

De praktijk

PUCK DINJENS IN GESPREK MET: **FENNEMIEK GOMMER** EN **ANNE MIEKE EGGENKAMP**, TOEZICHTHOUDERS EN STRATEGIE-ADVISEURS
OVER: **AANDACHT IN DE BOARD VOOR HET STRATEGISCH DESIGN- EN VERANDERPROCES**

Serius werk voor exploratieve en creatieve commissarissen

Loopbaan

Fennemiek Gommer en Anne Mieke Eggenkamp leerden elkaar kennen bij een opdracht, waarbij Fennemiek werd gevraagd om de Design Academy Eindhoven te begeleiden bij het ontwikkelen van een nieuwe visie, terwijl Anne Mieke op dat moment de positie van *chair* bekleedde. De klik was meteen groot. Later merkten ze dat zij eenzelfde missie hebben, namelijk het serieus toepassen van creativiteit. Dat zij die missie hebben, is niet verwonderlijk. Allebei zaten ze op de Kunstacademie en volgden ze opleidingen op designgebied. Fennemiek heeft bovendien ooit een wiskundebeurs weten te bemachtigen. Het is voor hen beiden dus volstrekt logisch dat je zowel conceptueel als creatief denkt en dat je een strategietraject inricht als een ontwerpproces.

Voor Fennemiek werd een positie als toezichthouder vooral interessant toen commissarissen zich actiever op maatschappelijke vraagstukken en daarmee op de strategie gingen richten. Na een governance opleiding aan INSEAD te hebben gevolgd, ging zij aan de slag als toezichthouder, vooral bij familiebedrijven.

Anne Mieke kwam als voorzitter CvB van de Design Academy Eindhoven onverwacht in een ander speelveld terecht: 'O ja, en dan heb je ook nog een RvT, die zich bovendien "bemoeit" met

mijn visie op de toekomst van de school. Je snapt wel, dat ging niet altijd van een leien dakje. Nu ik zelf toezichthouder ben – voornamelijk bij scale-ups – begrijp ik het gevoel van de executives dus maar al te goed. Daar moet je samen goed mee dealen.'

Ontwerpen met het einddoel voor ogen

Fennemiek en Anne Mieke schreven onlangs ook samen een boek, *Boardroom Creativity: How to design the future of your business*. Daarin beschrijven zij vanuit de praktijk en de theorie op welke wijze je creativiteit serieus kunt nemen, als bestuur en als toezichthouder. 'Voor ons is het heel vanzelfsprekend dat je een ontwerpproces begint met het einde voor ogen. Dat is natuurlijk geen strak omlijnd einddoel, maar meer een beeld van waar je heen wilt. Dat beeld geeft richting aan het denken en zorgt ervoor dat je tijdens het iteratieve leerproces focus houdt op het ontwikkelproces. Deze manier van denken is anders dan als je stapsgewijs te werk gaat en start met een analyse van de huidige situatie. Dat leidt vaak meer tot verbeteren dan tot echte innovatie.' Fennemiek noemt als voorbeeld een bibliotheek, die je – na een grondige analyse van de huidige dienstverlening – steeds effectiever kunt maken en ook aantrekkelijker voor mensen die een boek willen komen lenen. Bij de andere aanpak vertrek



‘Wij raden aan om de RvC of RvT flexibel te houden en mensen niet vanzelfsprekend voor (twee keer) vier jaar te benoemen’

je vanuit purpose, ofwel het grotere doel van de organisatie. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de bibliotheekorganisatie vooral laaggeletterdheid wil bestrijden. Misschien heb je de fysieke bibliotheek dan helemaal niet meer nodig, maar juist wel andere faciliteiten. ‘Als je begint met het einde voor ogen, dan redeneer je vervolgens terug om dat doel te verwezenlijken. Het is overigens geen óf-óf, maar én-én: dus zowel *exploit* als *explore*. Belangrijk is dat je kijkt naar het type bedrijf en de fase waarin dat zich bevindt.’ Op de vraag of een van beide strategieën

tegenwoordig dominanter wordt, geeft Anne Mieke aan dat ‘de businesscurves wel korter lijken te worden, waardoor herdefiniëren van het einddoel sneller nodig is. ‘In de literatuur wordt dat wel *ambidexter management* genoemd en dat is waar wij in geloven, omdat dat je in staat stelt om weerbaar te zijn in wat de tijd vraagt. Dat hoeft niet in één persoon verenigd te zijn, maar bij voorkeur wel in één team. Zo koppelen wij *strategy development* aan *business development* én aan *leadership development*. Dat zijn voor ons drie onderdelen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.’

Leerbaar?

In hun boek onderscheiden zij vijf competenties: *feeling, seeing, dreaming, making* en *learning*. Onderliggend is de *growth mindset* die je echt nodig hebt. Op de vraag of je deze kwaliteiten kunt aanleren, reageren Fennemiek en Anne Mieke positief. ‘Onze ervaring is dat mensen in onze programma’s een ontwikkeling doormaken.

De praktijk

Je associatief vermogen kun je bijvoorbeeld echt vergroten. Ook zien we dat het krijgen van nieuwe inzichten vaak ook leidt tot ander gedrag. Als je een RvB of RvT in de Jeugdzorg een tijd met tieners laat doorbrengen, merk je duidelijk dat hun referentiekader kan veranderen. Bovendien kunnen mensen vaardigheden vergroten die ertoe leiden dat zij – bijvoorbeeld – als meer empathisch worden ervaren. Misschien dat diegene *bottom line* niet empathischer is dan voorheen, maar het gedrag – luisteren, geïnteresseerde vragen stellen – is wel veranderd.’

Diversiteit en inclusie: juist in de board?

Op die vraag antwoorden ze allebei vol overtuiging: ‘Zeker! Je wilt juist dat er oog is voor *exploit and explore*, dus voor het verbeteren van het bestaande én het vanuit een visie ontwerpen van de toekomst. Omdat het afhankelijk is van de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt, raden wij aan om de RvC of RvT flexibel te houden en mensen niet vanzelfsprekend voor (twee keer) vier jaar te benoemen. Als de omstandigheden veranderen, wil je de ruimte hebben om je team daarop aan te passen.’ ‘Bijvangst van diversiteit is dat sommige (innovatieve) mensen zich al snel te pletter vervelen in de board en dan overwegen om eruit te stappen. Als je deze mensen waardeert, kun je ze het beste aan boord houden door aanvullende activiteiten bij hen te beleggen. Een innovatiegedreven toezichthouder zal er mogelijk veel plezier in scheppen om andere – innovatieve – bedrijven te bezoeken of een rondetafelbijeenkomst voor te bereiden.’

Leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl van bestuurders en toezichthouders doet ertoe, juist ook bij deze veranderprocessen. Je kunt als toezichthouder de

‘We vinden het heel normaal om een auditcommissie in het leven te roepen, maar innovatiecommissies zien we nog maar zelden’

bestuurder stimuleren om na te denken over bepaalde ontwikkelingen en je kunt je bestuur empoweren om hun *direct reports* te inspireren. Op de vraag of je daarbij dan niet op de stoel van de bestuurder gaat zitten, reageert Fennemiek met een zucht. ‘Hier heb ik zo langzamerhand een allergie voor ontwikkeld,’ zegt ze. ‘Dat gaat natuurlijk alleen op als je het overpakt en dat is het laatste wat je wilt doen als toezichthouder. Want dan verlam je het bestuur en maak je mensen kleiner. Wat wel goed kan werken, is een gezamenlijk leerprogramma voor bestuur en toezicht. Uit onderzoek blijkt dat toezichthouders daar nog niet altijd evenveel tijd voor uittrekken, dus dan kan dit op meerdere manieren stimulerend werken.’

One-tier of two-tier?

Beiden hebben veel ervaring met het adviseren van en het werken in internationale boards. Dat gebeurt dan in een one-tier constructie, waar van oudsher al meer aandacht uitgaat naar de ontwikkeling van de strategie. ‘Internationaal wordt er vaak gesproken over *boards that lead*,’ aldus Fennemiek, ‘maar deze uitspraak past niet bij het two-tier construct waar het bestuur leidt. Het gevaar is dat je als raad reactief wordt. Een

kleine betekenisvolle stap kan dan het veranderen van de agenda zijn: als je begint met een (strategische) klankbordvraag en de notulen als laatste agendeert, heeft dat al een positief effect op het gesprek dat in de board wordt gevoerd.’ ‘De executive director hoort vaak meer en is dus ook beter op de hoogte dan de non-executive director c.q. het lid van de RvC of RvT. Maar in beide constructen worden tegenwoordig vaak jaarlijks strategiedagen gerealiseerd, zowel voor de directie als voor het toezicht. Onze ervaring is wel dat er in de one-tier board meer aandacht is voor de vormgeving van het strategieproces als een veranderingsproces, terwijl daar in de two-tier board nog wel eens aan voorbij gegaan wordt.’

Ken je de context echt?

‘Het is van groot belang dat je als commissaris of toezichthouder goed zicht hebt op de context van de organisatie. Dat is onmisbaar als je waarde wilt toevoegen bij het gesprek over strategievorming. Het vraagt een tijdsinvestering om een goede antenne te ontwikkelen voor de ontwikkelingen in en rond de organisatie. Belangrijke informatie die je wilt ophalen, is of het bestuur een innovatieve cultuur weet te realiseren. Daarbij zijn een gezamenlijke purpose, gedeelde waarden en gezamenlijke werkafspraken (*rules of engagement*) nodig. Dit zijn ook belangrijke aspecten voor de boardroomdynamiek waar het nog wel eens kan misgaan. Gedoe ontstaat vaak als er uitgegaan wordt van een andere purpose, als specifieke waarden niet onderschreven worden en als de afspraken hoe je met elkaar werkt niet worden nageleefd.’

Innovatiecommissie, adviesraad of shadow board?

Op de vraag of een aparte commissie of raad nodig is om innovatie te stimuleren, geven Anne Mieke en Fennemiek aan dat dat zeker zinvol kan

zijn en dat daar diverse mogelijkheden voor zijn. ‘We vinden het heel normaal om een audit commissie in het leven te roepen, maar innovatiecommissies zien we nog maar zelden. Als er sprake is van een innovatiecommissie, dan komt het besprokene uit de commissie ook op de agenda van de RvC of RvT. De commissie kan dan een boost geven aan de thema’s en deze regelmatig(er) agenderen.’

Ook kan een aparte raad van advies (RvA) worden ingesteld. ‘Deze kan de klankbordrol van de raad uithollen, maar dat hoeft niet. Zolang er verbinding is tussen beide gremia, kunnen de thema’s van de RvA ook naar de RvC of RvT geleid worden. Bij familiebedrijven wordt vaak gestart met een raad van advies, maar die verdwijnt meestal zodra een RvC wordt opgetuigd.

Een laatste alternatief is de zogeheten *shadow-board*: een groep medewerkers die samen met executive directors werken aan strategische initiatieven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de inzichten van de jongere generaties om de perspectieven te diversifiëren – en daar kunnen toezichthouders ook hun voordeel mee doen.’

Hebben jullie nog een tip voor commissarissen en toezichthouders?

‘Het zal je niet verbazen dat onze tip is: neem creativiteit serieus en maak er dus echt werk van in je eigen RvC of RvT.’

