

IN GESPREK MET: **TINEKE BAHLMANN**

HOOGLERAAR (EM), PROFESSIONELE TOEZICHTHOUDER EN COMMISSARIS EN ORGANISATIE/  
STRATEGIE-ADVISEUR

OVER: **TOEZICHT HOUDEN**

## REGELS ZIJN ER NIET OM ER NIET MEER OVER NA TE DENKEN

**Puck Dinjens**

### Bijdragen aan het oplossen van een maatschappelijk probleem

‘Toezicht houden kwam al vroeg op mijn pad, toen ik in de dertig was. Via de Juridische Faculteit, waar ik als econoom werkzaam was, werd ik gevraagd als lid RvC van een liberale woningbouworganisatie. Dat was het begin van een divers geheel aan toezichthoudende rollen, zowel in de profitsector (onder andere bij beursgenoteerde ondernemingen) als in de publieke sector. Die laatste spreekt mij meer aan, daar gaat het om het bijdragen aan een maatschappelijk vraagstuk. Dat is toch van een andere orde dan wanneer het gaat om de mate van winstgevendheid van een onderneming. Natuurlijk hebben profitorganisaties ook vraagstukken met een maatschappelijk randje (denk bijvoorbeeld aan witwasproblematiek of datalekken), maar het verschil is dat zij dat probleem in goede banen moeten leiden maar niet het maatschappelijke vraagstuk hoeven op te lossen. En aan dat laatste draag ik bij voorkeur bij.’

### Natuurlijk ben je verantwoordelijk

‘Vooral als het moeilijk wordt komt het erop aan hoe je je rol als commissaris vervult. Het heeft mij altijd verbaasd dat commissarissen juist dan besluiten om op te stappen. Ik heb dat zelf een keer meegemaakt: het

betrof een organisatie met grote liquiditeitsproblemen. Ik bleef als enige commissaris achter toen de anderen opstapten. Ik heb daar toen anderhalve week gezeten en beschikte over het netwerk waardoor ik de organisatie kon helpen om een doorstart te maken. Het verbaasde mij toen zeer dat niet iedereen zich daarvoor inzette.’

Dit is een duidelijk voorbeeld van het verantwoordelijkheidsgevoel dat Tineke Bahlmann met de paplepel is ingegoten. Zij is gereformeerd opgevoed, waarbij haar is meegegeven dat je op aarde bent om iets te betekenen. Ook als het moeilijk wordt, of wellicht juist dan. Hoewel het niet altijd even gemakkelijk is om je verantwoordelijkheid te nemen, beseft zij dat dit uitgangspunt in haar opvoeding haar ook veel gebracht heeft. ‘Veel van wat ik bereikt heb, heb ik daaraan te danken en aan mijn strijd voor de positie van vrouwen.’

### Je moet iets verzinnen

Haar interesse in moeilijke of crisissituaties is een rode draad in haar werkend leven. Al bij haar promotie in 1988 stond het thema ‘crisis’ centraal. Het onderzoek, dat zij samen met Barbara Meesters deed, was gericht op zes bedrijven in de crisis van de jaren tachtig. Inmiddels is het haar vooral te doen om de vraag ‘hoe we dat dan met zijn allen doen. Je moet iets verzinnen



\*\*\*\*\*

'Deze positie trekt nog altijd dominante  
(of narcistische) mensen aan. Het is goed om  
daarvoor te waken'

en niet blijven doen wat je altijd al deed.'

'Als voorzitter van de raad probeer ik ook samen na te denken over gebeurtenissen die niet zo voor de hand lijken te liggen. Zo kun je je – tot op zekere hoogte – voorbereiden op calamiteiten en samen nadenken hoe je ermee omgaat als het zover mocht komen. Wat dat betreft zijn we als toezichthouders vergelijkbaar met die vier piloten in Leeuwarden, die tijdens de Koude Oorlog zaten te wachten tot de oorlog werkelijk zou uitbreken om dan gelijk op te stijgen naar Moskou. En tegelijkertijd houden we verschillende scenario's in ons hoofd van gebeurtenissen die kunnen plaatsvinden.'

## Wonderbaarlijk

Op de vraag of dat niet leidt tot een hele kritische houding, geeft Tineke aan juist van het positieve uit te gaan. 'Als je kijkt naar alles wat goed gaat, dan versterk je dat juist. Nu zouden we zeggen: alles wat je aandacht geeft, wordt mooier en groter. Als kind zag ik ook altijd de mooie kant van dingen of gebeurtenissen. Ik kan genieten van het leven, de natuur, de bloemen en ervaar het vooral als wonderbaarlijk. Ik ben jong moeder geworden en terwijl de omgeving in zak en as zat, vond ik het feit dat ik moeder zou worden vooral wonderbaarlijk. Als een gebeurtenis wonderbaarlijk is, dan laat je je erdoor raken en kun je zien hoe mooi iets is. Dat gevoel zit in je hart, je stelt je ervoor open. Ik kan dat zowel bij een zonsondergang als bij een mooie vergadering hebben: als die goed loopt, dan kan iedereen ervan genieten. Je kunt het positief denken noemen, maar uiteindelijk is het gewoon liefde. Een groot woord misschien, maar daar komt het wel op neer.'

Tegelijkertijd kon en kan ik mij er nog steeds oprecht over verbazen als mensen nare streken uithalen. Dat vind ik ook wonderbaarlijk. Het verbaast mij dan, en ik ga het gevecht niet aan als het mijzelf betreft. Voor anderen spring ik wel in de bres, maar bij mijzelf kijk ik toch vooral naar het grotere belang. Ik wil niet op een vergelijkbare manier "terugvechten". Ik neem wel mijn verantwoordelijkheid: zo ben ik ook wel eens opgestapt uit een raad. Dat is een belangrijke stap,

waarmee je een fors signaal afgeeft dat er vaak toe leidt dat het daarna wel weer beter gaat in zo'n raad omdat er dingen gaan veranderen. Maar ja, dat maak je dan zelf niet meer mee.'

## Wijsheid nodig

'Toezicht houden heeft status en trekt dus ook ego's aan. En dat terwijl je juist niet op de voorgrond moet willen staan als toezichthouder. Wat nodig is, is de wijsheid om te begeleiden en niet de gedrevenheid om zo nodig nog zélf te moeten schitteren. Ik zie nog te vaak dat de leden van de raad 'de baas willen spelen' over de RvB of zélf op het podium willen staan. De laatste jaren is dat wel verbeterd, maar deze positie trekt toch nog altijd wel dominante (of narcistische) mensen aan. Het is goed om daarvoor te waken, bijvoorbeeld door je raad divers samen te stellen.'

## Afwijken mag

'Governance wordt steeds strikter: tot tien jaar geleden was het adagium *comply or explain*. Dat gaf veel ruimte om na te denken. Nu is het steeds vaker zo dat je moet doen wat er staat. Belangrijk is dan dat je je verstand erbij houdt en goed uitlegt waarom je iets doet of juist laat. Ik ben bijvoorbeeld toezichthouder bij de Sociale Verzekeringsbank. Daar merk ik dat het management gemotiveerd kan en mag afwijken van de regels. En dat er een uitzondering gemaakt kan worden, die recht doet aan een specifieke situatie. Als dat niet meer mogelijk is, dan scheer je iedereen over één kam en doe je heel wat mensen tekort. Zo'n besluit staat dan in het teken van "menselijkheid", van "liefde". En dat verwacht je ook van toezichthouders. Als je alles strak wilt regelen, kun je niet voorkomen dat er misbruik van wordt gemaakt. Als je alles loslaat, kun je niet garanderen dat iedereen het juiste doet. Je moet toegeven dat het ingewikkeld is en van daaruit gaan zoeken naar een oplossing die recht doet aan de situatie en aan de belangen van eenieder. Als je daarbij uitgaat van het goede, van liefde, dan geeft dat de gewenste richting aan de beslissing.'