

Leiderschap en richting in de crisis

Terwijl wij de zes hoofdpersonen uit dit thema interviewden, brak de coronacrisis uit. Wij vroegen hen vlak voor het ter perse gaan van deze editie, of ze op drie actuele vragen een antwoord wilden geven. Daar waren ze graag toe bereid en wat blijkt: de crisis lijkt een accelerator voor vernieuwend leiderschap.

DOOR: MILDRED HOFKES EN BRIAN DE MELLO

Vraag 1:

Stel dat u een resetknop had om ons economische systeem opnieuw in te richten, hoe zou dat er dan uitzien?



Koen Overtoom: 'Ik zie het als een kans, het bewustzijn in de maatschappij groeit. Naarmate het langer duurt gaan mensen veranderen; je gaat langer reflecteren, mensen gaan ander gedrag vertonen. En dit gaat leiden tot een reset. Ik geloof dat men anders naar de wereld begint te kijken en mensen de economie willen ondersteunen waarvan men zegt: ik heb hier geloof in voor de toekomst. Dat is robuust, de weg waar we naartoe moeten, dat is productie die veel meer in balans is met de omgeving. De verandering is al gaande maar het vereist een langetermijnvisie, terwijl de kortetermijnsuccessen nu vaak de focus vormen. Men wil immers minimale risico's, rendement op korte termijn. Als havenbedrijf zijn wij gewend om investeringen voor vijftig jaar te doen. Dus die langetermijnvisie is bij ons normaal. Voor kortcyclische bedrijven ligt dat veel moeilijker.'



Boudewijn Poelmann: 'Never waste a good crisis, we kunnen dit moment gebruiken om een paar zaken te regelen. Allereerst: vergroening, het duurzaam maken van de economie. Het geldt dat we nu niet hoeven te steken in fossiele brandstoffen kunnen we besteden aan schone energie en werkgelegenheid die dat met zich meebrengt. Dat is goed voor de natuur

en de economie. Dit is ook het moment om limieten te stellen en innovatie af te dwingen. Bijvoorbeeld door een wettelijke hoeveelheid uitstoot vast te stellen voor de luchtvaart. Dan komen de schonere vliegtuigen sneller. Vervolgens: Ik zou weleens een goede discussie willen aanzwengelen tussen cruciale en niet-cruciale beroepen en de beloning die ze ontvangen. Het lijkt erop dat cruciale beroepen niet worden beloond zoals zou moeten, terwijl door niet-cruciale sectoren het grote geld wordt "verdiend". Denk aan alle platformbedrijven die hun macht misbruiken terwijl ze niet cruciaal zijn, de hele professionele voetbalbranche waar iemand die tegen een bal trapt twintig keer meer verdient dan de minister-president, en ga zo maar door. De overheid kan hierin leidend zijn. Als derde: het herstel van de natuur. Dat zal ten koste gaan van de landbouw. In goed overleg kan er met boeren een plan worden gemaakt voor de lange termijn, dus tien, twintig jaar. Dan kunnen ze een keuze maken of ze door willen gaan met alle kosten van dien. Ten vierde: we moeten ons minder verplaatsen. Transport is te goedkoop en of we nu massaal gaan thuiswerken of een andere oplossing verzinnen, zolang we ons niet op zonne- of windenergie verplaatsen, is het te vervuilend. Mensen mogen best reizen, maar het wordt dan gewoon duurder. Ten vijfde: totale hervorming van het belastingstelsel. Zoals Eckart Wintzen zie ik liever belasting op onttrokken waarde. Dus alles wat we uit de aarde onttrekken (olie, metalen) moet zwaarder worden belast. Daar tegenover staat dat arbeid minder of niet wordt belast. We houden dan meer over van ons salaris, maar betalen extra voor onze vervuilende keuzes.'



Mariëtte Hamer: 'Mijn eigen doelstellingen sluiten goed aan bij die van de SER: een sterke en duurzame economie waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn met een redelijke verdeling van inkomens. Daar geloof ik ook echt in. Dat vul ik dan verder in met een beeld van een samenleving waarin voor iedereen gelijke kansen zijn, man en vrouw, jong en oud, Nederlands en met een andere achtergrond, cognitief begaafd, praktisch begaafd en anders begaafd. En een goede combinatie van arbeid en zorg met een inclusieve samenstelling van alle onderdelen van de arbeidsmarkt en respectvolle en stimulerende ondersteuning voor de mensen die dat nodig hebben. Met circulaire en duurzame economische processen die de samenleving ook voor de lange termijn een stabiliteit geven en waarin we met elkaar een manier vinden om plezierig, veilig en in zoveel mogelijk in goede gezondheid te kunnen leven en waarin we ons kunnen blijven ontwikkelen en onze bruisende ideeën kunnen realiseren.'

'Ik vind dat elke CEO de plicht heeft om de planeet op orde te brengen.'



Bram Schot: 'Je ziet dat veel bedrijven vooral bezig zijn met overleven in de crisis. Dus er is niet overal focus op de toekomst. Niet de overheid zou het moeten afdwingen, maar bedrijven zouden het zelf intrinsiek moeten willen. Het zou wel triest zijn als we een coronavirus nodig hebben om bewustzijn te creëren in directiekamers dat we beter met de planeet om moeten gaan. Het helpt wel om veel intenser dan ooit dit soort discussies te voeren. Er komt een bewustwording op gang; "waar zijn we nou mee bezig?" Ik vind dat elke CEO – naast aandeelhouders en commissarissen tevreden te houden – de plicht heeft om de planeet op orde te brengen.'



Jan Peter Balkenende: 'Laten we goed nadenken hoe we uit deze crisis komen. Er zijn historisch gezien twee uitersten. De *invisible hand* van econoom Adam Smith zegt: laat de markt zijn werk doen. Aan de andere kant van dit spectrum is er de gedachte dat we de staat nodig hebben om zaken te corrigeren. In extreme vorm heet dat: communisme. Misschien moeten we een ander vertrekpunt kiezen; niet tussen markt of staat, maar beginnen met ons af te vragen wat het doel is dat we inhoudelijk nastreven. Het is cruciaal dat we richtinggevende principes hebben. Ik ben groot voorstander van verantwoordelijkheid als een richtinggevend kader; we zijn verantwoordelijk voor onszelf, voor de ander, voor komende generaties, voor de planeet. Het is een denkcategorie die nodig is voor een ander type aanpak. Dat verbind ik graag aan de vraag 'wanneer zijn landen succesvol?'. Daar zijn drie factoren bepalend: innovatie, een rechtsgemeenschap en mensen moeten deel kunnen hebben in de vruchten van ontwikkeling. Als we straks corona in medisch opzicht onder controle hebben, gaan we dan terug naar het oude? Ik denk dat het een gemiste kans zou zijn als we dat doen. Laten we een verbinding leggen tussen hoe we uit de crisis komen en hoe we werken aan een nieuw perspectief, daarbij kijkend naar diverse thema's die spelen; klimaatbeleid, het tegengaan van ongelijkheid, inspelen op de SDG's. Bij het geven van steun aan en investeren in bedrijven is het zaak om rekening te houden met nieuwe eisen die hieruit voortvloeien.'



Anita Tamming: 'Het liefst zou ik willen dat in de reset de kans wordt gegrepen door bedrijven en economische systemen om zichzelf te zien als onderdeel van een systeem, dat ze erin participeren met elkaar. Systemen die in en aan elkaar zijn geschakeld. Centrale vraag hierbij is: welke toegevoegde waarde breng ik binnen en buiten het systeem? Wat geef ik? Het besef dat je terugkrijgt wat je geeft. Dit geldt voor kleine en grote bedrijven. Dus ook in de bestuurskamers is deze vraag noodzakelijk. Als dit soort dialogen niet plaatsvinden vraag ik me af uit welke tijd je komt. Als je vooruit wilt kijken, duurzaam wilt zijn en continuïteit wilt genereren, dan heb je deze vraag met elkaar aan te gaan.'

Vraag 2: Hoe maken we in dat nieuwe model succes meetbaar en inzichtelijk? Kortom, wanneer bent u een succesvol leider?



Koen Overtoom: 'Als wij nu een bedrijf vestigen met een vooruitblik van vijftig jaar, dan weten we dat zoiets impact binnen de haven gaat hebben gedurende de komende vijftig jaar. Daarom maken wij niet alleen KPI's (key performance indicators) die betrekking hebben op CO₂-reductie, maar ook KPI's die de selectie van circulaire bedrijven stimuleren. Dat zijn bedrijven die van afval weer grondstoffen maken. Daar reserveren wij dan een plek, een grondpositie voor binnen de haven. Datzelfde geldt voor de energietransitie. Als wij voor duurzame energieproductie plaats maken, daar een meetbare doelstelling voor vastleggen, zet je nu al iets in gang waar je op lange termijn de vruchten van plukt.'



Boudewijn Poelmann: 'Sommige dingen krijgen pas waarde als ze er niet meer zijn. Daarom moeten we niet alleen naar het Bruto Binnenlands Product kijken, maar ook naar het geluk en welzijn van de bevolking. Een beetje zoals ze dat in Bhutan doen. We kunnen dagelijks meten hoe schoon de lucht en het water zijn, en de bevolking zo meekrijgen. Zeg niet: we gaan minder vliegen. Zeg: we gaan de lucht schoner maken. Dat is goed voor ons en onze kinderen. Als ze goed geïnformeerd zijn, willen mensen wel meedoen. En we kunnen prima meten hoe bijvoorbeeld de werkloosheid daalt naar nul omdat er zoveel werkgelegenheid komt vanwege de energietransitie.'

Mariëtte Hamer: 'Ik moet zelf het gevoel hebben dat we stappen maken. In sommige gevallen is dat echt een kwestie van de lange adem. Met sommige doelen ben ik al decennia aan het werk, zoals de positie van vrouwen in de samenleving, kansengelijkheid, goede kinderopvang, solide onderwijs en ontwikkelmogelijkheden, eerlijke en respectvolle behandeling van mensen met een beperking of de steun voor mensen die over onvoldoende basisvaardigheden beschikken. Ook al ben ik daar tientallen jaren mee bezig, altijd zie ik kansen waar een beweging gaande is om de doelstellingen beter te bereiken. Dat zit hem in de betrokkenheid van personen en organisaties die zich aan de doelstelling verbinden en gelukkig zie ik ook in daadwerkelijke resultaten. De resultaten komen vaak in kleine stapjes. En heel soms maken we opeens een sprong. Een voorbeeld daarvan is het advies over *Diversiteit in de top*, waarin we een sprong gemaakt hebben voor de positie van vrouwen in de top van het bedrijfsleven.



Leiderschap gaat er volgens mij om dat je blijft zien dat er beweging is, dat je ervoor zorgt dat er stapjes worden gezet en soms een sprong. Dat je de goede partijen verbindt, en dat je de kansen herkent om de stappen te zetten. Soms worden in heel korte tijd grote stappen gezet. Zoals nu in de coronatijd. Grote ambities kunnen opeens dichterbij komen, zoals het evenwichtiger regelen van de omstandigheden van ZZP'ers en de ambitie voor een meer duurzame en circulaire economie.

In elke omstandigheid, of het nu snel gaat of heel langzaam, is het belangrijk om je doel voor ogen te houden, kansen te benutten en vooral mensen en energie met elkaar te verbinden.'



Bram Schot: 'De vraag is waaraan we vooruitgang meten en welke criteria je hanteert. Met het systeem is niet zoveel mis, maar welke doelstellingen heb je ermee? Het is nu een tijd waarbij steeds duidelijker wordt wat de essentie van het leven en van de economie is. Wat produceren we omdat we het nodig hebben, en wat niet? Hier ligt een belangrijke taak voor commissarissen om knuppelhard te zijn richting hun bedrijven en directies om doelstellingen te halen. Als bijvoorbeeld CO₂-reductie een van de vele doelstellingen is en niet zwaar genoeg telt, dan schiet het niet op. Er moet een balans zijn tussen de belangrijkheid op korte en lange termijn.'

'Als ze goed geïnformeerd zijn, willen mensen wel meedoen.'



Jan Peter Balkenende: 'Ik zou graag willen dat er meetinstrumenten kwamen die laten zien wat bedrijven bijdragen aan het "goede leven", aan sociale rechtvaardigheid. Als je zo tegen meetbaarheid aankijkt, dan gaat het niet alleen meer om de winstcijfers, maar ook om wat je doet op het gebied van het klimaat, milieu, energie, eerlijk belasting betalen, transparantie in activiteiten, diversiteit, en ontwikkelingsvraagstukken. Meetbaarheid draagt bij aan het elkaar scherp houden. Dat geldt voor bedrijven maar ook voor de overheid en de *civil society*. Er zou heel veel gewonnen zijn als we de SDG's meer implementeren in strategieën en de meetbaarheid zouden versterken. Dat gebeurt al op verschillende manieren, denk aan wat het CBS doet, en een organisatie als MAEX. Groei is op zich goed, maar de traditionele manier van winst meten en de bijbehorende bonusstructuren doen geen recht aan de maatschappelijke rol die bedrijven horen te spelen. Je moet duurzaamheid verankeren in bedrijfsmodellen. De coronacrisis kunnen we gebruiken om meetbaarheid te vergroten en de meettechnieken helderder te maken zodat de vergelijkbaarheid groter wordt, ook internationaal.'



Anita Tamming: 'Ik werk samen met een partnerbedrijf waarbij we meten hoe groot de geluksfactor is binnen organisaties. Je ziet in de crisis dat bedrijven die goed zorgen voor de verbinding met hun medewerkers, die een communitygevoel creëren, waarbij de leider het team steunt, dat mensen veel gemakkelijker blijven doorwerken, zelfs harder dan voorheen. Het tegenovergestelde zien we ook, bij de bedrijven waar dit minder is. Dus meten of je als bedrijf goed bezig bent, kun je doen door de verbinding met de mensen in de organisatie te meten.'



Vraag 3:
Als we de verandering willen sturen, moeten we de aansturing ('governance') veranderen. Hoe ziet dat eruit?



Koen Overtoom: 'Governance heeft nu een sterk toezichthoudende taak, of het nu een raad van commissarissen is of groepen aandeelhouders. Ik denk dat de nieuwe wereld veel meer vertrouwen vraagt, van iedereen. Als die basis van vertrouwen er is ga je een hele andere manier van werken met elkaar krijgen. Dit gaat samen met het hebben van een langetermijnvisie en het accepteren dat de rendementen op korte termijn wat lager zullen zijn. Ik denk dat naarmate mensen intrinsiek gaan voelen wat echt belangrijk is, dat het dan automatisch meer begint te leven. Het gaat uiteindelijk om je persoonlijke consumptiegedrag. Dat is niet makkelijk, maar ik denk dat het wel moet veranderen om meer balans te krijgen. Ik zie wel een tendens ontstaan dat mensen bewust kiezen voor wat "het goede" is. De vraag is dan nog wel hoe je "het goede" definieert. Iets wat wij nu goed vinden, kan over twintig jaar iets zijn waarvan we ons dan afvragen "hoe hebben we dat ooit zo kunnen doen?"'



Boudewijn Poelmann: 'Leiderschap begint met het kunnen uitdragen van een visie. Je moet kunnen vertellen wat het probleem is en de richting van de oplossing kunnen formuleren. Dat geldt niet alleen voor landen, maar ook voor bedrijven. In één keer volledig ecologisch en sociaal-verantwoord alles omgooien is lastig, want voor je het weet ben je out of business. Stapje voor stapje uitleggen welke richting we op gaan, tegelijk het vergezicht schetsen en de verandering in gang zetten en de mens centraal stellen, dat werkt. En als we dan toch de mens centraal stellen: ik daag iedereen uit om het begrip "human resource" overboord te kieperen. Zeker in coronatijd hebben we het over de waarde van mensen en de rol van mensen in cruciale beroepen. Laten we beseffen dat mensen geen "productiemiddel", geen resources zijn, maar mensen.'

Mariëtte Hamer: 'Voor het sturen van verandering is geen recept. Zoals ik in mijn vorige antwoord al aangaf, gaat het vaak om het benutten van de omstandigheden. Dat is een kwestie van timing, maar bijvoorbeeld ook een kwestie van de mogelijkheden zien die de betrokken mensen en organisaties met zich mee brengen. Aansturen gaat niet altijd over het zelf regelen maar altijd over het verbinden van mensen en organisaties. Veel afspraken op sociaal-economisch terrein konden door werkgevers en werknemers worden gemaakt. We zien nu dat er een aantal sociaal-economische vraagstukken op tafel liggen waarbij veel meer partijen een rol spelen. We zien dan ook dat er bij die vraagstukken, zoals het klimaatakkoord en de convenanten op gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen, veel meer partijen aan tafel zitten. En de nieuwe generatie moet een stem hebben. Ik heb daarom ook een jongerenplatform ingesteld om hen binnen de SER die stem te geven.'



Een brede benadering wordt op dit moment ook gezocht voor de advisering van het kabinet bij de intelligente herstart na de coronacrisis. Daarvoor heb ik contact gezocht met andere organisaties die de regering kunnen adviseren welke stappen er nodig zijn om de samenleving voor de langere termijn weer op de rails te krijgen. Dat doen we niet alleen binnen de SER, maar daarvoor werk ik samen met andere organisaties aan een evenwichtige en rijke advisering van de regering. Het gaat hier echt om verbinding zoeken, kansen zien en nieuwe benaderingen ontdekken. Het is belangrijk elkaar daarbij de ruimte en credits te geven om de eigen expertise in te brengen, samenwerking waarderen en niet als bedreigend bezien, zoals in het verleden nog wel eens door bestuurders werd gedaan. En als ik daar dan druk mee bezig ben, kan ik enorm genieten van de rijkdom van het contact, de verfrissende zienswijze van partners en de doelgerichtheid van de samenwerking aan de verandering. Ik denk dat dat ook een belangrijke omstandigheid is: zelf blijven genieten van het werk wat je mag doen in deze positie.'



Bram Schot: 'Ik geloof dat het goed zou zijn om het senioriteitsbeginsel te laten varen, de manier waarop we mensen bevorderen. Het is goed om iedereen een stem te geven, zodat hij kan zeggen wat hij vindt. Diversiteit een echte kans geven is in mijn ogen belangrijk. Niet alleen oud en jong, maar ook allerlei soorten mensen, nationaliteiten, mensen met verschillende meningen en instellingen. De balans is nog niet waar het zou moeten zijn.'



Jan Peter Balkenende: 'Er is creativiteit voor nodig binnen de top. Die is er wel, getuige mensen als Feike Sijbesma, Paul Polman, Frans van Houten. Verandering is een proces waarbij je zowel de executives – de CEO's, CFO's – als de toezichhoudende raad van commissarissen nodig hebt. Ik denk dat het kan. Je moet de wil hebben om jezelf opnieuw uit te vinden; wat voor organisatie wil je zijn, en welke doelen wil je nastreven? Tenslotte: partnerships zijn essentieel. Dus contact zoeken met de stakeholders om je organisatie scherp te houden. En als vierde: gebruik de mogelijkheid van bottom-up. Geef mensen met ideeën de ruimte, jongeren, mensen op andere niveaus in de organisatie. En wat de huidige wijze van besturen betreft: die zal moeten worden vernieuwd. Dat betekent dat er of nieuwe bestuurders komen, of dat huidige bestuurders worden uitgedaagd om zaken op een andere manier te doen. Dus niet terugvallen op oude sjablonen, maar nieuwe wegen uitzetten.'



Anita Tamming: 'Het oude leiderschap gaat heel erg over winstgedrevenheid en zaken rationeel benaderen. Waar we naartoe gaan is dat leiders zich realiseren dat er meer is dan dat "hoofd". Er bestaat ook zo iets als "gevoel". Daarmee boor je een nieuw potentieel aan andere informatiebronnen aan. Mensen gebruiken het vaak onbewust, maar via dat gevoel kom je juist in verbinding. Met zowel je gevoel als je ratio maak je op een andere manier contact met je omgeving. Op macroniveau realiseer je je dat je niet alleen op feiten kunt sturen maar dat je ook nog met mensen te maken hebt. Uiteindelijk voegt elk bedrijf iets toe aan een ander mens, want de mensen zijn ook de economie. Dan gaat het om de vraag: kunnen we de mens weer zien, in plaats van alleen de euro's?' ●

'Aansturen gaat altijd over het verbinden van mensen en organisaties.'

