Besturen is niet voor iedereen

Uit het goede hout gesneden
De enerverende stap van manager naar bestuurder
Auteur: Hanke Lange
Uitgeverij Mediawerf
ISBN 978 90 463 37 3

Uit de schrijfstijl van Hanke Lange kun je je als lezer voorstellen hoe deze ervaren bestuursadviseur in de boardroom met een bestuurder spreekt: precies, bedachtzaam, empathisch. Op die manier brengt hij in dit boek zijn inzichten over besturen over het voetlicht. En maakt hij duidelijk uit welk hout een manager gesneden moet zijn om een (succesvol) bestuurder te worden.
De indeling van het boek draagt bij aan die duidelijkheid. De titels van de elf hoofdstukken geven evenzovele “essentiële bestuurlijke uitdagingen” aan, zoals ‘Ontwikkel een passende rolopvatting’, ‘creëer een productief topteam’ en ‘bewaak je bestuurlijke geloofwaardigheid’.
Maar wat is eigenlijk het verschil tussen een manager en een bestuurder? Een exacte definitie van beide geeft Lange in zijn boek niet. Hij noemt een aantal taken van de bestuurder, zoals positionering van de organisatie, externe samenwerking en het integreren van de belangen van stakeholders. Managers moeten dit soort dingen soms ook doen, maar op een beperktere schaal, vaak binnen een afgebakende deelverantwoordelijkheid.
Succesvolle managers gaat het werken binnen duidelijke kaders goed af en velen prijzen zich gelukkig dat zij niet “voor alles” verantwoordelijk zijn. Zij moeten dus geen bestuurder worden. Bestuurders moeten de veiligheid van het beperkte speelveld missen, maar krijgen daar iets voor terug: de koers mogen bepalen, het verschil kunnen maken. Dat is niet iedereen gegeven.
De essentie van besturen ligt in het leiderschap, waarvan integrale visie en afweging van belangen belangrijke onderdelen zijn. Leiderschap is volgens Lange bovendien verbonden met democratie en gelijkheid. Mensen laten zich graag leiden door bekwame leiders, maar willen niet gedomineerd worden. Les één voor de aspirant bestuurder (ook geldend voor de meeste managementfuncties trouwens). De bestuurder neemt de regie. Zijn meerwaarde bestaat volgens Lange uit drie elementen: analyse, oordeel en regie. Hoe je deze zaken precies invult is heel divers, maar als de organisatie één ding van haar leiders wil is het: richting.
Lange bespreekt ook de relatie tussen het bestuur en het interne toezicht. De belangrijkste variabelen in die relatie zijn afstand en vertrouwen. Vaak bewegen die recht evenredig; als het vertrouwen daalt, verkleint de RvC of RvT ook de afstand tot het bestuur. Terecht merkt Lange op dat veel bestuurders geneigd zijn zich te wapenen tegen de wensen en invloed van de RvC, in een poging hun autonomie te bewaren. Constructieve openheid werkt beter en kan onaangename verrassingen voorkomen.
Het boek(je) telt slechts 123 pagina’s maar die bescheiden omvang is bedrieglijk. Dankzij zijn precieze schrijfstijl biedt Lange op iedere pagina waardevolle inzichten over wat besturen is. Als ik één kritiekpunt heb, is het de beperkte aandacht die hij besteedt aan de – ongetwijfeld vele - managers die ten onrechte denken dat zij de overstap naar het besturen wel even kunnen maken. Zij kunnen in het boek wel lezen wat een bestuurder moet zijn en kunnen, maar dat is wat anders dan nagaan of je zelf wel uit het goede hout gesneden bent.