

Nieuw type leider komt in boardroom maar niet aan de bal

Bestuurlijke elite vindt zichzelf tekortschieten, veranderen lukt echter niet tot nauwelijks. Behoudende babyboomers belemmeren opmars van jongere, meer vooruitstrevende generatie

Jeroen Bos en Pieter Couwenbergh
Amsterdam

De financiële crisis heeft niet de gewenste cultuurverandering in de bestuurskamer gebracht. Nog altijd erkennen bestuurders dat zij te veel op winst sturen, onvoldoende verbinding maken met de buitenwereld en een gebrek aan zelfreflectie hebben.

Dat concludeert het Haarlemse Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM) op basis van telefonische interviews met tachtig van de vierhonderd belangrijkste Nederlandse bestuurders en commissarissen uit het bedrijfsleven en de publieke sector.

In 2009 peilde BHRM voor het eerst het gewenste en het daadwerkelijke profiel in de boardroom. Daar gaapte een aanzienlijke kloof tussen. Bestuurders dienden naar eigen zeggen te eenzijdig het belang van de aandeelhouders, deden hun gezag gelden op basis van macht in plaats van persoonlijk overwicht, waren te behoudend en te weinig initiatiefrijk.

Gedacht werd dat de crisis als katalysator zou fungeren voor bestuurlijke vernieuwing. Maar vijf jaar later blijkt de 'toon aan de top' nauwelijks veranderd. Dat is des te opvallender omdat de bestuurlijke elite nog altijd meent dat een nieuw type leider nodig is: meer empathisch, dienstbaar en met oog voor innovatie.

Alleen zo kan het dramatisch gekelderde vertrouwen van de maatschappij worden

Zelfbeeld
De boardroom vindt zichzelf te behoudend en te angstig

Wens
Men wil bestuurders die opener zijn en minder winstgedreven

Stilstand
Vernieuwing is de laatste vijf jaar uitgebleven, ondanks de crisis

hersteld. Na de bankencrisis en de schandalen rond de woningbouwcorporaties, hogeschool InHolland en verschillende bedrijven, ziet de burger de gemiddelde bestuurder als een graaiende en onverantwoordelijke 'Zonnekoning', die niet in het belang van de samenleving denkt.

Bestuurders zijn zich daarvan bewust, maar slagen er niet in de door hen zelf gewenste verandering door te voeren. Vooral wat betreft zelfreflectie en het bewust zijn van signalen van buiten de organisatie, schieten zij naar eigen zeggen tekort. Maar waarom lukt het niet dat te veranderen?

Uit het onderzoek van BHRM doemt het beeld op van een generatieconflict, met babyboomers aan de behoudende kant en de daaropvolgende generatie X als de meer vooruitstrevende groep. De eerste groep blijkt daarbij de toon aan de top te zetten. Zij hanteren de klassieke bestuursstijl en houden de 'nieuwe' bestuurder van de bal.

Dat komt onder meer doordat babyboomers zijn oververtegenwoordigd in de raden van commissarissen. In die rol beslissen zij wie er bestuurders worden. 'Ze kiezen daarbij vaak voor personen die op henzelflijken', aldus onderzoekster Mildred Hofkes.

Volgens haar blijft vaak onduidelijk dat bestuurders en commissarissen verschillend denken over wat een goed bestuurder is. 'Daarover zouden beide kanten zich meer moeten uitspreken. Dan begrijp je elkaar tenminste.'

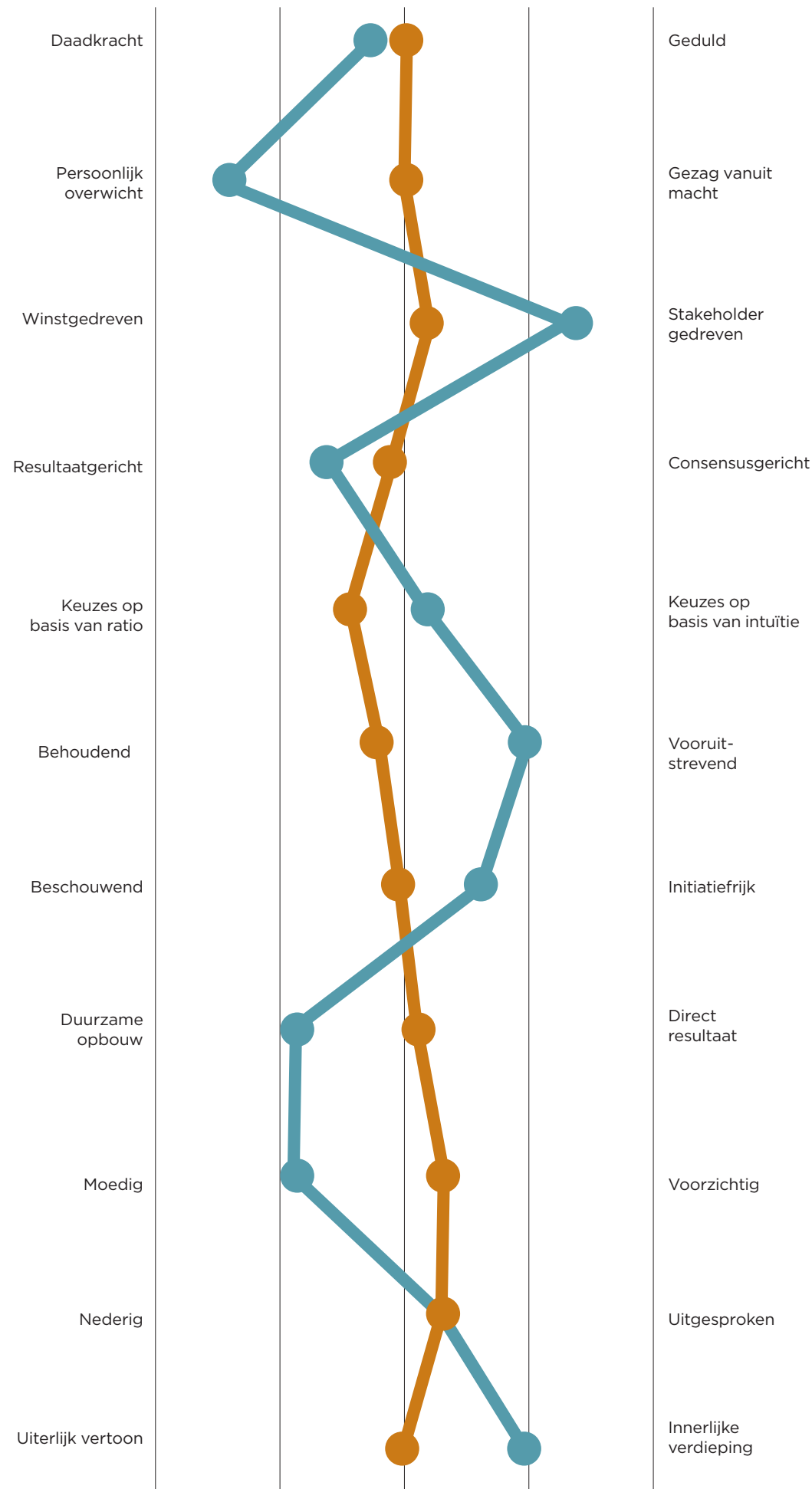
Jeroen de Haas, ceo van energiebedrijf Eneco, herkent zich niet in de tweedeling die Hofkes schetst. 'Wel vind ik dat commissarissen vaak te vervan de bestuurders afstaan. Ze mogen minder formalistisch met elkaar omgaan.' De toezichthouders zijn volgens hem te weinig een klankbord of partner voor de bestuurders. 'Dat staat niet in hun wettelijke taakomschrijving, maar is wel wenselijk.'

Doekle Terpstra, bestuursvoorzitter bij Hogeschool InHolland, ziet in de publieke sector dat bestuurders vooral vanuit angst en zelfbescherming opereren. 'Ze durven zich niet open op te stellen naar buiten toe, omdat ze bang zijn de grip kwijt te raken. Als je de dialoog met de buitenwereld aangaat, zul je soms moeten erkennen dat niet alles naar wens gaat. Dat vraagt een soort moed die niet iedereen heeft.'

Gedrag De top wil veranderen

Verskil tussen het gedrag dat bestuurders zouden willen vertonen en hoe ze hun eigen gedrag ervaren.

● Gewenst gedrag ● Ervaring



Bron: Bureau Hofkes



‘Je moet durven te verbinden’

Van onze redacteurs
Amsterdam

‘Alle verhalen over nieuwe bestuurders wekken de indruk dat er twee typen bestuurders zijn. Ik geloof niet dat daar de kern van de zaak zit. Er is nu een te groot gebrek aan vertrouwen in bestuurders, groter dan goed is voor Nederland. De primaire verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de bestuurders zelf. Ik denk niet dat er een ander type bestuurder moet komen, maar dat bestuurders zich anders moeten gedragen. Dat betekent acteren vanuit eigen geloof en overtuiging. Wanneer dat niet gebeurt komt dat door risicomijdend gedrag in de bestuurskamer. Bestuurders zijn voorzichtig, bijna angstig om zich te uiten, door de scherpste van de reacties in de samenleving en de politiek.

Ik ben vanwege de moeilijke marktomstandigheden juist nog meer gaan communiceren. Het gaat erom blijvend verbinding te maken vanuit je visie, je overtuiging waar het heen moet. Dan moet je niet bang zijn dat je reacties krijgt. Het kan zelfs zijn dat je je visie moet bijstellen. De kern



“**‘Ondernemen is je visie uitdragen en verbinding maken. Anders ben je een beheerder’**

Jeroen de Haas (1959) is sinds 2007 bestuursvoorzitter van Eneco groep. Hij is ook commissaris bij Movares en Havenbedrijf Amsterdam.

van de zaak is durven te laten zien waar je heen wilt. Die kwetsbaarheid ontbreekt soms.

Wanneer wordt je vertrouwd? Door zelf te vertrouwen te zijn. Dat doe je door te vertellen wat je wilt en door het maatschappelijk belang mee te nemen in je strategie. Niet als tactisch instrument of vanuit reputatiemanagement. Maar omdat je wilt verbinden. Alles wat je in de bestuursvergaderingen besluit moet ook de publieke toets kunnen weerstaan.

Of commissarissen die risico-aversie versterken? Ik zie bij veel rvc's de neiging tot een formalistische relatie met het bestuur. Ze beperken zich tot de vergaderingen en komen verder te weinig in aanraking met het bedrijf. Onbekendheid werkt voorzichtigheid in de hand. Ik bepleit dat ze meer tijd en energie steken in het leren kennen van het bestuur en de onderneming. Daarmee krijgen ze ook op meer punten invloed dan in de wet is opgenomen. Zo verbreden ze hun functioneren. Ik ben blij bij Eneco zo'n rvc te hebben. Ondernemen is je visie uitdragen en verbindingen maken. Anders ben je slechts een beheerder.'

DOEKLE TERPSTRA

‘Er is minder vraag naar stoerheid’

Van onze redacteurs
Amsterdam

Als iemand kan meepraten over een vertrouwenscrisis is het Doekle Terpstra wel. De oud-vakbondsbestuurder werd december 2010 binnengehaald bij InHolland nadat de hogeschool door berichten over ondermaatse opleidingen en fraude met examens, aan de rand van de afgrond stond. Inmiddels heeft de school de weg omhoog weer gevonden.

Zijn ervaringen bij InHolland hebben hem gesterkt in de overtuiging dat een ander leiderschap nodig is om het gebrek aan maatschappelijk vertrouwen te slechten. ‘De fout van veel publieke instellingen is dat zij hun maatschappelijke taak uit het oog hebben verloren. Bij InHolland stond de instelling centraal, niet de opdracht om excellent onderwijs te geven. Het ondernemerschap werd te veel gecultiveerd en daarin was zij geen uitzondering.’

Veel bestuurders hebben zich in het verlengde van dat ondernemerschap geprofileerd als ‘ceo’, als een generaal die zich boven de partijen stelde en de weg wijst, stelt Terpstra. Nu het



“**‘Bestuurders zijn zoekende nu het tij is gekeerd’**

Doekle Terpstra (1956) is bestuursvoorzitter bij InHolland en commissaris bij Aegon Nederland en Unilever Nederland.

tij is gekeerd, zijn die bestuurders ‘zoekende’. De nieuwe bestuurder moet zich volgens hem kwetsbaar durven opstellen. ‘Dat vergt moed. Om te erkennen dat het niet goed is gegaan met de lesroosters of de cijfers. De eerste reflex is om het te ontkennen of te verbloemen, in plaats van een verbinding te maken met alle belanghebbenden.’

Terpstra vindt daarom dat bestuurders aanspreekbaar moeten zijn op hun houding en gedrag, zoals werknemers dat zijn. ‘Zeker in professionele organisaties komt het er steeds meer op aan dat de leider oog heeft voor gedrag en cultuur en soft skills moet bezitten. Er wordt minder stoerheid gevraagd. De kennis zit immers in de organisatie, bij de docenten.’

Het onderzoek van Bureau Hofkes concludeert dat commissarissen een belemmering vormen voor de ‘nieuwe’ bestuurder. Dat gelooft Terpstra niet, al erkent hij dat er een klassieke reflex bij toezichthouders is naar risicomijdend gedrag. Voor hem is het veel belangrijker dat eisen worden gesteld aan deskundigheid, zoals nu in de financiële sector. ‘Het wordt toch nog te veel gezien als een eer, een kroon op de carrière.’

