

Geen vertrouwen in de baas

17 december 2007 | Het Financieele Dagblad

Door: Couwenbergh, P.

Beeld van topman in eigen organisatie biedt 'veel ruimte voor verbetering'

Pieter Couwenbergh

Amsterdam

Met de schandalen rond Enron, Parmalat, Shell en Ahold daalde het beeld over de ceo begin deze eeuw tot bedenkelijke diepten, en niet alleen in de publieke opinie. Zeker als dat wordt vergeleken met de reputatie van alleskunner uit de jaren negentig.

De beeldvorming is in de afgelopen vier, vijf jaar maar ten dele hersteld, zo blijkt uit onderzoek dat trainings- en coachingsbureau Krauthammer onlangs deed onder bijna 500 managers direct onder de raad van bestuur bij overwegend commerciële bedrijven in Europa.

Slechts 49% van de eigen mensen denkt dat de ceo in tijden van nood weet hoe het tij te keren. Iets meer dan de helft is van mening dat de ceo weet waar zijn grenzen liggen en een vergelijkbaar percentage gelooft dat de organisatie bij de topman in goede handen verkeert. Een dieptepunt: maar 37% noemt de ceo als rolmodel. De topman scoort slechts hoog als de bewaker van de organisatie die zakelijke kansen schept en grijpt.

'Er is inderdaad veel ruimte voor verbetering op de onderdelen trust & trouble', zegt Bert-Jan ter Hofte met gevoel voor eufemisme. Ter Hofte is partner bij Krauthammer en actief als personal coach van managers bij ziekenhuizen, universiteiten en andere non-profit organisaties.

Wat hem is opgevallen aan het onderzoek is dat het beeld van de ceo niet alleen in het altijd kritische Nederland maar ook elders in Europa weinig reden tot vreugde in de bestuurskamers geeft.

In het onderzoek is verder gevraagd op welke onderdelen de leider enige mate van bijsturing of coaching nodig heeft. Vrijwel alles, luidde het antwoord, tot aan de strategiebepaling aan toe. Iets wat je de mba-geschoolde topmanager toch zou mogen toevertrouwen. Alleen in zelfverzekerd presenteren en het strict volgen van de eigen gedragscode van normen en waarden blinkt de topman uit. Dat normenkader overbrengen op de rest van de organisatie is weer een heel ander verhaal.

Waar te beginnen als ceo bij zoveel punten van kritiek? Is het niet gemakkelijker en praktischer om specialisten in trouble & trust in het bestuursteam te halen. Helaas, stelt Ter Hofte. Dat is niet voldoende. 'De ceo is het rolmodel. Hij moet het inspirerend voorbeeld geven, zijn schaduw vooruit werpen. Bijvoorbeeld in de wijze waarop hij een conflict aanpakt.'

Een voorbeeld. De buitendienst vindt dat de binnendienst te weinig inspeelt op behoeften van klanten. Omgekeerd stelt de binnendienst dat de verkopers teveel beloven. 'Wat doet de ceo met deze spanning? Hij kan kiezen uit vier varianten. Forceren. Negeren of vermijden. Sussen of toedekken en tenslotte de positieve confrontatie na eigen onderzoek. In Nederland scoren negeren en sussen het hoogst. Niet voor niets kennen we hier zoveel uitdrukkingen in de categorie 'de waarheid ligt in het midden' en 'met de mantel der liefde bedekken'. Een dergelijke aanpak van pappen en nathoudendraagt in een organisatie niet bij aan het vertrouwen.'

Wat betreft het chapter vertrouwen wordt het beeld mede bepaald door de wijze waarop de topman zich opstelt. Loopt hij bijvoorbeeld bij bedrijfsfeesten en borrels rond en staat hij open voor opmerkingen en klachten. Stelt hij open, belangstellende vragen of blijft hij bij zijn eigen groepje staan, daarmee aangegevend dat hij geen behoefte

heeft aan feedback of nieuwe inzichten. Morris Tabaksblat wordt bij Unilever nog altijd herinnerd omdat hij als bestuursvoorzitter probeerde iedereen te spreken en daarbij te vragen hoe het ging.

Of wat te denken van de bedrijfsprincipes waar ceo's vaak zoveel tijd en moeite in steken. Ter Hofte: 'Ik lees regelmatig dat moet worden voorkomen dat er een disbalans ontstaat tussen werk-privé. De teamleider of manager wordt daarvoor verantwoordelijk gesteld maar daar uiteindelijk niet op afgerekend. Dan blijft het bij lippen dienst en dat versterkt het vertrouwen niet.'

Een klassieker in de beeldvorming is de jonge marketeer die de mond vol heeft over inspirerende gesprekken over ondernemerschap en eenmaal als baas puur op controle en discipline stuur. 'Vroeger had hij wenkende ideeën, liet hij mensen over de heuvel kijken naar dat prachtige meer. Nu gaan er alleen mailtjes rond hoeveel er voor het einde van het jaar nog binnengehaald moet worden. Daarmee stimuleer je geen ondernemerschap in je organisatie.'

De conclusie van Krauthammer is dat de leider open zou moeten staan voor wat coaching. Is dat geen preken voor eigen parochie? 'Natuurlijk hebben we daar stil bij gestaan. We hadden het anders kunnen noemen. Maar dat zou flauw zijn, coaching is meest voorkomend opleiding voor ceo's. Bovendien, je kunt je bedrijfsnaam op allerlei manieren organiseren. Vroeger liepen ze vaak rond in en rondom het directieteam, als hoofd strategie. Ahold had zo iemand, en ik geloof ook Akzo. Een commissaris als coach kan, maar is een lastige. Die krijgt dan toch last van een pettenprobleem.'

Ondanks alle kritiek gloort er hoop aan de horizon voor de chief executive officer. De helft van de ondervraagden in het Krauthammer-onderzoek gelooft dat de hoogste baas het vermogen heeft om in zijn rol te groeien. En net zo belangrijk voor de korte termijn: de overgrote meerderheid is van mening dat het duurzame bestaan van de organisatie geen gevaar loopt met de zittende ceo.