

Wat is de houdbaarheid van een leider?

Zeven jaar

Manfred Kets de Vries

Die 'zeven jaar' trof mij, toen vanaf de oprichting
bijna 6,5 jaar bestuurder van een
ondernemingspensioenfonds

Die 'zeven jaar' betrof mij precies

Na bijna 6,5 jaar bestuurder van een nieuw pensioenfonds

- * is het nieuwe er af
- * is het spannende er af
- * hebben de verhoudingen tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers zich gezet
- * hebben de verhoudingen tussen bestuurders zich gezet (vertrouwen)
- * is overzicht verkregen (bestuurlijk, inhoudelijk)
- * is inzicht verkregen in eigen grenzen (bestuurlijke capaciteiten, deskundigheden, opvattingen over pensioen, eigen toekomstperspectief)

Na bijna 6,5 jaar: dit is het dan

Wat is de houdbaarheid van een leider?

Manfred Kets de Vries:

'Zeven jaar. Iemand heeft ongeveer vijf jaar nodig om iets goeds te doen. In zeven jaar geef je het beste van jezelf. Daarna gaan veel leiders zich dikwijls vervelen. Wat je dan ziet is dat een CEO van alles gaat kopen en overnames in gang zet terwijl dat soms helemaal niet goed is voor het bedrijf. Die termijn van zeven jaar geldt trouwens niet voor familiebedrijven want daar wordt veel meer naar de lange termijn gekeken.'

Interview met de Volkskrant, 5 november 2013

Manfred Kets de Vries:

‘Het imago van leiders is beter dan dat van managers en dat is niet altijd terecht. Een organisatie heeft beide even hard nodig. De een voor de dagelijkse controlefuncties, de ander voor de strategie van de toekomst.’

Managementscope, 1 december 2011

Manfred Kets de Vries:

'Soms heb je een beetje een gekke leider nodig om veranderingen voor elkaar te krijgen. Maar ik kom geregeld leiders tegen die zelfdestructief worden. Na een jaar of zeven op dezelfde plek gaan ze zich vervelen. Dan kunnen ze rare dingen doen die niet in het belang zijn van het bedrijf.'

'Na ongeveer zeven jaar moet een leider weg. Dat geldt voor veel organisaties, misschien alleen met uitzondering van familiebedrijven.'

Elsevier, 7 januari 2014

Vragen bij de 'zeven jaar' van MKdV (1)

- * Kunnen er meer leiders zijn in een organisatie?
- * Geldt de 'zeven jaar' ook voor managers?
- * Geldt de 'zeven jaar' vooral voor mensen (ceo's) en organisaties (omvang, soort) waar MKdV ervaring mee heeft?
- * Hoe lang is 'zeven jaar'?
- * Kan iemand maar één keer leider zijn?
- * Wat gebeurt er met een leider na die 'zeven jaar'?

Vragen bij de 'zeven jaar' van MKdV (2)

- * Is de houdbaarheid van 'zeven jaar' ook van toepassing op leiders binnen het bestuur van pensioenfondsen?
- * Is de houdbaarheid van 'zeven jaar' ook van toepassing op de deskundigheid van vakmensen?
- * Hoe verhouden deze 'zeven jaar' zich tot menselijke ontwikkelingscycli van bijvoorbeeld zes of zeven jaar?

Bijlage 1

Houdbaarheid volgens Jeroen van der Veer (ex Shell)

Een ander standpunt van Jeroen van der Veer draaide om 'Job tenure'. De oud topman van Shell zei dat de oliemaatschappij veel professionaliteit verloren had in de loop der jaren:

‘Als je een baan tekort doet, word je geen professional en mis je respect van de mensen die aan je rapporteren. Een paar jaar geleden heb ik vier tot zes jaar geformuleerd voor het gemiddelde verblijf in een baan; inmiddels zou ik voor nog langer pleiten. De toekomst vereist meer professionaliteit, de lat ligt steeds hoger.’

Bovenstaande tekst is ontleend aan Managementscope:
<http://managementscope.nl/manager/jeroen-van-der-veer>.

Bijlage 2

Houdbaarheid volgens Jeroen Drost (ex NIBC; NPM Capital)

‘Als vuistregel kun je aanhouden dat een bestuurder een houdbaarheid heeft van een jaar of zes. Daarna ga je als bestuurder in je eigen onzin geloven. Dan is het systeem om je heen zo ingeregeld dat niemand je meer tegen spreekt. Het is ook ingewikkeld: je wordt als topmanager afgeschermd van ongewenste informatie. En als je dan een keer wat hoort van iemand anders uit het bedrijf, mis je het kader om de informatie te kunnen duiden.’

Bovenstaande tekst is ontleend aan een interview met Jeroen Drost, 14 november 2014: <http://www.goodgovernance.nu/website/wp-content/uploads/Visie-Jeroen-Drost-def-pdf.pdf>

Bijlage 3

Houdbaarheid van topambtenaren

Topambtenaren worden vanaf 1 januari 2000 benoemd voor een maximale termijn van zeven jaren. Daarna moeten zij een andere betrekking aanvaarden, het liefst op een ander departement.

Ontleend aan: 15 jaar Algemene Bestuursdienst, blz 11.

Bijlage 4

Termijnen voor toezichthouders woningcorporaties

Artikel 30, lid 4 Woningwet 2015

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar, en kan een maal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd.

De Woningwet 2015 is geldig sinds 1 juli 2015

Bijlage 5

Termijnen voor toezichthouders zorginstellingen

Zorgbrede Governancecode 2010, voor zorginstellingen

Art. 4.2.7. De maximale zittingsduur in de Raad van Toezicht

De code bevat een duidelijke uitspraak over de wenselijk geachte maximale duur van de zittingsperiode van de leden van de Raad van Toezicht. De benoemingsperiode en het aantal malen dat een lid van de Raad van Toezicht herbenoemd kan worden, moeten in de statuten zijn vastgelegd. Een benoeming voor een periode van drie a vier jaar is gebruikelijk. Ervan uitgaande dat de competenties en het profiel van de aftredende toezichthouder passen binnen de profielschets die de Raad van Toezicht voor de dan ontstane vacature binnen de Raad heeft, kan iemand aansluitend eenmaal voor eenzelfde periode als toezichthouder worden herbenoemd. Een herbenoeming is geen automatisme of vanzelfsprekendheid.

Bijlage 6

Zittingsduur bestuurslid pensioenfondsen

Code Pensioenfondsen, september 2013, wettelijk verankerd per 1 juli 2014

Norm 60 De zittingsduur van een bestuurslid is maximaal vier jaar. Een bestuurslid kan maximaal twee keer worden herbenoemd.

* Voor de normen uit de Code Pensioenfondsen geldt het 'pas-toe-of-leg-uit' beginsel. De Code sluit dus niet uit dat iemand langer dan twaalf jaar bestuurslid bij een pensioenfonds kan zijn.

Bijlage 7

Houdbaarheid van zeven jaar mede omdat zeven een 'heilig' getal is?

- * Planeten van de Babyloniërs: zon, maan, Venus, Jupiter, Mars, Mercurius, Saturnus: boodschappers van de goden
- * De aarde geschapen in zeven dagen (zes dagen plus een rustdag)
- * De zeven armige kandelaar

K. Menninger, Zahlwort und Ziffer, Eine Kulturgeschichte der Zahl, Göttingen, 1979, blz. 192-193.