

## 5 RvC-rollen in de RvC als team: verschillende RvC-taken vereisen andere teamrollen<sup>1</sup>

*Mijntje Lückerath-Rovers en Reinout de Vries*

### 1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden verschillende teamrollen onderzocht die door commissarissen worden ingevuld bij het uitvoeren van hun taken in hun team, de Raad van Commissarissen (RvC). We maken daarbij gebruik van de teamroltypologie van Mumford e.a.<sup>2</sup> die onderscheid maken tussen tien verschillende teamrollen, onderverdeeld in drie categorieën, namelijk taak-, sociale of teamoverstijgende teamrollen. Ook de RvC-taken kunnen onderverdeeld worden in ten minste drie verschillende taken, namelijk toezichhouden, adviseren en netwerken.<sup>3</sup> Intuïtief vragen deze drie verschillende *RvC-taken* om verschillende *RvC-rollen*. Zo zullen commissarissen bij het onderzoeken en evalueren van de bestuursbesluiten in hun toezichtstaak kritischer zijn dan bij het uitvoeren van de adviserende taak, waarbij commissarissen bijvoorbeeld meer open dialogen gebruiken om innovatieve ideeën te bespreken. Deze verschillen zijn op het eerste gezicht ook terug te vinden in de beschrijving van twee van de tien teamrollen van Mumford e.a., respectievelijk de rol van Critic en Creator. In dit onderzoek wordt onderzocht of de tien (bestaande) teamrollen inderdaad aansluiten bij de bestaande *RvC-taken*, en zodoende ook kunnen worden ingedeeld in onderscheidende *RvC-rollen*.

Dit onderzoek is om meerdere redenen relevant. Ten eerste zijn de taken en rollen van commissarissen en corporate governance-literatuur voornamelijk het terrein van juridische en economische wetenschappers. Theorieën over corporate governance en de effectiviteit van corporate governance codes, regels en voorschriften worden vaak gebruikt om de juiste structuren en processen te vinden om betere bedrijfsprestaties te bereiken. Door voorbeelden van slechte besluitvorming en ineffectieve

1 Dit hoofdstuk is een bewerking van een nog niet gepubliceerd Engelstalig onderzoekspaper. Omwille van de leesbaarheid zijn de meeste statistische resultaten beknopt weergegeven. De auteurs bedanken dr. Ron Pat-El van de Open Universiteit voor zijn nuttige suggesties.

2 T.V. Mumford, M.A. Campion & F.P. Morgeson, 'Situational Judgment in Work Teams: A Team Role Typology', in: J.A. Weekley & R.E. Ployhart (eds.), *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*, 2006, p. 324-325.

3 L. Donaldson & J.H. Davis, 'Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns', *Australian Journal of Management* 1991, 16(1), p. 49-64; A.J. Hillman, M.C. Withers & B.J. Collins, 'Resource Dependence Theory: A Review', *Journal of Management* 2009, 35(6), p. 1404-1427; M.C. Jensen & W.H. Meckling, 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics* 1976, 3(4), p. 305-360; J. Pfeffer & G. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, 1978.

governance is er echter een groeiende consensus dat corporate governance niet (alleen) gaat over structuren en processen, maar ook over de rollen en het gedrag van de commissarissen en bestuurders. In de *Guidance on Board Effectiveness* van de Financial Reporting Council (FRC) verklaarde de voorzitter: “Het [de Britse Corporate Governance Code] heeft altijd veel belang gehecht aan duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, en aan verantwoordingsplicht en transparantie. In de tussenliggende periode is steeds duidelijker geworden dat deze weliswaar noodzakelijk zijn voor goed bestuur, maar op zich niet voldoende zijn. Besturen moeten diep nadenken over de manier waarop ze hun rol vervullen en het gedrag dat ze vertonen, niet alleen over de structuren en processen.”<sup>4</sup>

Daarom onderzoekt een groeiend aantal wetenschappers corporate governance vanuit verschillende perspectieven, bijvoorbeeld vanuit een gedrags-, sociologisch of psychologisch perspectief.<sup>5</sup> We beginnen te begrijpen dat bijvoorbeeld cognitieve vooroordelen, waaronder groepsdenken en tunnelvisie, persoonlijkheden van bestuurders en andere sociaalpsychologische factoren de besluitvormingsprocessen in de bestuurskamer beïnvloeden en dat dit ook het werk van commissarissen in hun taken om de bestuurders te monitoren en/of te adviseren raakt. Dit onderzoek voegt nieuwe perspectieven toe aan het sociaalpsychologische onderzoek naar besturen, bestuurders en hun gedrag.

Ten tweede kan dit onderzoek waardevolle nieuwe inzichten opleveren over effectief gedrag van commissarissen. Als bestaand onderzoek naar teamrollen inderdaad kan worden gekoppeld aan RvC-taken en RvC-rollen, kan het waardevol zijn om nader te onderzoeken hoe dit kan worden ingezet om de effectiviteit van een RvC te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe tools, bijvoorbeeld tijdens assessments bij het selecteren van nieuwe commissarissen. In plaats van nieuwe commissarissen te selecteren op basis van waarneembare kwalificaties, zoals competenties, ervaring en demografische kenmerken, zou ook de bijdrage van een individuele commissaris aan de effectiviteit van het team hierbij worden meegenomen.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 beschrijft de teamrollen in algemene zin. Paragraaf 3 gaat in op de taken van de RvC. Deze twee paragrafen (teamrollen en *RvC-taken*) worden in paragraaf 4 gecombineerd tot de specifieke *RvC-rollen*. Paragraaf 5, 6 en 7 beschrijven achtereenvolgens de onderzoeksvraag, de opzet en de resultaten van het onderzoek. Paragraaf 8 sluit af.

## 2. Teamrollen

Een team is ‘een klein aantal mensen met complementaire vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, een reeks prestatiedoelen en een aanpak

<sup>4</sup> Financial Reporting Council (FRC), *Guidance on Board Effectiveness*, 2018, p. 1.

<sup>5</sup> Lückerkath-Rovers, M., ‘Learning Mores and Board Evaluations - Soft Controls in Corporate Governance’, *SSRN Electronic Journal* 2012, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2076014>; O. Marnet, ‘Bias in the boardroom’, *International Journal of Behavioural Accounting and Finance* 2011, 2(3/4).

waarvoor ze zichzelf wederzijds verantwoordelijk houden'.<sup>6</sup> Teamleden moeten elkaar aanvullen op het gebied van vaardigheden en expertise, maar ook effectief met elkaar samenwerken, wat weer andere vaardigheden vereist. Teamleden, maar dus ook commissarissen in een RvC, worden vaak geselecteerd op specifieke kennis en vaardigheden, maar de juiste teambalans kan ook belangrijk zijn.

In vergelijking met een uit te voeren *taak*, is een '*rol*' dynamischer en flexibeler. Het 'spelen van een rol' in een RvC is vergelijkbaar met het spelen van een rol in een (groter) toneelstuk. Het benadrukt de rol van het individu in een groter geheel en bij het uitvoeren van de specifieke taak van het hele team. Rollen zijn daarbij ook onderhevig aan de eisen van een specifieke context en worden beïnvloed door anderen. De rolstructuur van het team zal worden beïnvloed door situationele eisen, zoals de taken van het team, de capaciteiten en voorkeuren van het team en de teamleden, en de interacties tussen de teamleden.

Mumford e.a. kwamen met een teamroltypologie waarin ze tien verschillende teamrollen onderscheidden, onderverdeeld in drie hoofdcategorieën, namelijk de categorie taakrollen ('*task*'), de categorie sociale rollen ('*social*') en de categorie teamoverstijgende rollen ('*boundary spanning*'). Binnen de eerste categorie, de taakgerichte rollen, worden vijf teamrollen onderscheiden die allemaal gericht zijn op het uitvoeren van een taak. Ze vormen daarmee de basis voor het bestaan van een team. Deze vijf rollen zijn de Critic, de Completer, de Contractor, de Contributor en de Creator teamrol. De tweede categorie omvat drie sociale rollen die zich richten op samenwerking en sociale processen. Deze drie rollen zijn de Communicator, de Cooperator, en de Calibrator. De derde categorie omvat twee teamoverstijgende rollen, waarbij teamleden ook een rol buiten het team spelen. Deze twee rollen zijn de Consul en de Coordinator. In de bijlage is de beschrijving van de tien rollen van Mumford e.a. opgenomen. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre deze rollen ook toepasbaar zijn op commissarissen en hun RvC.

### 3. RvC-taken

Voordat de teamrollen meer specifiek voor commissarissen kunnen worden ingevuld, worden nu eerst de RvC-taken beschreven. Ook commissarissen worden samengebracht in hun RvC om als team ten minste drie RvC-taken uit te voeren: toezicht houden op de bestuurders, de bestuurders adviseren en een *linking-pin* vormen naar de interne en externe stakeholders (netwerken). Een vierde taak, de taak van de werkgever (benoemen, coachen en belonen van de bestuurders) is een combinatie van deze drie taken. Deze drie hoofdtaken van commissarissen zijn ook terug te vinden in theorieën over corporate governance.

---

<sup>6</sup> J.R. Katzenbach & D.K. Smith, 'The high-performance organization', *Harvard Business Review* July-August 2005.

### 3.1 *Toezichtstaak*

Volgens de *Agency Theory* zijn commissarissen onafhankelijke toezichthouders die de belangen van aandeelhouders moeten dienen, onder andere door het management ervan te weerhouden hun eigen belangen na te streven.<sup>7</sup> Deze theorie is gebaseerd op het idee dat bestuurders opportunistische, zichzelf verrijkende managers zijn, die alleen hun eigen belangen nastreven en waarbij commissarissen toezicht moeten houden om ervoor te zorgen dat bestuurders in het belang van aandeelhouders opereren. De toezichtstaak omvat het grondig controleren van de formulering- en implementatie van de strategie, het bewaken van risico's en financiële rapportages, het bewaken van de opvolgingsplanning van de CEO en het evalueren en belonen van bestuurders.

### 3.2 *Adviestaak*

Voorstanders van de *Stewardship Theory* schetsen een positiever beeld van het management: bestuurders treden op als rentmeesters ("stewards") en werden gekozen omdat ze het best in staat zijn om het bedrijf te leiden, ze besteden het grootste deel van hun tijd aan het bedrijf en ze zullen doen wat goed is voor het bedrijf.<sup>8</sup> Deze theorie gaat ervan uit dat het management te vertrouwen is en dat commissarissen meer toegevoegde waarde zullen hebben in een ondersteunende, dienstverlenende rol. De hoofdtaak van de commissarissen is dan ook het bijdragen aan de kennis en ervaring van het management, commissarissen treden dan primair op als adviseur en niet als toezichthouder en dragen zo met ideeën en visie bij aan het formuleren en uitvoeren van de strategie. Te veel toezicht, bijvoorbeeld door het continu opvragen van extra rapportages, kan bestuurders zelfs belemmeren in hun functioneren en kan zo schade toebrengen aan het bedrijf.

### 3.3 *Netwerktaak*

De derde theorie, de *Resource Dependency Theory* ziet de commissarissen als een essentiële schakel tussen het management, het bedrijf en de relevante belanghebbenden.<sup>9</sup> Deze link heeft ook impact op de bedrijfsprestaties: hoe beter een bedrijf verbonden is met zijn stakeholders en andere 'resources', hoe minder weerstand en hoe meer samenwerking er van de omgeving kan worden verwacht. De veronderstelling achter deze theorie is dat de beste manier om afhankelijkheden te beheersen, het beheersen van de bron van deze afhankelijkheid is. De toegevoegde waarde van commissarissen hangt dus vooral samen met hun menselijk kapitaal (kennis en ervaring) en hun relationeel kapitaal (relevant netwerk), en dit biedt een bedrijf ten

7 M.C. Jensen & W.H. Meckling, 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics* 1976, 3(4), p. 305-360.

8 L. Donaldson & J.H. Davis, 'Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns', *Australian Journal of Management* 1991, 16(1), p. 49-64.

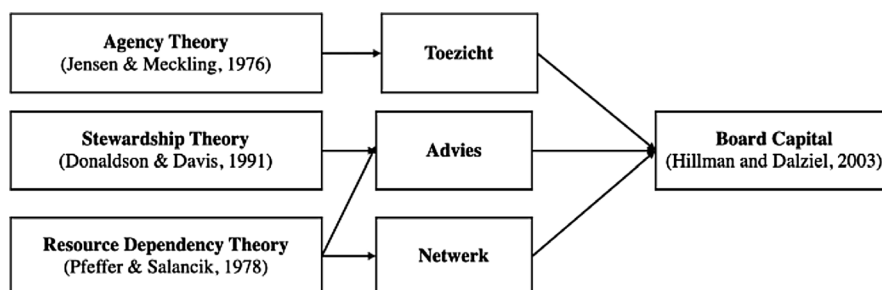
9 J. Pfeffer & G. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, 1978; A.J. Hillman, M.C. Withers & B.J. Collins, 'Resource Dependence Theory: A Review', *Journal of Management* 2009, 35(6), p. 1404-1427.

minste vier voordelen. Ten eerste voorziet het de organisatie van nuttige informatie, in de vorm van advies. Ten tweede biedt het een kanaal voor communicatiedoel-einden tussen de organisatie en de omgeving. Ten derde is het een belangrijke stap in het verkrijgen van draagvlak voor besluitvorming. En ten vierde legitimeert het de normen en waarden van de organisatie.

### 3.4 Board Capital

Wetenschappers die de toegevoegde waarde van de RvC onderzoeken kiezen vaak voor ófwel de Agency Theory door variabelen te meten die het opportunistische gedrag van het management zouden verminderen, bijvoorbeeld het percentage onafhankelijke commissarissen, ófwel ze kiezen voor Resource Dependency Theory, door de toegevoegde waarde van commissarissen te meten aan de hand van hun menselijk kapitaal (kennis en ervaring) of hun relationeel kapitaal (relevant netwerk).<sup>10</sup> In de praktijk, en zoals ook vereist door de wet, voegen commissarissen waarde toe door zowel toezicht te houden als te adviseren via hun vaardigheden en ervaring, en ook via hun relevante netwerk of link met relevante belanghebbenden. De term van *Board Capital* (zie figuur 1), analoog aan *Human Capital*, komt hieraan tegemoet, namelijk het vermogen van commissarissen om hun vaardigheden, reputatie, ervaring, expertise en kennis te gebruiken om monitoring-, advies- en netwerkactiviteiten uit te voeren.<sup>11</sup>

**Figuur 1 Governance Theorieën, RvC-taken en Board Capital**



## 4. RvC-rollen

Nu teamrollen en RvC-taken gedefinieerd zijn, kunnen deze twee concepten gecombineerd worden in RvC-rollen. Commissarissen hebben meerdere RvC-taken en elke taak vraagt om het ‘spelen’ van een andere RvC-rol. De drie verschillende RvC-taken vereisen namelijk verschillend gedrag, en intuïtief zijn de drie RvC-taken van commis-

<sup>10</sup> A.J. Hillman & T. Dalziel, ‘Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives’, *Academy of Management Review* 2003, 28(3), p. 383-396.

<sup>11</sup> M. Lückerath-Rovers, ‘Bouwstenen voor High Performing Boards’ (inaugurele rede), TIAS 2014; Hillman en Dalziel, 2003; J. Jermias & L. Gani, ‘The impact of board capital and board characteristics on firm performance’, *The British Accounting Review* 2014, 46(2), p. 135-153.

sarissen in meer of mindere mate te herkennen in de verschillende teamrollen van Mumford e.a. Figuur 2 combineert de verschillende perspectieven van de teamrollen en teamrolcategorieën (tweede en derde kolom) en de RvC-taken en -theorieën (vijfde en zesde kolom) in vier verschillende RvC-rollen (vierde kolom): de rol als toezichthouder, adviseur, socialiser en netwerker.

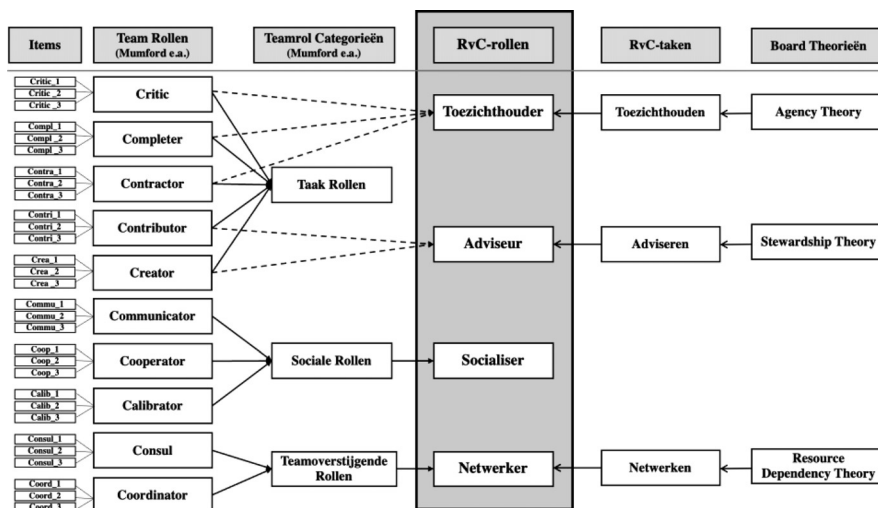
De originele taakgerichte categorie met vijf taakgerichte teamrollen van Mumford e.a. is in deze figuur opgesplitst om een onderscheid te maken tussen de toezichthoudende en de adviserende rol. In hun toezichthoudende rol zullen commissarissen kritischer moeten zijn op de bestuurders, meer moeten focussen op de prestaties van bestuurders en op de evaluatie van risico's en financiële plannen, terwijl de adviserende rol meer uitwisseling van ideeën, expertise en kennis zal vergen. Om onderscheid te maken tussen de RvC-rollen gericht op de toezichthoudende RvC-taak of op de adviserende RvC-taak veronderstellen we daarom een nader onderscheid tussen RvC-rollen gericht op het toezicht (de Critic, Completer en Contractor) en de RvC-rollen gericht op advies (de Creator en Contributor). De Contractor geeft structuur aan RvB en RvC, de Completer richt zich op de uitvoering van specifieke taken en de Critic biedt tegenwicht en onderwerpt beslissingen na grondige evaluatie. De Creator voorziet RvB en RvC van nieuwe ideeën en de Contributor voorziet RvB en RvC van belangrijke informatie of expertise. Deze splitsing is zichtbaar in de vierde kolom in figuur 2.

De drie sociale RvC-rollen zijn niet gerelateerd aan een specifieke RvC-taak, maar zijn gericht op het creëren van een sociale omgeving waarin commissarissen effectief kunnen zijn in het team en als team. De Communicator creëert daarbij een sociale omgeving die bijdraagt aan samenwerking, de Cooperator conformeert zich aan de verwachtingen maar herkent ook de expertise van anderen, en de Calibrator observeert de sociale processen in RvB en RvC en probeert daarin het meest effectief te zijn. Hoewel deze rollen niet specifiek voor de RvC en zijn taken ontwikkeld zijn, is een RvC die in staat is om als team samen te werken (cohesie) even belangrijk als het succesvol uitvoeren van toezicht-, advies- en netwerkactiviteiten (taak-effectiviteit).<sup>12</sup>

De twee teamoverstijgende RvC-rollen verwijzen naar de netwerktaak van commissarissen. De netwerktaak is gericht op het opbouwen van goede relaties binnen en buiten het bedrijf. De Coordinator onderhoudt contacten met externe belanghebbenden en coördineert de inspanningen van de RvC met externe partijen en de Consul richt zich op interacties buiten de RvC die kunnen dienen om informatie en input van relevante externe partijen te verzamelen.

12 D.P. Forbes & F.J. Milliken (1999). 'Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups', *Academy of Management Review* 1999, 24(3), p. 489-505.

**Figuur 2** RvC-rollen afgeleid van Teamrollen en RvC-taken



## 5. Onderzoeksvraag en hypothesen

In dit onderzoek was de centrale onderzoeksvraag of de al bestaande structuur van teamrollen ook op commissarissen van toepassing is, en zo ja, of deze gecategoriseerd kunnen worden naar de RvC-taken. De combinatie van teamrollen en RvC-taken worden RvC-rollen genoemd. Zoals in figuur 2 weergegeven, verwachtten we (op basis van de drie verschillende bestuurstaken (toezichhouden, adviseren en netwerken) en de aanvullende sociale RvC-rol, een vierfactorenmodel:

- De Critic, Completer, en de Contractor teamrollen vormen samen de RvC-rol als toezichhouder.
- De Contributor en de Creator teamrol vormen samen de adviserende RvC-rol als adviseur.
- De Consul en de Coordinator teamrol vormen samen de RvC-rol als netwerker.
- De Communicator, Cooperator, en de Calibrator teamrol vormen samen de RvC-rol als socialiser.

Een overall score van de RvC-rollen wordt Board Capital genoemd en is een indicatie in hoeverre een commissaris alle vier deze rollen vervult en dus hoe allround hij/zij is.<sup>13</sup> Daarnaast hebben we onderzocht of de verschillende RvC-rollen samenhangen met verschillende kenmerken van commissarissen, waaronder geslacht, leeftijd, ervaring en de voorzittersrol.

<sup>13</sup> A.J. Hillman, G. Nicholson & C. Shropshire (2008). 'Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision', *Organization Science* 2008, 19(3), p. 441-456.

Vanwege de specifieke rol van de voorzitter zijn er twee hypothesen voor de voorzitter geformuleerd. De voorzitter wordt vaak omschreven als een *primus inter pares* (eerste onder gelijken), de voorzitter heeft meestal geen speciaal stemrecht en dient dezelfde RvC-taken uit te voeren als de andere commissarissen. Toch speelt de voorzitter een cruciale rol bij het scheppen van de voorwaarden voor de algehele effectiviteit van de RvC en de individuele commissaris. De voorzitter dient er onder andere voor te zorgen dat de RvC over effectieve besluitvormingsprocessen beschikt en belangrijke voorstellen voldoende ter discussie stelt, communiceert de standpunten van de RvC aan een bredere groep belanghebbenden en faciliteert een open en constructieve communicatie tussen commissarissen. De voorzitter is ook, indien nodig, de woordvoerder van de RvC en heeft als extra taak om een omgeving te creëren waarin het hele team kan floreren en stelt de agenda en prioriteiten van het RvC vast.

Vanwege de extra taken als woordvoerder en als 'manager van het team', veronderstellen we dat de voorzitter relatief hoog zal scoren op de rol als Netwerker. Bovendien, omdat de voorzitter vaak wordt gekozen vanwege zijn of haar relatief langere ervaring, en de voorzitter zich dus al langer ontwikkeld heeft op de verschillende RvC-taken, verwachten we een positieve relatie tussen de voorzitterspositie en Board Capital.

## 6. Beschrijving onderzoek

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijks onderzoek (sinds 2008) gericht op commissarissen en commissarissen bij verschillende soorten organisaties, waaronder beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde particuliere ondernemingen, woningcorporaties, zorginstellingen, et cetera. De gegevens van dit onderzoek zijn onderdeel van het onderzoek van 2013.<sup>14</sup> De link naar het onderzoek is verstuurd naar circa 500 e-mailadressen van commissarissen die eerder aan het onderzoek hebben deelgenomen. In totaal zijn 308 bruikbare enquêtes ingevuld. Van de 308 commissarissen waren er 220 (72%) man, en 86 (28%) vrouw en twee onbekend.

### 6.1 Vragenlijst met teamrollen

Mumford e.a. hanteerden een vragenlijst met drie items per teamrol, dus 30 items in totaal. Elk item beschrijft daarbij bepaald gedrag passend bij de rolbeschrijving, die voor elke rol werd gegeven. Zij illustreerden hun aanpak en vragen door de drie items van de rol van Calibrator te beschrijven.

<sup>14</sup> M. Lückkerath-Rovers, A. de Bos en R.E. de Vries, *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013. Rollen en drijfveren van de commissaris*, 2014.



Dit begint allereerst met de rolbeschrijving van de Calibrator:

*'De Calibrator helpt de teamleden met elkaar opschieten door te helpen bij het oplossen van conflicten, het omgaan met moeilijke problemen en respectvol te zijn'.*

Vervolgens werd aan de respondent gevraagd van de bijbehorende drie items/akties aan te geven in hoeverre dit gedrag, passend bij de rolbeschrijving, werd uitgevoerd.

- Item 1. Helpt de teamleden met elkaar opschieten door te helpen bij het oplossen van conflicten, met moeilijke problemen en respectvol zijn,*
- Item 2. Helpt bij het oplossen van conflicten tussen teamleden, suggereert positieve manieren voor de teamleden om met elkaar om te gaan, zoals beurtelings respect tonen en openstaan voor nieuwe ideeën.*
- Item 3. Komt tussenbeide om de moeilijkheden op te lossen als er negatieve gevoelens in het team zijn.*

Er werd een 5-punts Likertschaal gebruikt die liep van geen enkele mate (1) tot een zeer grote mate (5).

Op basis van deze beschrijving en typologie van teamrollen hebben wij een vragenlijst van dertig items samengesteld. We beschreven voor elk van de tien teamrollen drie items met RvC-gerelateerd gedrag, waarbij dit gedrag in de ik-vorm werd gesteld. We gebruikten een 7-punts Likert-schaal die varieerde van geen enkele mate (1) tot een zeer grote mate (7). Bijvoorbeeld de drie items van de Creator-teamrol, verondersteld als onderdeel van de Adviseurs-RvC-rol, waren door ons als volgt geformuleerd.

Rolbeschrijving Creator van Mumford e.a.:

*'De Creator biedt nieuwe, innovatieve of boeiende visies op de teamdoelstelling en benaderingen van de taak of strategieën om de taak te volbrengen.'*

- Item 1. Ik kom vaak met originele ideeën op RvC-vergaderingen.*
- Item 2. Ik denk vaak out-of-the box als er zich in de organisatie problemen voordoen.*
- Item 3. Ik ben innovatief in RvC verband.*

## **7. Resultaten**

### **7.1 De RvC-rollen**

In het eerste deel van het onderzoek onderzochten we of de vragenlijst inderdaad ook duidelijke teamrollen voor commissarissen onderscheidt. Dit gebeurde aan de hand van factoranalyse, een statistische methode om te achterhalen of afzonderlijke items

teruggebracht kunnen worden tot een gezamenlijke schaal, ze laden dan relatief hoog op slechts één schaal en niet, of beperkt, op een andere schaal. Bij het verkennen van de factorstructuur en bij iteratieve testen van de modellen, waarbij items die bij meerdere schalen laadden werden verwijderd, bleef er een vijf-factorenstructuur over met zestien items, en dus niet de verwachte vier-factorenstructuur.

Zestien items van de vragenlijst werden uiteindelijk opgenomen in de factorstructuur. Opmerkelijk is dat van drie teamrollen (Coördinator, Communicator en Calibrator) alle drie de items niet werden opgenomen, voornamelijk omdat deze negen items een hoge kruislading hadden op meerdere factoren. Een verklaring dat de zes items van de teamrollen Communicator en Calibrator onvoldoende onderscheidend waren, zou kunnen zijn dat deze teamrollen deel uitmaken van de categorie sociale teamrollen van Mumford e.a., en dat deze sociale categorie niet heel specifiek verband houdt met een specifieke RvC-taak. Verder onderzoek is dus nodig om de relatie tussen sociale teamrollen en de verschillende RvC-taken te onderzoeken, omdat de sociale rollen wel degelijk ook waarde toe zullen voegen aan de teamprestaties.

Het ontbreken van de teamrol van Coördinator is verrassender omdat verondersteld werd dat deze verband hield met de Netwerk RvC-rol en de drie items daar ook op leken aan te sluiten (bijvoorbeeld *“Ik zorg ervoor dat de mening van externe belanghebbenden wordt gehoord in de RvC”*). Deze items laadden echter ook hoog op de andere factorschalen, waardoor ze niet onderscheidend genoeg zijn. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat het inbrengen van de mening van externe stakeholders in de bestuurskamer essentieel wordt gevonden voor meer dan één RvC-taak, dus juist ook bij het uitvoeren van hun adviserende en toezichthoudende RvC-taken.

Tabel 1 toont het uiteindelijke factormodel met de respectievelijke factorladingen. De overgebleven zestien items van zeven teamrollen laadden samen in een van de vijf factoren, wat suggereert dat de RvC-taken en de daaruit voortvloeiende RvC-rollen inderdaad te herkennen zijn aan de itembeschrijvingen. Elke factorschaal in ons model staat voor een RvC-rol, waarbij we nu bekijken of dit overeenkomt met de eerder geformuleerde verwachtingen. Doordat er vijf factorschalen overbleven, betekent dit dat de verwachte vier RvC-rollen werden uitgebreid naar vijf RvC-rollen, de hiernavolgende aanduiding van deze rollen is gebaseerd op de teamrollen van Mumford e.a. (2006, 2008) en de RvC-taken.

In de eerste factorschaal laadden alleen de drie de items van de rol Contractor en hoewel deze rol was voorzien als onderdeel van de toezichthoudende rol, richt de Contractor zich vooral op een gestructureerd, efficiënt en doelgericht besluitvormingsproces. Om deze rol te onderscheiden van de Toezichthouder-RvC-rol (zie de beschrijving hierna van de vijfde factor, die wel de kritische evaluatie van beslissingen omvat), wordt deze factorschaal daarom omgedoopt tot een nieuwe RvC-rol die aansluit bij de rolomschrijving: de Organisator.

Verder veronderstelden we dat de teamrollen Contributor en Creator samen de adviseursrol van de RvC zouden vormen. Inderdaad vormen vijf van de zes items van deze oorspronkelijke teamrollen de tweede factorschaal. De verwachting dat de Consul en Coördinator de Netwerker zouden vormen, wordt slechts deels bevestigd, omdat alleen de items van de Consul deze RvC-rol vormen, de items van de teamrol Coördinator zijn niet opgenomen in de derde factorschaal. De vierde factorschaal bevat slechts twee items.<sup>15</sup> Deze twee items kwamen beide uit één teamrol: de Cooperator en dit is de enige teamrol die overbleef uit de Sociale rol-categorie. Aangezien we de Cooperator niet als een specifieke RvC-rol hadden voorzien, behouden we de oorspronkelijke terminologie. Tot slot, de vijfde factorschaal bestaat uit één item van de teamrol Critic en twee items van de teamrol Completer. Deze items zijn onderdeel van de toezicht RvC-taak en in tegenstelling tot de eerste factorschaal (de Organisator RvC-rol) bevatten deze vijf items wél een kritische evaluatie van besluitvormingsprocessen en deze RvC-rol wordt daarom de Toezichthouder RvC-rol genoemd.

Alhoewel we veronderstelden dat de teamrollen Critic, Completer en Contractor de toezichthoudersrol zouden vormen, geven deze resultaten aan dat er onderscheid kan worden gemaakt in het toezien op de inhoud (bijvoorbeeld toezien op de inhoud van een besluit) versus het toezien op processen (bijvoorbeeld zorgen dat het besluit goed is voorbereid en wordt uitgevoerd). Items van de Critic en Completer vormden één factor, gericht op het monitoren van beslissingen, en samen worden deze de Toezichthouder-rol genoemd. De items van de teamrol Contractor vormden een aparte factor, die Organisator wordt genoemd, en zich meer richt op efficiënte processen in plaats van het monitoren van het management. Omdat de toezicht RvC-taak nu dus is opgesplitst in twee verschillende RvC-rollen, had het model met de beste fit, vijf factoren in plaats van de verwachte vier factoren.

Ten slotte werd een algemene schaal, de zogenaamde Board Capital-schaal, berekend als het gemiddelde van de vijf onderliggende RvC-rollen.

---

<sup>15</sup> Ondanks dat twee items niet ideaal is voor het construeren van een schaal, hebben we er toch voor gekozen om deze schaal in het model te houden omdat de correlatie tussen deze twee items relatief hoog was ( $r = 0.69$ ) en relatief laag met alle andere items (de meeste  $r < .20$ ).

**Tabel 1** Factorladingen van 16 items in 5 factor-model

	Items	Vraag	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Organisator	contra3	I ensure that Supervisory Board meetings run efficiently.	<b>0.896</b>	0.031	0.175	0.100	0.127
	contra2	I bring structure to Supervisory Board meetings.	<b>0.875</b>	0.069	0.153	0.130	0.051
	contra1	I ensure that we work in a goal-oriented manner in Supervisory Board meetings.	<b>0.786</b>	0.166	0.078	0.098	0.201
Adviseur	creato1	I often come up with original ideas at Supervisory Board meetings.	-0.056	<b>0.820</b>	0.093	0.101	0.096
	creato3	I am innovative in the context of this Supervisory Board.	0.142	<b>0.734</b>	0.269	0.030	0.103
	creato2	I often think out-of-the-box when problems arise in the organization.	0.006	<b>0.653</b>	0.227	0.146	0.139
	contri1	I bring specific expertise and experience to this Supervisory Board.	0.106	<b>0.589</b>	-0.253	-0.190	0.084
Netwerker	consul3	I like to explain the role of this Supervisory Board to the outside world.	0.083	0.144	<b>0.870</b>	0.031	0.117
	consul2	I like to propagate the role of the Supervisory Board to the outside world.	0.112	0.109	<b>0.840</b>	-0.012	0.143
	consul1	I make sure that external parties know what the Supervisory Board does.	<b>0.313</b>	0.219	<b>0.568</b>	0.104	0.059
Cooperator	cooper2	I adapt to the majority opinion of the Supervisory Board.	0.102	0.015	0.082	<b>0.873</b>	0.151
	cooper1	If the majority of the Supervisory Board supports a decision, then I also support it.	0.188	0.159	-0.007	<b>0.838</b>	0.084
Toezichthouder	critic2	I am often critical of the decisions made by this Supervisory Board.	0.146	0.043	0.130	0.082	<b>0.749</b>
	comple3	I often remind the Supervisory Board of previously made decisions	-0.052	0.162	0.217	0.099	<b>0.660</b>
	comple2	I think it is very important to test the implementation of Supervisory Board decisions.	<b>0.347</b>	0.127	-0.071	0.072	<b>0.656</b>

*Principal Component Analyse, Rotatie Methode: Varimax met Kaiser Normalization.*

## 7.2 Karakteristieken van de commissarissen

In het tweede deel van het onderzoek is onderzocht of de verschillende RvC-rollen samenhangen met verschillende kenmerken van commissarissen, waaronder geslacht, leeftijd, ervaring en de voorzittersrol. Van 288 commissarissen kon alle vijf de subschalen en Board Capital worden berekend. De schalen werden gescreend op normaliteit voorafgaand aan correlatie- en regressieanalyses. Na het verwijderen van outliers bleven 265 respondenten over voor de regressie-analyses. De gemiddelde leeftijd van de commissarissen was 59,4 jaar, de 75 vrouwelijke commissarissen waren jonger (54,8 jaar) dan de 189 mannelijke commissarissen (61,3 jaar) en dit verschil was statistisch significant. Dit geldt ook voor het aantal jaar ervaring als commissaris. De gemiddelde ervaring van de commissarissen was 9,9 jaar, maar dit was 8,4 jaar voor de vrouwen en 10,6 jaar voor de mannen.

De totale schaal Board Capital had een gemiddelde score van 4,6 en verschilde statistisch niet tussen mannelijke (4,7) en vrouwelijke commissarissen (4,6).

### 7.3 Correlaties en regressies

#### Correlaties

De correlatiecoëfficiënten (zie Tabel 2) laten zien dat vooral de voorzitterspositie positieve en significante correlaties opleverde (onderste regel). De voorzitterspositie was positief en significant gecorreleerd met Board Capital en drie RvC-rollen, namelijk de Netwerker, de Organisator en de Cooperator, maar dus niet met de Adviseur en Toezichthouder.

Verder was geslacht significant gecorreleerd met de rol van de Organisator, en met leeftijd en ervaring (in lijn met het eerder beschreven statistische verschil in gemiddelde leeftijd en ervaring tussen mannen en vrouwen). Een nadere analyse liet zien dat vrouwelijke commissarissen inderdaad lager scoorden op de Organisator-rol, en dit verschil was statistisch significant. Leeftijd had verder een significant positieve correlatie met de Cooperator-rol, hoe ouder de commissaris, hoe hoger de scores op de items van deze schaal, te weten het erkennen van de expertise van anderen en het ondersteunen van hun visie. Ervaring was alleen significant en positief gecorreleerd met de rol van Organisator, en dus niet met de andere rollen, noch met Board Capital. Blijkbaar brengen commissarissen met meer ervaring, meer organisatie en coördinatie in het team door taken te structureren en door leden te motiveren om teamdoelen te bereiken. Ervaring had ook een positieve significante correlatie met leeftijd, wat uiteraard geen verrassing is.

De voorzitterspositie was significant gecorreleerd met geslacht (mannen zijn vaker de voorzitter), en met leeftijd en ervaring. Uit de vergelijking van de gemiddelden bleek een significant verschil in ervaring tussen voorzitters en niet-voorzitters, de gemiddelde ervaring van de voorzitters was 12,5 jaar, terwijl dit 8,4 was voor niet-voorzitters.

**Tabel 2** Gemiddelde, Standaarddeviatie, Cronbach's Alpha and Correlaties tussen Board Capital en vijf subschalen en kenmerken van de commissarissen (Geslacht, Leeftijd, Ervaring, Voorzitters)

	N	M	SD	$r_{\alpha}$	1	2	3	4	5	6	7	8
BoardCapital	265	4,6	0,61	0,789	--							
Adviseur	265	5,2	0,64	0,647	<b>0,53**</b>	--						
Toezichthouder	265	4,6	0,85	0,533	<b>0,63**</b>	<b>0,28**</b>	--					
Netwerker	265	4,3	1,07	0,745	<b>0,68**</b>	<b>0,35**</b>	<b>0,27**</b>	--				
Organisator	265	5,1	1,00	0,863	<b>0,67**</b>	<b>0,20**</b>	<b>0,30**</b>	<b>0,33**</b>	--			
Cooperator	265	3,9	1,26	0,716	<b>0,65**</b>	<b>0,13*</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,18**</b>	<b>0,26**</b>	--		
Geslacht	264	0,28	0,45		-0,03	0,01	0,05	0,08	<b>-0,19**</b>	-0,03	--	
Leeftijd	265	59,4	7,8		0,09	-0,07	0,06	-0,01	0,08	<b>0,14*</b>	<b>-0,37**</b>	--
Ervaring	265	9,9	7,23		0,09	0,01	0,01	0,03	<b>0,17**</b>	0,04	<b>-0,14*</b>	<b>0,43**</b>
0 Voorzitter	262	0,39	0,49		<b>0,32**</b>	-0,08	0,03	<b>0,16*</b>	<b>0,61**</b>	<b>0,19**</b>	<b>-0,26**</b>	<b>0,18**</b>

Pearson correlaties \*\*  $p < ,01$  \*  $p < ,05$ . Geslacht: Man = 0 en Vrouw = 1

*Regressie-analyse*

We hebben vervolgens zes verschillende regressieanalyses uitgevoerd: één met de totale Board Capital-schaal als afhankelijke variabele en de kenmerken van de commissarissen (geslacht, leeftijd, ervaring en voorzitter zijn) als onafhankelijke variabelen (model 1), en vijf analyses voor elk van de vijf subschalen Adviseur, Toezichthouder, Netwerker, Cooperator en Organisator rollen als afhankelijke variabelen (modellen 2 t/m 6), zie Tabel 3.

**Tabel 3 Regressie Analyse met Board Capital en vijf RvC-rollen: Adviseur, Toezichthouder, Netwerker, Cooperator, en Organisator als afhankelijke variabele en karakteristieken van de commissaris (Geslacht, Leeftijd, Ervaring en Voorzitter) als onafhankelijke variabelen.**

	<i>Model 1</i>		<i>Model 2</i>		<i>Model 3</i>		<i>Model 4</i>		<i>Model 5</i>		<i>Model 6</i>	
	<i>Board Capital</i>		<i>Adviseur</i>		<i>Toezichthouder</i>		<i>Netwerker</i>		<i>Cooperator</i>		<i>Organisator</i>	
	<i>B</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>	<i>B</i>	<i>Sig</i>
	[S.E.]		[S.E.]		[S.E.]		[S.E.]		[S.E.]		[S.E.]	
<b>Constant</b>	4,16	<,001	5,66	<,001	3,90	<,001	4,38	<,001	2,15	<,001	5,08	<,001
	[0,32]		[0,37]		[0,46]		[0,56]		[0,67]		[0,43]	
<b>Geslacht</b>	0,09	,289	-0,06	,524	0,17	,188	0,31	,060	0,18	,325	-0,12	,300
	[0,09]		[0,10]		[0,13]		[0,16]		[0,18]		[0,12]	
<b>Leeftijd</b>	0,01	,366	-0,01	,204	0,01	,154	0,00	,962	0,03	,014	-0,01	,306
	[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]	
<b>Ervaring</b>	0,00	,789	0,01	,315	0,00	,721	0,00	,999	-0,02	,171	0,01	,490
	[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]		[0,01]	
<b>Voorzitter</b>	0,41	<,001	-0,13	,144	0,07	,560	0,42	,004	0,50	,003	1,22	<,001
	[0,08]		[0,09]		[0,12]		[0,15]		[0,17]		[0,11]	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,11		0,02		0,01		0,04		0,06		0,38	
<b>F (df), Sig</b>	7,60	<,001	0,95	,436	0,77	,548	2,61	,036	3,53	,004	42,11	<,001
	(4,		(4,		(4,		(4,		(4,		(4,	
	256)		256)		256)		256)		256)		256)	

Nb Standard Errors [SE] tussen haken, \*\* p < ,01 \* p < ,05. Geslacht: Man = 0 en Vrouw = 1

Van de zes modellen waren vier modellen van voldoende statistische waarde ( $p < .05$ ) om te kunnen spreken van een goed model, en waren alleen model 2 (Adviseur) en 3 (Toezichthouder) onvoldoende. Bij het model (1) waarbij Board Capital voorspeld werd, was alleen het zijn van de voorzitter significant geassocieerd met Board Capital. Maar ook in de modellen 4 (Netwerker), 5 (Cooperator) en 6 (Organisator) was het zijn van de voorzitter positief en significant geassocieerd. In model 5 (Cooperator) was ook leeftijd een significante voorspeller.

De resultaten laten zien dat vooral het voorzitterschap een bepalende variabele is voor de uitvoering van RvC-taken. Voorzitter zijn wordt in belangrijke mate geassocieerd met Board Capital en met drie van de vijf RvC-rollen. De overige kenmerken van commissarissen (geslacht, leeftijd en ervaring) waren niet significant geassocieerd

met Board Capital. Alleen voor de RvC-rol Cooperator vertoonde leeftijd een significant positief verband. Het voorzitterschap had echter geen significante relatie met de rol van adviseur en toezichthouder. Dit duidt erop dat de voorzitter inderdaad de primus inter pares is, de eerste onder gelijken, en de hoofdtaken (toezichthouden en adviseren) op dezelfde manier uitvoert als zijn collega's in de RvC.<sup>16</sup> Echter door de extra taken van de voorzitter, zoals het team te laten samenwerken (de Cooperator- en Organisator-rol) en het optreden als woordvoerder van de commissarissen (de Netwerk rol), scoort de voorzitter inderdaad hoger op deze RvC-rollen. Dit heeft vervolgens ook effect op de totale score van Board Capital.

Hoewel het zijn van een vrouwelijke commissaris significant negatief gecorreleerd was met ervaring, leeftijd, voorzitter zijn en de Organisator RvC-rol, is er geen significante relatie met Board Capital noch met de andere onderliggende RvC-rollen. Vrouwelijke commissarissen brengen dus meer dan één vorm van diversiteit in de bestuurskamer, ze zijn jonger en minder ervaren, maar ze verschillen niet significant van hun mannelijke collega's in het vervullen van de verschillende RvC-rollen.

## 8. Afsluiting

Hoewel de resultaten van dit onderzoek veelbelovend zijn over de koppeling tussen teamrollen, RvC-taken en RvC-rollen, en dit bijvoorbeeld nuttig kan zijn bij het beoordelen van de samenstelling of het functioneren van de RvC, heeft dit onderzoek ook een aantal tekortkomingen die eerst opgelost dienen te worden voordat deze vragenlijst bijvoorbeeld kan worden gebruikt in beoordelingsprocedures bij het evalueren of selecteren van commissarissen.

Ten eerste is de vragenlijst gebaseerd op de beschrijving van teamrollen door Mumford e.a. en dit was de eerste keer dat de items in het Nederlands werden vertaald en werden aangepast voor commissarissen. De vragenlijst kan worden verbeterd om beter onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende items van de teamrollen omdat dit de reden zou kunnen zijn voor het hoge aantal kruisladingen van de verschillende items. Aangezien nu slechts 16 van de 30 items in het uiteindelijke model zijn opgenomen, zou een meer robuuste vragenlijst dit probleem kunnen oplossen.

Ten tweede was het een zelfrapportagevragenlijst wat misschien heeft geleid tot mogelijk sociale wenselijke antwoorden. Commissarissen weten welke RvC-taken er worden vereist en wenselijk zijn, en dit kan ertoe hebben geleid dat commissarissen hun eigen functioneren op deze verschillende RvC-taken te positief inschatten. Enquêteschattingen van normatief gedrag bevatten vaak meetfouten, aangezien respondenten hogere percentages van dit gedrag rapporteren dan gerechtvaardigd.<sup>17</sup>

16 Australian Institute of Company Directors (AICD). (2021). Role of the chair. <https://aicd.companydirectors.com.au/-/media/cd2/resources/director-resources/director-tools/2021/pdf/08074-2-7-dt-individual-role-of-the-chair-a4-v1.ashx>.

17 P.S. Brenner & J. DeLamater, 'Lies, Damned Lies, and Survey Self-Reports? Identity as a Cause of Measurement Bias', *Soc Psychol Q* 2016, 79(4), p. 333-354.

Dit kan er ook voor hebben gezorgd dat voorzitters hun eigen functioneren op een positieve manier overschatten, omdat ze ervan uitgaan dat ze op bepaalde taken moeten uitblinken. In een van de onderzoeken van Mumford e.a. werden teamrolprestaties getest in een werkomgeving waarbij elk teamlid werd geëvalueerd door minimaal twee en maximaal vijf collega's. Dit zou ook een waardevolle volgende stap in dit onderzoek kunnen zijn. Commissarissen evalueren dan zichzelf maar ook elkaar, en afzonderlijk de voorzitter, op de verschillende teamrollen en RvC-taken.

Ten slotte waren de kenmerken van de commissarissen die beschikbaar waren voor dit onderzoek beperkt tot geslacht, leeftijd en ervaring. Andere kenmerken, bijvoorbeeld studieachtergrond of werkervaring, kunnen ook RvC-rollen voorspellen. Bestuurders met ervaring in de sector kunnen dan bijvoorbeeld waardevoller blijken te zijn voor de rol van adviseur, of financiële experts in de RvC zouden de toezichhoudende rol kunnen versterken. Ook zouden contextuele of individuele team-/RvC-rollen kunnen worden gekoppeld aan sociale identiteiten of persoonlijkheidskenmerken en ook deze variabelen kunnen sterke voorspellers zijn van de rol van een individu in een team.<sup>18</sup>

---

18 E. Croci e.a. (ed.), 'The Advisory and Monitoring Roles of the Board - Evidence from Disruptive Events', in: ECGI, *ECGI Working Paper Series in Finance*, 2020; G.L. Stewart, I.S. Fulmer & M.R. Barrick, 'An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes', *Personnel Psychology* 2005, 58(2), p. 343-365; Hillman e.a., 2008.



## Bijlage

**Tabel 4** Tabel overgenomen uit Mumford et al (2008, Table 2, p. 254)

Team role	Omschrijving
<b>Contributor</b>	Behaviors that function to contribute critical information or expertise to the team. They include being assertive when dealing with areas that are within the domain of the team member's expertise and sharing critical knowledge within the team, and they may involve enough self-promotion to convey the Contributor's credentials to the team. The Contributor clarifies team member abilities, resources, and responsibilities and trains individual team members, as well as the team in general.
<b>Communicator</b>	Behaviors that function to create a social environment that is conducive to collaboration. They include paying attention to the feelings of team members, listening to the opinions and contributions of others, communicating effectively, and injecting humor into tense situations. The Communicator role does not deal with direct "influence attempts," as does the Calibrator.
<b>Contractor</b>	Behaviors that function to structure the task-oriented behaviors of other team members. The Contractor organizes and coordinates the actions of team members relative to the task by suggesting task allocations, deadlines, task sequencing, and follow-ups and by motivating members to achieve team goals. The Contractor summarizes the team's task accomplishments to date and assures that team meeting time is spent efficiently by focusing on task issues.
<b>Consul</b>	Behaviors that involve interactions taking place primarily outside the team setting that function to collect information and resources from relevant parties in the organization. The Consul role involves presenting the team, its goals, and its interests in a favorable light and influencing constituent perceptions of the likelihood of team success; it requires a willingness to provide resources.
<b>Creator</b>	Behaviors that function to change or give original structure to the task processes and strategies of the team. The Creator provides new, innovative, or compelling visions of the team objective and approaches to the task or strategies for accomplishing the task. These behaviors may involve a "reframing" of the team's objective and the means that should be used to accomplish it; looking at the big picture; and providing creative solutions to the task's problems.
<b>Cooperator</b>	Behaviors that function to conform to the expectations, assignments, and influence attempts of other team members, the team in general, or constituents to the team. This should be a proactive role, where there is critical inquiry into the decision and provision of input; the Cooperator must also support the team's decision, once made, which allows the team to move forward. The Cooperator role involves acknowledging the expertise of others and supporting their direction.
<b>Completer</b>	Behaviors that function to execute the individual oriented tasks within the team. The Completer role may involve "doing homework" to prepare for team meetings, volunteering to take personal responsibility to complete certain tasks within the team, assisting team members with completing their tasks, and following through on commitments made within the team.
<b>Calibrator</b>	Behaviors that function to observe the team social processes, to make the team aware of them, and to suggest changes to these processes that would bring them in line with functional social norms. The Calibrator role involves overt creation of new team norms dealing with team process issues (not task issues). It may involve initiating discussion of power struggles or tensions in the team, settling disputes among team members, summarizing team feeling, and soliciting feedback.
<b>Critic</b>	Behaviors related to going against the "flow" of the team. They function to subject the ideas or decisions of the team to critical evaluation and scrutiny. The Critic questions the purpose or actions of the team or ideas proposed within the team, even if a formal "leader" has sponsored an idea. The Critic insists on evaluating "worst case scenarios," points out flaws or assumptions the team is making, and must be willing to present negative information to the team.

