EXECUTIVE NL

PASSIE VOOR LEIDERSCHAP

NR. 04 / NAJAAR 2014

LEIDERSCHAP, GOVERNANCE & SAMEN STERK

GOOD GOVERNANCE HOORT EEN UITVLOEISEL TE ZIJN VAN NORMAAL GEDRAG

CHRIS MULDER

TEKST **PETRA PRONK**

GOOD GOVERNANCE HOORT EEN UITVLOEISEL TE ZIJN VAN NORMAAL GEDRAG

Good governance is geen kwestie van regeltjes, maar van moreel besef. Dat is de overtuiging van Chris Mulder, een van de verleiders van Governance Dynamics. **‘Toezicht heeft alles te maken met wie je bent en waar je voor staat.’**

Lange tijd was toezichthouden vooral een kwestie van de juiste mensen kennen. Een loopbaanbevestigende erefunctie. Inmiddels zijn we op weg naar een meer volwassen vorm van toezichthouden. Een goede zaak, vindt Chris Mulder. ‘Je ziet het vak professionaliseren. Dat gebeurt onder andere onder invloed van de missers die er gemaakt zijn. Soms is er een dreun op de neus voor nodig om te herijken. Dat is nu gebeurd. Er worden kwaliteitseisen gesteld aan toezichthouders - en terecht, want je staat als toezichthouder in deze tijd voor gigantische uitdagingen. Het gaat om zware functies met veel verantwoordelijkheid. Je kunt de wereld niet bestendig ontwikkelen als je niet een goed gevoel ontwikkelt voor integrale diversiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is een bloedserieuze zaak. Je moet weten hoe organisaties worden gestuurd, hoe je het kaf van het koren kunt onderscheiden, hoe je prioriteiten kunt stellen en complexe vraagstukken kunt aanpakken. Dat vraagt nogal wat van mensen. Dus is het belangrijk dat ze goed zijn opgeleid.’ Reden waarom hij graag meewerkt aan het Governance-programma van de NCD Academy.

Praktijkgehalte

Governance Dynamics heeft een hoog praktijkgehalte en dat is niet voor niets. Chris Mulder kan zelf putten uit een rijke ervaring als bestuurder en toezichthouder, en die deelt hij graag met anderen. Niks zo leerzaam als het met mensen in dezelfde positie te hebben over de momenten dat het gierend uit de hand liep en je niet wist wat je moest doen. ‘Het is uitermate nuttig om die momenten van twijfel te delen’, vindt hij. Dus gaat het in de opleiding niet om theoretische kwesties, maar over de vraag: hoe gaat het er nu echt aan toe bij jou in de boardroom? Waar loop je tegenaan en waar worstel je mee? Om vervolgens je voordeel te doen met elkaars ervaring. ‘De NCD Academy is een instituut waar bewezen ervaring een ruime plek krijgt. Theorie heeft zijn waarde, maar het is juist zo boeiend om die momenten met elkaar te delen waarop je het zelf ook niet wist.’

Ethiek

Met 25 jaar boardroomervaring achter de kiezen weet Chris Mulder een ding zeker: toezichthouden heeft minder te maken met regels en protocollen dan met ethiek. De kranten staan bol van voorbeelden waarin het misging, en de Pavlov-reactie is het aanscherpen van de regels. Maar misstanden zijn volgens Mulder lang niet altijd het gevolg van maffiose praktijken, dus zijn strengere regels niet de oplossing. ‘De regeltjesgevangenis nodigt uit tot ontsnappen. Het is veel belangrijker om mensen zich bewust te laten worden van hun morele kader. Wij proberen good governance neer te zetten als een uitvloeisel van normaal gedrag. Het gaat niet om crooks die eerlijk gehouden moeten worden met protocollen, maar om toezichthouders die normaal gedrag vertonen. De ijkende waarde van een stuk ethisch benul heeft het mij mogelijk gemaakt om de dingen te kunnen doen hoe ik dacht dat ik ze moest doen. Het zijn niet de regeltjes die ervoor zorgen dat je geen fouten meer maakt. Het gaat erom dat je elkaar vindt op het fundament van je dagelijkse gedrag. Dat is een nieuw topic. Om goed toezicht te kunnen houden zijn kennis en kunde van het bedrijf niet genoeg. Het gaat er ook om hoe je dat toezicht gaat uitoefenen en dat je elkaar als commissarissen en toezichthouders aanspreekt op gedrag. Gedrag wordt grotendeels bepaald door het morele kader. Dus zul je het daar met elkaar over moeten hebben. Je moet jezelf en je collega’s in de Raad grote vragen durven stellen. Zoals: waartoe zijn wij op aarde?’
Het vraagt ook om het organiseren van tegenspraak. En dat kan alleen als je het eens bent over de grondslagen van je beleid. ‘Goede leiders ontwikkelen een leiderschapsstijl waarin ze ook tegenspraak goed organiseren en kritisch naar zichzelf durven kijken. Mijn ervaring is: als je dat doet, hoef je niet meer om feedback te vragen, maar komen mensen uit zichzelf het commentaar naar je brengen.’

Persoonlijke ontwikkeling

Om die rol echt te kunnen pakken moet je stevig op je eigen benen staan. Weten wie je bent en waar je voor staat. Daarom wordt er in de opleiding veel tijd ingeruimd voor zaken als reflectie, persoonlijke ontwikkeling en zelfinzicht. De ervaring van anderen is leerzaam, maar uiteindelijk gaat het erom hoe jij het doet op jouw plek in de organisatie. Governance anno 2014 kan niet zonder die personal touch. ‘Het idee dat je jouw gedrag in een functie los zou kunnen koppelen van wie je als mens bent, is een groot misverstand. Het is ook niet wenselijk. Het persoonlijke stempel is juist belangrijk. Het gaat erom hoe je jouw eigen unieke talenten in kunt zetten voor de organisatie. Als je mensen de ruimte geeft om te doen waar ze goed in zijn, creëer je de meeste meerwaarde. Dat geldt niet alleen voor organisaties, maar ook voor raden van toezicht. Dus ik daag mensen uit maximaal zichzelf te zijn. En mijn ervaring is: als je op die manier toezicht houdt, draag je bij aan een echt high-performance bedrijf.’

LANGE TIJD WAS TOEZICHTHOUDEN VOORAL EEN KWESTIE VAN DE JUISTE MENSEN KENNEN. EEN LOOPBAANBEVESTIGENDE EREFUNCTIE

CHRIS MULDER

Specialist in crisisinterventies, boardroom dynamics en het revitaliseren van organisaties

Commissaris nieuwe stijl

Opgeleid als elektrotechnisch en bedrijfskundig ingenieur

25 jaar ervaring als manager en senior executive in P&O en internationaal businessmanagement.

TEKST **PETRA PRONK**
BEELD **REMMELT STAAL**

ONDERDEEL VAN HET WAARDE-CREATIE-PROCES

Governance is niet bepaald iets waar het hart van mensen sneller van gaat kloppen. Behalve als je Gerard Citroen heet. Hij werkt enthousiast mee aan het nieuwe opleidingsprogramma van de NCD. **‘Governance is meer dan toezichthouden. Het gaat ook over het faciliteren van waardecreatie.’**

Je mag het niet hardop zeggen, maar in de wereld van leiderschap is governance toch een beetje een ondergeschoven kindje. Niet zo gek, want toezicht is vrij vaag en ondoorzichtig. Als toezichthouder mis je de glitter van een bestuursfunctie. Je trekt niet zelf aan de touwtjes, maar iedereen kijkt wel naar jou als het misgaat. Waarom zou je dat willen? Gerard Citroen, als programmamaker betrokken bij het opleidingsprogramma van NCD, kan dat wel uitleggen. ‘Toezichthouden is leuk! Het gaat echt ergens over.’

Hij is enthousiast over de nieuwe opleiding van NCD, omdat die echt iets toevoegt aan het bestaande aanbod. De bestaande opleidingen voor toezichthouders zitten prima in elkaar en zijn van goede kwaliteit, stelt hij. Ze hebben een veelal wetenschappelijk karakter en leveren een goed onderbouwde theorie over het proces van toezichthouden: wat is toezicht, hoe pak je het aan, wanneer doe je het goed, et cetera. De NCD doet het anders. Het belangrijkste verschil is de praktische insteek. 'Wij zijn vooral geïnteresseerd in de vraag: hoe gaat het nou echt? Hoe opereer je bijvoorbeeld in een RvC waarin de sfeer compleet verziekt is? Niemand die dat beter kan vertellen dan een commissaris die dat zelf heeft meegemaakt. Die komt daar dus over vertellen. Wij hebben veel commissarissen onder onze leden, en met elkaar hebben die een schat aan ervaring. Die ervaring vormt de basis van onze opleiding.'

Andere insteek

De opleiding heeft ook een andere insteek dan gebruikelijk. In plaats van naar het proces, wordt er vooral gekeken naar de rol van toezichthouder bij het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie. 'Daardoor krijgt governance een andere lading en krijgt wat je doet ineens een diepere en bredere betekenis.'

Dat stelt andere eisen aan de inhoud van het programma. Hier geen gesprekken over bekende cases à la Shell of ABN uit 2000. Dat is namelijk oud nieuws. Het is veel relevanter om naar de toekomst te kijken en het te hebben over wat er gaat veranderen, vindt Citroen. Dat is namelijk essentieel voor de waardecreatie. 'Je hebt als toezichthouder te maken met het umfeld. De wereld verandert. In het onderwijs zijn steeds vernieuwende digitale leervormen in opkomst. In de zorg praten ouderen via de iPad met een verpleger op afstand. Hoe denk je als toezichthouder in die veranderende werkelijkheid waarde te creëren en kwaliteit te waarborgen? Dat zijn de vragen waar het om gaat. En om daar antwoord op te kunnen geven, moet je van meer markten thuis zijn dan alleen de economische.'

Daarom is er aandacht voor zaken als digitale marketing, social media en IT. In dat laatste gaat veel geld om, dus Gerard Citroen acht enig inzicht in IT als toezichthouder essentieel. 'Je hebt als toezichthouder in deze tijd de plicht om te kijken hoe je IT op een goede manier in het bedrijf kunt implementeren.'

Kenmerkend voor de opleiding is ook de persoonlijke inkleuring. Je zou kunnen zeggen: deze opleiding helpt niet om zomaar een toezichthouder te worden. Maar om de toezichthouder te worden die jij wilt zijn en een stijl te vinden die bij je past.

'VAAK ZIE JE BIJ EEN LEZING DAT DE LAATSTE VIER MINUTEN INGERUIMD ZIJN VOOR VRAGEN, WIJ NEMEN DIE FAMEUZE MINUTEN ALS UITGANGSPUNT'

GERARD CITROEN

Ervaring Dertig jaar ervaring in internationale complexe hightech b2b-martken. Zoals IT, chemie en agrarische hulpmiddelen. Werkzaam als directeur, interim-manager en consultant.

Nu Werkzaam als interim-manager bij FME in Zoetermeer en non executive director bij een bedrijf in Londen (UK).

Betrokken NCD-lid, betrokken bij het opzetten van de NCD Academy.

Fameuze vier minuten

Ook de leervorm is anders. 'Veel opleidingen kennen voornamelijk kennisoverdracht met indrukwekkend veel presentaties en literatuur. Wij selecteren ook andere relevante informatie, zoals video's en YouTube-filmpjes. Dat materiaal lezen en bekijken doe je als cursist thuis. Tijdens de bijeenkomsten gaan we vooral in gesprek over de toepassing van de theorie. Daarmee til je de discussie naar een ander niveau. Vaak zie je bij een lezing dat de laatste vier minuten ingeruimd zijn voor vragen stellen. De inleider staat zijn computer al in te pakken en staat ondertussen diverse deelnemers te woord om vragen te beantwoorden. Wij hebben gezegd: laten we die laatste fameuze vier minuten als uitgangspunt nemen. Het aardige van deze opzet is dat iedereen daarbij de deskundige is. Er zijn geen inleiders, maar verleiders: mensen die anderen verleiden tot goede discussies en inbreng van andere gezichtspunten waar je echt iets aan hebt.'

Ondernemingen helpen

Bestaande opleidingen zitten goed in elkaar. Gerard heeft zelf een van de topopleidingen gevolgd. Ondanks de goede leerervaring waren er meerdere onderwerpen die hij miste in de opleiding. 'In mijn huidige rol als non executive member of the board van een klein bedrijf in UK kom ik in situaties waar ik meer van zou willen weten.'

Uit onderzoek van de NCD blijkt dat Gerard Citroen met die wens niet alleen staat. De moderne maatschappij gaat steeds kritischer kijken naar de huidige vorm van toezichthouden. 'Er is behoefte aan mensen die echt toegevoegde waarde kunnen creëren door ondernemingen te helpen, om zich aan te passen aan een veranderende toekomst en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm te geven. Als deze opleiding daaraan bijdraagt, is het voor mij een geslaagd verhaal.'