

Wanneer toezichthouders en bestuurders vertrouwen willen herwinnen dan is een van de randvoorwaarden daarvoor het vermogen om samen in gesprek te komen over de echte dingen.

In mijn inleiding stel ik mij voor dit aan de hand van elementen uit te werken. Het leidt voor elk van deze elementen tot de vraag wat hiervan de toepassing is voor de Raad van Toezicht waarvan ik onderdeel ben of waar ik anderszins mee van doen heb. Deze vier elementen of vragen zijn als het ware lenzen waardoor ik uitnodig eens te kijken.

1. Hoe verstaan wij de zogenaamde *Board space*, de ruimte waarin wij elkaar als Raad van Toezicht (RvT) ontmoeten, afzonderlijk en in het samenspel met de Directie of Raad van Bestuur? Waarover praten wij, welke data zijn er welkom, feiten, cijfers, indrukken, opinies, gevoelens, intuïties? Begrijpen we dat het in een Board niet gaat om besturen met mathematische precisie (een illusie) maar om wijze oordeelsvorming in groepsverband? Wat kunnen we leren van wat wetenschappelijk onderzoek over deze aspect van de toezichtspraktijk te leren heeft?
2. Zodra een Raad ervoor openstaat om daadwerkelijk met elkaar in gesprek te komen dan stuit men daarbij onontkoombaar soms op onderwerpen die feitelijk of potentiëel explosief zijn: *too hot too handle*? Wat kunnen we hier leren van hoe topteams hier geneigd zijn mee om te gaan. Wat zijn enkele van de valkuilen en raadgevingen om hier mee om te leren gaan? Om te zorgen dat een inhoudelijk verschil of geschil goed besproken wordt en niet overslaat in een relationeel of persoonlijk conflict.
3. In een vergadering van een RvT kan onmogelijk alles gezegd en besproken worden. Per definitie blijft er veel ongezegd. Ik zal kort ingaan op lopend onderzoek naar *de betekenis van het ongezegde op besluitvorming in boards*. Een proefschrift onderzoek door Marilieke Engbers, dat deels door Jaap Winter en mijzelf begeleid wordt. De belangrijkste steekproef wordt geleverd door Boards van woningbouwcorporaties!
4. Afgezien van het belang van groepsdynamiek, groepsprocessen, valkuilen en biases in boards, komt het tenslotte ook aan op *Parrhêsia*: de individuele moed om de waarheid te spreken. Hier is inspiratie te vinden bij lessen van de oude Grieken, afgestoft door onder andere de Franse filosoof Michel Foucault. Spreek ik, als het erop aan komt, juist ook in moeilijke situaties? Hoe overleef ik mijn eigen waarheidsspreken en draag ik daarbij bij aan de effectiviteit en integriteit van toezicht en bestuur?