

Interview
Jan Stolker

‘Ik maak me geen illusies: voor sommigen is mijn boodschap over ethiek nog een brug te ver’

Het hebben van een oprecht ethisch kader wordt voor bestuurders en toezichthouders steeds belangrijker, betoogt Jan Stolker, directeur van het Erasmus Governance Institute. Zo urgent acht hij de thematiek, dat hij er een boek aan wijdde: *Het spel in de boardroom – een introductie in behavioral governance*. ‘Gegeven de menselijke maat, wat vind jij dat goed ondernemen is?’ **Door Philip Willems**

Het moest worden geschreven,’ zegt Jan Stolker, als hij in het begin van dit interview wordt gefeliciteerd met de knoep van een boek dat recent van zijn hand verscheen, en dat tevens de aanleiding is voor ons gesprek: *Het spel in de boardroom – een introductie in behavioral governance*. Stolker, zoveel is duidelijk, is een veteraan waar het gaat om het observeren en ook opleiden van Nederlandse commissarissen en andere toezichthouders. De afgelopen achttien jaar was hij directeur van het Erasmus Governance Institute van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Die is met opleidingen als het *Programma voor Commissarissen en Toezichthouders* / *Executive Program* een van de meest toonaangevende opleidingscentra voor commissarissen. Handelt zijn boek in de breedte over cultuur en gedrag, boardroomdynamiek en -leiderschap, het onderwerp van ons gesprek valt goed samen te vatten als: het belang van ethiek voor toezichthouders en bestuurders. In de Hilversumse villa waar Stolker kantoor houdt, meandert de conversatie van Aristoteles naar Philips en van Microsoft-topman Satya Nadella naar hoop voor de toekomst. Stolker: ‘Tussen je ooghaartjes door zie je dat bij bestuurders en toezichthouders het bewustzijn over hun handelen groeit.’

‘Het boek moest worden geschreven’, zegt u. Wat bedoelt u?

‘Dit werk voelt als een culminatie van alles wat ik tot dusver heb gedaan. Bij ABN AMRO,

bij Erasmus waar honderden casestudies aan de orde kwamen in de trainingsprogramma’s, maar ook in mijn rollen als commissaris en boardroom-adviseur.’

Vanwaar de urgentie?

‘De urgentie ontstond doordat ik ervan overtuigd ben dat dit het juiste boek op het juiste moment is. Wat dat betreft zijn de eerste reacties van commissarissen en wetenschappers positief. Inmiddels hoop ik dat een aanzienlijk deel van de commissarissen-goegemeente dit boek durft te lezen.’

Op dat ‘durven lezen’ kom ik graag later terug. Waarom is dit het goede boek op het juiste moment?

‘Laat ik een stap terug doen. Wat mij inhoudelijk met name bezighoudt is *behavioral governance* – ik zie mezelf ook wel als een gedragseconoom. Behavioral economics is tot dusver breder bekend van enkele belangrijke theoretische werken die tonen en verklaren hoe het gedrag van mensen wordt beïnvloed door de manier waarop ons brein elkaar zit.’

En ook het beleggersgedrag, toch? Er zijn een aantal valkuilen waar beleggers steeds weer intrappen en die worden verklaard door behavioral economics.

‘Inderdaad. Op het gebied van personal finance en beleggen is er veel onderzoek gedaan naar hoe de werking van ons brein onze financiële keuzes beïnvloedt. Maar wat besturen en toezichthouden betreft – behavioral governance dus – zijn er weliswaar

verkennde artikelen, maar bestond een boek met koppeling aan casuïstiek uit de praktijk bij mijn weten nog niet.'

Dat betekent nog niet dat zo'n boek er moét zijn.

'Kijk je naar de ontwikkeling van corporate governance over de laatste twintig jaar, dan zijn een aantal zaken een stuk professioneler geworden. Vooral op het gebied van verslaggeving en van planning & control – het stellen van doelen en in de gaten houden of en hoe die worden gehaald, is er veel vooruitgang geboekt. Maar als ik de krant opensla, dan staat die nog steeds dagelijks vol met verhalen over crises en andere problemen rondom bedrijven: van de affaire met apneu-apparaten bij Philips tot milieuschade door Chemours. Omwille van die dynamiek van vooruitgang enerzijds en stilstand anderzijds heb ik dit boek geschreven.'

In het denken over good governance wordt iets over het hoofd gezien?

'Ja. Wat is de nummer één taak van de toezichthouder? Dat is de werkgeversrol, en daarna volgt de toezichtrol. Een toezichthouder zoekt de juiste leiders en controleert hoe ze hun werk doen. Ik denk dat in de selectie van leiders en in de controlecyclus iets over het hoofd wordt gezien – en dat is de ethische kant van het gedrag van die leiders.'

Ethiek?

'De controlecyclus is er ten bate van aandeelhouders en steeds meer ook ten bate van andere belanghebbenden: werknemers en externe partijen, zoals klanten en gemeenschappen. Dat is de kant waar de theorie van goed bestuur heen beweegt. Maar neem nou eens die drang van financiële instellingen, met name in de Verenigde Staten. Omwille van het geld verdienen brengen zij cryptocur-



Jan Stolker

Is sinds januari 2024 Director Leadership and Governance bij Eurac/ESAA. Stolker studeerde economie in Rotterdam. In 1980 ging hij in dienst bij ABN AMRO, met *finance en riskmanagement* als specialismen. Van 1994 tot 2002 was hij ceo van ABN AMRO Capital, destijds het wereldwijd actieve private equity-huis van ABN AMRO. Tot eind 2023 was hij directeur van het Erasmus Governance Institute. In zijn actieve loopbaan vervulde hij in totaal 23 toezichtfuncties bij bedrijven en maatschappelijke organisaties. Op dit moment is hij bovendien actief als boardroom-adviseur, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap en herstructurerings.

rencies naar een groot publiek. Belegger BlackRock lanceert op dit gebied een beleggingsproduct. Hoezo? Crypto's, dat is toch dat monopolygeld dat door zowel de president van de Europese Centrale Bank Christine Lagarde als door de centrale bank in de Verenigde Staten waardeloos, speculatief en

‘Ik denk dat in de selectie van leiders iets over het hoofd wordt gezien – en dat is de ethische kant van het gedrag van die leiders’

het instrument van criminelen is genoemd? Wat moet je daarvan vinden, als klant, als werknemer of als consument die zich de misstanden nog goed herinnert die de financiële crisis van 2008 veroorzaakte?’ ‘Bij ING speelde ook zoiets. Die bank kocht in 2018 de snelgroeijende betalingsverwerker Payvision, die vooral snel bleek te groeien dankzij klanten in de porno- en gokindustrieën. Inmiddels zijn de activiteiten van Payvision gestaakt, na gerechtelijk onderzoek omwille van witwassen en claims van klanten. Lang verhaal kort: wat gaat er dan mis? Volgens mij dus het gebrek aan rationeel én ethisch denkvermogen in het bestuur en het gebrek aan controle op dit gebied door de commissarissen.’

Wat kunnen commissarissen doen?

‘Om het plaatje compleet te maken: bij ethiek praat ik over interne ethiek, hoe het bestuur omgaat met werknemers, en externe ethiek – hoe het bedrijf zich verhoudt tot de buitenwereld. Commissarissen kunnen bestuurders bevragen. Over het algemeen is op de website van een bedrijf vaak al omschreven wat het ethisch besef, de integriteitsprincipes van een bedrijf zouden zijn. Commissarissen moeten niet op de stoel van bestuurders gaan zitten, maar het is wel zo logisch dat ze de juiste vragen stellen: beste bestuurder, past dit gedrag, of deze overname, eigenlijk bij het ethisch besef zoals we het willen uitdragen?’

‘Al te vaak spoort het gedrag van een bedrijf en zijn leiders niet met wat ze in de beginselelen op hun website uitdragen. Een makkelijk voorbeeld is de mijnsector – met bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk enkele grote beursfondsen. In die – economisch natuurlijk zeer belangrijke – sector is er volop sprake van misstanden met werknemers en milieuschade. Maar als je naar de websites kijkt, dan spat het ecologisch en sociaal bewustzijn ervan af.’

Naast de website van het bedrijf waar ze voor werken, is er ook een meer empirisch kader om ethiek praktisch te maken voor commissarissen?

‘Ethiek oogt inderdaad als een zwaar thema. Immanuel Kant schreef in de achttiende eeuw dikke boeken over het onderwerp – die nog steeds belangrijk zijn. Maar als je zijn inzichten probeert te vertalen naar het bedrijfsleven, kom je nergens. Maak het niet te groot. Om die reden vervang ik ethiek ook wel door fatsoen. Vraag jezelf: wat vind ik dat gegeven de menselijke maat fatsoenlijk ondernemen is? Met aandacht voor de aandeelhouder, maar ook de werknemers en de maatschappij waarin de onderneming opereert. Dan kom je tot een ethisch kader.’ ‘Ik schrijf overigens niet voor wat het ethische kader van een bedrijf hoort te zijn. Ik stel wel de vraag aan de commissaris, is er een ethisch kader ingebouwd in uw onderneming, toetst u dat bij stakeholders en houdt u daar toezicht op?’

En toch gaat ethiek natuurlijk wel altijd een bepaalde kant op: in de herziening van de Corporate Governance Code voor goed bestuur is het basisprincipe dat bestuurders dienen te sturen op duurzame langetermijnwaardecreatie. Geeft uw boek invulling aan dat principe?

‘Absoluut, zo zou ik het graag zien. Ethisch leiderschap is de basis voor duurzame langetermijnwaardecreatie.’

Omdat het zonder ethisch kader niets wordt met die duurzame langetermijnwaardecreatie?

‘Precies. We hadden het al over ING. En neem nou een ander geval, Philips. Een bedrijf met een rijke geschiedenis, een missie en een visie. Ondanks die missie en die visie heeft het er op basis van openbare berichtgeving alle schijn van dat het bestuur de afgelopen jaren, in plaats van met een ethisch kader, te veel heeft bestuurd op basis van de ontwikkeling van de beurskoers. Er was onvoldoende aandacht voor de kwaliteit van gebrekkige apneu-apparaten bij een dochteronderneming in de Verenigde Staten en de schadelijke gevolgen voor cliënten. Daar gaat je duurzame langetermijnwaardecreatie – ook overigens voor de aandeelhouders.’

‘Veel breder kun je zeggen: de ontwikkeling van de afgelopen circa vijftig jaar waarbij bedrijven steeds fanatieker zijn gaan sturen op louter aandeelhouderswaarde, is gebrekkig gebleken. We dachten wel dat sturen op aandeelhouderswaarde zou betekenen dat leiders vanzelf met andere stakeholders rekening zouden houden, maar dat bleek niet het geval. Tegelijk met het sturen op aandeelhouderswaarde zijn de belangen van andere stakeholders genegeerd. Dat is zo hard

‘Al te vaak spoort het gedrag van een bedrijf en zijn leiders niet met wat ze in hun beginselen op de website uitdragen’

gegaan, dat we inmiddels tegen de grenzen van onze planeet aanlopen. Wat ontbrak, is fatsoen.’

Maar hier valt nog wel wat tegenin te brengen. Een fatsoenlijke of ethische leider is nog niet per se een succesvolle leider. Wat als ik als fatsoenlijk leider moet concurreren met een bikkelharte Amerikaanse concurrent uit, pak ‘m beet, de Verenigde Staten?

‘Op dit gebied is al baanbrekend werk verricht. Wijlen Alex Brenninkmeijer, jurist en lange tijd Nationale Ombudsman, hanteerde voor succesvol moreel leiderschap de driehoek van Aristoteles. Die beredeneerde al in de vierde eeuw voor Christus dat een overtuigend leider drie eigenschappen heeft. Ten eerste *logos*, dat gaat over ratio en strategisch inzicht. Ten tweede *pathos* – dat kun je vertalen naar ondernemerschap, kracht en andere waarden. En ten derde *ethos*: fatsoen. Dat is het vertrouwen dat je als bestuurder kweekt, intern en extern.’

‘In mijn boek ben ik op die driehoek gaan doorborduren. Samengevat: bij slecht gedrag van bestuurders zijn vaak trekken van de *dark triangle* zichtbaar: narcisme, machiavellisme en antisociaal gedrag. Maar die trekken zijn ook om te buigen naar hun tegenpool van drie sterktes. Narcisme wordt dan empathisch gedrag, machiavellisme wordt transparant gedrag en antisociaal gedrag wordt inclusief gedrag.’

U pleit dus voor empathische leiders die transparant zijn, zich inclusief opstellen en dus met alle belanghebbenden rekening houden?

‘Ja. Belangrijk punt: dit empathische leiderschap moet worden gecombineerd met strategische intelligentie en ondernemerschap. Zo kom je dicht bij de beschrijving

van ethos, logos en pathos zoals Aristoteles dat vermoedelijk bedoeld heeft.’

Heeft u een voorbeeld van een succesvolle empathische leider?

‘Ja, en laten we die opmerking beetpakken over Amerikaanse leiders. Inderdaad zegt men hier vaak: je moet niet te *soft* zijn, want dan leg je het af tegen de Amerikanen. Maar neem nu Microsoft-topman Satya Nadella. Zijn voorganger Steve Ballmer was een brulaap – die zat in het antisociale en narcistische spectrum. Onder zijn leiding liep Microsoft vast. Toen kwam Nadella, een empathische leider die met voorbeeldgedrag en inclusief leiderschap Microsoft weer in beweging heeft gekregen. Natuurlijk is het de vraag hoe groot en machtig je mag worden, maar zijn leiderschap wordt gewaardeerd. Microsoft is nu het meest waardevolle bedrijf ter wereld.’

‘Een tweede voorbeeld komt uit eigen land. Voordat de aandeelhouder in de jaren zeventig tot en met negentig centraal werd gesteld, was er een periode, van de jaren dertig tot en met de jaren zestig, waarin empathisch ondernemerschap centraal stond. Het bekendste voorbeeld is natuurlijk Anton Philips, die Philips uitbouwde tot multinational. Waren er geen goede woningen te vinden voor werknemers, dan liet hij ze bouwen. Hij was op allerlei manieren maatschappelijk actief, steunde de oprichting van PSV, enzovoorts. Die ondernemers van toen wijzen ook nu nog de weg.’

Tot slot kom ik graag terug op uw opmerking aan het begin van het gesprek. U zei: ik hoop dat commissarissen het boek durven lezen. Waarom?

‘Laten we er geen doekjes om winden. Uiteindelijk zitten veel bestuurders en commissarissen vast in een beperkt ethisch

kader, waarin sturen op aandeelhouderswaarde nog steeds allesbepalend is. Ik maak me geen illusies dat een boek met handvatten voor ethiek in leiderschap voor sommigen een brug te ver is. Toch hoop ik, ook op basis van de eerste reacties op het boek, dat ze de boodschap aankunnen.’

Komt het uiteindelijk nog wel goed met ons kapitalistische systeem en de planeet die eraan ten gronde dreigt te gaan? Zeker aangezien u als goede voorbeeld met name ondernemers aanstipt die haast honderd jaar geleden actief waren.

‘Ik hoop het van harte. Het is misschien licht cynische hoop, maar zonder hoop geen leven. Tussen de ooghaartjes door zie je toch ook echt wel in de maatschappij en ook bij bestuurders een groter bewustzijn ontstaan dat er in ons economische systeem weeffouten zijn gesloten. Ik hoop dat kinderen van bestuurders hun pa of ma, meestal een pa natuurlijk, op hun gedrag gaan aanspreken. En ik hoop dat beleggers het ook gaan begrijpen. Dat ze op tijd zeggen: beste bestuurder, wat hebben wij er nou aan als jij op korte termijn de winst opkrikt, maar binnen zo’n ethisch kader dat de koers van het aandeel alweer snel in elkaar stort?’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.