

# Een nieuwe bestuurder 'Window of opportunity'

Monika Milz

Het benoemen van een nieuwe bestuurder is een kans, een moment om zuinig op te zijn. Wie deze kans goed benut doet een diepe investering in de kwaliteit van de relaties met alle betrokkenen. Het is in onze ogen een onderwerp waar de verantwoordelijke Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen tijdig bij stil moet staan. Naarmate er beter over is nagedacht kan de 'window of opportunity' beter worden benut.

## Routine of kans

Een toezichthoudende raad – we spreken hier in het vervolg over 'de raad' – blijft veelal op de achtergrond. De bestuurder is het gezicht en de vertolker namens de organisatie. Als het einde van de termijn van de bestuurder in zicht komt, bijvoorbeeld door pensionering of omdat de bestuurder elders nieuwe uitdagingen zoekt, heeft de raad de touwtjes in handen. Dan is het tijd om even op de voorgrond te treden.

De klassieke werkwijze voorziet doorgaans in het opstellen van een profiel, het kiezen voor een wervingsproces met of zonder *searcher*, onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en draagvlak gesprekken. En dan start de nieuwe bestuurder op hoop van zegen.

Dit benoemingsproces lijkt routine. Te weinig wordt beseft dat het benoemingsproces veel invloed heeft op het krediet voor de nieuwe bestuurder. Ook laat de raad zo een kans liggen om de organisatie beter te leren kennen en in de organisatie beter bekend en gewaardeerd te zijn. Dat is waarom wij graag spreken over de 'window of opportunity' waar de raad gebruik van zou kunnen maken.

Dit moment in de geschiedenis van de organisatie biedt de mogelijkheid om als raad veel directer in contact te treden met de werkgemeenschap en met de stakeholders. Dat moet de raad natuurlijk vooral zelf willen en nuttig vinden.

## Een casus uit de praktijk

Aan de hand van een voorbeeld uit onze praktijk kleuren we dit nader in.

Tijdens de zelfevaluatie van de raad werd onder andere besproken dat over een jaar de bestuurder zal vertrekken. Door onverwachte omstandigheden was de beoogde opvolger niet meer beschikbaar.

De externe begeleider stelde met de raad een time-to-market plan op. Al snel werd helder dat de twaalf maanden net genoeg zouden zijn voor het zorgvuldige proces waar deze raad voor wilde kiezen.

De leden van de raad hadden namelijk gemengde beelden over de mensen direct onder het bestuur. Duidelijk werd ook dat er tot nu niet met deze tweede laag was gesproken. Noch over hun 'ideaal' wat de toekomstige besturing betreft, noch over de ambities die zij zelf mogelijk koesterden. Die vragen waren eens te meer relevant in het licht van een nieuwe strategie die in samenwerking met velen aan het ontstaan was.

De raad besloot daarom in gesprek te gaan over het soort leiderschap dat zou passen bij de nieuwe strategie. In gesprekken met het tweede echelon, de ondernemingsraad en enkele 'young eager bevers' wilde de raad een helder beeld krijgen.

## De raad kreeg een gezicht

Deze inventarisatie was een schot in de roos. Waardevolle ideeën en nuances werden besproken. Voor vele medewerkers kreeg de raad opeens een gezicht. Impliciet werd duidelijk dat het leiderschap in goede, zorgzame handen is.

In de gesprekken bleek dat het een of ander MT-lid wel ambities koesterde om de bestuurder te mogen opvolgen. De raad zag het als belangrijke taak die manager met ambitie duidelijkheid te geven. Op maat werden gesprekken gevoerd om de ontwikkeling van MT-leden serieus te nemen. Het werd door hen zeer gewaardeerd. Toen ervoor werd gekozen om toch extern naar de nieuwe bestuurder te zoeken, was dit geen verrassing meer en werd dit goed begrepen. De MT leden wisten dat het een resultaat was van ordentelijke afwegingen.

De raad liet zich bij deze gesprekken begeleiden door een externe professional die de voor- en nazorg regelde met gespreksverslagen en



GOVERNANCE  
SUPPORT

# Een nieuwe bestuurder. 'Window of opportunity'

feedback naar alle betrokkenen. De crux was dat de raad één uit hun midden hadden gekozen om namens hen al deze gesprekken te voeren en verantwoordelijkheid te nemen voor dit deel van het proces.

In de aanloop naar de werving van de nieuwe bestuurder had de raad dus intensief overlegd met management en medewerkers. De binding met de organisatie werd versterkt. Niet alleen voor de raad, maar ook voor de organisatie werd duidelijk dat een andere strategie een ander soort leiderschap vraagt. De werkgemeenschap draagt zo'n leiderschap – of niet. Door in gesprekken helder te krijgen welke droom er in de organisatie leeft, wordt het opstellen van een functieprofiel een heel andere oefening. De bevoegdheid kon vorm krijgen.

## Het kan beter

Door met de werkgemeenschap goed in contact te zijn, is al veel gewonnen, maar het kan nog beter.

In deze maatschappelijke organisatie was het ook belangrijk om andere stakeholders te betrekken bij de nieuwe strategie en het nieuwe leiderschap. Deze stakeholders waren in het strategieproces meegenomen.

Toen de raad hen benaderde om in gesprek te gaan over het profiel van de nieuwe bestuurder werd dit ervaren als een consequente, constructieve opstelling. Ook hier bleef de raad zelf in de lead en liet zich ondersteunen door de interne secretaris in samenspraak met de externe begeleider

## Natuurlijk verworven mandaat

Inmiddels waren we vier maanden verder en vele inzichten rijker. De raad besloot dankzij de goede ervaringen de werving en selectie niet uit te besteden, maar deze in een zelfde coproductie tot stand te brengen. De externe ondersteuner faciliteerde de advertentie, de preselectierondes en de finale selectierondes.

Door de zorgvuldige voorbereidingen was er voor de raad een 'natuurlijk' mandaat ontstaan om de beste

kandidaat te kiezen. In de ronde met de drie finalisten waren alle leden van de raad betrokken en werd de uiteindelijke voorkeur in unanimitéit vastgesteld. Hierbij kwamen vele afwegingen ter tafel die refereerden aan de gesprekken met MT leden, ondernemingsraad en stakeholders.

De door de raad gekozen kandidaat werd aan ondernemingsraad, MT-leden en stakeholders binnen één dag gepresenteerd. Hoewel er meer tijd voor was ingeruimd, reageerden alle geledingen binnen diezelfde dag met een positief advies aan de raad.

De 'window of opportunity' was goed benut. De zichtbaarheid en aaibaarheid van de raad was duidelijk gegroeid. De komst van de nieuwe bestuurder zou nog even op zich laten wachten, maar veel onzekerheid was verdwenen.

## Geruststellend

De leden van de raad zijn in dat jaar veel nauwer met elkaar op gaan trekken. De relaties met velen in en rondom de organisatie zijn verdiept. Het altijd optredende gezagsvacuüm bij het naderende vertrek van de bestuurder werd klein. Voor de dagelijks vragen is het MT aan zet, voor de vragen die de continuïteit raken blijkt er een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen te zijn die zich ontfermt en de weg bereidt voor de vernieuwing. Een hele geruststelling!

maart 2016

Monika Milz



Museumlaan 2 3581 HK UTRECHT  
+31(0)30 232 87 60  
[office.gs@governancesupport.com](mailto:office.gs@governancesupport.com)  
[www.governancesupport.com](http://www.governancesupport.com)



**GOVERNANCE**  
SUPPORT