The dilemma

Q. I've just been appointed chair of one of my boards. How can I make sure I receive feedback from my fellow directors?

Heather Wilson
ICD's Director of Research Services

FOR A NEW BOARD CHAIR, recognizing the importance of receiving constructive feedback from peers on the board is a good starting point.

Evaluations are an effective way of building a continuous improvement culture. An incoming chair has the opportunity to establish a meaningful evaluation process at the beginning of their term. By welcoming and receiving feedback, the board's leader models good behaviour for the rest of the board and supports the creation of strong performance expectations for all directors.

"The chair's role is critical to ensuring board effectiveness and, given the importance of the role, it is essential that the chair get timely and constructive feedback from the other directors," said Cornell Wright, chair of the corporate department at the business law firm Torys LLP.

Assessments can be formal or informal, or a combination. For formal evaluations, many organizations will ask the chair of the governance committee to solicit feedback and conduct an evaluation with the chair. Some chairs will ask for commentary from directors after every board meeting. They may also want to request feedback during one-on-one conversations with directors.

Bonnie DuPont, an experienced director and ICD Fellow, recommends the governance committee chair schedule individual interviews with directors to discuss the chair's performance after structured board evaluation surveys have been conducted. DuPont notes that a thorough board chair evaluation can be time-consuming, so a sufficient amount of time must be allocated. Individual directors will want to carefully and constructively explore their thoughts about the board and the chair's performance.

Compiling the feedback into a usable form will also require an investment of resources. A session with the board chair will need to be carefully planned, especially if there are issues with performance that need to be discussed. Owing to its time-consuming nature, DuPont says it's not necessary to conduct this type of formal evaluation every year, unless there is a pressing need.

Once the assessment has occurred, it is important to ensure that next steps are undertaken. It is critical that the board chair act on the feedback provided by fellow board members, especially where the circumstances warrant change. Areas identified for improvement should be monitored to make sure that they are moving in the right direction.

DuPont also recommends changing evaluation methods from time to time in order to gain a different perspective. "It's important that those conducting the evaluation try to be creative about how to get the information needed to keep the board fresh."

The understanding of what makes a good board chair is also evolving. Today's chairs are not only expected to run good board meetings but also to act as excellent facilitators and team builders. Part of their role should include helping all board members achieve success.

DuPont says she asks board members about the chair's leadership skills and engagement as well as his or her level of preparation. She says that a chair may do a disservice to their board by "taking a strong position and doing a lot of talking instead of letting the conversation evolve." She notes that the best chairs she's worked with seldom express their own opinions (at least initially) but instead ask for the ideas of others.

Feedback for committee chairs is important too. DuPont says that it helps improve committee effectiveness but also assists with identifying potential candidates for the next board chair. Board succession planning is an important aspect of governance, and regular interviews with directors help to identify those with both interest and ability.

Exemplary leadership by the board chair is often critical to success. Helping the chair understand what is required of the position and where improvement may be needed will contribute to the growth of strong and resilient organizations. **DJ**

ILLUSTRATION BY AARON MCCONOMY

POUR UN NOUVEAU président du conseil, reconnaître l'importance d'une rétroaction constructive de la part de ses pairs est un bon point de départ.

Les évaluations sont un moyen efficace de bâtir une culture d'amélioration continue. Dès le début de son mandat, un président désigné a l'occasion d'établir un processus d'évaluation pertinent. En accueillant la rétroaction, il devient un modèle de bonne conduite et suscite la création d'une attente de solides performances pour l'ensemble des administrateurs.

« Le rôle du président est crucial pour assurer l'efficacité du conseil et, compte tenu de l'importance de ce rôle, il est essentiel que le président obtienne de la rétroaction opportune et constructive de la part des autres administrateurs », explique Cornell Wright, président du département corporatif au cabinet juridique Torys LLP.

Les évaluations peuvent être formelles ou informelles ou une combinaison des deux. En ce qui concerne les évaluations formelles, plusieurs organisations demandent au président du comité de gouvernance de solliciter de la rétroaction et de mener une évaluation avec le président du conseil. Certains présidents solliciteront des commentaires des administrateurs après chaque réunion du conseil. Il peut aussi arriver qu'ils requièrent de la rétroaction au cours de conversations en tête à tête.

Bonnie DuPont, administratrice d'expérience et Fellow de l'IAS, recommande que le comité de gouvernance organise des entrevues individuelles avec les administrateurs pour discuter de la performance du président du conseil après avoir reçu les résultats d'un questionnaire d'évaluation. Mme DuPont signale qu'une évaluation rigoureuse du président du conseil peut nécessiter beaucoup de temps.

Une séance avec le président du conseil devra être soigneusement planifiée, en particulier s'il faut discuter de problèmes de performance. En raison de la nature chronophage de ces évaluations formelles, Mme DuPont soutient qu'il n'est pas nécessaire de les mener chaque année, à moins d'une urgence.

Il est essentiel que le président du conseil agisse en fonction de la rétroaction fournie par ses collègues, en particulier si la situation exige un changement. Les zones d'amélioration identifiées devraient faire l'objet d'une surveillance afin afin que les choses évoluent dans la bonne direction.

Mme DuPont recommande aussi de modifier de temps à autre les méthodes d'évaluation afin d'obtenir une perspective différente.

La notion de ce qui fait un bon président du conseil évolue aussi. On s'attend aujourd'hui à ce que les présidents dirigent efficacement les réunions du conseil, mais aussi qu'ils agissent comme facilitateurs et stimulent l'esprit d'équipe. Une partie de leur rôle devrait consister à aider les autres membres du conseil à connaître du succès.

Bonnie DuPont affirme qu'elle pose des questions aux administrateurs sur les compétences du président du conseil en leadership et en engagement ainsi que sur son degré de préparation. Elle explique qu'un président peut faire du tort à son conseil en « prenant une position tranchée et en parlant beaucoup plutôt que de laisser la conversation se poursuivre ». Elle fait remarquer que les meilleurs présidents du conseil avec qui elle a travaillé exprimaient rarement leur opinion (tout au moins au début), mais sollicitaient plutôt les idées des autres.

La rétroaction est aussi importante dans le cas des présidents de comité. Selon Mme DuPont, elle contribue à améliorer l'efficacité des comités, mais aussi à identifier des candidats potentiels au titre de président du conseil. La planification de la relève est un aspect important de la gouvernance et des conversations régulières avec les administrateurs aident à identifier ceux et celles qui montrent le plus d'intérêt et de capacités. **DJ**

DIRECTOR LENS

- **Incoming chairs can establish an effective evaluation process from the beginning of their term, setting expectations for a robust performance management culture.**
- **It is important to allocate sufficient time to conduct a thorough board chair evaluation.**
- **Evaluation methods should be changed from time to time to keep the chair and the rest of the board fully engaged.**
- **The expectations for board chairs are evolving. They must run effective board meetings but also have strong leadership, interpersonal and facilitation skills.**

- Les nouveaux présidents du conseil peuvent établir un processus efficace d'évaluation au début de leur mandat, suscitant ainsi l'attente d'une culture robuste de gestion de la performance.
- Il est important d'accorder assez de temps pour mener une évaluation rigoureuse du président du conseil.
- Les méthodes d'évaluation devraient être modifiées de temps à autre afin que le président et le reste du conseil demeurent pleinement engagés.
- Les attentes à l'égard des présidents du conseil évoluent. Ceux-ci doivent diriger efficacement les réunions du conseil, mais aussi faire preuve d'un solide leadership et de compétences interpersonnelles et de facilitation.

Presented in partnership with TORYS LLP

Send your comments or ideas to:

Heather Wilson
Director of Research Services
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a question from readers or one from ICD's complimentary research service, ICD BoardInfo

icd.ca/boardinfo