen worden ingevuld. Individuele profielen die met elkaar een teamprofiel in kaart brengen. Deze ondersteuning draagt bij aan een substantiële verbetering van de kwaliteit van 'het lastige gesprek'.

#### Conclusie

Investeren in boardroom dynamics in de raad en bestuur van pensioenfondsen is geen luxe, maar noodzaak. Het kan een katalysator zijn voor het versterken van het leerproces van de raad. Het open karakter van het toezicht, de versterking van het maatschappelijk profiel en de intensivering van het onderlinge samenspel, maken het toezicht boeiend. Het toezicht van morgen is een bij uitstek menselijke aangelegenheid. Dat is toch een mooi perspectief! ←

Boardroom  
dynamics is  
noodzaak

Noteer  
alvast in uw  
agenda!

21<sup>e</sup> PBM PENSIOENSYMPOSIUM  
Dynamiek in de pensioensector

Donderdag 9 mei 15.00 - 20.30 uur  
Locatie: Planetarium, Amsterdam-Zuidoost

Mis het  
niet!