



column

chris  
mulder

## Normaal gedrag

In deze column zoomen we nog een keer in op de commissaris-nieuwe-stijl (zie ook de van LC 27 januari en 10 februari). De moderne toezichthouder heeft een andere relatie met de directeur dan tot voor kort gebruikelijk was. Veelzijdiger, kritischer, professioneler. Delicater ook.

Voor directeuren die niet meegroeien, is dat slikken. Die zien tot hun schrik dat de gezamenlijke kennis en ervaring in de raad van commissarissen hun eigen niveau misschien wel overtreft. Die vinden het bedreigend dat de commissarissen zelf

### *Dender niet door, neem de tijd voor reflectie*

informatie organiseren, zelf met het personeel spreken. „Bemoei je met je eigen zaken”, hoor je ze wantrouwend denken.

Jammer. De directeur die opstaat voor modern toezicht, doet zijn voordeel met discussies die de Raad van Toezicht entameert, profiteert van besluitvorming in een vrije sfeer, onderkent het belang van de aanwezigheid van alle relevante knowhow in de raad, schat de mening van de commissarissen over risico's op waarde.

*Good governance* vraagt van beide partijen soepel gedrag. Er bestaat een bijna onuitroeibare neiging om het gewenste gedrag met regels af te palen. Een foute reflex. Strengere regels zijn geen oplossing. Ze nodigen eerder uit om de grenzen op te zoeken. Om gaatjes zodanig op te rekken dat je er door kunt ontsnappen.

De oplossing ligt voor het

grijpen. We zullen het echt moeten doen met normaal gedrag. Het gaat er om dat je elkaar vindt op het fundament van je dagelijkse gedrag.

Gedrag wordt grotendeels bepaald door het morele kader. Dus daar zul je het met elkaar over moeten hebben. Durf elkaar wezenlijke vragen te stellen. Waartoe is ons bedrijf op aarde? Welke waarde willen echt toevoegen? Of, iets praktischer: komen we onze afspraken na?

Durf jezelf ook vragen te stellen. Je scheidt publiekelijk op over de tegenspraak die je organiseert, maar dóe je echt iets met weerwoord? Dender niet door, neem de tijd voor reflectie, persoonlijke ontwikkeling, zelfinzicht.

*Governance* anno 2015 kan niet zonder persoonlijkheid.

Er wordt wel gewichtig gedaan over het feit dat commissarissen tegenwoordig juridisch aangesproken kunnen worden op wanbeleid. Tegen de jonge generatie die een toezichthoudende functie overweegt, zou ik zeggen: laat het je niet weerhouden, in de praktijk gebeurt dit zelden.

Wie voor het geld commissaris wil worden, moet misschien toch een andere afslag nemen. Het vak wordt weliswaar professioneler, de betaling in de meeste gevallen niet.

Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching.

> [mulder@lc.nl](mailto:mulder@lc.nl)