

Onder redactie van Puck Dinjens

# GOEDE RAAD

## VOOR COMMISSARISSEN



# Inhoud

<b>Voorwoord</b> 'Naar eer en geweten' – Doekle Terpstra .....	<b>5</b>
<b>Introductie</b> – Puck Dinjens .....	<b>8</b>
<b>Deel I – Wat zich afspeelt in het brein van de toezichhouder en bestuurder</b> .....	<b>11</b>
1 Waarpop vertrouwen we? – Puck Dinjens .....	<b>15</b>
2 Ja, er zijn fouten gemaakt (maar niet door mij) – Stefan Peij .....	<b>21</b>
3 In het succes ligt de faalfactor al besloten – Alec W Serlie .....	<b>27</b>
4 Waarom reflectie daar lastig is, waar het er het meest toe doet – Minke Tromp .....	<b>35</b>
5 Moed, de missing link in uw boardroom? – Andor de Rooy .....	<b>41</b>
6 Hoe word ik een professionele toezichhouder? – Frank Seine, Puck Dinjens, Viittorio Busato .....	<b>47</b>
7 Besturen met tijdloze bron – Rashid Leonard Azimullah .....	<b>53</b>
8 Heeft u trek in risico? – Petra van den Boorn .....	<b>59</b>
9 Waarom Beyoncé (wellicht) een goede voorzitter van de RvB is – Peter Schimmel .....	<b>65</b>
<b>Deel II – Dynamiek tussen de Raad en de belanghebbenden</b> .....	<b>73</b>
10 Voorzitten: een onmogelijke balanceeract? – Puck Dinjens .....	<b>77</b>
11 De Raad van Dromedarissen – Frédérique Bijl .....	<b>85</b>
12 Waardengericht toezicht en zelforganisatie in de gezondheidszorg – Theo P.M. Schraven .....	<b>93</b>
13 Het belang van diverse drijfveren in de board voor continuïteit – Peter Robertson en Ron Soonieus .....	<b>99</b>
14 Compliance cultuur vergt georganiseerd weerwoord – Roland Notermans .....	<b>105</b>
15 Een beetje 'scrum' in de raad kan geen kwaad – Roland de Wolf .....	<b>111</b>
16 Over Bhagwan, Facebook en de werking van macht – Oscar G. David .....	<b>117</b>
17 Medezeggenschap: spiegel voor het bestuur? – Arthur Hol .....	<b>123</b>
18 Het belonen van bestuurders – Kilian Wawoe .....	<b>129</b>
19 Moedig volgerschap: ruimte voor de organisatiesecretaris – Laura Bos .....	<b>137</b>
20 De identiteit van extern toezicht – Herman Hudepol .....	<b>143</b>
21 Toezicht op legitimatie door stakeholders – Goos Minderman .....	<b>149</b>
<b>Nawoord</b> .....	<b>155</b>
Achtergrond van de redacteur .....	<b>156</b>
Achtergrondinformatie over de auteurs .....	<b>157</b>

# 17 Medezeggenschap: spiegel voor het bestuur?

Arthur Hol

## Introductie

Nieuwe organisatievormen vragen visie, geloof in de koers en voorbeeldgedrag dat past bij de vernieuwing. De haalbaarheid van andere vormen van organiseren wordt echter eveneens bepaald door de rol van de medezeggenschapsorganen. Deze kunnen optreden als spiegel voor het bestuur en zijn als zodanig van grote waarde: de medezeggenschap kan worden benut om een goed beeld te krijgen van de haalbaarheid van de voorgenomen organisatieverandering. In dit hoofdstuk wordt het belang van het samenspel tussen bestuur, medezeggenschap en toezicht belicht evenals het belang van medezeggenschap van personeel, cliënten en hun medezeggenschapsorganen vanuit de filosofie van 'Nieuw Organiseren'.<sup>a</sup>

## Eigentijds organiseren begint al bij het maken van plannen

De afgelopen twee jaren bleek er een vergelijkbaar verandertraject bij drie – niet bij elkaar betrokken – ziekenhuizen te spelen. Bij de besturen, gesteund door hun RvT, leefde de wens om over te gaan van het in Nederland gebruikelijke model van organiseren via posities met hiërarchische leidinggevenden naar een vrij vergaande vorm van zelforganisatie genaamd *Holacracy*.<sup>1</sup> Binnen het sterk op de sociocratie gelijkend model van *Holacracy* komen geen hiërarchische leidinggevende posities meer voor, er is sprake van zelforganisatie binnen 'kringen' waarin op flexibele wijze rollen worden toebedeeld aan personen in processen waarin autonomie, dialoog en gelijkwaardigheid vooropstaan. Een eigentijdse vorm van organiseren, die internationaal en ook in Nederland steeds meer acceptatie geniet.

In deze organisaties was er een concreet voornemen om alle onderdelen van de organisatie in één keer naar het nieuwe organisatie-model over te laten gaan. De belangrijkste verandering betrof de wijze van verdeling van bevoegdheden in de organisatie. Dit voornemen was uitgewerkt in een adviesaanvraag aan de ondernemingsraad. In alle drie de organisaties werd door het bestuur gemeld dat de RvT achter de gewenste verandering stond. Echter, de medezeggenschapsorganen reageerden dat zij, als belangrijkste vertegenwoordiging van personeel en cliëntenraden, té laat betrokken waren.

Vragen die werden gesteld door de medezeggenschapsorganen betroffen in het bijzonder het tijdstip en de wijze waarop zij betrokken hadden moeten worden. Maar ook de vraag of – en zo ja, op welke wijze – dit organisatie-model een bijdrage zou kunnen leveren aan wat er speelde en nodig was in de organisatie. Daarbij gevolgd door de vraag aan welke voorwaarden voldaan zou moeten worden alvorens tot het model te kunnen overgaan.

In alle drie de organisaties is het uiteindelijk niet meer gekomen tot een betrokkenheid van het personeel en de ondernemingsraad. In geen van deze drie organisaties heeft het bestuur zich op zo'n manier tot het onderwerp 'Nieuw Organiseren' verhouden, dat het beste uit de medezeggenschap, de organisatie en haar mensen is gehaald. Dat is een gemiste kans: juist wanneer autonomie, gelijkwaardigheid en dialoog centraal staan in het nieuwe organisatiemodel is het van groot belang om deze nieuwe waarden van meet af aan voor te leven, onder andere bij het vroegtijdig en op de juiste manier betrekken van (personeel en) de medezeggenschapsorganen. Het voordeel van een vroegtijdige betrokkenheid is, naast het vaak als eerste genoemde voordeel van 'draagvlakvergroting', vooral de vergroting van de inhoudelijke kwaliteit van de uiteindelijk genomen besluiten, doordat meerdere perspectieven erin zijn meegenomen.

### Congruent gedrag

Wat hadden het bestuur – en de raad in het kielzog daarvan – dan wél kunnen doen? Het belangrijkste aspect van deze praktijkcases is de vraag: hoe stond het met het voorbeeldgedrag van de topleiding van de organisatie en welke kansen had diezelfde topleiding beter kunnen benutten om een verandering te bewerkstelligen, mede met behulp van de medezeggenschapsorganen?

In zijn boek *Reinventing Organizations*<sup>2</sup> beschrijft Frederic Laloux de evolutie van menselijke organisatievormen. Volgens Laloux hebben de twaalf koploper-organisaties die hij in zijn boek beschrijft een drietal doorbraken gerealiseerd in de manier waarop organisaties worden ingericht: zelfsturing, een evolutionair doel (*purpose*) en heelheid (*wholeness*). 'Ik geloof dat er een richting zit in de evolutie, en dat die zich ontwikkelt naar een steeds grotere complexiteit. Eens in de zoveel tijd maken we een soort van mentale shift om tegemoet te komen aan de hogere levels van complexiteit. Ik denk dat we ons op een interessant punt in de geschiedenis van de mensheid bevinden, waarin vrijwel iedereen het erover eens is dat het oude systeem niet meer werkt, en een minderheid van de mensen actief op zoek gaat naar een nieuw systeem', aldus Laloux. Moderne organisaties lijken vast te zitten in verouderde stelsels en opvattingen. Er is een nieuwe werkelijkheid waarin we op een andere manier naar de wereld moeten kijken, dus ook naar de manier waarop we samenwerken in organisaties. Voor Laloux reden om op zoek te gaan naar organisaties die het anders doen. Bedrijven die op een radicaal andere manier werken en die we als koploper kunnen zien als het gaat om het heruitvinden van het fenomeen van de organisatie.

Laloux beschrijft in zijn – grotendeels op *Spiral Dynamics* van Ken Wilber voortbouwende – model per stadium het dominante wereldbeeld, behoeften en cognitieve en morele ontwikkeling. Ieder stadium en paradigma zijn gekenmerkt door een naam, kleur en leidende metafoor. Elk paradigma bevat en overstijgt het voorgaande waardoor er in werkelijkheid meerdere paradigma's naast elkaar bestaan. Zoals mensen ook gelijktijdig de invulling van verschillende behoeften nastreven: lichamelijk, sociaal, spiritueel et cetera.

<b>Laloux's Organizational Levels</b>	
<b>Model</b>	<b>Key Breakthroughs</b>
<b>TEAL</b> Evolutionary	Self Management, Wholeness, Evolutionary Purpose
<b>GREEN</b> Culture Driven Organizations	Empowerment, Value Driven Culture, Stakeholder Model
<b>ORANGE</b> Large Corporations, Charter Schools	Innovation, Accountability, Meritocracy
<b>AMBER</b> Governments, Churches, Public Schools	Formal Roles, Hierarchies, Processes
<b>RED</b> Gangs, Mafias, Mercenaries	Division of Labor, Command Authority

Figuur 1: Organisational levels, Frederic Laloux

We zijn volgens Laloux<sup>3</sup> op een punt aanbeland waarin er sprake is van een volgend stadium in de ontwikkelingsfase van de mensheid en waarbij dus ook een nieuw paradigma en organisatie-model hoort. We gaan van ego, voorspellen en beheersen naar innerlijk, aanvoelen en inspelen. Deze volgende fase in de menselijke evolutie komt volgens Laloux overeen met Maslows niveau van 'zelfontplooiing' met etiketten als authentiek, integraal of 'cyaan'. Laloux noemt dit stadium 'evolutionair-cyaan', met cyane organisaties (*Teal*) die werken als een 'levend systeem' gebaseerd op zelforganisatie. Naast de aspecten die Laloux benoemt, speelt ook mee dat we tegenwoordig leven in een netwerkmaatschappij waarbij traditionele *command and control*-structuren steeds minder passen. In netwerkomgevingen wordt je status bepaald door wat je kunt, doet, deelt en bijdraagt binnen het netwerk en niet door een formele titel of plek in de hiërarchie. Aan succesvolle vloggers met eigen YouTube-kanalen vragen we ook niet of ze wel bevoegd zijn of een cameraopleiding of regisseursdiploma hebben.

Cyaan leiderschap is dé succesfactor volgens Laloux. Wat betreft de noodzakelijke randvoorwaarden zijn er maar twee succesfactoren die er echt toe doen: de hoogste baas (CEO) moet erin geloven en voorbeeldgedrag tonen én de eigenaren moeten het begrijpen en ondersteunen. Onder eigenaren verstaat hij overigens de overige bestuurders, directieteams, aandeelhouders en toezichhouders. Volgens Laloux zijn deze twee voorwaarden de enige factoren voor slagen of falen.

### **Wat betekent dit voor medezeggenschap?**

In Nederland hebben we te maken met formele medezeggenschap van de medewerkers, cliënten of leden van een organisatie. Naast participatie heeft deze ook ten doel het bieden van tegen-

spel, tegenkracht of tegenmacht, zoals aangeduid in het rapport van Commissie Halsema, 'Een lastig gesprek'.<sup>4</sup>

De stadia van Laloux laten zich vertalen naar de medezeggenschap, zoals in figuur 2 is weergegeven:

<b>Model</b>	<b>Kenmerken medezeggenschap</b>
<b>TEAL</b>	Alle stakeholders hebben een gelijk deel in de macht.
<b>GREEN</b>	Participatieve medezeggenschap: proces regisserend en -toetsend.
<b>ORANGE</b>	Reactief grenzen bewakend, wanneer het personeelsbelang in het gedrang komt.
<b>AMBER</b>	Geformaliseerde inspraak bij wettelijk voorgeschreven onderwerpen.
<b>RED</b>	Geen inspraak, of formeel wel bestaand maar in de praktijk een lege huls.

Figuur 2: Vertaling van Organisational Levels van Frederic Laloux naar medezeggenschap

De Ondernemingsraad heeft – net als organisaties – een groei doorgemaakt. Van een orgaan met beperkt mandaat en adviesrol is deze gaandeweg uitgegroeid tot een orgaan dat de proces-regisserende en proces-toetsende rol op zich neemt. Een medezeggenschapsorgaan dat zich ook echt gelegitimeerd voelt ongevroegde adviezen te geven en als adviseur van het bestuur en gesprekspartner van de RvT zelf een initiërende rol vervult. De veranderopgave van een organisatie kan bijvoorbeeld als eerste door een proactieve ondernemingsraad of cliëntenraad geconstateerd worden. Juist door signalen vanaf de werkvloer of vanuit de leefwereld van cliënten. Ook heeft deze vaak goed zicht op hoe de leiderschapsstijl op de 'werkvloer' beleefd wordt en of er voldoende veiligheid wordt ervaren om naar voren te komen met wat men werkelijk voelt en denkt. Helaas onttrekt de top zich nog te vaak aan de vereiste transparantie en het gewenste voorbeeldgedrag. De medezeggenschap is dan ook een goede partij om – naast de RvC of RvT – het bestuur te ondersteunen bij de reflectie op de kwaliteit van het eigen leiderschap – en bij uitblijven van die reflectie of een gunstige uitkomst daarvan de eigen verantwoordelijkheid te nemen.<sup>4</sup>

### **Wat vraagt dat van het bestuur?**

Het 'voorleven' van de organisatiefilosofie door de top van de organisatie is, volgens Frederic Laloux, een factor van doorslaggevend belang. Bij dat voorleven gaat het om de manier van 'doen' van de top, én vooral de manier van 'zijn'; het wereldbeeld en de psychologische ontwikkeling die passen bij de nagestreefde besturingsfilosofie.

Een leider – een bestuurder – die de organisatie succesvol heeft gemaakt in het oranje of groene spectrum, heeft zeer waarschijnlijk een leiderschapsstijl die daarbij past. De vraag is of hij óók de juiste leider zal zijn om de organisatie naar het volgende – het cyane – niveau te tillen. Zijn wens mag dan cyaan zijn, maar zijn wereldbeeld is vaak nog oranje of groen. Is er dan misschien voor

een nieuwe fase een nieuwe leider nodig? En houdt de medezeggenschap de huidige leider de spiegel voor bij de vraag of hij deze kwaliteiten wel degelijk bezit?

Het wel of niet implementeren van een radicaal nieuwe vorm van organiseren vraagt in de eerste plaats om stil te staan bij de huidige situatie: wat hebben we al, wat is er nog nodig en hoe kunnen we iedereen betrekken? Deze vragen dient niet alleen het bestuur, maar ook de medezeggenschap en toezicht zichzelf te stellen. Daarbij is de rol van de laatste twee om te checken of deze nieuwe vorm van organiseren gegrond is in de realiteit, en of deze past bij de gewenste organisatiecultuur.

Juist wanneer autonomie, dialoog en gelijkwaardigheid vooropstaan in het beoogde, nieuwe, organisatiemodel, is het congruent met de filosofie van het model om in een vroegtijdige betrokkenheid van bijvoorbeeld het personeel en de ondernemingsraad te voorzien.

Vervolgens dient gekeken te worden naar de leiderschapsstijl als belangrijke randvoorwaarde. De medezeggenschap kan een proactieve rol pakken en ongevroegd het huidige leiderschap checken op geschiktheid. Echter, vanuit de filosofie van zelfsturing ligt het meer voor de hand dat de bestuurder deze vraag stelt aan zichzelf. Deze beweging vraagt namelijk om leiders die in staat zijn tot een hoge mate van zelfreflectie, ook op hun schaduwkanten, hun eigen leiderschapsgedrag en de impact hiervan op de transformatie van de organisatie. Het vergt lef om de eigen kwetsbaarheid te tonen. Juist door zichzelf te laten zien, maken bestuurders het gemakkelijker voor anderen in de organisatie om deel uit te maken van het transformatieproces.

### **Wat hadden de toezichthouders, bestuurders en de medezeggenschap uit de drie ziekenhuizen anders kunnen doen?**

Terugkijkend naar de casus, waarbij de rol van de medezeggenschap bij de voorgenomen organisatievernieuwing beperkt is gebleven, is de vraag wat de betrokken partijen wél hadden kunnen doen. Aan een van de twee randvoorwaarden van Laloux leek te zijn voldaan, namelijk de steun van de RvT. Waar het ging om het juiste voorbeeldgedrag, bleken de bestuurders echter nog te veel terug te vallen op de manieren van doen die pasten bij een eerder stadium van organisatieontwikkeling.

Om te bevorderen dat het juiste voorbeeldgedrag wordt getoond bij de overgang naar een nieuwe organisatievorm, zouden de toezichthouders en de bestuurders, evenals de sleutelfunctionarissen uit de organisatie en de medezeggenschap, zich de volgende drie wezenlijke vragen hebben kunnen stellen, om de antwoorden daarop vervolgens met elkaar en met hun omgeving te delen:

- 1.** Wie ben ik, met al mijn drijfveren, talenten en kwetsbaarheden, inclusief mijn schaduwkant, wat is mijn gedrag én het effect daarvan in de organisatie?
- 2.** Hoe bepaal ik onbevooroordeeld wat écht speelt en wat écht nodig is qua verandering? Twee subvragen hierbij zijn: Hoe draag ik eraan bij dat de onderstroom naar boven komt, zonder daar over een oordeel te hebben<sup>5</sup>? En: Hoe betracht ik openheid over alle persoonlijke en zakelijke agenda's van mijzelf rondom de verandering en stuur ik erop aan dat anderen hetzelfde doen?
- 3.** Hoe trek ik met betrokkenen samen op in de reis naar de bestemming, terwijl ik tegelijk recht doe aan ieders eigenheid, rol en (wettelijke) taken, als bestuur en toezichthouder, klanten, werknemers en als vertegenwoordigende organen (ondernemingsraad, cliëntenraad, vakbonden) – 'samen-sturing in verandering'.

Een mogelijkheid is dat de bestuurder – na aanleiding van deze vragen en het gesprek dat daaruit voortvloeit – zelf besluit dat voor de nieuwe fase een nieuwe leider nodig is. Het kan ook dat hij zelf niet inziet dat hij niet de juiste leider is, maar de medezeggenschapsorganen wel – juist omdat hij geen passend voorbeeldgedrag toont. In dat geval zou de rol van de medezeggenschapsorganen kunnen zijn dat zij advies geven aan de toezichthouders over de invulling van de bestuurdersrollen bij het nieuwe profiel als zij kunnen constateren dat deze niet kloppend zijn met de huidige invulling.

De ‘organen’ van de organisatie zoals RvB, RvC/RvT, OR, CR kunnen helpen bij het bespreekbaar maken van het voorbeeldgedrag door het op gezette tijden te agenderen. Dat kan gebeuren onder de algemene noemer ‘Voorbeeldgedrag bij verandering’. Op die manier wordt tot uitdrukking gebracht dat het niet alleen gaat om voorbeeldgedrag van de ‘top’, maar ook om dat van de toezichthouders, andere managers, en uiteindelijk om dat van iedereen.

Net als van de bestuurder vraagt een overgang naar een nieuwe (cyane) organisatievorm dat de medezeggenschap bereid is om vanuit vertrouwen te opereren. Belangrijk is dat overwegingen en emoties open gedeeld worden, vanuit een coöperatieve houding. Dit vraagt de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen. Dan kan de medezeggenschap én meedenken met het bestuur én tevens een proactieve rol vervullen. Zeker bij eigentijds organiseren is deze rolopvatting van de medezeggenschap passend, zij het dat de bestuurder die wel moet blijven ‘matchen’ met een participatieve leiderschapsstijl.

### Tot slot

Bij radicaal vernieuwende organisatieontwikkeling is het geboden dat het bestuur zelf, en zeker ook de RvT vanuit zijn meerzijdige verantwoordelijkheid, aansluiting zoeken bij klanten, werknemers en hun vertegenwoordigende organen om vast te stellen of ook zij op een goede manier betrokken zijn bij alle relevante (voor)vragen met betrekking tot de gewenste verandering. Wanneer dat niet van meet af aan gebeurt, is de verkeerde toon gezet bij de implementatie van deze nieuwe organisatievorm. Daarbij is het van belang het samenspel tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap zo te organiseren dat je samen optrekt én recht blijft doen aan de bijzondere plek, rol en (wettelijke) taken van alle betrokkenen.

### Bronnen

- <sup>1</sup> Hol, A. e.a. (2014). *Medezeggenschap in beweging*. Vakmedianet.
- <sup>2</sup> Laloux, F. (2015). *Reinventing organisations*. Het Eerste Huis.
- <sup>3</sup> Bron: Laloux culture model <https://www.bing.com/images/search?q=laloux+culture+model&id=A7312D28166BDCC6D57E7001758E65E923634B41&FORM=IQFRBA>
- <sup>4</sup> Of: Commissie Behoorlijk Bestuur (Halsema) (2013). *Een lastig gesprek*. Den Haag.
- <sup>5</sup> Bron: <https://cdn.i-pulse.nl/governanceuniversity/userfiles/PDF/top-leiders-geef-je-bloot-het-mag-en-kan.pdf>

### Verwijzing

- <sup>o</sup> [www.nieuworganiseren.nu](http://www.nieuworganiseren.nu)



# Goede Raad voor Commissarissen

## 21 inzichten voor toezichthouders en bestuurders

### **Toezichthouden is al lang niet meer iets dat 'je er bij doet'.**

Het is een vak. Met verschillende disciplines die de toezichthouder zich eigen moet maken. Dat kan specialistische kennis betreffen, maar vooral ook gaan over niet-alledaagse invalshoeken, zoals de persoonlijkheid van de toezichthouder, de mechanismen die samenhangen met de werking van het brein, het gedrag en cultuur in een team, of het samenspel met stakeholders.

In 21 kernachtige hoofdstukken staan de auteurs stil bij datgene dat de commissaris, toezichthouder of bestuurder kenmerkt, namelijk het menselijke. Ieder hoofdstuk maakt zichtbaar dat zowel het positieve als het feilbare gedrag verklaarbaar is, wellicht zelfs wel logisch is. Zo zijn wij nou eenmaal 'gebakken'. Het gedrag wordt verklaard vanuit de sociale wetenschap, filosofie of spirituele bronnen. Met dit boek beogen we inzicht te geven in potentiële valkuilen, die onlosmakelijk aan onszelf verbonden zijn.

En waar we dus allemaal kunnen intuïneren.

*Goede Raad voor Commissarissen* belicht daarnaast best practices, specifiek voor commissarissen, toezichthouders en bestuurders, die bedoeld zijn om in de dagelijkse praktijk van toezicht en bestuur handvatten te geven om de grootste klippen te kunnen omzeilen. Deze best practices helpen om alert dat vak te kunnen uitoefenen. Op individueel en teamniveau.

*Goede Raad voor Commissarissen* is een initiatief van Puck Dinjens en bevat 21 verschillende inzichten. De auteurs hebben ervaring als toezichthouder en/of bestuurder, zijn wetenschapper, publicist of hebben een eigen (governance) adviespraktijk.

ISBN 978-94-90463-62-5



9 789490 463625 >