

De praktijk

IN GESPREK MET: **RODRIA LALINE**

COMMISSARIS EN TOEZICHTHOUDER, MET INTERNATIONALE EN IT-ACHTERGROND
OVER: **KIJKEN VANUIT EEN ANDERE INVALSHOEK ALS LEVENSFILOSOFIE**

Een dwarsdenker in de raad zijn

Wereldburger

Stralend als altijd vertelt Rodria Laline over de wijze waarop zij naar de wereld kijkt. Als kind emigreerde ze met haar ouders en bredere familie vanuit Indonesië naar Nederland, waar ze in het gerenommeerde deel van Hilversum, de Trompenberg, in een eenvoudig pension werden opgevangen. Van daaruit verhuisde zij naar een huurwoning in Amsterdam Noord, in een straat waar Rochdale vele sociale huurwoningen heeft, om later weer terug te keren naar het Gooi. Die ervaringen verdeelden haar leven in twee culturen: de vertrouwde en warme cultuur van haar familie en die van Nederland, die haar ouders als hard ervoeren. Inmiddels is haar familie uitgezwermd over diverse continenten, maar de warme band bleef behouden. Zelf woonde en werkte zij in Frankrijk, Spanje, Noord-Amerika, Japan en in vele landen en culturen in Azië. Nederland is het honk waar zij weer naar terugkeerde.

Aan de wieg van digitale transformatie

Tijdens haar studie Chemische Fysica kwam zij er – door uitstapjes naar de wis- en natuurkunde – achter dat de wereld niet alleen uit, relatief voorspelbare, atomaire modellen bestaat, maar dat ook heel andere patronen mogelijk zijn om de natuur te

beschrijven. Die verbreding van haar perspectief kwam goed van pas toen zij bij *Elsevier Science* de transformatie van print naar digitaal mocht trekken, het zogenaamde elektronisch uitgeven. In een joint partnership met Bull, en met een woning in Parijs, leidde zij als ‘Directeur Général’ het programma waarbij alle *abstracts* en *indices* van de twaalf lidstaten van de toenmalige EEG (voorloper van de EU) voor het eerst op optische schijven werden vastgelegd. Vervolgens werd ze bij Philips de trekker van een grootschalige samenwerking met veel grote IT-bedrijven, om tot één besturingssysteem (het latere UNIX) te komen, zodat gegevensuitwisseling via diverse computer- en datasystemen mogelijk werd. ‘Dat was toen enorm vernieuwend. Het heeft ons tien jaar gekost. Mooi om te zien dat we nu – dankzij internet – een volledig open systeem hebben.’ Daarna benaderde KPN haar, die zich afvroeg of telecombedrijven niet ook een bancaire functie konden hebben. ‘KPN ontwikkelde een telefoon waarin een bankpas kon worden gestoken om een betaling te verrichten. Uiteindelijk heeft KPN samen met ING I-Pay ontwikkeld, de voorloper van Ideal. Dit was ook de start van ING Direct, die een van de grootste banken-zonder-branches ter wereld werd.’



**'De meest
constructieve
vooruitgang op
elk platform behaal
je als je daar
zowel producer als
consument bent'**

Vooruitgang boeken

Vooruitgang is de rode draad in haar (zake-lijke) leven en zij volgt daarbij altijd een heldere richtlijn. 'De meest constructieve vooruitgang op elk platform behaal je als je daar zowel producer als consument bent. Neem bijvoorbeeld onze wetenschap: op het moment dat je zowel lezer van als auteur voor een specifiek *international journal* bent, vergroot dat de kracht en aantrekkelijkheid van dat tijdschrift. Mensen willen dan graag publiceren in dat blad, dat daarmee steeds meer positie verwerft.' Dit kenmerkt ook haar eigen werkwijze. Toen Nyenrode Business Universiteit haar vroeg het corporate governance programma voor commissarissen en bestuurders verder te ontwikkelen, volgde zij ook als deelnemer het programma. 'Dan zie je hoe deelnemers het programma ervaren en kun je ook zelf – als consument – kritisch zijn en verbeteringen aanbrengen, wat je niet altijd in dank wordt afgenomen.'

Purpose is voor haar een belangrijk uitgangspunt. 'Als je dat hebt, dan heb je bestaansrecht. Het gaat erom dat je de goede dingen doet, ten behoeve van de maatschappij. Daarmee ben je er natuurlijk nog niet, want belangrijk is dat je je strategie erop ent, je risico's mitigeert, een ondersteunende cultuur creëert en zorgt voor een effectieve besluitvorming. Dat zijn diverse onderdelen in de keten die optimaal moeten werken. Met name die laatste twee zaken – *culture*, *decision-making* – zijn relatief lastig te realiseren. Een cultuurverandering kan taai zijn en onze *believenissen* en *biassystemen* kunnen ook behoorlijk in de weg zitten als je elkaar wilt vinden.'

Eigen bedrijf

In de zomer van haar leven leidde ze grote onderdelen bij internationaal opererende organisaties, waaronder de activiteiten in Japan en Azië van Oracle Corporation Inc.

De praktijk

Volgens Rodria Laline is er geen blauwdruk voor het realiseren van een verandering in governance, strategie en risicomanagement. Bij gebrek aan een samenhangend overkoepelend verhaal zijn productieve onsamenhangendheid, dissonant gedrag en tegendraadsheid versnellers van ideeën. Daar waar discontinuïteit en continuïteit van bedrijfs-economisch, sociaalpolitiek en institutioneel bestuur en beleid in de aansluiting falen, kan 'productieve incoherentie' een deugd zijn, omdat het een brug kan slaan naar experimenteren, innoveren en het zoeken naar oplossingen waar de wereld om vraagt.

Daarna richtte ze een eigen bedrijf op. Inmiddels heeft zij dat verkocht. 'In de herfst van mijn leven ben ik mij gaan toeleggen op de rol van commissaris. In Nederland bijvoorbeeld bij Koninklijke HAVEP en op dit moment ben ik commissaris bij Rochdale. Toevallig hè, ooit huurder, nu commissaris? In deze rol ben ik heel blij dat de stakeholders eindelijk in beeld zijn gekomen, zodat een organisatie helder voor ogen heeft voor wie je de dingen doet.'

Georganiseerde dwarsdenker

Bij een positieve dwarsdenker denkt menig-een aan een creatieve, laterale denker die intuïtief nieuwe verbanden aanbrengt. Zo ook bij Rodria. 'Productief dwarsdenken is gezond, het is deel van het mozaïek van mijn bestaan,' zegt ze met een charmante glimlach. Haar bèta achtergrond verloochent zich hier niet. 'Net zoals er meer natuurkundige modellen bestaan om ons universum te beschrijven, zijn er meerdere modellen in de boarddynamiek om effectief te vergaderen en

besluiten te nemen. In cultuur- en besluitvorming ben je niet altijd *in-sync* met de rest, of *in-fase* met de anderen, bestaat er creatieve wrijving. Als je te veel *in-fase* bent ligt *groupthink* op de loer, dan ben je het te snel met elkaar eens, zie je andere mogelijkheden niet meer, krijg je blinde vlekken, volg je te veel de meerderheid of de dominante leider aan tafel. Ik houd ervan om, als het nodig is, bewust *uit fase* te gaan en de anderen met kritische vragen te *challengen*. Dat kan eigenlijk alleen in een goedwerkend team en daarvoor is een effectief boarddynamiekmodel heel belangrijk. In het verlengde hiervan heb ik een uit vier kwadranten bestaand leiderschapsmodel ontwikkeld dat ik bij Harvard heb geïntroduceerd, en dat nu overal in bedrijven en publieke ondernemingen wordt toegepast.'

Vanzelfsprekende zaken niet voor waar aannemen

Ze is zich ervan bewust dat het tijd vraagt voor je elkaars rollen in een board goed begrijpt. Tegelijkertijd stoort zij zich er niet erg aan als haar inbreng als lastig wordt ervaren, aangezien ze die levert ten behoeve van het hogere doel: de zaak verbinden, veranderen, versnellen. In de RvC stelt zij bij voorkeur vragen die de relevantie of effectiviteit van de huidige werkwijze betreffen. Vragen die op het eerste gezicht vanzelfsprekend lijken. Zo doen we dat toch? Dit is toch verantwoord ondernemen? 'Vermijd het smalle denken en het terugvallen op bestaande heilige huisjes. Stel kritische vragen. Weersta de drang om instinctief uit te wijken naar de hoogste leider aan tafel voor inspiratie, inzicht en kracht. Blijf zoeken naar alternatieve, potentieel superieure oplossingen. Vermijd groepsdenken en conformiteit

om harmonie bereiken. Juist door een bestaand uitgangspunt of gehanteerde werkwijze te challengen, kun je er als commissaris voor zorgen dat de purpose beter kan worden bereikt. En dat bij Rochdale de huurder beter wordt bediend.’

Co-creatief werken

Hier refereert Rodria aan haar thuishonk. ‘Nederland staat voor grote en urgente maatschappelijke uitdagingen. Met een governance model dat meer horizontaal dan verticaal ligt, is wellicht meer vertrouwen in en vrijheid van besluitvorming op essentiële zaken te verwachten. Zeker als er bedrijfseconomische, bestuurlijke en financiële onzekerheden bestaan ten aanzien van de vraag hoe de politieke governance, corporate governance, de governance van centrale banken en de systeem governance binnen het financieel systeem zich ontwikkelen.’ Gezien haar positieve ervaringen met samenwerking is het niet verrassend dat zij co-creatie in de complexe en onzekere tijden van vandaag een warm hart toedraagt, ook vanuit de positie van commissaris. Zo is ze er bijvoorbeeld voorstander van dat commissarissen ook zitting nemen in commissies die op RvB-niveau worden opgericht. ‘Dus dat de RvC-leden, bijvoorbeeld naast de bekende audit- en remuneratiecommissie van de RvC, ook participeren in commissies binnen de organisatie. In mijn geval: de organisatie-transformatiecommissie.’ Op de vraag of je dan niet de bestuurlijke rol overneemt, geeft zij aan dat dat niet de bedoeling is: ‘Deze meer horizontaal ingerichte governance geeft wellicht meer vertrouwen in besluitvorming bij essentiële thema’s. Je gedraagt je dan als observator en stelt vragen om mensen aan het denken te zetten. Vanuit je kennis en

‘Als je purpose hebt, dan heb je bestaansrecht. Het gaat erom dat je de goede dingen doet, ten behoeve van de maatschappij’

ervaring kun je ook alternatieve invalshoeken bieden. Uiteraard is het aan de RvB of de organisatie om daar vervolgens al dan niet wat mee te doen. Zo blijf je op je stoel van commissaris zitten, maar kun je van veel meer betekenis zijn voor de organisatie en haar primaire stakeholders.’

What you see is what you get

Het kost haar soms de nodige overredingskracht om ogen te openen en andere werkwijzen te belichten. En dan nog is het niet zo dat men altijd met haar meebeweegt. Maar ze is een volhouder, geeft het niet snel op. Aan heel haar manier van doen is merkbaar dat deze rol van ‘uitdager’ bij haar past en dat haar gedrag authentiek is. Of in goed Nederlands: ‘What you see is what you get.’



Puck Dinjens is eigenaar van Governance in Balans en heeft diepgaande ervaring in het professionaliseren, adviseren en begeleiden van commissarissen, toezichthouders en directievoorzitters bij governance-vraagstukken in diverse (publieke en private) sectoren. Onder haar redactie verscheen *Goede Raad voor Commissarissen* (Mediawerf, 2018). Ook was zij van 2019 tot 2023 hoofdredacteur van *Goed Bestuur & Toezicht*.