

5 Doe goed of ga failliet: naar een nieuw leiderschap

Evelien Vlastuin en Ron Brummans

1. Inleiding

Veranderende verwachtingen van de maatschappij aan ondernemingen vragen om nieuw leiderschap. Onder andere marketingadviseur Kees Klomp en trendwatcher Andres Bell voorspellen dat de winnaars van morgen de organisaties zijn die maatschappelijk een positief verschil maken. Zij stellen “do good or go bankrupt.”^{1 2}

Rotmans³ stelt dat onze samenleving zich op een kantelpunt bevindt. Op zo'n moment is de maatschappij instabiel en kwetsbaar voor verstoringen, maar wordt de deur voor radicale veranderingen geopend. Rotmans stelt dat een maatschappelijk systeem op een kantelpunt signalen afgeeft, maar die worden lang niet door iedereen herkend. Er is een aantal grote trends duidelijk zichtbaar zoals de snel toenemende digitalisering, de zich steeds nadrukkelijker aandienende ecologische grenzen, sterk toenemende inkomens- en vermogensverschillen en hogere normen omtrent financieel-ethisch gedrag. Verder staat het sociaal contract tussen maatschappij, overheid en ondernemingen onder druk. Denk hierbij aan de maatschappelijke protesten inzake het klimaat en sociale ongelijkheid en discriminatie. Deze maatschappelijke onrust wordt versterkt door de uitbraak van de COVID-19 pandemie. Als gevolg van toenemende onzekerheden en ongenoegen wordt zingeving steeds belangrijker voor mensen. De aandacht voor maatschappelijke thema's neemt toe en de samenleving wordt steeds meer 'woke'. Dat wil zeggen dat mensen zich meer bewust worden van maatschappelijke ongelijkheid en hierop actie ondernemen. Voorbeelden hiervan zijn Black Lives Matter, #MeToo en de opkomst van politieke partijen zoals Bij1 en Denk.⁴ Dit groeiende besef van maatschappelijke ongelijkheid en wereldproblematiek lijkt steeds meer gemeengoed te worden.

Naast overheden krijgen ook ondernemingen meer en meer te maken met een kritische opstelling vanuit de maatschappij. Zo is er een groeiende aandacht voor de wijze waarop ondernemingen produceren en de impact die zij daarmee hebben op de leefomgeving. Twee op de drie Nederlanders vinden dat bedrijven maatschap-

1 Frank News Kees Klomp: *'Purpose marketing bestaat niet'*, december 2018, <https://www.frank.news/nl/article/marketing/kees-klomp-purpose-marketing-bestaat-niet.html>.

2 Adformatie *'Purpose is de marketingkans van nu'*, juli 2019_ <https://www.adformatie.nl/purpose-marketing/purpose-de-marketingkans-van-nu>.

3 Rotmans, J., *Verandering van Tijdperk* Uitgeverij Aeneas, 2014.

4 Vrij Nederland, *'Woke is geen wedstrijd'*, Vrij Nederland, juni 2019, <https://www.vn.nl/woke-is-geen-wedstrijd/>.

pelijke doelen net zo belangrijk zouden moeten maken als winst genereren.⁵ Consumenten zijn van mening dat merken in staat zijn om maatschappelijke veranderingen teweeg te brengen en het aan hun stand verplicht zijn om zich daarmee bezig te houden.⁶ Het is de vraag welk leiderschap ondernemingen nodig hebben om de kloof te dichten die is ontstaan tussen hoe ondernemingen zich zouden moeten gedragen volgens de maatschappelijke verwachtingen en het gedrag dat deze ondernemingen vertonen.

Om antwoord te geven op deze vraag is zicht op de woke ontwikkeling nodig. Daarom gaat paragraaf 2 in op de onderwerpen sociaal contract, woke ontwikkelingen en de hiermee samenhangende maatschappelijke onrust (de kloof). In paragraaf 3 geven we aan welke ontwikkelingen we zien als reactie op de maatschappelijke kloof. Vervolgens kijken we in paragraaf 4 naar de relatie tussen aansturings- en leiderschapsmodellen. In paragraaf 5 beschrijven we of huidige leiderschapsmodellen kunnen voldoen aan de huidige maatschappelijke verwachtingen. In paragraaf 6 beschrijven we ontwikkelingen in ondernemingsgedrag. We eindigen ten slotte met conclusies en aanbevelingen.

2. Scheuren in het sociaal contract

De legitimiteit van het gezag van de overheid over haar burgers is gebaseerd op een sociaal contract. Als gevolg van de bovengenoemde woke ontwikkeling staat dit sociaal contract onder druk. Het sociaal contract is een denkwijze die zijn oorsprong vindt bij de verlichtingsfilosofen. De centrale gedachte is dat de mensen in de samenleving met elkaar impliciet een contract sluiten om zodoende samen een beter leven te kunnen leiden.⁷

Deze maatschappelijke kloof komt onder andere voort uit grote en diverse maatschappelijke vraagstukken op het gebied van de woningmarkt, onderwijs, zorg, sociale zekerheid, pensioen en de arbeidsmarkt. Onderzoekers Kalshoven en Zonderland van De Argumentenfabriek geven in hun rapport *Naar een nieuw sociaal contract* aan dat deze vraagstukken al vele jaren spelen en komen moeilijk tot een breed gedeelde oplossing. Daarbij trekt de overheid zich in het kader van de participatiesamenleving steeds verder terug uit het maatschappelijk domein en laat meer taken over aan de markt.

Ook de ontwikkelingen in ondernemingen werken mee aan die scheuren in het sociaal contract. Nieuwe businessmodellen zorgen voor disruptie in bestaande sectoren. We zitten als maatschappij in een periode van steeds grotere digitale mogelijkheden. Als resultaat daarvan ontstaan vernieuwende businessmodellen,

5 Duurzaam Nieuws 'Bedrijven moeten meer doen voor de samenleving', april 2019, <https://www.duurzaamnieuws.nl/bedrijven-moeten-meer-doen-voor-de-samenleving/>.

6 Marketingfacts 'Marketing scoort beter met een lach en een traan', mei 2019, <https://www.marketingfacts.nl/berichten/marketing-met-een-lach-en-een-traan>.

7 Kalshoven, K en Zonderland, S. *Naar een nieuw sociaal contract*. De argumentenfabriek, 2017.

inclusief disruptieve toetreders in bepaalde markten (Booking, Uber, Airbnb). Veel disruptieve businessmodellen zijn gebaseerd op een platform waarin de eigenaren van het platform het aanbod van lokale ondernemers samenbrengen en koppelen aan de vraag van klanten. Dergelijke (vooral uit de Angelsaksische wereld voortkomende) ondernemingen hebben veel lokale verbindingen maar trekken zich veelal weinig aan van de lokale mores over de omgang met werknemers en andere belanghebbenden. Vaak worden ze in het begin gezien als versterkend voor de lokale ondernemer, maar zodra het platform voldoende gegroeid is, blijkt dat de lokale ondernemer niet meer zonder het platform kan en in een ongelijke machtsverhouding terecht is gekomen. Door hun macht en internationale karakter leveren dergelijk platformondernemingen geen evenredige bijdrage aan de overheidsinkomsten. Dit alles geldt echter ook voor in de EU gevestigde ondernemingen die veel zo goedkoop mogelijke arbeid aanstellen c.q. gebruik maken van goedkope arbeid uit andere EU-landen. Ook traditionele sectoren zoals bijvoorbeeld banken worden bedreigd door nieuwe toetreders zoals Apple Pay. Al deze businessmodellen zijn vooral gericht op efficiency en rendement.

Daartegenover staat een maatschappelijke trend die de directe leefomgeving en kwaliteit van leven steeds centraler zet. Zie bijvoorbeeld de sterke toename van vrijwilligerswerk en aandacht voor naasten. Ook de sterk groeiende aandacht voor milieu (zoals stikstof reductie, natuurbescherming, gezonde en/of biologische voeding, lokale productie) is evident. Deze aandacht is niet beperkt tot een kleine groep frontrunners. Meer en meer gaan gerenommeerde instanties mee in deze ontwikkeling. Zo geeft de OECD in 2019 in haar paper *Beyond Growth: Towards a New Economic Approach* aan dat klimaat, milieu en welzijn meegenomen moeten worden in economische afwegingen.⁸

Het sociaal contract dat bestaat tussen maatschappij, overheid en ondernemingen vertoont als gevolg van de bovenstaande ontwikkelingen zoals gezegd scheuren. Die scheuren dreigen uit te monden in een kloof als de maatschappelijke verwachtingen en het gedrag van ondernemingen en overheid steeds verder uit elkaar groeit.

3. Ontwikkelingen als reactie op de maatschappelijke kloof

Ondernemingen proberen op deze ontwikkelingen in te spelen. In Nederland lopen organisaties als Vandebrom, Tony's Choclonely en De Vegetarische Slager hierin voorop. Ze voorzien de bewuste consument van een eerlijk(er) aanbod en houden daarbij rekening met alle stakeholders.⁹ Andere ondernemingen volgen. In ander delen van de wereld zien we dat ondernemingen op deze ontwikkelingen reageren. Zo hebben de CEO's van circa 200 Amerikaanse ondernemingen (zoals Amazon, Apple, Coca-Cola, General Motors, Proctor & Gamble en Goldman Sachs) in 2019 een verklaring

⁸ OECD, *Beyond Growth: Towards a New Economic Approach*, 2019.

⁹ Marketingfacts – '2019 is duurzaam en bewust, maar vooral eerlijk', januari 2019, <https://www.marketingfacts.nl/berichten/2019-duurzaam-en-bewust-maar-vooral-eerlijk>.

uitgegeven waarin ze zeggen dat ze zich bij hun beslissingen niet meer primair door het aandeelhoudersbelang laten leiden. Ze zullen oog hebben voor hun medewerkers en de omgeving waarin ze actief zijn. Dit is een belangrijke en in onze ogen ook een noodzakelijke stap. Om op de lange termijn bestaansrecht te houden, zullen ondernemingen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe maatschappelijke eisen. Deze verklaring van de Amerikaanse CEO's is nog recent. De huidige corona crisis kan mede aantonen of de ondernemingen daadwerkelijk hun gedrag weten aan te passen. De eerste indrukken over hoe bijvoorbeeld Amazon handelt richting personeel, laat zien dat een dergelijke omslag niet eenvoudig is.¹⁰ Ook zien we in het streven naar snel herstel uit de Coronacrisis, dat overheden en ondernemingen hun klimaatambities lager op het prioriteitenlijstje zetten.

Ook in het corporate governance werkveld wordt steeds meer en nadrukkelijker aandacht gevraagd voor een meer duurzame samenleving. Zo geeft Paape in zijn inaugurele rede in 2018 aan dat 'bijkomende schade' van ondernemen (milieuschade in de vorm van lucht- en watervervuiling en door het uitputten van natuurlijke hulpbronnen, gezondheidsrisico's, ongelijkheid) doorberekend moet worden in de prijs van producten en dat afscheid genomen moet worden van 'de tirannie van aandeelhouderswaarde'.¹¹ Hoewel de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 oproept tot meer aandacht voor *lange termijn waardecreatie*, laat het rapport van de Monitoringscommissie Corporate Governance Code over het boekjaar 2018 zien dat niet-beursgenoteerde ondernemingen lange termijn waardecreatie breder trekken dan beursgenoteerde ondernemingen. De Commissie leidt hieruit af dat niet-beursgenoteerde ondernemingen wellicht minder druk van de vermogensverschaffers ervaren. De Commissie vraagt zich af of het feit dat een onderneming beursgenoteerd is gepaard gaat met een sterker korte termijn perspectief.

We zien dat de maatschappelijke verwachtingen omtrent het sociaal contract ook meer expliciet worden verankerd in bijvoorbeeld governancecodes, regelgeving en verslaglegging. Zo heeft de Nederlandse overheid in 2019 aangekondigd te onderzoeken of ondernemingen die schikkingen hebben getroffen met het Openbaar Ministerie uitgesloten kunnen worden van aanbestedingen. Ook zien we dat in de accountancy sector maatregelen (zoals het uitrollen van cultuurprogramma's en het afleggen van een beroepseed) worden genomen die het maatschappelijk vertrouwen moeten vergroten. Verder wordt vanuit de toezichhouders op de Europese financiële sector (EBA, ESMA en EIOPA) steeds meer nadruk gelegd op cultuur en lange termijn waardecreatie binnen ondernemingen.

Zoals we in de volgende paragrafen zullen onderbouwen vraagt het daadwerkelijk realiseren van veranderingen en volhouden van ingezette nieuwe ontwikkelingen om ander leiderschap. Zowel vanuit het bestuur, maar ook vanuit de intern

¹⁰ RTL Nieuws, 'Personeel slaat alarm: Amazon gaat roekeloos om met gezondheid', 18 maart 2020, <https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/5060791/amazon-personeel-medewerkers-werknemers-coronavirus-corona-magazijn>.

¹¹ Prof. dr. L. Paape, *Corporate governance: de oogkleppen van het paard en de blik van de adelaar. Waarom het belangrijk is het geheel te zien en niet alleen de losse delen*, Inaugurele rede Nyenrode Universiteit, 2018.

toezichthouders. Meer en meer worden ook commissarissen en andere intern toezichtorganen aangesproken op de kwaliteit van hun toezicht.¹² Zo werd de Raad van Commissarissen van Volkswagen duidelijk aangesproken op haar taakvervulling in het ‘dieselgate’ schandaal.¹³ ¹⁴ Vanuit governance codes krijgt de Raad van Commissarissen een steeds grotere rol bij onderwerpen als cultuur binnen de onderneming en lange termijn waardecreatie. Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen kunnen niet meer om deze thematiek heen!

4. Aansturingsmodellen en de impact op leiderschap

4.1 Het aandeelhouders- en het stakeholdersmodel

Na de tweede wereldoorlog is in de West-Europese landen onder invloed van de Verenigde Staten (Marshall plan) opnieuw een in de basis kapitalistisch systeem neergezet. In de Verenigde Staten en andere Angelsaksische landen maakt de aandeelhouderswaarde nog steeds een belangrijk onderdeel uit van het denken en handelen van bestuurders en commissarissen. Dit denken is in 1970 verwoord door Milton Friedman. Hij legde het eigendom van de onderneming in handen van de aandeelhouder en benadrukte dat ‘de manager de agent is van de mensen die de onderneming bezitten’ (Agency model).

In West-Europa bepaalt het Rijnlandse model in belangrijke mate het denken. Dit model veronderstelt samenwerkingsbereidheid tussen overheid, werkgevers en werknemers. In West-Europa is vanuit dat Rijnlandse denken het stakeholdersmodel¹⁵ dominant geworden. Het stakeholdersmodel maakt duidelijk dat een onderneming niet alleen bestaat dankzij eigenaren die geld ter beschikking hadden gesteld, maar ook kon bestaan dankzij de omgeving waarbinnen zij functioneerde.

Bij de mate van toepassen van het stakeholdersmodel zijn wel enkele relativerende opmerkingen te maken: Of het stakeholdermodel ook daadwerkelijk uitgangspunt is voor het denken en handelen van bestuurders, hangt mede af van de focus van hun aandeelhouders, die hen benoemen en ontslaan. Daarbij komt dat ondernemingen werkzaam in een kapitalistische omgeving – dus ook in Europa – alleen kunnen overleven als er voldoende winst wordt gerealiseerd voor investeringen, aandeelhouders, bestuurders en werknemers. Wanneer de continuïteit op het spel staat zullen maatschappelijke belangen eerder van secundair belang zijn. Verder heeft dankzij internationaal sterk gegroeide Angelsaksische ondernemingen het Angelsaksische denken ook in continentaal Europa steeds meer invloed heeft

12 Commissarissen.nl, ‘Commissaris, voorkom aansprakelijkheid en pak je rol’, 11 februari 2019 <https://commissarissen.nl/2019/02/11/commissaris-voorkom-aansprakelijkheid-en-pak-je-rol/>.

13 Trouw, ‘Topbestuurders Volkswagen schikken voor 9 miljoen euro in ‘dieselgate’’, 20 mei 2020 <https://www.trouw.nl/nieuws/topbestuurders-volkswagen-schikken-voor-negen-miljoen-euro-in-dieselgate~b736458c/>.

14 Automobielmanagement.nl, ‘VW-commissaris krijgt geen bonus meer’, 10 maart 2017 <https://www.automobielmanagement.nl/auto-economie-buitenland/2017/03/10/vw-commissaris-krijgt-geen-bonus-meer/?gdpr=accept>.

15 R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

gekregen. Weliswaar groeit de belangstelling voor het stakeholdersmodel in de Angelsaksische landen getuige de eerder vermelde verklaringen van Amerikaanse CEO's. Het internaliseren daarvan zal echter vragen om een omslag in het denken die niet van vandaag op morgen te realiseren is. Twee jaar geleden moest bijvoorbeeld Paul Polman nog wijken bij Unilever onder druk van Angelsaksische invloeden.

4.2 De impact van aandeelhoudersmodel en stakeholdersmodel op leiderschap

De impact van de keuze voor een van beide modellen op leiderschap is groot. De focus op aandeelhouderswaarde vraagt vooral om inzicht in de kansen die de markt biedt, het strategische inzicht om van die kansen gebruik te maken en de aansturingcapaciteiten om die kansen te realiseren. Een focus op korte termijn resultaten is zeker bij beursfondsen vaak het resultaat. Dit leidt intern tot een sterke focus op efficiency, omzetvergroting en resultaten. Het stakeholdersmodel vraagt om een bredere invalshoek waarin ook de belangen van stakeholders worden meegenomen. Dat vraagt om het bewustzijn op en inzicht in de impact van de onderneming op de omgeving op de korte en lange termijn, de intrinsieke motivatie en de moed om daar rekening mee willen te houden. Ook het helikopterzicht om te komen tot een gebalanceerde belangenafweging en de communicatieve vaardigheden om de omgeving mee te nemen in de gedane afwegingen zijn in het stakeholder model meer noodzakelijk.

In de praktijk betekent het stakeholdersmodel dat bestuurders sneller kunnen worden aangesproken op de gevolgen van hun gedrag en dat van hun onderneming door personen en instanties die geen direct belang hebben bij de financiële prestaties van de onderneming. Ook kunnen zij bijvoorbeeld worden aangesproken op hun maatschappelijke sensitiviteit (bijvoorbeeld in het kader van bestuurdersbeloningen). Deze recente ontwikkeling naar steeds meer aanspreken op de verantwoordelijkheid van ondernemingen blijkt uit het Trendonderzoek 2019 Iedereen aan zet.¹⁶ Volgens dit onderzoek blijkt dat inmiddels 70% van de burgers bedrijven verantwoordelijk acht voor de mate waarin het goed gaat met mens, maatschappij en milieu en zichzelf als individu steeds minder. Leiders moeten dan de bereidheid hebben om verantwoording af willen te leggen aan de burgers van het land van vestiging. Daarbij verwachten burgers van ondernemingen dat het maatschappelijk verantwoord handelen dat zij tonen oprecht is. Dat vraagt van leiders van ondernemingen de intrinsieke motivatie om het goede te doen, transparant te rapporteren en ook de moed om fouten te maken, dat toe te geven en ervan te leren. Leiders van nu zullen dus bereid moeten zijn om zichzelf de spiegel voor te houden en na te gaan of zij kunnen leveren wat de omgeving van hen vraagt. In de volgende paragraaf wordt een spiegel aangereikt omtrent leiderschapsgedrag.

¹⁶ Ministerie van algemene Zaken, *Trendonderzoek 2019 Iedereen aan zet*, november 2019.

4.3 *Leiderschapsgedrag en aansturingsmodellen*

4.3.1 *Leiderschap indelen via Life Languages™*

In Nederland zijn vele profileringsmethoden van menselijk gedrag in zwang, methoden die mits goed toegepast de basis kunnen vormen voor het ‘goede gesprek’. Een profiel om goed naar leiderschapsvoorkeuren te kijken, mee te selecteren en op te coachen, is het Life Languages™ communicatiemodel en -profiel. De als tweede genoemde auteur van dit hoofdstuk heeft als executive coach hier goede ervaringen mee. Op basis van meer dan 250 gesprekken met voornamelijk bestuurders en commissarissen heeft hij geconstateerd dat dit profiel zeer herkenbare communicatievoorkeuren weergeeft inclusief leiderschapsstijlen. Het Kendall Life Languages Profiel™ is in de Verenigde Staten vanaf 1985 ontworpen door Fred en Anna Kendall, en in meer dan twintig jaar steeds verder verfijnd. Zij zijn erin geslaagd om een directe relatie te leggen tussen enerzijds gesproken woorden en gedane acties en anderzijds karakterkenmerken. De belangrijkste sleutels tot communicatiekenmerken zijn beschreven in de zeven geïdentificeerde Life Languages. Deze sleutels bestaan uit de wijze waarop iemand binnenkomende informatie filtert (via een onbewuste vraag die ieder mens zichzelf stelt en waarop hij of zij antwoord wil hebben), behoeften, drijfveren en krachtigste eigenschappen. Mensen nemen waar via die filters, praten via die filters en zijn actief op zoek naar vervulling van de behoefte van iedere Life Language. Meer informatie over deze methode is te vinden in het boek *Communication IQ*.¹⁷ Via de Life Languages methode wordt een persoonlijk communicatieprofiel opgemaakt. Uit dat communicatieprofiel blijkt onder andere welke van de in onderstaande Tabel 1 vermelde communicatiesleutels domineren.

¹⁷ Fred en Anna Kendall, *Communication IQ*, Whitaker House New Kensington, 2019.

Tabel 1: De communicatiesleutels van de 7 Life Languages

Aard taal	Naam taal	Filter	Behoeftte van anderen	Drijfveer	Krachtigste eigenschap
Kine- tisch	Mover	Wat is je beweegreden?	Actie en congruentie	Innoveren	Moed
Kine- tisch	Doer	Doe jij jouw deel?	Actie en waardering	Afronden	Betrouw- baarheid
Emotief	Influencer	Hebben we contact?	Bevestiging en verbondenheid	Aanmoedigen	Enthousiasme
Emotief	Respon- der	Ben jij echt begaan?	Aanvaarding en gehoord en begrepen worden	Anderen beschermen en naar de zin maken	Compassie
Cognitief	Shaper	Wat is je plan? Past wat jij zegt in mijn plan?	Steun en overeenstemming met eigen plan	Leiding geven	Geduld met het plan
Cognitief	Producer	Heb je je leven op orde?	Waardering en weloverwogen geschenken	Beheren en besturen	Vindingrijk- heid
Cognitief	Contem- plator	Vind ik dit echt interessant?	Onverdeelde aandacht en persoonlijke ruimte	Weten	Loyaliteit

Ieder mens beschikt over alle talen, maar de wijze waarop en mate waarin die talen gebruikt worden verschilt per persoon. De krachtigste leiderschapstalen (Life Languages) zijn de Shaper-, Influencer- en Movertaal. De Shaper- en Influencer taal zijn de meest voorkomende talen in de door de als tweede vermelde auteur van dit hoofdstuk geprofileerde bestuurders en commissarissen. Een taal die bij deze bestuurders en commissarissen duidelijk minder de voorkeur had was de Respondertaal, de taal van de compassie. Overigens is iedere taal in staat tot leiderschap en zal dat doen met de taal specifieke kenmerken.

4.3.2 *Life Languages™ en de aanstuuringsmodellen*

Zoals eerder aangegeven vraagt de focus op aandeelhouderswaarde om inzicht in de kansen die de markt biedt, het strategische inzicht om van die kansen gebruik te

maken en de aansturingscapaciteiten om die kansen te realiseren. Daarmee is de Shapertaal vanwege het cognitieve karakter en de sterke focus op het realiseren van doelen en plannen de meest noodzakelijke communicatie- en gedragsstijl. De belangrijkste kenmerken van de Shapertaal zijn: visionair, strategisch, georganiseerd, gefocust, delegerend en efficiënt. Een goed ontwikkelde Influencertaal (belangrijkste kenmerken: diplomatiek, optimistisch, relationeel, overtuigend en intuïtief) helpt om de communicatie van de bestuurder met zijn onderneming en de aandeelhouders goed te laten verlopen. Deze communicatieve vaardigheid wordt steeds belangrijker omdat nieuwe en voorheen minder relevant geachte groepen in de maatschappij dit van ondernemingen vragen. Zo dienen ondernemingen zich meer en meer maatschappelijk te verantwoorden over hun gedrag. Denk hierbij bijvoorbeeld aan milieuactivisten die aandelen kopen om zodoende op de aandeelhoudersvergadering mee te mogen praten.

Het stakeholdersmodel vraagt zoals eerder aangegeven om een bredere interesse in en oriëntatie op de wereld om de onderneming heen en de impact daarop. Dat vraagt om een brede belangstelling, de compassie om daar rekening mee te willen houden en de moed, integriteit en stevigheid om transparant te willen zijn en verantwoording te willen en kunnen afleggen. In termen van de Life Languages™ past daarbij, naast de Shapertaal, een sterke affiniteit met de Influencer-, Mover-, Responder- en Contemplatortaal.

Het effect dat hier zichtbaar wordt is dat het stakeholdersmodel vraagt om leiders met een breed ontwikkeld palet op communicatie- en gedragsvoorkeuren. Daarbij is het niet zonder meer noodzakelijk dat al die eigenschappen zijn verenigd in één persoon. Het kan ook een bestuursteam zijn dat elkaar goed aanvult in de Life Languages™ en elkaars eigenschappen ook benut bij de besluitvorming. Samenwerkingsbereidheid is dan elementair als eigenschap.

5. Kan huidig leiderschap voldoen aan de veranderende maatschappelijke verwachtingen?

5.1 *Leiderschap van nu in haar context*

Leiders doen hun werk in de bestaande context van maatschappij en – vaak – wereldwijde of in ieder geval internationale concurrentie. Die context brengt verwachtingen en eisen mee om als onderneming overeind te kunnen blijven. Zij zijn als leider gekozen mede op basis van die eisen en verwachtingen. Zo heeft de sterke internationalisering van de afgelopen decennia ervoor gezorgd dat ondernemingen veel sterker moesten gaan concurreren met bijvoorbeeld mega IT-ondernemingen en ondernemingen uit landen met een veel lagere kostenstructuur. Te denken valt daarbij aan platform gedreven ondernemingen zoals Uber en Booking.com maar ook aan ondernemingen uit landen met een sterk afwijkende politieke structuur zoals China. Tegelijkertijd worden de eisen vanuit de overheid en het

maatschappelijk verkeer steeds sterker, wat voor een opwaartse druk zorgt op de kosten voor de kortere termijn. Zoals water altijd loopt naar het laagste punt, zo veroorzaakt de sterke concurrentie het streven naar steeds lagere kosten, mede door het vaak ongelijke speelveld. Zeker als de overheid niet in staat of bereid is om de effecten van het vaak ongelijke internationale speelveld te mitigeren. Nu overleven gaat dan voor overleven op lange termijn. Dat leiders daardoor doen aan vormen van greenwashing is dan niet heel verwonderlijk. Tegelijkertijd is het net wat te makkelijk om de verantwoordelijkheid helemaal bij de omgeving te leggen. Als overleven op de korte termijn vooraan staat, is het bijvoorbeeld ook de vraag of de onderneming beschikt over een levensvatbaar verdienmodel. Ook in moeilijke omstandigheden mogen de leider, de interne toezichthouders en de eigenaren voldoende aandacht hebben en houden voor innovatie. Verder kunnen leiders de ontwikkeling van de eigen organisatie, managementteam en het personeel onder andere met voorbeeldgedrag sturen in de gewenste richting.

5.2 *Welk nieuw leiderschapsgedrag is nodig?*

Veranderende verwachtingen van de maatschappij aan ondernemingen vragen om nieuw leiderschap. In de kern betekent dit: uit welbegrepen eigen belang goed doen vanuit het maatschappelijk perspectief. Dat begint bij de intrinsieke bereidheid (persoonlijke drijfveer) van de leider om niet alleen de eigenaren te dienen maar ook de maatschappelijke belangen. We hebben het hier over een vorm van dienend leiderschap die verder gaat dan Robert Greenleaf verwoordde in zijn essay “The servant as leader” uit 1970.¹⁸ Deze leider is niet alleen dienend aan het goede functioneren van zijn mensen en zijn onderneming, maar ook aan het goede functioneren van de maatschappij waarin de onderneming zich bevindt. Naast een hoog ontwikkeld strategisch vermogen en helikopterzicht (Shapertaal) zijn bewustzijn en reflectie (Contemplatortaal) noodzakelijk op de eigen per definitie beperkte blik. Deze leiders zullen het organiseren van tegenspraak zien als onderdeel van hun aansturingstijl. Een sterk ontwikkeld reflectievermogen en helikopterzicht zijn ook nodig voor daadwerkelijk evenwichtige belangenafwegingen. Verder is nieuwsgierigheid noodzakelijk om echt open kunnen staan voor nieuwe ontwikkelingen en andere inzichten, ook als die niet in de eigen strategische focus passen.

Omdat de leider continu bezig zal zijn met verandering moet hij/zij de mensen in de organisatie mee kunnen nemen in de gewenste richting. Belangrijke eigenschappen zijn dan het creëren van verbondenheid (Influencertaal) om mensen te inspireren en vasthouden, het creëren van veiligheid in de organisatie en het inzetten van inlevingsvermogen (Respondertaal) in wat speelt bij werknemers en andere stakeholders. Omdat verbindend-, inlevings- en reflectievermogen bij leiders niet altijd sterk zijn ontwikkeld, is tenminste een hoog zelfbewustzijn nodig op de minder sterk ontwikkelde aspecten. Hij/zij moet ook bereid zijn om die inzichten

¹⁸ Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, 2002.

bij anderen te halen. De leider heeft bovendien de intrinsieke wil nodig om de inzichten van anderen mee te nemen in zijn/haar communicatie en gedrag.

Bovenop dit alles komt dat grote transformaties vragen ook om de moed (Movertaal) om consequent om te zijn in de toepassing van nieuwe inzichten en uitgangspunten. Met andere woorden: om leiders die bereid zijn een voorbeeldrol te vervullen.

5.3 *Veranderen van leiderschapsstijl: Kan dat?*

De veranderende eisen vanuit de maatschappij vragen van leiders om die eisen onderdeel te kunnen maken van de doelen en belangen die zij tot dan toe hebben nagestreefd. Dat vraagt om concrete veranderingen in hun opvattingen en gedrag. In termen van de Life Languages™ is het voor zo'n leider noodzakelijk om andere communicatie- en gedragsvoorkeuren te gaan ontwikkelen en toepassen. Het Life Languages model geeft de volgende belangrijke aanwijzingen waarom dat niet voor iedere leider eenvoudig zal zijn. Ten eerste hebben leiders met een sterke voorkeur voor de Shapertaal behoefte aan instemming met hun doelen en plannen. Kritiek, tegenwerking en veranderingen die niet passen in hun eigen plan veroorzaken stress en zijn dan moeilijker te accepteren. Ten tweede betekent een sterke natuurlijke voorkeur voor een bepaalde taal dat het veel energie vraagt om duidelijk minder preferente talen te spreken. Dat maakt variëren op de eigen voorkeurstaal bij gebrek aan bewustzijn daarop minder makkelijk. Bovendien vallen mensen onder druk vaak terug in hun preferente taal, in dit geval de Shapertaal, terwijl ze juist zouden moeten variëren in hun talen.

De mate waarin een leider in staat is om te willen en kunnen voldoen aan de veranderende maatschappelijke verwachtingen is dus sterk persoonsafhankelijk. Beschikt deze leider over een natuurlijke voorkeur voor meerdere Life languages of in ieder geval de wil om zich deze eigen te maken, dan zal aanpassen van zijn/haar leiderschapsstijl makkelijker zijn. De bereidheid tot maatschappelijk dienend leiderschap, de moed om duurzaam te innoveren en veranderen en oprechte transparantie zijn dan sleutelkenmerken.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat de gevraagde veranderingen niet alleen veel vraagt van de bestuurders, maar ook van de interne toezichthouders/ commissarissen die vaak ook zijn opgegroeid in een wereld waarin het ondernemingsbelang per definitie moest prevaleren. Logischerwijs is voor het inzetten van verandering een Raad van Commissarissen nodig met een vergelijkbaar breed palet aan kwaliteiten. Essentieel zijn een hoog bewustzijn op de eigen communicatie- en gedragsstijlen en die van de bestuurders. Beide auteurs zien in hun eigen praktijk dat het in dit samenspel tussen bestuurders en intern toezichthouders nog wel eens misloopt. Beiden kennen voorbeelden waarin een RvC bewust een vooruitstrevende bestuurder aannam om de onderneming meer toekomstbestendig te maken om vervolgens te zien dat de RvC zelf niet klaar was voor deze nieuwe manier van aansturen. Dit heeft vaak te maken met te weinig aandacht voor de emotionele kant van commu-

nicatie en gedrag (de Influencer en Respondertaal). De aandacht daarvoor sneuvelt vaak onder druk van de aandacht voor resultaten en risico's. Dergelijke situaties veroorzaken dan achteruitgang in plaats van vooruitgang. Ze resulteren vaak in een gedesillusioneerde bestuurder die de onderneming verlaat en wordt vervangen door een minder visionaire bestuurder, omdat dit voor de RvC vertrouwd is. Ook de RvC dient mee te gaan in de nieuwe verwachtingen omtrent leiderschap!

6. Ontwikkelingen in ondernemingsgedrag

De maatschappelijke onrust heeft ruimte geboden aan een ander type ondernemers. Deze ondernemers stellen naast een gezonde financiële basis, ook doelstellingen op het gebied van maatschappelijke participatie, milieu of het plaatselijke voorzieningenniveau centraal. De opkomst van in het maatschappelijke perspectief steeds meer sociaal gedreven ondernemingen (o.a. Buurnet, The Colour Kitchen, maar ook diverse lokale coöperaties) laat zien dat winstgevendheid en een waardevolle bijdrage aan de maatschappij niet hoeven te botsen. Dit past ook in het Rijnlandse model dat we in Nederland hanteren. Hoewel we zien dat een aantal ondernemingen momenteel nog de schijn van 'greenwashing' om zich heeft, denken we dat ook deze ondernemingen (mede onder druk van buitenaf) uiteindelijk echte stappen zullen zetten. We zien dat in de financiële sector hier (mede door druk van externe toezichthouders) concrete stappen worden gezet, omdat extremere weersomstandigheden als gevolg van klimaatveranderingen het businessmodel raken.

Zelfs voor de meest gemotiveerde leiders zal het echter niet eenvoudig zal zijn om de slag volledig te maken gezien de vele tegenwerkende externe factoren. Onze structuren en beoordelingsmodellen zijn immers nog op rendement en financiële resultaten gestoeld. Toch zien we dat steeds meer invloedrijke beleggers oproepen om meer te richten op de lange termijn. Een van de middelen om dit te doen is het afschaffen van kwartaalcijfers. Onder andere de Europese Unie en invloedrijke beleggers als Larry Fink en Warren Buffet hebben ondernemingen opgeroepen om kwartaalcijfers niet meer te rapporteren. We zien dat inmiddels bijna de helft van de AEX-bedrijven niet meer op kwartaalbasis rapporteert.¹⁹ Deze verminderde focus van invloedrijke beleggers op korte termijn financiële resultaten, steunt leiders binnen ondernemingen om de focus te (gaan) verbreden.

7. Conclusies

De externe druk die vanuit de woke ontwikkelingen op ondernemingen wordt uitgeoefend om maatschappelijk verantwoord te opereren zal blijven toenemen. De

¹⁹ RTL Nieuws, 'Waarom publiceren bedrijven nog kwartaalcijfers?', 4 november 2019, <https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/4905956/helpt-aex-bedrijven-publiceert-geen-kwartaalcijfers>.

kans om via leiderschap de kloof met de maatschappelijke verwachtingen succesvol te dichten is sterk afhankelijk van twee aspecten: de mate waarin stakeholders bereid en in staat zijn om het grote maatschappelijke belang vooraan te zetten en de mate waarin leiders bereid en in staat zijn om te veranderen en daarin om frontrunner te zijn. Zij hebben hierin echter wel de steun van hun intern toezichthouders nodig. Zeker zolang landen en hun overheden vooral het eigen politieke belang vooraan laten staan, is verandering van het huidige op eigen belang gerichte maatschappelijke stelsel een gordiaanse knoop die moeilijk te ontwarren blijft. Om bestaansrecht te behouden zullen ondernemingen echter mee moeten bewegen met ontwikkelingen in de maatschappij. Om ondernemingen succesvol door de maatschappelijk verwachte transitie heen te leiden, zullen leiders in staat moeten zijn om flexibel om te gaan met verschillende leiderschapsstijlen. Ze moet in staat zijn om hun communicatiestijl aan te passen aan de situatie. Dit is natuurlijk niet nieuw, maar de hedendaagse maatschappij legt de lat voor leiders wel een stuk hoger dan in het verleden. Inzicht verkrijgen in iemands voorkeursstijl en de moed en motivatie om daadwerkelijk veranderingen door te voeren kunnen het verschil maken.

8. Aanbevelingen

We willen de volgende praktische aanbevelingen meegeven aan RvC's en RvB's binnen ondernemingen:

1. Kijk eerst eens goed in de spiegel. Hoe flexibel bent u als leider of als team in uw communicatie en gedrag? Heeft u de energie om de grote aanpassingen door te voeren? Verdiep u dus in u zelf en als toezichthouder ook in uw bestuurder(s).
2. Als het antwoord op de vorige vraag positief is: Evalueer dan de onderneming, haar verdienmodel en de stakeholders. Is verandering nodig en mogelijk? Ga daarvoor in gesprek met uw medebestuurders en stakeholders. Verdiep u in de diverse maatschappelijke ontwikkelingen en trends. Bekijk deze echter niet geïsoleerd en alleen binnen uw sector, maar bekijk ze vanuit een echte helicopterview. Immers ontwikkelingen en trends die u nu nog niet raken, kunnen op afzienbare termijn toch impact hebben op uw onderneming.
3. Welke type leiderschap heeft uw onderneming de komende jaren nodig om mee te bewegen met de onderaanbeveling twee gevonden inzichten. Zoek zo nodig de persoon (of personen) met de voor uw onderneming noodzakelijke leiderschapsskills (Life Languages) en het karakter om deze integer in te zetten. De oude reflex om de top van de onderneming te selecteren op de leiderschapskenmerken die vooral nodig zijn vanuit het aandeelhouderswaardeperspectief kan verkeerd uitpakken. Het kan goed mogelijk zijn dat u bij een totaal ander type leider uitkomt dan u op grond van het verleden zou kiezen.
4. Doorloop dit proces periodiek, ook voor uw huidige bestuurders. Immers, trends en ontwikkelingen veranderen voortdurend. Het vraagt echte aandacht om dit goed te volgen en de mogelijke impact voor uw onderneming te zien.

Alle veranderingen kosten tijd en gaan gepaard met wrijving en onrust. Ga die uitdaging aan en verval niet in oud gedrag. Dit hoort bij het proces om te komen tot daadwerkelijke verandering. Wij geloven in het succes van ondernemingen die dit proces met intrinsiek gemotiveerde personen doormaken. Voor deze ondernemingen ligt de toekomst open!