

# Een kwestie van vertrouwen

Bij het woord conjunctuur zijn we geneigd te denken aan fluctuaties in de economie, maar het is duidelijk dat de conjunctuur ook uitlopers heeft naar andere maatschappelijke verschijnselen. Van de Braak wees in de *ESB* van vorige week op de parallel tussen de economische opleving in de jaren dertig na de grote depressie en de opkomst van een nieuwe stijl in de jazz (de „swing”) waarbij de muzikanten elkaar aanmoedigen en opzwepen in een aanstekelijk ritme. Zo lopen er meer lijnen van de economie naar stromingen in de kunst en de architectuur en veranderingen in de mode en de smaak van de consument. En ook allerlei ideeën en opvattingen die onder de mensen leven, zijn aan wisselingen onderhevig die iets met de gang van zaken in de economie te maken hebben.

Een van de opvallendste verschijnselen die verband houden met de economische opleving van dit moment is de geweldige hausse die is ontstaan in de belangstelling voor alles wat met ondernemen te maken heeft. Er zijn radio- en tv-programma's, interviews en krant artikelen, cursussen en stimuleringsprogramma's, er verschijnen boeken en brochures, die stuk voor stuk gekenmerkt worden door een zeer positieve houding tegenover het ondernemerschap. Vergelijkt men dit met de situatie tien jaar geleden, dan is er een verschil van dag en nacht. Toen kreeg de onderneming in spraakmakende kringen de schuld van ongeveer alles wat er in de samenleving niet deugde: van milieuverontreiniging tot onderdrukking, van machtsmisbruik tot uitbuiting van de derde wereld – nu is het beeld volkomen omgekeerd en overheersend bewondering en waardering. En men vertrouwt op het bedrijfsleven voor het oplossen van de belangrijkste maatschappelijke problemen, waaronder in de eerste plaats het vraagstuk van de massale werkloosheid.

De positieve beeldvorming rond het ondernemen in het algemeen spitst zich toe op de persoon van de ondernemer in het bijzonder. Zoals de meeste trends is ook dit verschijnsel uit de Verenigde Staten afkomstig. Een man als Lee Iacocca, die het Chrysler-concern van de ondergang redde, is in de VS weinig minder dan een nationale held. Zijn boeken over management en ondernemen gaan als warme broodjes over de toonbank en hij schijnt zich al voor te bereiden op een kandidatuur voor het presidentschap. Iedereen kent ook de succesverhalen van Thomas Watson Sr, die IBM groot maakte, en Ray Kroc, die het hamburgerconcern McDonald uit de grond stampte. Maar ook in ons land, waar we gewoonlijk minder aan persoonsverheerlijking doen dan in de VS, zijn ondernemers als Wisse Dekker en Anton Dreesmann bekende en veelgevraagde nationale figuren geworden, en beginnen ook andere ondernemers steeds meer aan de weg te timmeren. De „low profile"-benadering die tot voor kort als de hoogste wijsheid in het PR-beleid van de onderneming gold wordt steeds meer verlaten en maakt plaats voor een veel nadrukkelijker presentatie van het ondernemingsbeleid in de media, liefst door de topleiding van het concern zelf.

Wat is het bijzondere aan deze personen waardoor zij zo in maatschappelijk aanzien zijn gestegen? Het lijkt geen twijfel dat de persoon van de leider een doorslaggevende factor kan zijn voor het succes van de onderneming. De bekende bestseller van Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr. over succesvolle ondernemingen staat vol anekdotes waarin verteld wordt hoe de grote baas door zijn persoonlijke inbreng en inspiratie de hele organisatie tot bijzondere prestaties wist op te stuwten 1). Of het credo nu „dienstverlening onder alle omstandigheden”, „superieure technologie” of „de hoogste kwaliteit voor de laagste prijs” is doet er niet toe, belangrijk is dat de leider er door zijn persoonlijke optreden voor kan zorgen dat de centrale doelstelling overal in de onderneming ingang vindt en dat alle medewerkers er van worden doordrongen. Hoe hij dit doet is vers twee, want uit de uiteenlopende voorbeelden blijkt ook dat er evenveel stijlen van leiding geven zijn als ondernemers 2).

Toch zijn er wel enkele lijnen te trekken. In een onderzoek naar de kenmerken van charismatisch leiderschap onder negentig prominente leiders uit het bedrijfsleven, de politiek en enkele andere terreinen heeft de Amerikaanse hoogleraar Warren Bennis geprobeerd te achterhalen wat deze personen gemeenschappelijk hebben 3). Daarbij komt hij tot vier karakteristieken die de echte leider kenmerken. In de eerste plaats houdt hij (zij) er duidelijke doelstellingen op na; een heldere visie op wat hij wil bereiken en hoe. In de tweede plaats kan hij goed communiceren, zijn doelstellingen helder aan anderen overbrengen. In de derde plaats is kenmerkend voor de leider dat hij vertrouwen uitstraalt, vastbesloten optreedt en zich niet van de eenmaal ingezette koers laat afbrengen. Ten slotte is een belangrijke karaktertrek dat de

leider zijn talenten volledig inzet voor het bereiken van de gestelde doelen. Daarbij is hij niet bang om fouten te maken, want fouten worden beschouwd als elementen in een leerproces.

Het centrale belang van overtuigingskracht en vertrouwen kwam onlangs ook in een ander verband aan de orde. Uit een analyse van de Nationale Investeringsbank (NIB) naar de voorwaarden voor investeringsherstel kwam naar voren dat het sociaal-psychologische klimaat op dit moment de „bottleneck” vormt in het investeringsproces 4). Als alle calculaties zijn verricht en de strategische aspecten zijn afgewogen, moeten blijkbaar toch de „animal spirits” van de ondernemer nog worden gestimuleerd alvorens de investeringsbeslissing wordt genomen. In verband hiermee opperde de president-directeur van de NIB, dr. A. van der Zwan, dat er misschien doelbewust gebruik moet worden gemaakt van charismatisch leiderschap om een klimaat van vertrouwen te creëren dat gunstig is voor de economie. Van der Zwan verwees daarbij onder meer naar het krachtige Amerikaanse economische herstel dat werd bevorderd doordat Ronald Reagan de Amerikanen hun zelfvertrouwen teruggaf, naar de opmerkelijke economische opleving in Nazi-Duitsland waarbij het leiderschap van Hitler een rol speelde (met overigens funeste gevolgen) en naar het naoorlogse economische herstel in ons land dat ook mede dank zij een krachtige leiding van de grond kwam. Zo zou ook nu, volgens Van der Zwan, in de Nederlandse economie het vertrouwen moeten worden opgevijseld; dan pas zou het herstel echt op gang kunnen komen en zou het groeipotentieel volledig kunnen worden benut.

Bij deze analyse passen wel enige kanttekeningen. In het vooroorlogse Duitsland waren het vooral de wapenproductie en de wegensaanleg die een oplossing boden voor het probleem van de werkloosheid en de depressie doordat zij de economie weer op gang brachten. In naoorlogs Nederland droegen een geweldige inhaalvraag en nieuw ontwikkelde technologieën het herstel en in het Amerika van Reagan kwam de economie op gang na enkele ronden van belastingverlaging en vraagstimulering (vooral via de defensiebegroting). Charisma is zeker belangrijk, maar het moet in een rationele wereld wel door feiten ondersteund worden. Dat leert trouwens ook de economische theorie van de rationele verwachtingen: kunstgrepen helpen niet om de economie er bovenop te brengen; er moet een reële basis zijn waarop beleggers en investeerders hun beslissingen baseren.

Niettemin lijkt Van der Zwan toch snel school te hebben gemaakt. In zijn rede voor de Algemene Werkgevers Vereniging vorige week te Vlaardingen probeerde premier Lubbers de verzamelde ondernemers een hart onder de riem te steken met zijn uitspraak dat er in de komende jaren niet meer dan f. 2 à 2,5 mrd. per jaar hoeft te worden bezuinigd als de economie met 2 à 3% per jaar groeit en de rente niet hoger uitkomt dan 7%. Wij vragen ons af of de premier hier niet te veel op zijn charisma vertrouwt. Zoals in het pas verschenen Jaarverslag van De Nederlandsche Bank wordt gesteld is de sanering van de openbare financiën nog lang niet voltooid. Zou onder die omstandigheden een vasthoudende koers gericht op duidelijke doelstellingen niet meer vertrouwen inboezemen?

Gegeven de geweldige ommezwaai in de maatschappelijke waardering voor het ondernemen en de onmiskenbare verbetering in de voorwaarden voor investeringsherstel is het niet nodig om te proberen het vertrouwensklimaat met doorzichtige „peptalk” te manipuleren. Dit kan zelfs averechts werken wanneer de indruk wordt gewekt dat de gestelde doeleinden voortijdig worden opgegeven. De echte leider straalt vertrouwen uit door vast te houden aan zijn koers, want hij heeft een onbegrensd geloof in de juistheid van zijn aanpak. Hij weet dat het succes komt, of dat hij gaat.

L. van der Geest

1) Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr., *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*, Veen Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1983.

2) Zie ook Peter van Dijk, Jurriaan Kamp en Rik Rensen, *De stijl van de leider*, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam, 1985. Bundel interviews met leidinggevende personen die eerder verschenen in *NRC Handelsblad*.

3) Warren Bennis, *The strategy of taking charge*, Harper & Row, New York, verschijnt binnenkort. De hier gegeven beschrijving van het boek is ontleend aan een voorbespreking in *Het financiële Dagblad*, 25 april 1985, blz. 15.

4) De Nationale Investeringsbank N.V., *Jaarverslag 1984*, 's-Gravenhage, 1985.