

Harm Tunteler: Commissarissen zijn er om "hoofdzonden" te voorkomen

Februari 2011

Het zijn de zeven hoofdzonden: hebzucht, hoogmoed, lust, jaloezie, vraatzucht, woede en luiheid. Volgens Harm Tunteler van Custom Management is het de taak van toezichthouders om directies te behoeden dat ze in de valkuilen van de zeven zonden vallen. Pregnant voorbeeld: ijdelheid ofwel hoogmoed.

Aan alle zeven hoofdzonden geven we ons wel eens over, constateert Tunteler. 'Toegeven aan slechte verlangens prikkelt het beloningssysteem in ons brein in positieve zin. Gelukkig houdt de frontale hersenschors ons in het gareel en weten we ons meestal te beheersen. Goede managers, maar zeker ook goede toezichthouders, stimuleren hun mensen om niet al te vaak aan slechte verlangens toe te geven. Als te veel aan slechte neigingen wordt toegegeven, kan dit desastreuze gevolgen hebben. De financiële crisis is wat dit betreft een wake up call geweest.'

De voorbeelden zijn talrijk. Neem Enron, Ahold, RDM, DSB... In veel gevallen speelde ijdelheid of hoogmoed een belangrijke rol in de ondergang. Tunteler: 'Blijkbaar kunnen intelligente en getalenteerde mensen op een zeker moment ten prooi vallen aan blinde hoogmoed. Dat gebeurt vaak op momenten dat er grote successen worden geboekt. Mensen gaan in Utopia geloven.' In het geval van de financiële crisis is er zelfs een hele generatie bankiers uit de bocht gevlogen.

Hoogleraar klinische psychologie Jan Derksen denkt dat de vrije opvoeding in de jaren zeventig en tachtig er mee te maken heeft. 'Met het wegvallen van de zuilen verdwenen correctiemechanismen; kerk, vakbond, politieke stromingen, gevestigde opvattingen. Dat heeft geleid tot een generatie die zich veel meer bewust is van haar persoonlijke voorkeuren. Daarom willen we in de supermarkt tegenwoordig geen twee soorten zeep meer, maar twintig. En daarom accepteren mensen het steeds moeilijker dat zij niet de beste zijn. Ze vinden dat ze daar recht op hebben', stelde Derksen in het huisorgaan CMagazine van Custom Management.

Tunteler vindt dat Cor Boonstra, ex-topman van Philips, het bijvoorbeeld goed ziet, met name waar het om de rol van toezichthouders gaat. 'Zo stelde Boonstra in datzelfde CMagazine: "Ik heb me er lang geleden bij neergelegd dat ik niet aardig ben. Net zoals Freddy Heineken. Het is niet anders." In tegenstelling tot bijvoorbeeld Cornelis Verolme, verzamelde Boonstra wel mensen om zich heen die tegengas gaven. Boonstra stelt: "Ik heb zelf altijd commissarissen achter me gehad, met name voorzitters, die een aantal dingen beter wisten dan ik en voor wie ik groot respect had. Hierdoor hoorde ik waarheden, wat me behoedde voor verkeerde beslissingen. Een commissaris is eigenlijk een wijze, strenge vader die op gezette tijden een topman terugfluit." Ik deel de mening van Boonstra dat het in veel bedrijven (lees: in de relatie RvB/RvC) ontbreekt aan tegengas. Kijk naar de financiële crisis. En zeker bij ijdelheid is tegenspraak bieden heel hard nodig. Het is gevaarlijk als directies gaan geloven in een nooit eindigend succes. Daar moet je als toezichthouder scherp op toezien.'

Tunteler deelt evenzeer de mening van Jeroen Smit, auteur van De Prooi en Het Drama Ahold. Smit pleit voor een meer diverse directie of RvC met meer vrouwen. 'Ik citeer Smit: "Mensen krijgen gemakkelijk het idee dat ze Icarus zijn en door kunnen stijgen naar de zon. Dat is heel menselijk als je jaar na jaar alleen maar succes hebt. Cees van der Hoeven was op een gegeven moment volledig de weg kwijt, die had geen benul meer van realiteit. En hoe succesvoller je bent, des te moeilijker het wordt om mensen om je heen te tolereren die anders zijn dan jij. Je gaat in je eigen waarheden geloven. Er zijn correctiemechanismen nodig." Commissarissen kunnen dat zeker zijn. En vrouwen. Smit: 'Empathie is meer dan tien minuten je mond houden. Er ligt dus een schone taak voor toezichthouders om ijdelheid te beteugelen. Het is een zonde die een bedrijf naar de afgrond kan brengen.'