



# Zwartkijkers zijn goed voor de zaak

Pieter Couwenbergh

zaterdag 29 maart 2014



**Dankzij Nobelprijs-winnaar Daniel Kahneman weten we dat het merendeel van de mensheid de eigen kwaliteiten overschat en optimistisch is over de haalbaarheid van gestelde doelen.**

Zij — of liever: wij — onderschatten de risico's en doen te weinig om die te onderzoeken. Nu zijn ondernemers en bedrijfsleiders bij uitstek mensen met een optimistische inslag. Tot zover Kahneman. De vraag is wat er gebeurt met deze mensen in tijden waarin alle barometers mooi weer aangeven. Dan raken niet alleen de incompetenten optimisten de weg kwijt, maar ook de bekwame bestuurders. Zonder optimisten staat de wereld stil, maar het is van het grootste belang voor bedrijven om enige zwartkijkers aan boord te hebben, in ieder geval onder de commissarissen. Dat kan ook, want hiervoor is het idee van diversiteit ontwikkeld.

## **Luisteren**

Daarmee ben je er nog niet. Er moet natuurlijk wel worden geluisterd naar die sombere types. Bij een bijeenkomst voor bestuurders van onderzoeks- en adviesclub Loodslicht opperde een van de aanwezigen om die tegenspraak procedureel vast te leggen. Hij gaf het voorbeeld van de gezondheidszorg, die de afspraak kent dat als een jonge chirurg een tweede keer zijn hand opsteekt om iets op te merken over de aanpak van een operatie, hij gehoord moet worden. Iets vergelijkbaars bestaat ook in de luchtvaart. En in de advocatuur is het gebruik om eerst de juniors het woord te geven voordat de ervaren rotten gaan oren. In raden van commissarissen, zo blijkt uit onderzoek van Dennis Veltrop, zijn er twee types: toezichthouders met invloed en toezichthouders die worden gedoogd. Iemands status wordt er



bepaald door zijn vorige functie (als ceo of niet), het aantal nevenfuncties, de financiële expertise en hoelang hij al aan boord is.

### **Beschrijf de ramp**

In de praktijk draaien vooral de president-commissaris en de voorzitter van het auditcomité aan de knoppen. Het statusverschil maakt dat een 'junior' zich niet zo gemakkelijk zal uiten, laat staan negatief. En hoe meer hij 'zeurt', hoe lager hij op de invloedsladder terechtkomt. Zo werkt dat. Commissarissen komen maar zes tot tien keer per jaar bijeen en werken dan een overvolle agenda af. Zij hebben geen zin om tijd te verliezen met procedures waarin een 'junior' door zijn hand op te steken, uitgebreid moet worden gehoord.

Hoe het dan wel kan? Kahneman stelt voor om pal voor elk besluit een groepje commissarissen voor een korte sessie apart te zetten met de volgende opdracht: 'Stel dat de uitkomst van ons besluit rampzalig uitpakt. Beschrijf een korte geschiedenis van de ramp.' Het doel is duidelijk: misschien vinden ze een risico dat ze over het hoofd hebben gezien.

Bron: [fd.nl/ondernemen/columns/pieter-couwenbergh/151402-1403/zwartkijkers-zijn-goed-voor-de-zaak](https://fd.nl/ondernemen/columns/pieter-couwenbergh/151402-1403/zwartkijkers-zijn-goed-voor-de-zaak)