

Er wordt wat afgeklaagd in de bestuurlijke elite, zegt commissaris en coach Henk Breukink, de nummer 126 op de Volkskrant Top 200. Over de politiek, die achter de ontwikkelingen aanhobbelt en die makkelijk met de beschuldigende vinger wijst naar pakweg de banken of ProRail, zonder naar de eigen rol te kijken. En over de media, die altijd negatief zijn en zaken uitvergroten. 'Fascinerend daarbij is dat bestuurders dan vaak praten in termen van 'we'', zegt Breukink. 'Voetballers zeggen 'je'', als ze het over zichzelf hebben. 'Je' mist die goal, of 'je' wordt gewisseld. Bestuurders praten in de we-vorm. Wij bankiers. Wij, de woningcorporaties.'

Hoe komt dat?

'Angst. Er is natuurlijk ongelooflijk veel fout gegaan en het gaat voor een deel nog steeds fout. De bestuurlijke elite is erg aarzelend om daar naar buiten toe wat van te vinden. Omdat het van de kant van bestuurders stil blijft, lopen er een paar miljoen professionals rond die gefrustreerd zijn over wat er over hun sector of organisatie wordt gezegd. Bestuurders reageren vaak hooguit defensief. Ze gaan in de we-vorm praten: we moeten kijken hoe we daar als sector mee omgaan. Dan denk ik: ach, kom op. Verschuil je niet achter de sector, praat voor jezelf. Leg verantwoording af.'

Henk Breukink (65) is een typische vertegenwoordiger van de Nederlandse bestuurlijke elite. Zijn vader was directeur van de Gazelle-fabriek. Breukink studeerde bedrijfseconomie in Groningen, waar hij lid was van het corps (Vindicat). Later ging hij werken bij Shell. De (meestal) D66-stemmer heeft tegenwoordig een coachingpraktijk voor bestuurders en is commissaris bij ING, toezichthouder bij het Haagse Gemeentemuseum en - na de grote diplomafraude - voorzitter van de raad van toezicht bij hogeschool InHolland.

Gezeten aan de keukentafel in zijn statige Haagse herenhuis legt Breukink uit dat het landschap voor de bestuurlijke elite de laatste tien jaar radicaal is veranderd. Door de crisis en schandalen is het vertrouwen in grote organisaties en hun leiders op een historisch dieptepunt beland. Door internet gaan de ontwikkelingen razendsnel en de maatschappelijke roep om transparantie is enorm. 'Bestuurders en toezichthouders leven in een vissenkomp. Alles wat wij doen, is zichtbaar. Dat kun je leuk vinden of niet, maar loop er niet voor weg. Accepteer dat het de werkelijkheid is. En doe er wat mee.'

Dat gebeurt nu te weinig?

De 50 invloedrijkste Nederlanders van 2015

Ze komen elkaar voortdurend tegen, de Nederlanders die achter de schermen aan de touwtjes trekken. Ze zitten in dezelfde besturen, commissies en raden of zijn van dezelfde partij. Hoe groter het netwerk, hoe groter de invloed. Wie zit waar, en met wie? Bekijk [hier](#) de onderlinge netwerken van de eerste vijftig personen uit de Volkskrant Top 200 van 2015.

'Ik zie veel traditionele communicatieafdelingen die hun leiding adviseren niet in de media te verschijnen. Want dan vestig je maar de aandacht op jezelf en dat moet je vooral niet willen, want 'ze' maken er toch een negatief verhaal van. Maar door niet te praten, maak je het zeker niet beter. Er zijn ook goede communicatieafdelingen die proactief willen opereren, maar dan durft de leiding niet. Dat begrijp ik ook wel, maar als je de leiding hebt, moet je er staan op het moment dat het fout gaat. Ga naar buiten, zeg: luister, dit is niet goed gegaan. Zoals bij het UMC Utrecht onlangs, waar twee KNO-artsen met verlof zijn gestuurd. Het duurde wel even, maar toen zei men: we hebben deze mensen, zonder ze te beschuldigen, gevraagd thuis te gaan zitten, zodat we objectief onderzoek kunnen doen naar wat er aan de hand is. Dan neem je de leiding. Niet weglopen voor het probleem of proberen het kleiner te maken, maar er wat aan doen.'



Henk Breukink © ANP

Waar ging het niet goed?

'Met enige zelfkritiek: de financiële sector heeft natuurlijk niet adequaat gereageerd. Er is nooit goed antwoord gegeven op wat zich daar allemaal afspeelde. Hier zie je wat de neiging van bestuurders is: we moeten als sector naar buiten. Maar dan gebeurt er nooit iets. Floris Deckers van Van Lanschot heeft destijds excuses gemaakt, ja. Het was mij niet helemaal duidelijk wat hij nou wilde, maar hij heeft tenminste een poging gedaan iets te zeggen.'

Dat had meer mensen in de financiële sector gesierd?

'Ja, en niet alleen daar.'

U bent zelf al sinds 2007 commissaris bij ING, dus nog voor de crisis. We hebben ING ook niet gehoord.

'Ik zei al dat ik zelfkritisch moet zijn. Ik heb te lang geaccepteerd dat het een beter idee was om vanuit de sector te reageren. Dat is nooit echt gebeurd en in dat opzicht vind ik dat ik het beter had kunnen doen.'

Waren mensen minder boos geworden als de elite niet zo had gedoken? Want mensen zijn nog steeds heel boos.

Als je niet naar buiten gaat, hoe kun je dan verwachten dat het vertrouwen zich herstelt?

'Dat is een hypothetische vraag, maar ik denk dat het antwoord ja is. Als je niet naar buiten gaat, hoe kun je dan verwachten dat het vertrouwen zich herstelt? Het is ook de manier waarop. Als we dan naar buiten komen - we, de bestuurlijke elite - hebben we de neiging de mensen uit te leggen hoe het zit. Maar als ik u iets uitleg, betekent het dat ik het begrijp, en u niet. Dat is niet meer van deze tijd. Het publiek is niet dom. Je moet niet uitleggen, maar toelichten wat je afwegingen zijn geweest. Het besturen van grote organisaties is de hele dag afwegingen maken. Onze samenleving is binair: het is of goed, of fout. Maar in werkelijkheid is er natuurlijk niets binair, dat weet het grote publiek ook wel. Wat we nu doen is de conclusies uitleggen, terwijl we de afwegingen moeten toelichten. Als je bereid bent je afwegingen te delen met het publiek, maak je veel meer kans op herstel van vertrouwen.'

Dan zeggen de bestuurders in uw coachingpraktijk: ik kijk wel mooi uit, met die binaire samenleving, en die boze bevolking.

'Try harder, zeg ik dan. Wat kun je anders? Niet naar buiten treden? Dat is toch geen antwoord. Een deel van dat salaris is omdat niet iedereen het altijd met je eens zal zijn. Daar kun je soms nog wat van leren ook. Door te duiken maak je het alleen maar erger. Er zijn gelukkig steeds meer mensen die er zo over denken. Maar er zijn ook veel mensen die aarzelen, de bestuurders die in de we-vorm praten, die zoekende zijn.