

Zicht houden op functioneren belangrijke leiders

Help, de bestuurder is in

In een democratisch land mag je verwachten dat een politiek leider zich zakelijk en in zekere zin idealistisch en probleemoplossend opstelt. Zonder dat vertrouwen word je niet gekozen. Hetzelfde geldt voor directies van bedrijven of organisaties. Na installatie wordt er een zakelijke, intelligente aanpak verwacht, zodat de organisatie waarvoor die persoon zich inzet, een goede tijd tegemoet zal gaan. Ook dat is een vertrouwenskwesitie.

Door Harry Hartmann

- Kwetsbaarheid van bestuurder
- Hoogmoed als beroepsziekte
- Belang van controlemechanismen

De laatste tijd gebeuren er echter zaken die dat automatisch vertrouwen geen goed doen. Sleutfiguren van belangrijke internationale banken hebben wonderlijke financiële constructies bedacht die u uw buurman niet zou aansmeren. En toezichthouders hielden geen toezicht. Wat is er toch aan de hand met die keurige zakenlieden die de hele wereld lijken mee te sleuren in een recessie? Onlangs is het boek *Zieke wereldleiders* van David Owen verschenen. Hierin beschrijft de auteur, een voormalig arts en minister van Binnenlandse Zaken, een aantal bekende wereldleiders die lichamelijk en geestelijk problemen hadden. Het blijkt dat ook wereldleiders – net als ieder ander – mensen zijn met een kans op geestelijke aandoeningen. Wel heel riskant, beschrijft hij, want een depressieve wereldleider kan meer schade berokkenen dan een gewone burger. Zo beschrijft hij de alcoholische buien van Nixon en de bezorgdheid van zijn adviseurs over de geestelijke staat van de president in de laatste anderhalf jaar. Hij zou op de rand van een zenuwinstorting staan. De logische vraag die bij eenieder naar boven komt is: hoe staat het met het risico van geestelijk ontsporen bij directeuren van grote organisaties? Als dit kan gebeuren met wereldleiders, dan kan dat ook gebeuren met de bestuurder. Het is daarom voor een ondernemingsraad geen luxe te weten of bepaald gedrag van een bestuurder nog binnen de marges valt of dat er alarmbellen moeten rinkelen.

Kwetsbaarheid

Mijn stelling is dat bestuurders zelfs kwetsbaarder zijn dan 'gewone' werknemers, omdat bestuurders minder kans hebben door collega's op hun gedrag te worden aangesproken. Dit is een direct gevolg van de hoge hiërarchische positie. Bij gewone werknemers zullen directe leidinggevers of collega's eerder aan de bel trekken bij ongewoon gedrag. En de officiële controleurs van de directie, een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen, ziet een bestuurder maar enkele keren per jaar. Om goed in balans te blijven heeft ieder mens



de war!

het nodig om aangesproken te worden op zijn gedrag. Wie doet dat bij de bestuurder? Als iemand in de war is, herken je dat vrijwel meteen. Er bestaan echter aandoeningen die minder snel als zodanig herkend worden. Neem bijvoorbeeld de bipolaire stoornis waarbij iemand afwisselend heel druk en manisch is en afwisselend depressief. Met name voor een persoon met veel mogelijkheden tot het nemen van besluiten kan een manische periode ook voor de organisatie risico's inhouden.

Je spreekt van een manie als het tenminste zeven dagen of langer doorgaat. Een persoon voelt zich euforisch en absoluut zeker van zichzelf. Redelijkheid en voorzichtigheid verdwijnen. Hij is een brok energie die zich uit in drukke activiteiten. Deze manische omgang met anderen kan ook heel aanstekelijk werken, waardoor zij zich kunnen laten misleiden. Grote sommen geld worden aan ze geleend, gevaarlijke financiële transacties worden goedgekeurd. Hij heeft enorme honger naar sociale contacten. Veel getelefoneer, vaak ook diep in de nacht, want dan is er weinig te beleven. Spraak is sneller dan normaal. Een persoon met manie slaapt nauwelijks meer.

Als de manie voorbij is, zie je vaak gevoelens van grote schaamte, want de fantastische plannen bleken uit lucht te bestaan, de schade voor de organisatie en vooral ook voor zichzelf is geschied en men schiet vaak in een depressie. Deze aandoening levert vooral voor de betrokkene veel lijdensdruk op en wordt uiteindelijk door zijn extreme vorm door de omgeving erkend.

Hoogmoed

Ik wil hier niet beweren dat onze economische leiders leiden aan een bipolaire stoornis. Dit ziektebeeld laat wel goed zien dat buitensporige ideeën en een groot enthousiasme soms uit lucht bestaan, maar wel een kortdurende enorme aantrekkingskracht kunnen hebben op anderen. Wellicht is een aantal wel ten prooi gevallen aan een mildere vorm ervan. David Owen omschrijft deze

mildere vorm als hoogmoed. Volgens Owen zijn trotse mensen op hoge posities hier kwetsbaar voor. Schiet men in de fase van overmoed, dan leidt dit tot het verlies van hun kritische vermogens. Men krijgt last van een overdreven zelfvertrouwen. Dit gaat samen met het minachten van adviezen die strijdig zijn met hun eigen geloof. Het gaat hier om een soort beroepsziekte: hoe langer aan de macht, des te groter de kans in die geestesgesteldheid te raken. Cees van der Hoeven van Ahold was bijvoorbeeld verantwoordelijk voor meer dan vijftig overnames en hij deed het aandeel

Ahold tot grote hoogte stijgen. De laatste leningen hiervoor bij meerdere banken bleken gegrond te zijn op bewust onjuist verstrekte gegevens. Er werden winsten opgevoerd die niet aan Ahold toe te schrijven waren. Toen dit uitlekte werd Van der Hoeven ontslagen. Ahold ontsnapte ternauwernood aan faillissement. Een tragisch geval van hoogmoed?

Preventie

Een tip van Owen is om als democratie voldoende zicht te blijven houden op het functioneren van belangrijke leiders. In het bedrijf is dat één van de taken van de ondernemingsraad. Voordeel van de or is dat een dominante bestuurder geen invloed heeft op de samenstelling ervan. Tegelijkertijd heeft een or maar beperkte directe controle mogelijkheden op strategisch beleid. Naar mijn mening is preventie een betere aanpak. In een organisatie moet voldoende tegengas gegeven kunnen worden tegen bestuurders die overmoedig worden. Eén van de oorzaken van rampzalig beleid is het ontbreken van goede controlemechanismen in organisaties. Een aantal zaken is te checken door de or:

1. Wordt de deskundigheid binnen de Raad van Commissarissen goed benut door de bestuurder? Bestuurders die hun beleid om de RvC en or organiseren moeten gewezen worden op een te vrije bestuursstijl.

2. Krijgt de accountant voldoende ruimte, middelen en informatie voor de jaarlijkse financiële controle? Accountants werken uiteindelijk met het materiaal dat de organisatie hen overhandigd, en nemen daarbij steekproeven.
3. Kan de leiderschapsstijl van de hoogste bestuurder ook meegenomen worden in een jaarlijks terugkerend medewerkerstevredenheidsonderzoek? Zo kan op een neutrale wijze feedback worden gekregen en gekeken worden of er lacunes in de bestuursstijl aanwezig zijn.
4. Is de beleidsruimte van de hoogste bestuurder goed omschreven in het aanwezige directiestatuut van de organisatie?

Als or kun je deze aanpak naar meer transparant en degelijk leiderschap tot één van de eigen speerpunten maken. Je hebt daarin de wind mee. Het toekennen van overdreven bonussen en de daarmee samengaan focus op kortetermijnwinst is uit. De glans van de oppermachtige machodirecteur is verdwenen en men wil zich weer richten op gelijkwaardige en evenwichtige directieteams. De vraag hoe dit voorzichtiger, meer op stabiele groei gerichte beleid in de organisatie gestalte krijgt, is belangrijk geworden. De artikel 24-vergadering kan een goed moment zijn om hier een discussie over te starten. De tijd dat dit onderwerp tot gekromde tenen leidde tijdens de overlegvergadering is voorbij. 

Harry Hartmann is trainer-adviseur bij Odysee



INFO

Literatuur

- David Owen, *Zieke wereldleiders. Hoe overmoed, depressie en andere aandoeningen politieke beslissingen sturen*, Nieuw Amsterdam uitgevers, 2008. ISBN 978-90-468-0414-8
- Jeroen Smit, *Het drama Ahold. Ijdelheid en hebzucht aan de top*, geactualiseerde editie. Uitgeverij Balans, 2004, 2006. ISBN 978-9050-18783-1