

HANDVEST NIEUW LEIDERSCHAP ENTHOUSIAST ONTVANGEN

‘Urgent en essentieel’, noemde SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan de inhoud van het Handvest Nieuw Leiderschap. Op 3 juni werd het hem aangeboden door Olaf Sleijpen namens de Stichting Young Captain, op de jaarlijkse Young Bilderberg Conferentie. Het Handvest bevat een serie aanbevelingen voor het leiderschap van Nederlandse ondernemingen. Het werd gepresenteerd op de vijfde Young Bilderberg Conferentie. Zo’n honderd jonge topmanagers waren aanwezig en evenals in voorgaande jaren was Nyenrode gastvrouw onder de bezielende leiding van directeur Executive Education Marjan Lubbers als dagvoorzitter.

Duurzaamheid, diversiteit en moraliteit zijn de sleutelwoorden in het Handvest. Het omvat een serie uitgangspunten voor nieuw leiderschap (zoals voorbeeldgedrag, sturen op vertrouwen) en aanbevelingen rond elk van de drie thema’s, onder meer over prestatiebeloning, waardecreatie, collegiaal bestuur en diversiteit in de bedrijfstop. Daarnaast bevat het document de neerslag van enkele maanden research van de werkgroep nieuw leiderschap, in de vorm van een serie essays over elk van de drie thema’s. Olaf Sleijpen, aanjager van de werkgroep, presenteerde het als een ‘levend document’. ‘Dit is onze voorzet. In de uitwerking hebben we keuzes moeten maken. Dat is ook goed. Je moet niet naar een grootste gemene deler zoeken. Dan wordt het een verhaal vol compromissen. Nu moeten we met elkaar in debat blijven en samen concreet invulling geven aan dat nieuwe leiderschap.’

Geen vrijblijvendheid

De werkgroep nieuw leiderschap is voortgekomen uit de slotverklaring van de conferentie in 2009. ‘Wil de nieuwe leider opstaan’ was het motto daarvan. Daarop daagde Rinnooy Kan de Young Captains uit met concrete plannen te komen. Het Handvest heeft zijn verwachtingen ruimschoots overtroffen, zei hij. In een kort maar sprankelend optreden, toevallig genoeg was hij op weg naar de ‘echte’ Bilderberg Conferentie in Sitges, Spanje, zei hij te hopen daar eenzelfde toonzetting en bewustzijn aan te treffen. ‘Er staan geen vrijblijvende conclusies in. De verandering die nodig is, is in handen van de mensen die hier aanwezig zijn. En dat weten ze. Diversiteitsbeleid bijvoorbeeld werkt alleen als het werkelijk gedragen wordt binnen de organisatie. Het vraagt om een mentaliteitsverandering. Dat geldt ook voor de samenleving als geheel. Het barst van de vooroordelen, zoals het idee dat oudere werknemers niet zouden kunnen en willen werken.’

Rinnooy Kan zei het te betreuren dat duurzaamheid zo buiten beeld blijft in de politiek. Hij refereerde aan een SER-advies dat zojuist was uitgegeven. Daarin staat dat bij elke stap in het economisch proces duurzaamheid leidend zou moeten zijn. Intussen relativeerde hij de waan van de dag. ‘Alles draait om de economische crisis, maar die is veel minder belangrijk dan menigeen denkt. Aan economische voorspellingen wordt veel te veel waarde gehecht. Het is een illusie. Economen krijgen meestal ongelijk. Demografen niet. Die zitten ons altijd op de hielen.’ Hij pleitte voor veerkrachtige organisaties, zonder star toekomstbeeld. ‘Iedereen moet daarover kunnen meepraten. Daarvoor zijn dit soort documenten heel belangrijk.’

Spijker op de kop

Niet alleen Rinnooy Kan plaatste kanttekeningen bij zijn eigen vak. Jos Streppel, voorzitter commissie corporate governance, voorheen commissie Tabaksblad, zei erg blij te zijn dat de werkgroep niet met een code voor goed leiderschap was gekomen. Aanvankelijk was dat wel het plan. 'Wat er nu ligt is het resultaat van goed denkwerk en dat is wat je nodig hebt. Menselijk feilen werk je niet weg met regels.' De keuze voor diversiteit, duurzaamheid en moraliteit noemde hij 'de spijker op de kop'. 'Er is idealisme voor nodig om te bereiken wat jullie willen en daarom moet je het nu doen. Nu ben je in de positie om de zittende macht flink onder handen te nemen. Als je wacht tot je er zelf zit lukt dat niet meer. Voor je het weet ben je ingekapseld.' Maar Streppel had ook kritiek. Bijvoorbeeld op de aanbeveling om de zittingstermijn van bestuurders wettelijk te beperken. Het is volgens hem de heersende mode om dat te zeggen. Maar de problemen waar het om gaat los je niet op met wetgeving. Gebruik evaluaties om bestuurders aan te spreken op hun doelstellingen en gedrag. Op het vlak van beoordeling kan nog veel verbeteren. Ook het, desnoods via de wet, sturen van diversiteit is volgens Streppel heilloos. 'Je moet dat niet van boven af opleggen.' En het rigoureuze afschaffen van prestatiebeloning staat haaks op internationale ontwikkelingen. 'De bonus mag geen incentive zijn. Maar er is niks mis mee om mensen te belonen voor goed gedrag. Je moet er dus voorwaarden aan verbinden. Ik ben erg voor harde evaluaties.'

Wie kent de president van Zwitserland?

Young captain Ruud Kok schilderde de rol van de leider in relatie tot de drie thema's. Hij deed dat aan de hand van een aantal casussen. Leiderschap is cruciaal voor het bereiken van meer diversiteit, stelde hij. Kijk naar de uitkomsten van Catalyst, het onderzoek naar deelname van vrouwen en etnische minderheden in de top van Amerikaanse bedrijven. De topbedrijven in dat opzicht worden ook goed geleid. Werken met diversiteit is namelijk niet altijd gemakkelijk. Goede leiders zijn in staat om die problemen te overbruggen. Maar voor moraliteit heb je juist een complexe governance nodig. Wie kent de president van Zwitserland? Juist. 'In al haar bestuurlijke verdeeldheid vormt Zwitserland een grote eenheid. In tijden van crisis werkt het niet, maar heeft grote innovatieve kracht. Zie ook de manier waarop Zwitserland aan duurzaamheid werkt. In innovatie is het een toonbeeld in de wereld.' Wat betreft duurzaamheid gaat het om leiderschap met oog voor de belangen op lange termijn, eerlijkheid en het streven naar harmonie met de omgeving. En om welke leiders gaat het nu? Wat Ruud Kok betreft moeten we niet te veel focussen op leiders in de raden van bestuur. Na een omkopingsaffaire van een medewerker, waarmee Siemens de status van preferred employer verspeelde, voerde de CEO een zero tolerance beleid in. 'Dat is een garantie om niks meer te horen. Dus dat werkte niet. Juist de leiders elders in de organisatie zijn essentieel om zulke problemen te lijf te gaan. De nieuwe CEO van Siemens verplicht iedereen zijn chef te consulteren bij een moeilijke beslissing. Gaat er dan toch wat fout, dan is dat nooit een reden voor ontslag. Zo krijg je openheid en discussies over ethische kwesties.'

Een paar vierkante meter zingeving

Discussies zijn helemaal niet nodig, met anderen, noch met jezelf. Volg gewoon je 'innerlijke fluit', was het advies van Aryuveda, een van de Goeroes zonder Grenzen die na Ruud Kok

aan zet waren. Ook over het glazen plafond moesten we niet moeilijk doen, volgens zijn collega consultant Aernout van Speijk. Dat moeten we, de vrouwen om precies te zijn, gewoon streeploos zemen. En al die drukte over duurzaamheid, de zorg voor de toekomstige generatie. ‘Wat heeft die nieuwe generatie dan helemaal voor jónu gedaan? Nou?’ pingpongde trainer Bobby J. De zaal werd steeds vrolijker, tot ongenoegen van Aryuveda. ‘Ik voel een zekere irritatie opkomen’, meldde hij tussen twee diepe ademhalingen door, ‘maar die laat ik helemaal bij jullie.’

Misschien wel even verrassend was het optreden van de jonge ondernemer, jurist en predikant Ruben van Zwieten (26). Met zijn project Zingeving Zuidas zorgt hij tussen de miljoenen vierkante kilometers beton en staal langs de A10 voor een ‘paar vierkante metertjes’ bezinning. Hij houdt Bijbelklassen rond lunchtijd, bijvoorbeeld over de betekenis van Pasen, organiseert straatvoetbaltoernooien waar de witte elite het opneemt tegen jochies uit West, organiseert lezingen en concerten. Daarnaast preekt hij in Zuid en als invaldominee elders in Nederland. Ooit ging hij theologie studeren uit interesse, een studie die in het slop raakte door een intensieve periode als voorzitter van Minerva, maar hij besloot, geïnspireerd door de spirituele leegte die hij als recruiter aan de Zuidas aantrof, alsnog predikant te worden. Om de zeggingskracht van de Bijbel te laten zien besprak Van Zwieten op de conferentie hij het verhaal van Zacheus. In de stad waar hij woont, het ommuurde Jericho, wordt hij ‘de tollenaar’ genoemd, een stigma waar hij zich ook naar gedraagt. Maar als Jezus langs zijn huis loopt noemt deze hem als eerste bij zijn naam, die letterlijk ‘de rechtvaardige’ betekent. En vanaf dat moment gedraagt hij zich als een gul een eerlijk mens. ‘Bij de naam noemen’, zei Van Zwieten, ‘wil zeggen dat een appèl wordt gedaan op de rol die je moet spelen.’

Aan de slag

Het was een mooie brug naar het slotonderdeel. Als een eigentijdse Jezus liep Bas Blekkingh door het koetshuis van Nyenrode en riep als het ware iedereen bij de naam. ‘Bewijs maar eens dat je er toe doet als leider. Kom met een concreet voorstel voor een persoonlijke invulling van een of meer aanbevelingen.’ De bedenktijd, in groepjes, was een kwartier. Blekkingh ging daarna iedereen persoonlijk af. ‘En wat ga jij doen?’ Een paar voorbeelden:

- Vanuit mijn afdeling sales samenwerken met sustainability.
- Maatschappelijk stages opzetten in samenwerking met een vmbo-opleiding.
- Zorgen dat binnen mijn bedrijf, de top niet meer dan vijf keer zoveel verdient als de laagstbetaalden.
- Vaststellen en meten van belangen van vijf groepen stakeholders en twee keer per jaar peilen of onze groei in overeenstemming is daarmee
- Volgende week een nulmeting doen van diversiteit binnen mijn bank en daarna actief sturen om een maatschappelijk representatief personeelsbestand te krijgen.
- Een cradle to cradle proeftuin realiseren in 2011.

Een groep van 14 deelnemers aan de conferentie gaat verder met de ideeën uit het handvest. De bedoeling is om elkaar te blijven volgen bij de uitvoering van de voornemens, ervaringen daarmee uit te wisselen en de inhoud van het handvest zo verder te ontwikkelen. De communicatie daarover verloopt voorlopig via de website van de Stichting Young Captain.