49

Vertrouwenscrisis?

Arnoud W.A. Boot

De laatste jaren brachten ons van bankencrisis tot eurocrisis. De belangrijkste crisis is echter een vertrouwenscrisis die al wat langer met ons is. Herinneren we ons nog de problemen bij Enron, Parmelat en Ahold, toch al 10 jaar geleden? Een vertrouwenscrisis rond het ondernemingsbestuur, en ook in de richting van externe accountants. Niet voor niets heeft de Amerikaanse Sarbanes Oxley Act van 2002 getracht de positie van de accountant te versterken als 'gatekeeper' waar de maatschappij op moet kunnen vertrouwen. In dit geval de financiële rapportages van de onderneming.

Maar de vertrouwenscrisis omvat veel meer dan twijfels over de juistheid van financiële rapportages. De laatste decennia is 'vanzelfsprekend vertrouwen' weggevallen. 'Eerst zien dan geloven' lijkt het mantra geworden. Paternalistische structuren, en een soort automatisch niet-nadenkend vertrouwen in het gezag, bieden geen houvast meer. We willen check & balances – kunnen ingrijpen indien nodig – en als ons iets niet goed kan worden uitgelegd dan is er zeker geen vertrouwen. In de woorden van Shell, een 'license to operate' moet worden verdiend. En dat is een soort vertrouwen dat de maatschappij aan een onderneming wil geven. Zonder dat vertrouwen kan een bedrijf niet vooruit.

Dit is natuurlijk ook positief. Gezond wantrouwen kan zijn voordelen hebben, en de spruitjeslucht van het verleden met lokale notabelen 'die wisten wat goed voor u was' is niet iets waar we naar terug moeten verlangen. Maar zonder vertrouwen kunnen we niet.

Laat ik twee dingen hieronder uitwerken. Een eerste is hoe de vertrouwenscrisis het heel moeilijk maakt om leiders te hebben. Capabele mensen zijn er genoeg, maar het huidige klimaat maakt het hebben van leiders heel lastig. Ik illustreer dat aan de hand van politieke leiders, maar het geldt evenzeer voor leiders van ondernemingen. Vervolgens stel ik de vraag wat dit betekent voor het beleid van een onderneming. Mijn zorg is daar groot. Ik zie door de vertrouwenscrisis een grote druk om een op de korte termijn georiënteerd beleid te voeren. Langetermijnstrategieën zijn heel moeilijk vol te houden.

Leiderschap

Vertrouwen kunnen geven en het hebben van leiders zijn voor mij twee handen op een buik. Een leider kan leider zijn omdat wij hem of haar speelruimte geven om bepaalde keuzes en beslissingen te maken. We volgen de leider dan. Hij verschaft richting. En ja, een goede leider gaat ook met ons in dialoog, en neemt ons serieus. Maar hij waait niet met elke wind mee. Cruciaal is echter dat een leider ons vertrouwen nodig heeft, anders zijn we niet bereid hem speelruimte te geven.

Maar om leiders te accepteren moeten we weten wat voor vlees we in de kuip hebben. Het antwoord op de vraag waarom in het huidige tijdsbeeld geen leiders kunnen opstaan is misschien wel heel eenvoudig. 'Vroeger' hadden we een relatief vaste maatschappelijke structuur. Een ordening op basis van zuilen, maatschappelijke groeperingen, en relatief stabiele politieke partijen. Deze vaste maatschappelijke ordening gaf houvast. We wisten waar de verschillende groeperingen voor stonden. Voor leiders in spé was dit ideaal. Ze konden zich ontwikkelen binnen deze groeperingen. We konden aan hen wennen. Ze werden gelanceerd door de groepering die hen had voortgebracht. Die voedingsbodem gaf een voorspelbaarheid. Het dna van de leider was verankerd in de groepering waar die uit voortkwam. Kortom we wisten waar die persoon voor stond. Vertrouwen was min of meer automatisch. We wisten wel zo ongeveer wat hij met ons voor had. En dus gaven we hem speelruimte.
Dit klinkt wel heel idyllisch, en ruikt naar spruitjeslucht. Maar bekijk het even van de positieve kant en maak een sprong voorwaarts naar nu. Geen zuilen meer of andere vastigheden in het maatschappelijk krachtenveld. Geen leider die omhoog kan klimmen langs de pilaren van een geordend maatschappelijk krachtenveld. Het dna van die (aspirant)leider is dus niet meer verankerd. Leiders zijn footloose.

Laat ik nog een element toevoegen. Leiders hebben steeds minder grip op de beeldvorming over hun daden en capaciteiten. We hebben het vaak over draagvlak onder de bevolking. En dit is zwaar afhankelijk van beeldvorming. Omdat de dna van leiders niet meer verankerd is, kan een verandering in beeldvorming bijna van het ene moment op het andere plaatsvinden. En dit is van onmiddellijke invloed op het vertrouwen dat we in een leider hebben. En zo heb je momentum of juist niet. Eigenlijk een beetje zoals bij een topvoetbalcoach. Hij wordt of op handen gedragen, of hij moet vertrekken. Er zit vaak weinig tussen in. Wouter Bos was daar een mooi voorbeeld van. Voordat hij 'gered' werd door de bankencrisis was hij van een zekere verkiezingswinnaar afgezakt tot grote verliezer. Hij

was zijn intuïtie kwijt zei hij. Wat hij bedoelde was dat zijn momentum als sneeuw voor de zon was verdwenen.

En dan is er nog iets dat leiders ondermijnt. In de oude vastige omgeving was de informatie die mensen kregen geordend en 'geframed' naar wat paste bij het maatschappelijk krachtenveld. Leiders konden hun boodschap kwijt en hadden via het maatschappelijk krachtenveld waar ze toe behoorden controle op hoe informatie overkwam. Dit gaf een voorspelbaarheid en overzichtelijkheid. De informatie die nu – midden in het informatietijdperk – over ons wordt uitgestort is in omvang verveelvoudigd en niet meer 'geframed' naar het maatschappelijk krachtenveld. Het is veel diffuser geworden. De diffuse informatie en gebrek aan framing maakt ook dat het zo maar kan omslaan. Een gerucht kan leiden tot een negatieve framing en het momentum doen omslaan. Politici, maar ook ondernemingsleiders, zijn nu genoodzaakt zich met beeldvorming bezig te houden – om niet geframed te worden moeten zij de juiste beeldvorming zien na te jagen.

De realiteit is dat in een dergelijke omgeving ook heel gemakkelijk ruimte kan ontstaan voor populisten. Als geen ander weten zij informatie te framen en het debat richting te geven. Het grote succes van Amerikaanse televisiedominees is illustratief – de diffuse informatie en het gebrek aan verankering maakt het mogelijk om zelf te framen, en zelfs een bepaalde verankering te bewerkstelligen. En ook mainstream-politici zijn constant bezig met framing, en vaak is dat evenzeer populistisch.

Vertrouwen en ondernemingsbeleid

Even terug naar mijn vergelijking met een topvoetbalcoach: je hebt momentum of juist niet, je wordt op handen gedragen, of je moet vertrekken. De omlooptijd van onze bestuurders van grote ondernemingen wordt steeds korter. En dit is wat je verwacht bij mijn topvoetbalcoachanalogie.

De beperkte speelruimte die je hebt door het wispelturige (of afwezige) vertrouwen heeft ook invloed op de beleidshorizon van de onderneming. Zonder speelruimte is een op de lange termijn georiënteerd beleid heel lastig vol te houden. Snel scoren is wat van je wordt verwacht. Zie dan ook hoe populair het afgeven van (kwartaal)winstverwachtingen werd. En hoe ondernemingen onderuit gehaald werden als die verwachtingen niet gehaald konden worden. Innovatief, meer op de lange termijn georiënteerd beleid laat zich niet vangen in voorspelbare kwartaalwinsten. Maar het was (en is) nog erger, je wordt verleid om aan framing en beeldvorming te doen. Ook dat vertaalt zich in snel zichtbare kortetermijnacties. Bijvoorbeeld om kunstmatig de winst op te poetsen om toch de kwartaalprognose te halen. En zie hier waarom de Sarbanes Oxley Act nodig was.

De vluchtige – footloose – maatschappij van vandaag is op zoek naar nieuwe vaste punten. Wortels die ankers zijn voor vertrouwen. Ik zie ze nog niet. ■



Prof. dr. A.W.A. Boot is hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten aan de Universiteit van Amsterdam en directeur van het interfacultaire Amsterdam Center for Law & Economics. Tevens is hij director van het Amsterdam Center for Corporate Finance (ACCF) en adviseur en commissaris bij verschillende bedrijven en instellingen.