

# Volwaardig besturen doe je niet met kennis alleen

DOOR LIES VAN RIJSSEN

Ze draagt graag bij aan de goede samenwerking tussen mensen. In de complexe omgeving van het besturen, maar ook in het Symfonieorkest Haarlem. Financial Investigator sprak met Guurtje Wolters, partner bij Mens&Kennis.

Foto: Archief Mens&Kennis



## CV

- 2018 - heden Mens&Kennis, partner
- 2016 - heden Woningnet, Lid Raad van Commissarissen
- 2006 - 2017 De Nederlandsche Bank, Toezichthouder middelgrote pensioenfondsen (2013 - 2017), Sectiehoofd Informatiediensten (2009-2013), Beleidsmedewerker/ Senior adviseur procesmanagement en operationeel risicomanagement (2006-2009)
- 1999 - 2006 Leeuwendaal, Organisatieadviseur
- 1997 - 1999 Holtrop Ravesloot & Partners, Research Consultant
- 1995 - 1997 Van Ede & Partners, Management Assistent

Bijna twaalf jaar heb ik bij 'de bank', De Nederlandsche Bank (DNB), gewerkt. Ik begon als intern organisatieadviseur, waarna ik als manager verantwoordelijk werd voor het teweegbrengen van een cultuurverandering binnen een stafafdeling. Zo'n reorganisatie en cultuurverandering vraagt veel van mensen. Voor mij kwam het erop aan hen duidelijkheid te geven, te luisteren, vertrouwen te geven in hun kunnen en ze te stimuleren en motiveren tot persoonlijke ontwikkeling. Dat was bepaald niet eenvoudig, maar ik heb er veel van geleerd en het paste goed bij mij.

Het was voor mij reden om een actieve bijdrage te willen leveren aan de cultuurverandering die DNB binnen het toezicht wilde bereiken. Het motto was 'van analyse naar actie' en om uit de ivoren toren te komen. Ik ben gaan onderzoeken hoe ik, zonder toezichthoudende ervaring of ervaring met banken, verzekeraars of pensioenfondsen, toch kon meewerken aan die verandering. Vanwege de invoering van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen richtte DNB een groot project in, zodat alle extra bestuurders-toetsingen die eraan kwamen goed en tijdig konden worden verwerkt. Mijn projectleiderservaring en uitgebreide gesprekservaring konden ze daar goed gebruiken. Ik vond het ook toen al belangrijk om in al die inhoud vooral de mens te blijven zien en om te kijken hoe we met elkaar, als toezichthouder en als onder toezicht staande instellingen, hetzelfde doel – goed functionerende pensioenfondsen – konden nastreven. Om als toezichthouder puur een houding aan te nemen van 'Gij zult dat doen' leek mij niet direct effectief. Goed, ik rolde het vakgebied van de pensioenen in en ontdekte dat ik mij daar goed in thuis voelde.

Waarschijnlijk gevoed door mijn psychologie achtergrond vind ik mensen heel erg belangrijk. In de pensioensector ervaar ik een enorme focus op het belang van inhoud. Dat

***Beide kanten, de inhoud én de mens, heb je heel hard nodig.***

## *Ik wil individuen, groepen, teams en besturen helpen om de vraag 'hoe word ik effectief?' te beantwoorden.*

is helder, evident en ook nodig. Maar ik vind tegelijk dat er vaak te weinig aandacht is voor de menselijke kant van bestuurders, met al hun eigenschappen, ervaringen, gevoeligheden en vooroordelen. Zowel de menselijke kant als de inhoud zijn heel hard nodig. Om met mensen tot goede beslissingen te komen, volstaat een focus op alleen inhoud niet. Natuurlijk, kennis is uitermate belangrijk, maar er is niet één waarheid. Dan zou je de beslissingen door computers kunnen laten nemen. Die beslissen objectief en zonder biases. De werkelijkheid is dat iedere invalshoek en perceptie zijn eigen waarheid heeft. Met elkaar moeten mensen die waarheden tot een goed besluit zien te metselen. Het is mijn overtuiging dat het verrijkend is als je goed kunt luisteren naar elkaar, oog hebt voor elkaar om vervolgens samen al die inhoud zo goed mogelijk in te richten. Ik wil individuen, groepen, teams en besturen helpen om de vraag 'hoe word ik effectief?' te beantwoorden. Alleen maar inhoud is nog niet effectief.

Ik heb het veel over de mens, maar begrijp me goed: ik vind het terecht dat er stevige inhoudelijke eisen worden gesteld aan bestuurders. Vanuit DNB heb ik dat ook oprecht uitgedragen en helpen toetsen, maar ik vind het jammer dat het toezicht niet net zoveel aandacht heeft voor het toetsen van de competenties. In de Beleidsregel Geschiktheid uit 2012 is dit niet voor niets benoemd. Maar kennis is nu eenmaal meer eenduidig toetsbaar. Daarnaast is het niet de taak van DNB, maar van bestuurders zelf om geschikte medebestuurders te selecteren en te zorgen voor een geschikt collectief, dat zowel over de vereiste inhoudelijke kennis beschikt als over het hele palet aan competenties en dat bovendien voldoende divers is om tot de beste besluiten te komen. Door de focus op kennis bij de sector zelf zie ik trouwens ook nog steeds dat men daar soms meent dat het er vooral om draait om de toets van DNB te doorstaan. 'Als we daar doorheen zijn, is het geregeld.' Daar houdt het natuurlijk in werkelijkheid niet mee op. Integendeel, daarna begint het pas. Een bestuur doet er goed aan vooral zelf een doorleefde visie te hebben op wat het nodig heeft om goed te kunnen besturen.

Overigens zie ik wel degelijk een overduidelijke professionalisering in de pensioensector. Die is al jaren gaande. Steeds nadrukkelijker is die slag er ook, van inhoud naar 'hoe neem je nu op volwaardige wijze besluiten met elkaar'? Complementariteit van teams speelt daarin een rol. Ik zou bestuurders willen meegeven, hoewel we het eigenlijk allemaal al weten, dat mensen niet rationeel zijn. We zijn mens! En ieder mens heeft zijn tekortkomingen.



Afbeelding: Wordwolkn.nl

Iedere bestuurder dus ook. Je mag hopen dat je met elkaar elkaars tekortkomingen en vooroordelen afdekt. Ik pleit dan ook sterk voor diversiteit in de fondsbesturen. Diversiteit is veel meer dan elkaar aanvullen in bijvoorbeeld de kleuren van de Insights Discovery-methode. Let wel, dat is een heel goed middel en je bereikt ermee dat je elkaar beter leert begrijpen, minder snel in de weerstand schiet en elkaar wat meer ruimte geeft voor verschillende standpunten. Uitermate constructief dus. Maar diversiteit omvat meer. Het is het gegeven dat mensen op een andere manier in de wereld staan, een andere positie innemen in de maatschappij. De cultuur van mannen en vrouwen verschilt wezenlijk, zij kijken en acteren anders! Omdat we niet rationeel zijn en daarmee beslissingen in pensioenfondsenland ook niet – want er zitten geen robots achter de bestuurstafel – moet je oog hebben voor elkaar. Je hebt als bestuur de verantwoordelijkheid om nog veel meer dan tot nog toe gebeurt, de goede voorbeelden daargelaten, die diversiteit aan boord te halen en ernaar te luisteren. Je kunt nooit helemaal voelen hoe iets voor een ander mens is. Daar heb je die diversiteit voor nodig.

Ik weet het, diversiteit is ook een modewoord dat weerstand oproept. En zeker, diversiteit maakt besluitvorming niet makkelijker. Maar wel beter! Het allereenvoudigst overleg je met gelijkgestemden met dezelfde manier van kijken. Maar hoeveel toegevoegde waarde heb je dan naar elkaar toe, anders dan dat je bevestiging vindt? Ik wil bestuurders daarom meegeven: zoek naar toegevoegde waarde die er nog niet is.



Pensioen is een waanzinnig belangrijke arbeidsvoorwaarde. Ik ben verrast over hoe weinig aandacht daarvoor is. Niet alleen bij medewerkers maar ook bij werkgevers die pensioen zouden kunnen inzetten om zichzelf onder de aandacht te brengen als zij mensen werven. Op zulke momenten wordt meestal niet over pensioen gesproken. Alleen over inkomen en of je wel of niet een auto of reiskostenvergoeding krijgt of een telefoon, maar niet over pensioen. Bizar! Als werkgevers daarmee zouden beginnen in de gesprekken met kandidaten, zouden werknemers van meet af aan meer in pensioen geïnteresseerd kunnen raken. Pensioen is een asset voor werkgevers! Mijn idee is dan ook dat bestuurders hun communicatiepijlen nog meer op de werkgevers en HR-afdelingen kunnen richten.

***Een bestuur doet er goed aan vooral zelf een doorleefde visie te hebben op wat het nodig heeft om goed te kunnen besturen.***

## ***Diversiteit is veel meer dan elkaar aanvullen in bijvoorbeeld de kleuren van de Insights Discovery-methode.***

Vraag: als je pensioen op een commerciële manier aan de man zou moeten brengen, zou het dan anders gaan? Ik vind dat er wel meer creativiteit mag komen. De sector wordt gekenmerkt door veel en strikte regelgeving. Daarin wordt out-of-the-box denken de kop ingedrukt. Ik zou als bestuur tijdens een heidag een keer gaan brainstormen met een enorme creatieveling uit een heel andere sector of met een succesvolle maatschappelijk gedreven ondernemer, zodat je de out-of-the-box-spier weer tot leven roept.

Sporten en vioolspelen zijn belangrijk voor mij en laat ik er zelden bij inschieten. Ik heb veel discipline, een kracht die soms een valkuil is. Mijn directe omgeving helpt me gelukkig om te relativiseren en niet verstrikt te raken in alles wat ik wil. Samen muziek maken is heerlijk, zowel in kleinere ensembles als in een groot orkest. De magie ontstaat als je elkaar aanvoelt en écht gaat samenspelen. Heel bijzonder als je bedenkt dat het uitvoeren van klassieke muziek eigenlijk een uiterst rigide systeem is waarin ieder instrument zijn eigen partij heeft die al lang geleden is vastgelegd en strikt gevolgd moet worden. Zie dit als het equivalent van wat inhoud en kennis zijn bij het besturen. En tegelijkertijd leidt iedere muziekkuitvoering tot zo'n uniek en gevoelig resultaat. Dat is de toegevoegde waarde van de mens – een uitvoering is een enorm samenspel tussen de musici en de dirigent die de snelheid bepaalt en tot taak heeft om alle musici mee te nemen in zijn of haar interpretatie. Dan is het geheel veel meer dan de som der delen. «

Oog voor de mens en zijn competenties is naast kennis essentieel voor een bestuur;

Diversiteit zorgt dat in de besluitvorming meer invalshoeken tot hun recht komen;

Diversiteit maakt besluitvorming niet makkelijker, wel beter;

Het is bizar dat werkgevers pensioen in wervings-trajecten buiten beschouwing laten;

Goed besturen kan je vergelijken met een muziekstuk mooi uitvoeren: het geheel is veel meer dan de som der delen.