

De nieuwe postgraduate opleiding Intervenieren voor Commissarissen en Toezichthouders lijkt niet een zoveelste cursus over toezicht houden. Hier ligt de focus op het gedrag, de rollen en de dilemma's van de commissaris. De coachende leervorm komt van de twee ervaren executive coaches die de leergang doceren.

DE COMMISSARIS ALS COACH

NIEUWE VU-LEERGANG INTERVENIËREN VOOR TOEZICHTHOUDERS

Jan Schoenmakers

Op de Vrije Universiteit is de eerste editie van de gloednieuwe postgraduate opleiding Intervenieren voor Commissarissen en Toezichthouders (PGO-IC&T) van start gegaan. Het programma is volgens de initiatiefnemers Yvonne Burger en Rob van Eijbergen bedoeld voor commissarissen en toezichthouders die “op zoek zijn naar reflectie op hun rol en die hun handelen tegen het licht willen houden, zich meer bewust willen zijn van de keuzes die ze maken tijdens hun interventies en graag de eigen ervaring willen toetsen aan die van ervaren collega's”.

Connotatie

Intervenieren? Is die term onder commissarissen niet alleen van toepassing als er iets ernstig mis is gelopen in de onderneming, de organisatie of het bestuur? Als overleg en vriendelijk advies niet meer helpen maar er daadkrachtig moet worden ingegrepen? Die connotatie van het begrip interventie is zeker niet bedoeld, benadrukt prof. dr. Burger, hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de VU. Het begrip wordt veel gebruikt in de organisatiekunde en staat in feite voor iedere actie die gericht is op een effect in

een leer- of veranderingsproces. “Een vraag of een opmerking in een commissarissenvergadering is een interventie, maar ook het ophalen van informatie in de organisatie”, verduidelijkt prof. dr. Rob van Eijbergen, psycholoog en hoogleraar organisatiepsychologie in Groningen. Naast hun hoogleraarschap zijn beiden actief als executive coach en organisatieadviseur.

Eigen rol naspelen

Burger en van Eijbergen stellen dat de nieuwe opleiding niet de zoveelste cursus is over theorie en praktijk van het toezicht houden. “De meeste programma's gaan vooral in op de inhoudelijke kant, zoals de juridische en financiële aspecten van het toezicht houden”, zegt Burger. “Dit programma heeft de persoon van de toezichthouder als focus; het gedrag, de rollen en de dilemma's waarmee zij in hun werk te maken krijgen.” Een ander onderscheidend vermogen van de leergang, waarin twee docenten op maximaal twaalf deelnemers zorgen voor veel persoonlijke aandacht, is dat deelnemers situaties en dilemma's uit hun eigen toezichtpraktijk naspelen ‘in de klas’. “Dat geeft veel inzicht, zowel voor de deelnemer in kwestie als voor zijn of haar medecursisten”, aldus Van Eijbergen.



Yvonne Burger



Rob van Eijbergen

Een derde onderscheid met andere opleidingen is dat deelnemers aan deze leergang mogen putten uit de rijke ervaring op het gebied van executive coaching en teamcoaching waarover beide hoogleraren beschikken. Daarbij komt nog de toegang tot onderzoeksresultaten van de coachingkunde, die langzamerhand een volwassen wetenschap aan het worden is.

Coaching als leervorm

Volgens Burger en van Eijbergen is het leren hanteren van coachingtechnieken zinvol voor leden van RvC's en RvT's. Naast werkgever en toezichthouder op besluitvorming en compliance zijn zij immers ook adviseur en coach van het bestuur. Omdat ook in die rol de eisen van professionalisering voortdurend hoger worden, hebben toezichthouders behoefte aan een kader om bijvoorbeeld de dynamiek in de bestuurskamer beter te begrijpen en te hanteren. Maar ook om zich beter bewust te worden van hun eigen rollen en de mogelijke frictie die daartussen kan bestaan. "Een toezichthouder is werkgever én coach, maar die rollen kunnen met elkaar in conflict komen", stelt Burger. "Op het ene moment heeft een bestuurder in de veiligheid van de coa-

chingsrelatie jou bepaalde kwetsbaarheden getoond, maar in het volgende moment moet je zijn of haar prestaties beoordelen." In de leergang komt ook het gevaarlijke proces aan de orde dat kan ontstaan als een toezichthouder zich te veel identificeert met de organisatie. Het is moeilijk om een onafhankelijk oordeel te hebben over een cultuur waarin je je als toezichthouder hebt laten meezuigen. Maar te veel afstand bewaren kan weer contraproductief werken.

Hogere bewustwording

Ook zo'n dilemma kan door het naspelen van eigen ervaringen tot verheldering leiden, zowel voor de toezichthouder zelf als voor de andere deelnemers aan de leergang. "Door ervaringen te laten terughalen en te spiegelen, ontstaat soms een zeer levensechte en daardoor heel herkenbare situatie", legt Van Eijbergen uit. "Door de spiegeling met de ervaringen van de andere deelnemers kan een parallel proces ontstaan, dat leidt tot een hogere bewustwording."

Voor meer informatie en/of aanmelding:
info@yvonneburger.nl of rob@robvaneijbergen.com