

Column André Nijhof

GEZOCHT: BEZIELDE BESTUURDERS

Often we say: 'Don't just stand there, do something'. While we should be saying more often: 'Don't just do something; stand there!'
(Citaat uit Leadership Landscapes (2007), Tom Cummings and Jim Keen.)

De afgelopen drie maanden heb ik een research sabbatical gehad. Een tijd van reflectie, waarin ik veel nieuwe inzichten heb opgedaan. Onder meer dat we iets fundamenteels aan het kwijtraken zijn bij bestuurders, managers en toezichthouders. Zo bezocht ik bijvoorbeeld een topuniversiteit in Zwitserland. Een voorloper op het gebied van duurzaamheid, was mijn beeld. Maar toen ik daar met collega's sprak over hun ambities, was het antwoord: 'We hebben in het verleden inderdaad ingezet op duurzaamheid, maar nu is digitalisering *hot and happening*. Daarom rennen we daar nu achteraan en heeft duurzaamheid niet langer prioriteit'. Is dit een uitzondering? Nee, ik zie steeds meer organisaties waar leiders kleurloos zijn. Onder het mom van maatschappelijk zinvol bezig zijn worden grote woorden gebruikt. Maar zodra het gaat om de juiste keuzes maken, investeren, inspireren en blijven staan als er weerstand is, geven deze bestuurders niet thuis. Dat is geen goed leiderschap. Is dat erg? Ja. We hebben lastige maatschappelijke vraagstukken op te lossen en dan is het juist de verantwoordelijkheid van bestuurders om daar een visie op te hebben. Bovendien hebben medewerkers duidelijkheid en inspiratie nodig. Dan helpt het niet als leiders de ene dag volop aandacht geven aan maat-



schappelijke thema's en die een dag later net zo gemakkelijk laten vallen. Dat leidt tot cynisme en een afwachtende, gelaten cultuur bij de uitvoering.

Kan het ook anders? Gelukkig wel. Neem Erik van den Burg. Hij vulde zijn rol als staatssecretaris van Justitie en Veiligheid vol bezieling in, met een portfeuille die niet makkelijk is:

Asiel en Migratie. Hij heeft gevochten om de spreidingswet erdoor te krijgen die in zijn optiek cruciaal was en toonde oprechte teleurstelling toen dat akkoord er in juli 2023 niet kwam. Tegelijkertijd bleef hij staan voor de mensen in Ter Apel die zijn steun verdienden. Dat is leiderschap met bezieling. Mooi dat zijn aanpak erkenning kreeg, met de toekenning van de

Thorbeckeprijs in 2024.

Hoe kunnen andere bestuurders en toezichthouders dit oppakken? Allereerst vereist het dat ze een duidelijke visie hebben op relevante maatschappelijke vraagstukken en dat ze concreet maken hoe medewerkers daaraan kunnen bijdragen. Ook is het van belang dat ze vaardigheden hebben om allerlei stakeholders intern en extern hierin mee te nemen. En dan heb ik het nog niet over het fundament. Dat is bezieling! Durf jezelf voor de bus te gooien als het er echt om gaat. Dan geef je een duidelijk signaal: 'Dit is waar ik voor sta en waar ik wil dat mijn organisatie voor staat'.

Ik denk dat het goed is dat elke manager, bestuurder en toezichthouder weet voor welk thema hij of zij het verschil wil maken. «

André Nijhof is professor Duurzaam Ondernemen en Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit.