

De praktijk

IN GESPREK MET: **CASPER SCHOUTEN**

JURIST, ADVOCaat, MEDIATOR, BESTUURDER EN COMMISSARIS

OVER: **VERTROUWEN IN EN BUITEN HET FAMILIEBEDRIJF**

'VERTROUWEN IS DE SLEUTEL'

Puck Dinjens

Of het nu als commissaris, bestuurder of mediator is, Casper Schouten is er eigenlijk altijd op gericht om problemen op te lossen. 'Dat kost mij weinig moeite, omdat ik optimistisch van aard ben en omdat ik ervan uit ga dat nagenoeg alles oplosbaar is, enkele ultieme problemen daargelaten. Ik zeg ook vaak: "Het komt goed". Niet als een stopwoordje, maar omdat ik weinig angst heb dat het niet goed zou gaan. Bij ons thuis vertalen we problemen vaak in een logistieke oplossing. En dan blijkt dat als je er aandacht aan geeft en er energie in stopt, er vaak een mogelijkheid is om de zaak ten goede te keren.' Het is een duidelijk voorbeeld van het gegeven dat dit optimisme Casper Schouten helpt. Dat is niet alleen privé zo, maar ook in zijn rol als commissaris.

Een fout maken is niet erg, het gaat erom wat je daarna doet

'Als je iets verkeerd hebt gedaan of iets uit je handen hebt laten glippen, is het van belang wat je daarna doet. Dat je er aandacht aan besteedt, dat je erover nadenkt hoe je de ontstane situatie het beste in goede banen kunt leiden en dat je hulp vraagt of met iemand reflecteert. Als je een fout maakt, is dat niet het einde van wereld. Maar het is wel belangrijk dat je dan op de goede manier in actie komt.

In een RvC of RvT kan de focus soms wel erg liggen op

het vermijden van fouten. Misschien heeft dat niet alleen te maken met de mate van optimisme van de leden van de raad, maar ook met het gegeven dat veel mensen zichzelf heel serieus nemen in hun rol van commissaris. Ze kruipen als het ware in de huid van die positie en kijken naar zichzelf door de ogen van anderen. Voor mij is dat vergelijkbaar met bijvoorbeeld het bereiken van je 60e levensjaar. Mijn vrienden vonden dat allemaal een belangrijke mijlpaal. En voor je het weet, ga je daar zelf ook zo naar kijken. Dus dat betekent dat je je rol als commissaris onbewust ook heel zwaar kunt maken.'

Een goed gesprek geeft energie

Niet alleen als mediator, maar voorheen ook als bestuurder en nu als commissaris, hecht hij veel waarde aan een goed gesprek. 'Dat is veel meer dan een uitwisseling van meningen of van vragen. Het is bedoeld om écht te weten welke dingen voor mensen belangrijk zijn. We spreken vaak over gedrag en oplossingsrichtingen in plaats van overtuigingen en waarden. Dan blijf je te veel aan de oppervlakte. Ik moet zeggen, zelf ben ik ook niet van de koetjes en kalfjes. Het moet wel ergens over gaan.'

Hij vindt het ook heel belangrijk dat iedereen meedoet in een vergadering of gesprek. 'Daarmee bedoel ik niet dat iedereen evenveel aan het woord moet komen. Je



moet accepteren dat sommigen veel praten en dat ook nodig hebben om hun punt te maken, terwijl anderen aan twee zinnen genoeg hebben en het daarbij laten. Als je samen een goed gesprek voert, merk je dat aan je lijf. Omdat je er energie van krijgt, omdat het je begeistert, omdat er verbinding is en je contact met elkaar hebt.’ RvC-vergaderingen zijn vaak aan het eind van de dag, met als gevolg dat je meestal niet zo fris als een hoentje start. ‘Mijn ervaring is dat je er frisser uit kunt komen dan je erin ging. Dat is voor mij een graadmeter of het een goede vergadering is geweest. Je kunt dan nog wel moe zijn, maar je hebt het gevoel dat er verbinding is ontstaan. En daar krijg je energie van.’ Natuurlijk zijn er ook mensen die energie krijgen als ze hun stokpaardjes berijden. ‘Dat doen we thuis ook wel eens, maar dan schieten we na drie zinnen vaak wel in de lach omdat we een “standaard-gesprek” aan het voeren zijn. Dat is niet erg, in een RvC is dat ook zo. Als voorzitter geef ik daar ook wel ruimte voor, zij het beperkt. Je mag dan je punt maken, maar natuurlijk geen drie keer achter elkaar.’

Familiebedrijven en ondernemerschap

Casper Schouten is na zijn tijd als advocaat en bestuursvoorzitter bij Kennedy van der Laan een aantal jaren werkzaam geweest bij een echt familiebedrijf uit de Kop van Noord-Holland. ‘Juist omdat ik helemaal niet uit een ondernemersgezin kom – mijn vader was ambtenaar – fascineert het ondernemerschap mij zeer. Ik zie mijzelf als een ondernemend mens, maar dat is echt iets anders dan een ondernemer zijn. Dat heb ik met bewondering gadegeslagen. Je moet er onvermoeibaar voor zijn, je doet het altijd en niet af en toe en je moet er helemaal van doordrenkt zijn. Als jurist en advocaat ben ik gewend om een opzet te maken en om mij dan aan dat plan te houden. Als ondernemer moet je opportunistischer zijn om de kansen die zich voordoen te kunnen pakken. Dat vraagt dat je steeds bereid moet zijn je bakens te verzetten. Enerzijds is dat onrustig, anderzijds kreeg ik er ook veel energie van. Maar toen eind 2017 twee goede vrienden kort na elkaar op te jonge leeftijd overleden, heb ik besloten het wat rustiger aan te gaan doen. Het 24/7 werkritme van het bedrijf en de directie paste toen niet meer bij de keuzes die ik wilde maken.’

Wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de familie

‘Het is mij opgevallen dat het bedrijf zelf als iets kostbaars werd gezien, waar je heel zorgvuldig mee omgaat. De familie beschouwde het als iets dat zij gekregen hebben en dat zij – liefst in iets verbeterde vorm – aan volgende generaties wil doorgeven. Dit verwoordden zij in het adagium: wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de familie. Door deze houding waren veel onderwerpen op een zakelijke manier bespreekbaar. Wat onverlet laat dat voor processen die het bedrijf en de familie betroffen veel meer tijd werd uitgetrokken dan in een “gewoon bedrijf” het geval is en ik bijvoorbeeld als bestuurder in de advocatuur gewend was. Of het nu gaat om de vraag hoe aandelen worden verdeeld of hoe de bezetting van de directie eruit moet zien; er wordt veel geïnvesteerd, veel rondjes gemaakt waarin iedereen kan bijdragen, totdat er een gezamenlijk draagvlak is.’

Old boys network en vertrouwen

‘Wat ik bij familiebedrijven nog wel eens aantref, is een RvC die er al heel lang zit. In de woningcorporaties waar ik toezichthouder ben, zou dat volstrekt ondenkbaar zijn. Toch heb ik gezien dat dit in het familiebedrijf wel degelijk kan werken. Dat heeft te maken met het belang van vertrouwen en het ingevoerd zijn in de familie door de generaties heen. Dat vormt de basis voor een goed, en ook wel kritisch gesprek. Juist omdat je elkaar zo goed kent, kun je zeggen wat je te zeggen hebt en heb je impact als commissaris. Als ik ergens geleerd heb dat vertrouwen de sleutel is, dan is het wel in het familiebedrijf.’

Op de vraag of dat anders is in de sector waar hij zelf commissaris is, zegt hij: ‘In de volkshuisvesting is de afstand tot elkaar veel groter en is er meer sprake van een “formeel-kritische” houding. Opvallend vind ik dat de commissarissen – ook uit het publieke veld – er vaak zo geharnast in gaan zitten. Misschien nemen ook deze – vaak nieuwere en minder geijkte – toezichthouders zichzelf toch ook te serieus. Ik zou iedereen aanraden om te waken voor deze valkuil, in het belang van het goede gesprek als toezichthouder en (daarmee) ook in het belang van het bedrijf.’