

Vertrouwen

# Liefst ceo met vrouwelijke trekjes

Jeroen Bos  
Amsterdam

**Beleggers en analisten hebben het meeste vertrouwen in topbestuurders met karaktereigenschappen die vrouwen doorgaans meer bezitten dan mannen.**

Topmannen die het vertrouwen van beleggers willen winnen, moeten zich aardig en bescheiden opstellen. Dat concludeert onderzoeker Erik Roelofsen van de Rotterdam School of Management na onderzoek onder 1400 beleggers en analisten. Een alfamannetje aan het roer werkt averechts.

'Beleggers zien vriendelijkheid van de topman of topvrouw als een van de belangrijkste eigenschappen om vertrouwen te winnen', vertelt Roelofsen. 'Vrouwen sco-

ren hierop in psychologische tests doorgaans hoger.' Toch hebben beleggers nauwelijks een voorkeur voor mannen of vrouwen.

Offensief gedrag van een topman is funest voor het beleggersvertrouwen. Te denken valt aan klagen over beleggers, weigeren om vragen te beantwoorden en ander arrogant gedrag. Als voorbeeld van een te offensieve topman noemt Roelofsen voormalig Ahold-ceo Cees van der Hoeven. 'Beleggers zouden hem vandaag niet meer als een goede topman zien.'

Hoewel schadelijk voor de reputatie, stellen bedrijven zich toch regelmatig te arrogant op. Roelofsen: 'Het gebeurt steeds vaker dat analisten geweigerd worden bij ge-

sprekken waarin het management de bedrijfsresultaten toelicht. Een analist die een verkoopadvies op het aandeel geeft, mag dan bijvoorbeeld geen vragen aan het bestuur stellen.' Dat schaaft volgens Roelofsen ook het vertrouwen van analisten en beleggers die wel vragen mogen stellen.

Een andere fout die regelmatig wordt gemaakt is het bekritisieren van 'lastige' beleggers. Als een topman afgeeft op activistische aandeelhouders of beleggers die speculeren op daling van het aandeel, is dat slecht voor het vertrouwen. 'Hij kan beter de dialoog zoeken met die beleggers', stelt Roelofsen, 'en interesse tonen voor hun beweegredenen en visie.'

## Vertrouwen in topman geslonken

Het vertrouwen in bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen is de afgelopen drie jaar afgenomen. Ongeveer een derde van de analisten en beleggers heeft minder geloof in een ceo of cfo. Dat is volgens onderzoeker Roelofsen, die ook in dienst is bij adviesbureau PwC, deels het gevolg van de economische crisis. 'Mogelijk is de behoefte aan sympathiekere topman hier ook aan gerelateerd', zegt hij.

Van de ondervraagde marktvolgers staat 13% wantrouwend tegenover bestuursvoorzitters. Iets meer dan de helft zegt geneigd te zijn topmannen te vertrouwen. Daarbij kunnen financiële direc-

teuren op meer vertrouwen rekenen dan algemeen directeuren. Beleggers zien ook liever een oudere topman uit eigen land, dan een jonge, buitenlandse bestuurder.

De onderzoekers ontdekten dat met slecht gedrag veel meer vertrouwen wordt verloren dan er met goed gedrag wordt gewonnen. Opvallend was daarbij dat groot of klein goed nieuws een vrijwel gelijk effect heeft op het beleggersvertrouwen. Maar groot slecht nieuws heeft een veel grotere impact dan klein slecht nieuws. 'Er zijn dus grenzen aan hoeveel vertrouwen je kunt winnen', concludeert Roelofsen.

**Kritiek van een ceo op activistische of lastige beleggers schaadt het vertrouwen in de onderneming**

