

John Jaakke is geen groentje in de bestuurskamer. De oud-voorzitter van Ajax bekleedt onder andere bestuurlijke functies bij Bank Insinger de Beaufort en Darlin NV en was commissaris bij vele organisaties. Bij Quist Executive Coaches is hij 'Board Evaluator'. Zijn bevindingen en adviezen presenteert Jaakke in de bundel "Onze raad functioneert prima". Een titel die met een korreltje zout genomen dient te worden...

Door Sebastiaan van den Bovenkamp



EEN BLIK IN DE WERELD VAN 'WONDERE' BESTUURSKAMERS



DE TIEN GEBODEN VAN JOHN JAAKKE

In uw bundel lees ik dat goed besturen onder meer wordt bepaald door cruciale factoren als groepsgedrag, een duidelijke rolverdeling, ruimte voor eigen mening en een juiste agenda setting. Deze onderwerpen lijken voor de hand liggend, maar in de praktijk blijkt het toch anders te zijn?

‘Klopt, maar dat is vaak zo in het leven. Bewegen is gezond voor je, maar toch beweegt niet iedereen. Ook in de bestuurskamer wordt logica niet altijd gevolgd door de juiste actie. Dat kan verschillende oorzaken hebben.’

Mensen staan snel te springen om een probleem te erkennen. In de bestuurskamer zal het niet veel anders zijn. Uiteindelijk gebeurt er niets.

‘Het is natuurlijk maar de vraag of de mens in het algemeen snel een probleem ervaart. Misschien zien sommige mensen het probleem niet of zijn ze zich er niet van bewust. Het zou ook zomaar kunnen dat ze het probleem wel zien, maar er niets aan willen doen. Bijvoorbeeld om de simpele reden dat het niet in hun belang is.’

De mens denkt snel vanuit eigenbelang?

‘Niet altijd en overall, maar dat is ook een factor. Als iemand in een raad van commissarissen zit en nooit wat zegt, is de bijdrage beperkt. Dat kun je jammer vinden en iets aan doen, maar je kunt ook heel cynisch denken dat je er dan ook geen last van hebt. Zo zijn er verschillende mensen en verschillende gedragingen. Wij proberen het gesprek over dit soort gedragingen aan te wakkeren en processen naar boven te halen. “Zie je nou zelf wat er gebeurt?”. We houden bestuurders een spiegel voor. Niet om kritiek te hebben, maar om de verbetering te zoeken.’

U schrijft dat intelligente en ervaren mensen onverstandige beslissingen nemen. Dat vind ik nogal een statement.

‘Toch nemen ook zij domme beslissingen. Je zou toch denken dat ze een goede opleiding hebben gehad en er-

varen zijn, maar op de een of andere worden er beslissingen genomen waarvan je je toch afvraagt hoe dat mogelijk is. Daar proberen wij achter te komen. Het kan verschillende oorzaken hebben, zoals verkeerde informatie, tunnelvisie, ego gedrag, groepsdynamiek enzovoort. “Deze overname móet doorgaan; we hebben er al zoveel in geïnvesteerd; het is al in de publiciteit.” Ik denk dat 75 procent van de overnames mislukt, maar toch doet iedereen er vrolijk aan mee. Dan helpen wij om er achter te komen, hoe dit soort processen werken. Er zijn verschillende oorzaken, vaak is het groepsgedrag en worden kritische vragen snel afgewimpeld. Dat gebeurt vaak in bestuurskamers, in allerlei varianten.’

Wat zijn de voornaamste redenen hiervoor?

‘Het kan bijvoorbeeld met dominantie te maken hebben. Het is een dunne lijn tussen voorspreken en voor-koken. Natuurlijk is het goed als voorzitters even samen de situatie bespreken, maar ik heb bij een bedrijf meegemaakt dat de rest van de raad er gewoon niet tussen kwam. Dan moet je moedige mensen hebben of mensen die het geen bal interesseert wat anderen van ze vinden en gewoon hun poot stijf houden. Je zit er ook om op te treden als het moet.’

U stelt tevens dat mensen hun eigen mening of beslissing graag presenteren als autonoom en rationeel. Eigenbelang boven algemeen belang?

‘Dat zie je ook. Dat kan te maken met geld, maar ook met positie. Als je ergens in zit en je hebt niks met de overheid te maken, zal je neiging om tegen de overheid in te gaan minder groot zijn. Maar het is niet altijd rationeel.’

Heerst er binnen de bestuurskamer een sterke ik-cultuur?

‘Dat zou ik zo niet zeggen. Ik denk wel dat het een verbetering is dat er meer goede vrouwelijke bestuurders worden benoemd. Er ontbreekt een balans tussen het

ZELFREFLECTIE? DAT WIL DUS NIET IEDEREEN

IN JAARVERSLAG VAN BEKEND NEDERLANDS BEDRIJF STOND 'WE FUNCTIONED WELL'. WAT ZEGT HET NOU ALS JE DAT ZELF ZEGT?

masculiene en het feminiene. Ik denk dat vrouwen zakelijk gezien rationeler zijn dan mannen.'

Er heerst een bepaalde stelligheid onder bestuurders. Dat is natuurlijk ook een vereiste voor besluitvaardigheid, maar beperkt dit niet juist de ruimte voor discussie?

'Dat is een van de kerntaken van de voorzitter, hij moet daar ruimte voor geven. Als voorzitter moet je positief-kritisch zijn. Dat is ook je rol. Als iedereen het heel zeker weet, is er juist plaats voor kritiek en twijfel. Directies vinden dat soms niet leuk, maar het is wel noodzakelijk dat dit gebeurt. Als de CEO constant en langdurig wordt bewierookt is het tijd om de nar in de raad het woord te geven.'

Zijn dergelijke sterke voorzitters niet schaars?

'Je kunt twee kanten op met een sterke persoonlijkheid. Je kunt sterk en dominant zijn in de zin van controle en doordrammen, maar ook door onafhankelijkheid, rolvast gedrag. Natuurlijk moeten er besluiten worden genomen, maar wel de juiste graag. Als je dan niet zo'n sterke voorzitter hebt, of mensen die niet durven of er geen tijd voor hebben, dan kan dat tot verkeerde of overhaaste besluitvorming leiden.'

'Daarom is een juiste agenda setting zo belangrijk. Veel toezichthouders opereren in wat ik de maalstroom der dingen zou willen noemen. Alles van de dag, de gewone dingen. Je ziet veel vaste patronen in de agenda's. Wanneer staat er nou talentontwikkeling, cultuur of concurrentieanalyse op de agenda? Bijna nooit. Waarom niet eens iemand 'van buiten' uitnodigen om bepaalde zaken te bespreken? Dat geeft ruimte om van buiten naar binnen denken.'

Is er ook binnen de bestuurskamer sprake van sleur?

'Er zit in de bestuurskamer veel sleur, een ongezonde regelmaat. Ik vind dat de RvC niet zozeer alleen de punten die de directie op de agenda wil, moet bespreken, maar ook zelf met onderwerpen moet komen. Mensen vergeten wel eens dat het de vergadering van

de RvC is. Ik verwacht op dit punt een proactieve en eigentijdse invulling van het commissariaat.'

Informatie en communicatie zijn issues die herhaaldelijk in uw gesprekken aan de orde komen.

'Er zijn verschillende lijnen: binnen het bestuur of de raad zelf en buiten het bestuur of de raad met de directie, management en OR. Vaak een communicerend vat van – helaas - gebrek aan vertrouwen, achterdocht en wantrouwen. Met een zittend bestuur kun je dit toch nauwelijks doorbreken?'

Ik pleit ervoor om het gewoon eens op de agenda te zetten en erover te praten. Vaak zie je dat anderen zich in de problemen herkennen. Dat ze dat ook al langer voelen en dan komt er een gesprek. Daar begint het en dan is er ruimte voor verandering.'

Maar wanneer wordt zo'n eerste stap nou genomen?

'Daarom is zo'n evaluatie door externen zo nuttig, die komen van buiten en kunnen met hun met ervaring zaken opmerken, die de mensen zelf niet meer zien. De externen hebben geen belang, hoeven morgen niet mee te vergaderen. Sommige mensen hebben kritiek op het functioneren van hun voorzitter, maar ja hoe kaart je dat aan?'

Kan achterdocht ook samenhangen met bijvoorbeeld de voordracht van een nieuwe bestuurder?

'Die kans is er zeker. Een organisatie heeft stakeholders. Die willen allemaal hun vinger in de pap. Met voordracht is niets mis, maar de vraag is hoe iemand met die achtergrond om gaat. Is het een trekpop of gaat hij gebalanceerd met zijn positie om? Als iemand door de OR wordt voorgedragen, helpt het niet als hij telkens de OR-trom roert. Dat wordt al snel een bot mes.'

Zijn bestuurders wel in staat tot reflectie?

'Natuurlijk wel, maar sommigen willen gewoon niet. Dat is een heel defensieve houding, gedreven door de angst voor het onbekende. Maar meer en meer zie je dat bestuurders open staan voor een externe evaluatie.'

We zien heel vaak dat organisaties, directies, RvC's zeggen dat er meer uit is gekomen dan verwacht. Het hoeft helemaal niet te betekenen dat er allemaal negatieve kwesties aan de orde zijn, het kan ook heel positief zijn. Het is juist sterk als je iemand erbij haalt. Ik was bij een zeer bekend Nederlands bedrijf en in het jaarverslag stond dat ze het goed hadden gedaan. "We functioned well". Daarom heet het boekje ook "Raad functioneert prima". Wat zegt het nou als je dat zelf zegt?

In hoeverre denkt u dat bestuurders nog integer kunnen handelen zodra het pluche bereikt is?

'Pluche klinkt zo negatief. Het overgrote deel van de bestuurders levert heel goed werk en functioneert op integere wijze. Vaak tegen een geringe beloning. Ik zie voornamelijk mensen die hun taak serieus nemen. Als je het niet doet, sta je al gauw in de krant of bij de rechtbank. Ik heb zes jaar bij Ajax gezeten. Ik ben niet verslaafd aan het pluche. Ik weet van mezelf hoe ik in elkaar zit en hoe ik mijn werk doe. Anders word je niet voor al die dingen gevraagd. Ik ben ook weleens opgestapt als voorzitter na anderhalf jaar. Als ik vind dat ik niet goed kan functioneren, ben ik weg.'

Tot slot, hoe zou u uw periode bij Ajax eigenlijk willen omschrijven?

'Het is een functie die met niets te vergelijken is. Qua complexiteit, druk en emotie, maar ook qua risico's. Onvergelijkbaar met functies bij een ziekenhuis, bedrijf of organisatie of wat dan ook. Moet je mee leren omgaan. De tijd die je ervoor hebt, is heel kort. Iedere week een wedstrijd. Als Ajax een wedstrijd verliest en de volgende weer, kun je commissaris zijn tot je een ons weegt, maar dan heb je wel een probleem. Je krijgt te maken met de vijfde colonne, maar ook met de zesde, zevende en ook de achtste. Het is een onvergelijkbaar iets.'

De bundel "Onze raad functioneert prima" kunt u opvragen bij qec@quistexecutivecoaches.nl of bel met Saskia Hooft, 020 218 44 66.

