

Gedrag aan de top belangrijker voor bedrijf

Risico zelfoverschatting moet al bij benoeming van bestuursleden worden besproken

dan regels

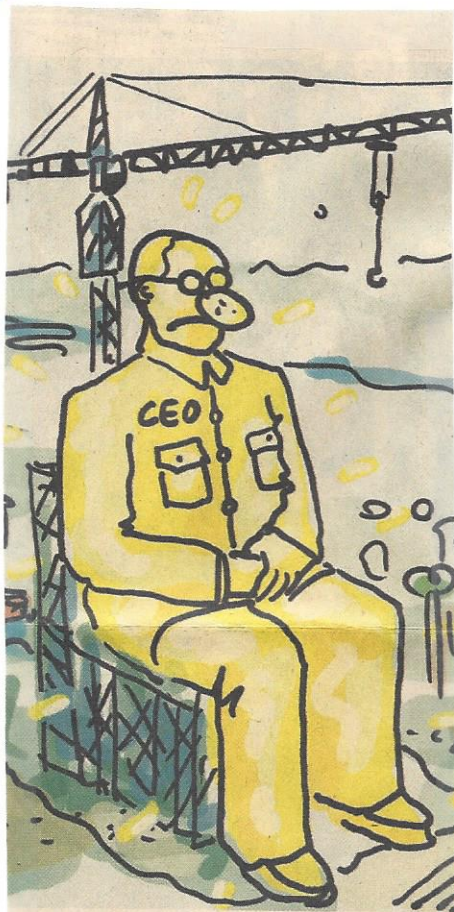
Frans Cremers

Iedere keer dat zich in een beursgenoteerde onderneming een misstand aandient, zoals die selgate bij Volkswagen, zwelt de roep om aanscherping van de corporate-governancecode aan. Ik ben het daar niet mee eens. Voor de gezondheid van een onderneming zijn de gedragskenmerken van de top belangrijker dan formele en abstracte regels over besluitvorming. Relevante oraties van de hoogleraren prof. dr. Kees Cools RA, prof. dr. Erik van de Loo en prof. dr. Mijntje Lückcrath-Rovers aan TIAS School for Business and Society ondersteunen die stelling.

Zo bespreekt Van Loo de moed tot waarheidspreken. In een groep bestaat vaak de neiging om een afwijkende mening in te slikken om conflicten te voorkomen. Dat patroon kan zich ook in een raad van bestuur of een raad van commissarissen voordoen. Daardoor neemt de gemiddelde kwaliteit van de besluiten af.

Een goede bestuurder of commissaris heeft de moed zich uit te spreken als hij of zij zich niet in een voorstel kan vinden, ook als dit door de ceo met kracht naar voren is gebracht. Het onaangename vooruitzicht van een conflict of marginalisering mag hem of haar daar niet van weerhouden. In een goed werkklimaat leidt dit ook niet tot marginalisering.

Cools staat stil bij negatieve gedragskenmerken. Narcisme is daarvan de kern. Narcisme kan zich op veel manieren uiten: een grote foto in het jaarverslag, een overmatige beloning ten opzichte van andere bestuurders, de neiging om regelmatig persoonlijk in de publiciteit te treden, een eigen zaken-vliegtuig terwijl dat voor de uitoefening van de functie niet nodig is. Ook de be-



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

Onwil van ceo om eigen opvolging op een robuuste manier te regelen duidt op zelfoverschatting

hoefte aan een hoge variabele beloning is een indicatie van narcisme. Mijns inziens behoort een variabele beloning die van kortetermijnsucces afhankelijk is in ieder geval niet thuis in het beloningspakket van een bestuurder van een beursgenoteerde onderneming.

Hoewel de aanwezigheid van enig narcisme bij een bestuursvoorzitter wellicht nog een positieve functie kan hebben, blijkt onder meer uit het promotieon-

derzoek van Antoinette Rijsenbilt (*CEO Narcisme: Meting en Impact*) dat er een significant statistisch verband bestaat tussen een groot narcisme van de ceo en fraude binnen de onderneming.

Verwant met narcisme is zelfoverschatting. Dat kan leiden tot een dedain voor feedback: een ceo die zich omringt met jaknikkers en die de raad van commissarissen als hinderlijke dwarsliggers beschouwt. Soms gaat dat zo ver dat de

raad van bestuur het de raad van commissarissen onmogelijk wil maken om met de laag onder het bestuur contact te hebben. Dergelijk gedrag komt vaker voor bij bestuurders die lang op hun post zitten. De Nederlandse corporate-governancecode beveelt voor commissarissen een maximumtermijn van drie maal vier jaar aan.

Merkwwaardigerwijs bevat deze code geen vergelijkbare aanbeveling voor bestuurders. Dat valt te betreuren. De onwil van een ceo of de raad van bestuur om de eigen opvolging op een robuuste manier te regelen is ook een indicatie van zelfoverschatting.

Het is voor een raad van commissarissen niet altijd gemakkelijk om signalen van narcisme en zelfoverschatting op te vangen. Sommige beoordelingen zijn subjectief van aard en ook een raad van commissarissen kan vatbaar zijn voor 'groupthink', zoals Lückcrath constateert. Een divers samengestelde raad van commissarissen helpt om het risico van subjectieve of collectieve blindheid te beperken. Het risico van zelfoverschatting moet bovendien al bij de benoeming van bestuursleden worden besproken, zowel met de bestuurder als binnen de raad van commissarissen.

Het zou de kwaliteit van de bedrijfsvoering in grote ondernemingen bevorderen als de aandacht zich meer op het gedrag van bestuurders en commissarissen zou richten. Het ontwikkelen van een gedragscode zou deze problematiek in het centrum van de belangstelling plaatsen. En daar hoort die thuis.

Frans Cremers is oud-bestuurder van een beursgenoteerde onderneming en thans commissaris bij een aantal beursgenoteerde ondernemingen. Hij verricht met enige regelmaat onderzoek voor de Ondernemingskamer.

lees mijn samenvatting

FD 14.01.2016

Prima onderbouwing van mijn boek 'Reflectie & Governance'