

# Moderne ceo schaakt op vele borden tegelijk



**Het vak van bestuursvoorzitter is drastisch veranderd. Tips voor mensen die na de crisis en schandalen hogerop willen.**

**Frits Conijn**  
Amsterdam

**D**e tijd van de opgewonden standjes is voorbij. De bestuursvoorzitter anno 2011 wikt en weegt, laat zich voeden door zijn omgeving en realiseert zich te allen tijde dat hij minder belangrijk is dan zijn organisatie. Op de Miljonair Fair laat hij zich niet zien en hij geeft alleen interviews als hij over de onderneming mag vertellen.

Dat blijkt uit het onderzoek 'Merk en Reputatie' onder twintig Nederlandse bestuursvoorzitters van adviesbureau Boer & Croon. 'De moderne ceo is dienend en niet gericht op glamour', zegt onderzoeker Koenraad van Hasselt. Zijn collega Ron van der Jagt vult aan: 'Over het algemeen realiseert hij zich dat hij een passant is en dat zijn eigen persoon niet ter zake doet. Na een aantal boekhoudschandalen als bij Enron, Arthur Andersen en Ahold en door de kredietcrisis is een duidelijke ken-

tering waarneembaar ten opzichte van de jaren negentig.'

Volgens de onderzoekers is er tegenwoordig weinig plaats meer voor bestuursvoorzitters als Jack Welch, Cees van der Hoeven en Cor Boonstra. 'Of zij probeerden de zaken voornamelijk te regelen op eigen kracht of zij waren te veel gericht op hun eigen roem', zegt Van der Jagt. 'Vergelijk dat eens met mannen als Hans Wijers van AkzoNobel of Ben Noteboom van Randstad. Die zijn veel beter benaderbaar en veel gevoeliger voor de publieke opinie.'

In de woorden van een van de geïnterviewde bestuursvoorzitters: 'In goede tijden gunt een ceo de credits aan zijn medewerkers, maar bij tegenwind moet hij zelf de klappen opvangen.' 'Dit alles moet natuurlijk worden gecombineerd met een gedegen financiële kennis en een goede visie op de toekomst', zegt Van Hasselt. 'De ceo moet het punt aan de horizon voortdurend in het oog houden.'

Emotionele intelligentie noemen de onderzoekers als een van

de belangrijkste eigenschappen van een moderne bestuursvoorzitter. Hij weet dat de bedrijfsreputatie van het grootste belang is, en is in staat om de signalen in de samenleving te vertalen in de strategie. 'Denk aan de positie van vrouwen', geeft Van der Jagt als voorbeeld. 'Maar ook de discussies over de klanttevredenheid, het milieu of over bonussen mag hij niet aan zich voorbij laten gaan.'

Als bij dergelijke onderwerpen fouten worden gemaakt, kan de nawerking vele jaren in beslag nemen. 'Neem UPC', zegt Van der Jagt. 'Dit kabelbedrijf had een slechte naam in verband met vele fouten en onbereikbare medewerkers. Dus is een paar jaar terug met

succes een verbeterslag doorgevoerd. Maar het vertrouwen in de onderneming herstelde veel trager. Dat kan jaren in beslag nemen. Reputatie is van levensbelang, en daar moet de bestuursvoorzitter met zijn gedrag en zijn uitspraken een grote bijdrage aan leveren.'

De onderzoekers omschrijven de moderne bestuursvoorzitter als iemand die vrijwel altijd worstelt met dilemma's. Voor zijn medewerkers moet hij tegelijkertijd dienend en zichtbaar zijn, hij moet over zowel introverte als extraverte eigenschappen beschikken en ook moet hij altijd de belangen van de stakeholders van de onderneming tegen elkaar afwegen.

Hij besteedt dan ook minimaal een kwart van zijn tijd aan gesprekken met de klanten, werknemers en kapitaalverschaffers. Een onderneming is niet alleen te sturen op cijfers en de bestuursvoorzitter laat zich niet meer uitsluitend afrekenen op financiële doelstellingen. In het beloningsbeleid spelen ook 'zachtere' aspecten een grote rol, als de reputatie en de tevredenheid van de klanten en van de medewerkers. Een ceo moet dus op vele borden tegelijk kunnen schaken.

Maar dat hoeft hij natuurlijk niet alleen te doen. 'Bij de meeste bedrijven zijn vooral de directeur communicatie, maar ook de directiesecretaresse de belangrijkste adviseurs van de bestuursvoorzitter', zegt van Hasselt. 'Als het goed is hebben die een vertrouwensrelatie met hun baas en houden zij hem constant op de hoogte van de reputatie van de onderneming.'

'De bestuursvoorzitter moet bereid zijn om zich het advies te laten aanleunen', zegt Van der Jagt. 'Ook moet hij het verdragen als hem voor een interview begint wordt verteld wat hij beter wel en niet kan zeggen. Maar het advies gaat verder. Hij krijgt soms ook te horen dat zijn das niet recht zit of dat hij beter een ander jasje kan aantrekken. Meestal is dat geen probleem. Hij weet dat hij tijdens mediaoptredens kwetsbaar is en dat hij iemand nodig heeft die hem vertelt hoe hij overkomt.'



Ron van der Jagt (l) en Koenraad van Hasselt Foto: Peter Strelitski