
CMAGAZINE

NR 6 / december 2010

Bent u ijdel?

*Ijdelheid is een essentiële
eigenschap voor wie de
top ambieert.*



THEMA

De zeven hoofdzonden: Superbia

IJdelheid, hoogmoed en zelfgenoegzaamheid nemen in de westerse samenleving zienderogen toe. Volgens de één een zegen in een competitieve wereld, volgens de ander een ramp voor economie en samenleving. Valt het tij nog te keren?



PROFIEL

‘IJdelheid is niet uit te roeien’

Topman van drie grote concerns was hij, waaronder Philips. Maar ijdelheid is hem vreemd, sterker: hij heeft er een enorme hekel aan. Een interview met Cor Boonstra.

DEBAT

De comeback van kernenergie

Het vervolg op het Maandagavonddebat, dat Custom Management in samenwerking met *Het Financieele Dagblad* en BNR Nieuwsradio organiseert.



EN VERDER

Zin

Een venoot van Custom Management vertelt over zijn maatschappelijke nevenfunctie.

Pagina 17

Dossier

De crash van het auto-imperium Kroymans.

Pagina 20

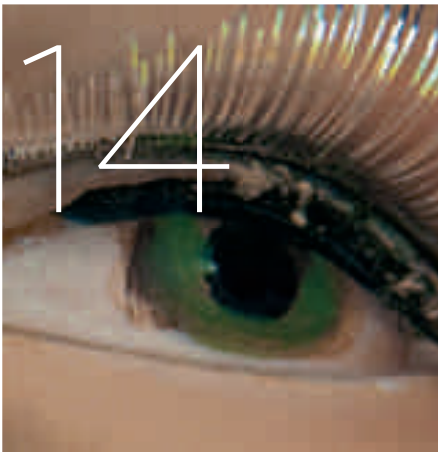
Nieuws

Pagina 23

ESSAY

Alles is ijdelheid

Voor wie de top ambieert, is ijdelheid een onmisbare eigenschap. Maar wat als zelfvertrouwen en eigenwaarde omslaan in hoogmoed en groothedswaanzin? Een essay over de, desastreuze, gevolgen van superbia.



COLOFON

Uitgever Custom Management **Concept en realisatie** Scripta Media **Art direction** Patrick Keeler **Trafficcoördinatie** Jacqueline Konermann **Lithografie** Grafimedia Amsterdam **Drukwerk** Zwaan printmedia **Redactie** Yvonne Dudock, Djoeke Barkey, Peter van Vuuren **Redactieraad** Diederik van den Biggelaar, Rob van de Laar, Kees van Oostenrijk, Harm Tunteler **Contactgegevens** Custom Management, Plesmanstraat 2c, 3833 LA Leusden, 033 432 08 55, mail@custommanagement.nl, www.custommanagement.nl

Custom Management is als oudste en enige associatie al dertig jaar actief in de top van de markt voor tijdelijk management. Dat wil zeggen: bestuur of (project)management op eindverantwoordelijk - vaak statutair - niveau. De vennoten van Custom Management zijn succesvolle en expertiserijke managers met veel ambitie tot het oplossen van uitdagende managementproblemen.

Disclaimer De inhoud van deze uitgave is met uiterste zorg samengesteld en is afkomstig van betrouwbare bronnen c.q. wordt samengesteld door deskundige auteurs. De uitgever en producent accepteren geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik van, of door informatie aangeboden door, of door onvolledigheid op welke manier dan ook.

Een spiegel voor houden



Stond ons eerste themanummer in het teken van jaloezie, in deze uitgave van *CMagazine* staat de moeder aller zonden centraal: superbia, of ijdelheid. IJdelheid is een lastige zonde. Een overmaat aan trots en zelfoverschatting duwen een directeur onherroepelijk de afgrond in, zijn florerende bedrijf vaak met zich meesleurend. Tegelijkertijd is een bestuurder zonder trots geen echte leider. De centrale vraag in dit magazine is dan ook: hoe ga je op een gezonde manier met ijdelheid om?

Oprecht uiting geven aan bewondering voor een hogergeplaatste collega kan deuren openen, en een handige manager weet hoe hij iemands ijdelheid moet strelen om iets van hem gedaan te krijgen. Daar is niets mis mee. Maar het toont wel hoe dun de scheidslijn tussen een echte blijk van erkenning voor je werk en valse vleierij kan zijn. Om die grens voor mezelf duidelijk te krijgen, hanteer ik mijn eigen 'Stan Huygens'-test. Als ik iemand in de krant aan het woord zie over zijn zakelijke successen, denk ik altijd: staat deze meneer hier zijn bedrijf te promoten of laat hij zich puur ter meerdere eer en glorie van zichzelf in beeld brengen? Het verschil is belangrijk. De directeur, het boegbeeld van een onderneming, heeft als taak een goed beeld van zijn bedrijf naar buiten te brengen. Dat mag, dat moet zelfs. En zolang hij het bedrijfsbelang bovenaan zet, is hij goed bezig. Maar zodra hij de indruk wekt het bedrijf te gebruiken om zijn eigen ego te laten kietelen, moeten we argwaan krijgen. Dan is ijdelheid in het spel.

Met dit themanummer hopen we u nieuwe inzichten te geven en ook een beetje een spiegel voor te houden. Zo belichten verschillende journalisten het thema superbia vanuit diverse hoeken. In een algemeen, beschouwend stuk geven we een historisch overzicht van de ijdelheid in onze maatschappij. Een filosofisch getint essay schetst de functie van ijdelheid in grote ondernemingen. Oud-Philips-topman Cor Boonstra ten slotte legt uit hoe superbia in de praktijk van het besturen continu op de loer ligt, maar ook hoe je deze negatieve emotie om kan buigen tot een positieve kracht in je organisatie.

Ik wens u veel leesplezier.

Harm Tunteler
Managing Partner Custom Management

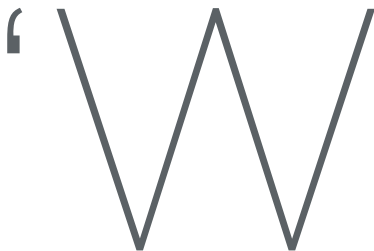
7 hoofdzonden in de menselijke organisatie: Superbia

DE CRISIS VAN DE HOOGMOED

Sinds de jaren zeventig groeit het narcisme in de westerse samenleving. Volgens de één een zegen in een competitieve wereld, volgens de ander een ramp voor economie en samenleving, want hoogmoed en zelfgenoegzaamheid hebben vrij spel.

Valt het tij nog te keren?

Door **Toine Al** Illustratie **José Luis Garcia**



at is het verschil tussen God en Larry Ellison? God denkt niet dat hij Larry Ellison is.' Dit grapje deed in Amerika een tijdje de ronde over de CEO van softwarebedrijf Oracle. Dat het excellente ondernemersinzicht van tycoons doorgaans gepaard gaat met narcistische trekjes is geen nieuws. Ook veel Nederlandse captains of industry hebben er weinig gebrek aan. En daar is op

het eerste gezicht niets mis mee. 'In onze cultuur zoeken we innovatief toptalent, mensen die hun grootheidsfantasieën najagen. Een gezonde dosis narcisme is uiterst belangrijk voor een robuust zelfgevoel en dat is in onze westerse competitieve cultuur elementair om goed te kunnen functioneren. Het geeft een sterke prestatie-motivatie.' Aan het woord is Jan Derksen, hoogleraar klinische psychologie, die in zijn boek *Zijn we wel narcistisch genoeg?* constateert dat onze samenleving sinds de jaren zeventig steeds narcistischer is geworden. Volgens Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde, heeft dat de ontwikkeling van de hoogwaardige creatieve dienstverlening in de westerse economie een

enorme impuls gegeven. Weggeman: 'Met name in het Anglo-Amerikaanse bedrijfsmodel gedijt dit gedrag prima. Daarin is de infrastructuur vaak zo ingericht dat het individu kan excelleren met als doel: winst en succes op korte termijn. Dat succes wordt daar vaker toegeschreven aan één persoon en komt terug in het idee van the American dream en the selfmade man.'

ONREALISTISCH OPTIMISME

Tegelijkertijd hebben mensen de neiging hun eigen mogelijkheden te overschatten. De meesten van ons schatten de kans op narigheid zoals ziekte en ontslag wat kleiner in en de kans op succes wat groter. Over het algemeen denken we dat wij meer kans >>

SUPERBIA



'SUCCES LAAT MENSEN OPSTIJGEN'

'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', zegt managementjournalist Jeroen Smit, auteur van *Het drama Ahold*. 'Cees van der Hoeven was op een gegeven moment volledig de weg kwijt, die had geen benul meer van realiteit. Als iemand zei dat er in de verte een wolkje aankwam, dan was zijn reactie: wolken bestaan niet. 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. Je moet helemaal oppassen als je nationaal gelauwerd wordt. Dan kun je gaan denken: nu is het officieel. Gelukkig zijn er meestal voldoende correctiemechanismen. Thuis ben je weer de vader en de echtgenoot, die zijn rommel moet opruimen en af en toe te horen krijgt: doe jij eens even normaal zeg. Een raad van commissarissen helpt natuurlijk ook. Maar die kijkt toch vooral naar de feiten en de cijfers. Eigenlijk zou er een psycholoog of een psychiater in de raad moeten zitten. Er staat gewoon te veel op het spel. Organisaties hebben leiders nodig met een sterk empathisch ver-

mogen, die echt kunnen luisteren. Veel leidinggevers denken nog altijd dat dat hetzelfde is als tien minuten je mond houden. Op dit moment is 2,4 procent van de raden van bestuur vrouw. In het huidige tempo zit je in 2090 pas aan 30 procent. Dat moet echt sneller. Ik ben ervan overtuigd dat meer vrouwen aan de top een veel gezonder bestuur zou opleveren.'

Jeroen Smit verwierf landelijke bekendheid als auteur van Het drama Ahold (2004) en De Prooi (2008). Momenteel legt hij de laatste hand aan een televisieserie over leiderschap die start in november.

hebben op geluk dan de meeste anderen. Psychologen noemen dit onrealistisch optimisme. Leiders zijn hier zeker niet immuun voor. Zij hebben de neiging zichzelf, hun eigen kwaliteiten en het eigen beoordelingsvermogen te overschatten. Er komt niets van de grond zonder hun inmenging, zij hebben vaak snel door hoe iets zit en aan een half woord hebben ze genoeg. Uit onderzoek onder topbestuurders blijkt dat 70 procent zichzelf vindt behoren tot de beste 25 procent. Vroeg of laat kunnen zij daardoor verkeerde beslissingen nemen en minder effectief functioneren. Er zijn talloze voorbeelden van leiders wier ijdelheid door behaalde successen steeds grotesker vormen begon te krijgen en zij geen realistische risicoafweging meer konden maken. Wat het effect hiervan is, hebben we onder meer kunnen zien aan de ondergang van RDM en Begemann, de problemen bij Ahold, de vijandige overname en opsplitsing van ABN Amro en de bijna-ondergang van Fortis. In



'Leiders hebben de neiging zichzelf, hun eigen kwaliteiten en het eigen beoordelingsvermogen te overschatten'

alle gevallen speelde flagrante zelfoverschatting bij de leiding een dominante rol. Blijkbaar kunnen intelligente en getalenteerde mensen op een zeker moment ten prooi vallen aan blinde hoogmoed. Berucht zijn situaties waarin er voortdurend successen worden geboekt. 'Je ziet het aan managers wanneer ze niet meer naar kritiek willen luisteren of daar niets meer mee doen. Hun plannen zijn dan louter nog narcistische fantasieën. Zij denken dan letterlijk dat ze alles kunnen en schetsen een onrealistisch ideaalbeeld van hoe goed zij straks zullen zijn', zegt Derksen. Die succesfantasie moet worden getemperd door middel van zelfkritiek of door de kritiek van medewerkers zorgvuldig te organiseren. Echter, dat mislukt vaak. Psychoanalyticus en managementconsultant Manfred Kets de Vries noemt dit een van de moeilijkste aspecten in de relatie met de medewerker. Volgens hem hebben de macht en de symbolen van de functie een intimiderend effect op anderen. Autoritaire leiders creëren vaak een cultuur waarin medewerkers het leveren van kritiek wel uit hun hoofd laten. Van filmtycoon Goldwyn zijn uitspraken bekend als: 'Wacht even met ja zeggen tot ik uitgesproken ben', en: 'Als ik je mening wil weten, zal ik je die wel geven.' Toch zijn er genoeg voorbeelden van capabele leiders die goede feedback kunnen organiseren. Weggeman: 'Jan Timmer loodste Philips begin jaren negentig door een diepe crisis met Operatie Centurion. Mensen van wie Timmer vermoedde dat ze hem naar de mond spraken, verving hij door mensen van wie hij zeker wist dat ze hem niet spaarden met hun kritiek. En zonder dat zijn positie als leider in het geding kwam.'

FINANCIËLE CRISIS

Hoe anders de praktijk kan zijn, toont de recente wereldwijde recessie na het uitbreken van de kredietcrisis, die wereldwijd al meer dan tien biljoen aan steunoperaties kostte. Volgens Derksen is hier sprake geweest van een groepsproces van uit de bocht gevlogen ijdelheid bij een groep bankiers. 'Dat dit vroeg of laat zou gebeu-

ren, was niet moeilijk te voorspellen. Zo'n groep bestaat uit individuen die allemaal sterk narcistische neigingen hebben. Zij gaan zichzelf steeds meer zien als onkwetsbaar en nemen dus steeds grotere risico's. In zo'n proces heb je juist kritische mensen nodig die oog hebben voor de risico's. Die ontbraken hier.'

Volgens David De Cremer, hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek, is de grote denkfout in het financiële systeem, dat financiële beslissers rationeel handelen en risico's goed kunnen inschatten. In de praktijk blijkt dat men – zonder dat men dat zelf in de gaten heeft – geleidelijk grenzen overgaat en zich steeds risicovoller gaat gedragen. Een vorm van collectief zelfbedrog, aldus De Cremer.

DOORGESLAGEN OPVOEDING

Is het toeval of klinkt in dit gedrag tevens de echo door van de vrije opvoeding uit de jaren zeventig en tachtig? Derksen is ervan overtuigd dat die vrije opvoeding ook de huidige generatie hoogopgeleiden aanzienlijk narcistischer heeft gemaakt. Hij stelt dat kinderen vanaf die bewuste periode in de wieg gelegd lijken om op te groeien met het idee dat ze perfect zijn. Opvoeders deden steeds minder om de narcistische ontwikkeling in de vroegkinderlijke fase af te remmen. Derksen: 'Je moet die fase in goede banen leiden door het kind optimaal te

'De traditionele correctiemechanismen om ons onrealistisch optimisme in te tomen, lijken dringend aan herziening toe'



frustreren om een gezonde balans te krijgen in de gerichtheid op zichzelf en de gerichtheid op anderen. De opvoeders zijn in die tijd doorgeslagen in aandacht voor het eerste. Met het wegvallen van de zuilen, verdwenen namelijk correctiemechanismen als de kerk, vakbond, politieke stroming en gevestigde opvattingen over pedagogiek. Dat heeft tot een generatie geleid 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. Zij vinden dat ze daar recht op hebben.'

Al heeft dat narcisme de westerse samenleving in materiële zin dan geen windeieren gelegd en zijn wij statistisch het gelukkigst, het gaat samen met een groeiende onzekerheid over ons eigen kunnen, het gemis aan een gezonde dosis zelfkritiek, en een onrealistisch zelfbeeld. Jonge hoogopgeleiden kunnen steeds moeilijker omgaan met tegenslagen, gaan vaker gebukt onder een quarter-life crisis en hebben zelfs speciale begeleiding nodig om te wennen aan het werken in een organisatie.

Weggeman ziet daarbij de solidariteit in de samenleving de laatste decennia afnemen: 'Men is steeds meer geneigd om te denken: als het mij maar goed gaat dan kan de rest me niet zo veel schelen. Werknemers zijn duidelijk minder betrokken bij hun organisatie. Die zien ze tegenwoordig als leerstation voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Positieve verbetering is belangrijker dan gezamenlijk bijdragen aan een hoger doel, een betere samenleving.'

MILJARDEN AAN BONUSSEN

Volgens de Britse historicus Tony Judt zijn we in de westerse landen de afgelopen decennia steeds verder gereduceerd tot individuen die zich niet meer als burger gedragen, maar als calculerende consument. Oftewel nog een groep die aan zichzelf genoeg heeft. Judt's analyse is dat het ons door de toenemende desintegratie van de publieke sector meer moeite kost om te begrijpen wat we met elkaar gemeen >>

SUPERBIA, DE VILEINSTE DER ZONDEN

Superbia is afgeleid van het Latijnse *superbus*, dat letterlijk betekent: 'zich boven anderen verheffend'. De Bijbel waarschuwt ervoor in Spreuken 16:18: 'Hovaardij gaat vooraf aan het verderf, en hoogmoed komt voor de val.' Hoogmoed of een te hoge dunk hebben van zijn eigen kennen en kunnen, gaat vaak samen met zelfingenomenheid en een gebrek aan zelfkritiek. Men raakt vervuld van tevredenheid met zichzelf en is niet meer in anderen geïnteresseerd.

Paus Gregorius I benoemde in de zesde eeuw als de zeven hoofdzonden:

1. **Superbia** (hoogmoed - hovaardigheid - ijdelheid - trots)
2. Avaritia (hebzucht - gierigheid)
3. Luxuria (onkuisheid - lust - wellust)
4. Invidia (nijd - jaloezie - afgunst)
(zie *CMagazine #1-2010*)
5. Gula (onmatigheid - gulzigheid - vraatzucht)
6. Ira (woede - toorn - wraak - gramschap)
7. Acedia (gemakzucht - traagheid - luiheid - vadsigheid)

CASE

Fataal geloof in eigen onfeilbaarheid?

HET DRAMA ECONCERN

Negen jaar na de start van Econcern gaat het alternatieve energiebedrijf failliet. Aan het ondernemerssucces van oprichter Ad van Wijk komt een abrupt eind.

'Als een medewerker van Econcern in *Het Financieel Dagblad* zegt: Onze CEO doet weinig anders meer dan prijzen ophalen, dan geeft dat te denken', zegt Kees de Korver, partner bij Custom Management. Begin 2009 is Ad van Wijk een van de meest bejubelde ondernemers van Nederland. Als Topman van het Jaar 2008 laat hij zwaargewichten als Bert Heemskerck van de Rabobank en John Paul Broeders van Vopak ver achter zich. Zijn innovatiedrift beweegt hem ertoe zijn vooruitstrevende plannen onder de aandacht te brengen van toonaangevende internationale architectenbureaus zoals OMA van Rem Koolhaas. Daarnaast creëert hij een snel groeiend en een van de meest innovatieve bedrijven uit de afgelopen tien jaar.

IJDELHEID GEVOED

In 2008 voorziet Van Wijk dat Econcern rond 2012 een beursgang zal maken bij een omzet van acht miljard euro. Een halfjaar later begint de motor te haperen en krijgt het verhaal een dramatische wending. Mede als gevolg van de kredietcrisis draait de ene na de andere investeerder de geldkraan dicht. Het bedrijf komt in zwaar weer en twee maanden later, in juli 2009, valt het doek definitief. Als een van de oorzaken wordt genoemd, te snel te veel geld investeren en te weinig rekening houden met de fatale consequenties van een eventuele terugval. Een van de vragen die zich daarbij opdringen is, of de *founding father* wegens het ongeken- de succes te veel is gaan geloven

in de eigen onfeilbaarheid. De Korver: 'Visionairs als Ad van Wijk zijn in staat mensen enthousiast te maken en ze achter hun ideeën te krijgen. Achter die gedrevenheid zit ook altijd een stukje ijdelheid. Die leidt nogal eens tot een gebrek aan zelfreflectie. Om deze mensen heen ontstaat vaak een kliek, die deel wil zijn van het succes. Die voedt die ijdelheid en het gebrek aan zelfreflectie. Dan moet er van buitenaf ingegrepen worden.'

WILLIE WORTELS

Bert Bijl, eveneens partner bij Custom Management voegt daaraan toe: 'Ook de omstanders hebben vaak een rol in het uit de hand lopen van zulke situaties. Hebben we niet allemaal staan

applaudisseren om het succes van Van Wijk? Zijn adviseurs, banken, accountants, de raad van commissarissen raakten er ook door beïnvloed.' Met andere woorden, de ambities hadden ook van buitenaf eerder getemperd moeten worden. Een ander vaak genoemd euvel is het gebrek aan structuur in het zeer snel groeiende concern. De Korver: 'Als de opstartfase succesvol is geweest, moet de visionair vervangen worden door een bestuurder die strakker op de processen stuurt. Doe je dat niet dan wordt de kracht van de visionair, namelijk dat hij het beter denkt te kunnen dan ieder ander, de achilleshiel van de organisatie.' Deze zat als het ware nog in de oprichtingsproblematiek, meent Bijl. 'In ieder geval had er meer aandacht moeten zijn voor goede rapportage en een evenwichtige financiering. Toen de eerste problemen aan de oppervlakte kwamen, werd er onvoldoende ingegrepen. Die situatie hield aan en daardoor raakte het vertrouwen in het bedrijf beschadigd. Dan ben je al te laat. Je zou kunnen zeggen dat de Willie Wortels van het concern te veel in beslag zijn genomen door het ontwikkelen van de meest sublieme technologische toepassingen. Want laten we niet vergeten dat het verdwijnen van Econcern een groot verlies is voor Nederland.'



DE OPKOMST VAN DE CALCULERENDE CONSUMENT

'Er is iets fundamenteel mis met de manier waarop wij leven.'

Met deze woorden begint de Britse historicus Tony Judt zijn laatste boek *Het land is moe*. Daarin schetst hij hoe armoede

en ongelijkheid toenemen, de publieke ruimte onder druk staat en onze collectieve goederen worden uitverkocht. Na dertig jaar neoliberaal beleid heerst een wereldbeeld waarin een zo klein mogelijke staat, persoonlijk winstbejag en een eenzijdig economisch denken domineren. Zo werd de overheid in met name

de VS en het Verenigd Koninkrijk afgeslankt en veel collectieve goederen (zoals de spoorwegen) geprivatiseerd. Die desintegratie van de publieke sector maakt het voor ons volgens Judt steeds moeilijker om te begrijpen wat we met elkaar gemeen hebben. We gedragen ons niet meer als burger, maar als calculerende

consument. Judt pleit resoluut voor een herwaardering van de publieke goederen en de rol van de overheid. Die is nu eenmaal 'de enige die op benodigde schaal op de door de geglobaliseerde concurrentie opgeroepen dilemma's kan reageren'.

hebben. Aldus verwoordt hij het in zijn alom geprezen laatste boek *Het land is moe*. Vanaf de jaren tachtig zijn landen zoals de VS, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Spanje meer ruimte gaan geven aan krachten in de samenleving die uit zijn op rendementsmaximalisatie op korte termijn. De narcisten in de financiële centra van de wereld kregen het tij mee. Het opende de deur naar de kredietcrisis en de extreem lage rentes waar we nu mee te kampen hebben. En die veel Nederlandse pensioenfondsen tot maatregelen nopen en pensioengerechtigden in onzekerheid houden. Desondanks werken de banken nog steeds met dezelfde bonussystemen, gebaseerd op de gedachte dat het najagen van individueel succes goed is voor de organisatie als geheel. Zo had Goldman Sachs in april van dit jaar alweer miljarden uitgetrokken voor bonussen.

'NEVER WASTE A GOOD CRISIS'

Dat roept de vraag op of het tij überhaupt nog te keren is. De traditionele correctiemechanismen om ons onrealistisch optimisme in te tomen lijken in elk geval dringend aan herziening toe. Een crisis is daarvoor een kans die je met twee handen moet aanpakken: 'Never waste a good crisis' om met de woorden van president Obama te spreken. Een van die corrigerende maatregelen is strengere regels stellen. Maar dat alleen lost weinig op, denkt David De Cremer. 'Mensen zullen zelf naar hun gedrag moeten kijken en naar de lange termijn om de gevolgen van hun gedrag te overzien. Zij zullen opnieuw

'Autoritaire leiders creëren vaak een cultuur waarin medewerkers het leveren van kritiek wel uit hun hoofd laten'

een moreel kompas moeten ontwikkelen.' Volgens psycholoog Derksen is er meer nodig en kun je pas op langere termijn een werkelijk diepgaande gedragsverandering bereiken. Daarvoor moeten we onze kinderen al in het vroegste stadium goed gaan begeleiden. 'Het is belangrijk dat de verzorging in het eerste jaar over niet al te veel personen verdeeld wordt. Zweden lijkt dat begrepen te hebben, daar hebben ze een bevallingsverlof van anderhalf jaar ingevoerd.' Jeroen Smit, journalist en auteur van de bestsellers *Het drama Ahold* en *De Prooi*,

pleit ervoor om de top van het bedrijfsleven zo snel mogelijk wettelijk verplicht divers te maken. Hij stelt dat de managers die Ahold en ABN Amro in de problemen brachten vrijwel zonder uitzondering 'keurige witte mannen waren van tussen de veertig en zeventig jaar oud, meestal afgestudeerd als jurist, econoom of bedrijfskundige' en dat slechts ruim twee procent vrouw was. Als het aan EU-commissaris Viviane Reding ligt, komt dat punt eind volgend jaar op de agenda als het aantal vrouwen op topposities dan niet is verbeterd, zegt zij in een interview in de Duitse krant *Die Welt*. En van Reding is bekend dat zij behept is met een flinke dosis bestuurlijke ijdelheid. Gezien het voorgaande zou je kunnen stellen dat daar niets mis mee is. Zolang het maar bijdraagt aan het creëren van een evenwichtiger samenleving in het belang van de generaties die komen. <<

GERAADPLEEGDE LITERATUUR:

Manfred F.R. Kets de Vries: **Leiderschap ontraadseld**, Academic Service, Den Haag 2001
David De Cremer: **Als goede mensen slechte dingen doen. Op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis**, VOC Uitgevers, Nijmegen 2010, ISBN 978 90 798 1207 3
Tony Judt: **Het land is moe**, Uitgeverij Contact, Amsterdam 2010, ISBN 2010, 978 90 254 590 93

‘IJDELHEID IS NIET UIT TE ROEIEN’

Cor Boonstra was topman van drie grote concerns, waaronder Philips. Maar ijdelheid is hem vreemd, sterker: hij heeft er een enorme hekel aan. ‘Ijdeluiten maken de ergste fouten.’

Door **Carine Damen** Illustratie **Klaartje Pander**

Je kunt de man uit Friesland halen, maar Friesland niet uit de man. Cor Boonstra (1938), zoon van een ondernemende melkboer uit Leeuwarden, is de nuchterheid zelve. ‘Tijdens mijn carrière heb ik mijn vader altijd als mijn grote voorbeeld gezien. Als de verleiding om ijdel te worden groot werd, stelde ik me altijd voor wat hij ervan gezegd zou hebben. Hij was een zeer kritische man.’

VALSE VLEIERIJEN

Boonstra woont in hartje Antwerpen, omringd door kunst en mooie voorwerpen. ‘Dat is ijdelheid’, wijst hij naar een ouderwetse verwarming met tierelantijnen. ‘Verder wil ik er niets mee te maken hebben. Ik heb zelfs een hekel aan het woord.’ Die mening brengt Boonstra heel strikt in de praktijk. Toen hij in 2001 afscheid nam als topman van Philips, weigerde hij als eerste vertrekkende topbestuurder van dit concern zich te laten schilderen. ‘Ik vind het zo ijdel om te gaan staan poseren voor een schilderij dat tussen de andere “belangrijke”

mannen komt te hangen. Onzin.’

Een opvallende houding. Ieder mens bezit immers een zekere ijdelheid en bestuursvoorzitters van multinationals vaak net een beetje meer. Hoe kan het ook anders? Wie macht heeft, weet zich vaak omgeven door jaknikkers en het is behoorlijk lastig door valse vleierijen heen te prikken. ‘Dat luistert heel nauw’, weet Boonstra. ‘Als iemand mij een compliment maakte door te zeggen dat het prettig samenwerken met mij was, kon dat een heel gezonde opmerking zijn, maar tegelijkertijd ook griezelig worden.’ Vleierijen beginnen ook heel eenvoudig. ‘Iemand groette je net een beetje te vriendelijk in de gang. Of een nieuwe medewerker reageerde positief tijdens salarisbesprekingen op een voorstel: “Dat is genoeg, meneer Boonstra, dank u wel.” Dan werd ik argwanend. Mensen willen namelijk altijd meer verdienen. Wat wilde die man van mij?’

IJDELHEID INDAMMEN

Als topman was Boonstra constant achterdochtig. ‘Het is een slopend proces waar je karakter op toegesneden moet zijn, anders houd je het niet vol. Wil je aardig gevonden worden, dan moet je >>



Cor Boonstra

geen bedrijf gaan leiden. Kijk, sympathie willen wekken is mijns inziens niets anders dan je eigen onzekerheid compenseren. Daaraan toegeven gaat ten koste van je oordeelsvorming en besluitvaardigheid en dus ten koste van je bedrijf.' Waar gaat het dan wel om? Vertrouwen wekken en geven, vindt de oud-topman van Philips. 'Je zorgt dat de werksfeer goed is, dat voor alle medewerkers de werkomstandigheden optimaal zijn, dat het bedrijf succes heeft. Dát is de verantwoordelijkheid van de top, en niet per se aardig willen zijn.' En Boonstra kan het weten. Hij stond jaren bekend als een harde saneerder die heel wat mensen zonder pardon naar huis stuurde. 'Ik heb me er lang geleden al bij neergelegd dat ik niet aardig ben. Net zoals Freddy Heineken. Het is niet anders.'

Cor Boonstra wordt in 1938 geboren in een gedreven ondernemersgezin. In tijden van recessie en oorlog, de jaren dertig en veertig, bouwt vader een melkdistributiebedrijf op. Tegen de klippen op worstelt Boonstra senior zich verder de carrière ladder op, zonder zijn medemens te vergeten. Hij zet de eerste pensioenverzekering voor duizend melkboeren op. 'Daar genieten nu nog weduwen van', lacht Boonstra. 'Mijn ouders werden gedreven door het ideaal de wereld een beetje beter te maken. Ik ben trots op hen, ofschoon mijn vader altijd zei dat er van mij niets terecht zou komen.' Wees nuchter en verwacht niets, was de boodschap die hij van beide ouders meekreeg. Maar toen hij topman van Douwe Egberts werd, was het voor Boonstra best moeilijk zijn ijdelheid in te dammen. 'Je werd met alle egards behandeld, je hoefde je eigen koffie niet te halen, de lunch werd opgediend. Als snel krijg je dan het gevoel heel bijzonder te zijn. Ik dacht meteen: oppassen. Zo heb ik bijvoorbeeld geweigerd in een Cadillac te rijden, zoals mijn voorganger.'

MANAGEMENTTOOL

Boonstra probeerde zijn kop bij elkaar te houden. Hij dronk geen alcohol op borrels en ging niet in op uitnodigingen voor allerlei feestjes. Op de werkvloer en bijeenkomsten behandelde hij de koffiejuf-frouw en de portier altijd met veel respect. 'Voor die mensen is het vreselijk als ze voor een baas moeten werken die zich superieur voelt. Ze zijn er



'Het nastreven van alleen macht mag nooit een doel zijn. Je bereikt alleen iets als je wat kan laten zien'

immers afhankelijk van.' Maar ijdelheid is niet uit te roeien. Het is niet voor niets een hoofdzonde: ijdelheid zit diep in de mens. In het bedrijfsleven kun je je eigen ijdelheid, maar ook die van je medewerkers dus soms maar beter gebruiken en bijvoorbeeld ombuigen tot een managementtool. Boonstra heeft dit af en toe in de praktijk gebracht. 'Ik probeerde anderen te stimuleren en te sturen door bepaalde dingen tegen ze te zeggen. Je maakt dan de juiste opmerking op het juiste moment of de juiste opmerking op precies het verkeerde moment. Dit kan mensen tot nadenken aanzetten.' Ook heeft hij wel eens uit ijdelheid een foute beslissing genomen. 'In mijn SRV-tijd heb ik te snel een te groot kantoor gekocht. Ik wilde zo graag dat de melkhandelaren begrepen dat ze bij een club hoorden die wat voorstelde. Maar het kostte enkele jaren en dus geld, voor we in dat jasje waren gegroeid.'

Het lukte Boonstra zijn ijdelheid naar positieve acties om te buigen. Als bestuursvoorzitter van Sara Lee kocht hij zo'n honderd, deels zeer kostbare schilderijen. 'Ik wilde ze natuurlijk graag hebben en het werd dan ook uitgelegd als ijdelheid. Maar ik wilde hiermee uitdragen: kijk ons eens beter en succesvoller zijn dan anderen. De aankoop had mede tot doel het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Werken tussen mooie kunst verhoogt het werkplezier. Bovendien lieten we met deze aankoop de collega's zien dat ze het waard waren. Eigenlijk was ik ijdel in het belang van het bedrijf. Er is niets mis mee als een bedrijf wil laten zien hoe succesvol het is', vervolgt de oud-topman. 'Ook dat werkt motiverend voor de medewerkers. Wie wil er nu niet bij een succesvolle onderneming werken!'

KRITISCHE HOUDING

In persoonlijk opzicht raakte Boonstra er uiteindelijk aan gewend zich ijdelheid te permitteren. Zo is hij een enthousiast kunstverzamelaar. Dit is te zien aan zijn smaakvol ingerichte werkkamer in zijn fraaie huis in het centrum van Antwerpen. 'Mijn vrouw vindt mij overigens verschrikkelijk ijdel. Dat is maar goed ook, want haar kritische houding heeft me altijd enorm geholpen met beide benen op de grond te blijven staan.' Niette-

min zullen er genoeg mensen zijn die Boonstra een ijdelruit vinden, denkt hij. 'Wie een hoge positie heeft bij een multinational wordt sowieso al als een ijdele snoeshaan gezien. Tijdens de voorkennisaffaire (in 2000 werd Boonstra ervan beschuldigd met voorkennis in aandelen Endemol te hebben gehandeld, hij is hiervan vrijgesproken - red.) kreeg ik het imago van zo'n man die denkt dat hij alles kan maken. Ik heb de moeite niet genomen die vooroordelen weg te nemen, mensen denken toch wat ze willen denken.'

Nu hij ouder is, heeft hij gemerkt dat zijn emoties zijn versoberd. 'Ik kan niet meer zo laaiend enthousiast worden als vroeger. Maar het is er niet makkelijker op geworden over ijdelheid heen te stappen. Ouderen kunnen zich juist meer ijdelheid permitteren. Ze hebben immers veel minder verantwoordelijkheid dan jongere mensen, die nog wel leiding geven aan een bedrijf.' Een leidinggevende mag nooit aan zichzelf denken, vindt Boonstra. 'Het gaat er altijd weer om dat je niet wilt teleurstellen: de buitenwereld, jezelf, je ouders, je ondergeschikten. Je werkt keihard, want je wilt niet falen. En je doet het om dat bedrijf tot een succes te maken. Ik vind het zo fout om in termen van macht te denken.'

ZELFREFLECTIE

'Vroeger heb ik heel wat sollicitatiegesprekken gevoerd. Als iemand op de vraag "Wat wil je bereiken?" antwoordde: "Over zes jaar wil ik de leiding hebben", dan schreef ik hem meteen af. Het nastreven van alleen macht mag nooit een doel zijn. Je bereikt alleen iets als je wat kan laten zien. De volgorde is: hard werken, hierdoor succes behalen, en daarom gevraagd worden leiding te geven aan een team.'

Bij veel hoge bestuurders liep het mis. Bekend is het verhaal van de inmiddels overleden scheepsbouwer Cornelis Verolme, die aan hoogmoed ten onder ging. 'Het probleem van Verolme was dat hij geen mensen om zich heen had tegen wie hij opzag', meent Boonstra. '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 beslis-

Ijdelheid vertroebelt de heldere blik op je eigen functioneren'

CV COR BOONSTRA

7 januari 1938: Cor Boonstra wordt geboren in Leeuwarden.

1956: Boonstra, die zijn hbs niet af heeft gemaakt, wordt vertegenwoordiger en later marketingtrainee bij Van den Bergh en Jurgens (onderdeel van Unilever)

1962: Verkoop leider/directeur van de Zuivel Handels Maatschappij Friesland

1966: Bedenker en algemeen directeur van SRV (Samen Rationeel Verkopen)

1974: Voorzitter RvB Intradal International (Sara Lee Corp.)

1982: Voorzitter RvB Douwe Egberts en andere bedrijven van Sara Lee Corp.

1994 en 1996: Lid en daarna voorzitter RvB van Philips

2001: Vertrek bij Philips.

Tegenwoordig: investeerder, medebestuurder of commissaris bij onder andere Koop Holding Europe, Nacap International Geveke Bouw en Ontwikkeling, Koop Duurzame Energie, MIB-IBA Duitsland, Ilomar Holding NV, Molenbergnatie NV, Port Real Estate N.V. en bestuursvoorzitter van Stratoz Stichtingen, Nederland.

singen. Een commissaris is eigenlijk een wijze, strenge vader, die een topman op gezette tijden terugfluit.' Dat is nu juist waaraan het bij veel bedrijven ontbreekt, weet Boonstra. 'Neem de bankensector. Een van de belangrijke problemen in die wereld is het feit dat commissarissen vaak benoemd worden vanuit hun maatschappelijke positie en niet om hun kennis van banken. Ze zijn een uithangbord in plaats van een toetsingsmechanisme. De commissarissen hebben geen weet van de organisatie, kunnen geen zinnig advies geven en laten de topbestuurders dus zelf maar alles beslissen. Het gevolg hiervan is dat zo'n bestuursvoorzitter niet gecorrigeerd wordt en daardoor te weinig nadenkt over zijn eigen manier van optreden. Als hij dan ook nog een managerslaag onder zich heeft van voornamelijk jaknikkers, dan vindt er helemaal geen zelfreflectie meer plaats. De ondergang van zo'n bedrijf is dan bijna onafwendbaar. Dit mechanisme zie je overigens ook bij veel andere bedrijfstukken, vooral de laatste tien jaar.'

Zelf is Boonstra ook al dertig jaar board member van een aantal bedrijven. 'Ik treed tactvol op, maar ook duidelijk en direct als het nodig is. In de organisaties waar ik actief ben kan dat, daar kun je elkaar keihard de waarheid zeggen. Toch ben ik af en toe voorzichtig, je moet ook rekening houden met de hiërarchie in een bedrijf en weten hoeveel respect de raad van bestuur voor jou heeft. Dus ook een commissaris kan beter niet ijdel zijn. Ijdelheid vertroebelt de heldere blik op je eigen functioneren.'

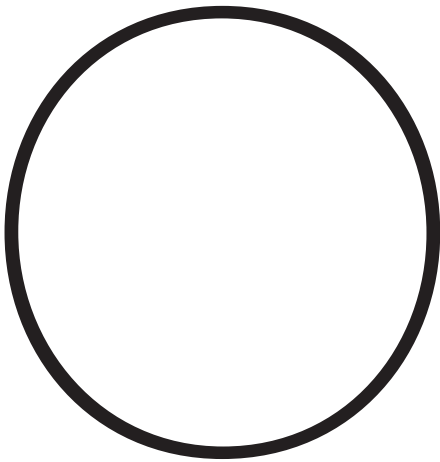
In 2001 ging Cor Boonstra bij Philips met pensioen, maar sindsdien heeft hij nog steeds een volle werkweek. Voor sociale relaties heeft hij het veel te druk. 'Ik heb altijd al weinig vrienden gehad. Vrienden zijn dun gezaaid, en al helemaal voor iemand met een werkkring zoals ik. Ik heb altijd wantrouwend gestaan tegenover mensen die vriendschappelijk deden. Daarnaast zijn er altijd mensen die geen vriendschap aan durven te gaan met mij omdat het statusverschil volgens hen te groot is. Lastig, maar ook daar valt mee te leven. De enige vrienden die ik heb, zijn mensen die mij nog van vroeger kenden, toen ik nog gewoon de zoon van melkboer Boonstra was.' <<

ALLES IS IJDELHEID*

* 'Ijdelheid der ijdelheden!
Alles is ijdelheid!' Prediker 1:2

Ijdelheid is een essentiële eigenschap voor wie de top ambieert. Maar soms slaan zelfvertrouwen en eigenwaarde om in hoogmoed en grootheidswaanzin. Extreem narcisme kan zelfs desastreuze gevolgen hebben.

Door **Marika van Zanten** Beeld **André Thijssen**



oit waren nijlpaarden niet kaal, maar overdekt met een weelderige vacht. Zoals Hippo, een trots nijlpaard in donker Afrika dat de hele dag zijn zijdezachte haar bewonderde in het rimpelloze oppervlak van de bosvijver. Van de andere dieren in het bos verwachtte het dezelfde adoratie, maar die moesten niets van zijn opschepperij hebben. Behalve de apen: slingerend aan hun lianen schreeuwden ze het ene na het andere compliment naar Hippo. Al snel was het nijlpaard zo ijdel dat het zichzelf allerlei voorrechten begon toe te eigenen en de baas over de andere dieren begon te spelen. Met zo'n schitterende vacht was het immers het

belangrijkste dier uit het bos? Fabeldier Hippo vertoont een treffende gelijkenis met de mythische Griekse jongeling Narcissus, die in een ander werelddeel eveneens verliefd werd op zijn eigen weerspiegeling in het water. Superbia – ijdelheid – is kennelijk van alle tijden, alle culturen én alle gezindten. Zo wordt de eerste en ergste hoofdzonde niet alleen verketterd in de Bijbel, maar ook in het humanistische *Lof der Zotheid*, waarin Erasmus 'Philautia' – eigenliefde – 'Dwaasheids eigen zuster' noemt. 'Dwaasheid, in de gedaante van hoogmoed, ijdelheid en roemzucht, is de springveer van alles wat in de wereld voor hoog en groot geldt', geeft historicus Johan Huizinga de satirische woorden van de Rotterdamse humanist en filosoof weer. Overigens was ijdelheid ook Erasmus zelf niet vreemd. Zijn nederige opstelling was volgens sommigen slechts een pose om zijn onbescheidenheid te verbergen. Niet voor niets staat de term 'Erasmiaanse bescheidenheid' voor valse bescheidenheid.

ZELFVERHEERLIJKING

Het is een klassiek dilemma dat ook moderne leiders confronteert. Ijdelheid, ambitie en zelfvertrouwen zijn immers ook

essentiële eigenschappen voor wie grootse doelen nastreeft. Want als de leider niet in zichzelf gelooft, wie zal hem of haar dan volgen? Gevoel van eigenwaarde slaat echter maar al te vaak om in pathologisch egoïsme, volgens leiderschapsgoeroe Manfred Kets de Vries. In zijn boek *Wat leiders drijft* maakt hij onderscheid tussen constructief en reactief narcisme. Constructief narcisme ontstaat als ouders hun kind een koesterende omgeving bieden voor hun emotionele ontwikkeling. Dat leidt tot evenwichtige persoonlijkheden die kunnen uitgroeien tot charismatische leiders die hun ambities najagen, zonder uit te zijn op persoonlijke macht. Ze soleren niet, maar werken samen en leiden hun organisaties door ingrijpende veranderingsprocessen. Veel van dit soort succesvolle leiders hebben volgens Kets de Vries sterke moeders. Toen *Fortune* het artikel 'The Mind of Jack Welch' publiceerde, stond de moeder van de oud-General Electric-CEO achter hem op de foto. Reactief narcisme ontstaat door een gewond zelfbeeld, als ouders hun kind negeren, kleineren of slecht behandelen. Zo hield de stiefvader van Oracle-topman Larry Ellison hem als kind voor dat hij nooit een succes zou worden. Oracle wordt dan ook gekenmerkt door een agressieve organisatiecul-



tuur. Ook veel andere bestuurders worden gedreven door reactief narcisme, betoegt Kets de Vries. Ze willen zich als topmanager revancheren voor de wonden uit hun verleden, met een neiging tot zelfverheerlijking en een voortdurende behoefte aan bewondering.

GOUDEN KALF

Die bewondering valt goed presterende CEO's ruim ten deel. Ze worden uitgeroepen tot Topman van het Jaar, sieren de cover van managementbladen, worden naar de ogen gezien en ervaren de erotiserende kracht van hun macht. Als leiders zichzelf niet op een voetstuk plaatsen, doet hun omgeving dat wel. De oudtestamentische behoefte aan een Gouden Kalf doet zich ook in de 21e eeuw nog voelen. Romeinse keizers hadden tijdens triomftochten ten minste nog een slaaf achter zich zitten, die hun fluisterde: 'Vergeet niet keizer, U bent een méns.' Moderne leiders zijn echter vaak omringd door jaknikkers. Ijdelheid kan dan gemakkelijk omslaan in hoogmoed. Voor organisaties en hun leiders kan deze naar het hoofd stijgende cocktail van zelfbevestiging en idealisering uitermate giftig blijken te zijn. Leiders met hoogmoedswaanzin stellen steeds ambitieuzer groei-doelstellingen, doen steeds grotere overnames en bouwen steeds imponerender hoofdkantoren. Ze vertonen het gedrag van zonnekoningen, aldus de typering van Kees Cools in zijn boek *Controle is goed, vertrouwen nog beter*. Zonnekoningen plaatsen zichzelf buiten de werkelijkheid, ze weten niet meer wat een brood kost en ze dulden geen tegenspraak of kritiek. Ze voelen zich Master of the Universe, zoals de 'investment bankers' in het boek *The Bonfire of the Vanities* van Tom Wolfe. Voorbeelden te over: de CEO's die aan het begin van dit millennium de boekhoudschandalen veroorzaakten, hebben inmiddels gezelschap gekregen van de hoofdrolspelers in de bankencrisis. Diezelfde crisis toont aan dat ook de zogenoemde Level 5-leider die Jim Collins propageerde in zijn gelauwerde boek *Good to Great* – met zijn nederigheid en onbaatzuchtigheid het tegenovergestelde van een nar-

Volgens Nietzsche hebben we alleen macht als andere mensen denken dat we dat hebben

cist – niet altijd bestand is tegen de druk. Zo noemde Collins het Amerikaanse Fannie Mae als een van zijn voorbeeldbedrijven. Dat bedrijf ging later echter gebukt onder een boekhoudschandaal en moest vervolgens door de Amerikaanse overheid over-eind gehouden worden. Narcisme is overigens niet voorbehouden aan de top, maar kan zich ook manifesteren op de niveaus daaronder. Volgens *The Narcissism Epidemic* van Jean Twenge en Keith Campbell is de generatie die sinds 2000 de collegebanken bevolkt een stuk narcistischer dan de generatie x of de babyboomers. Te veel zelfvertrouwen werkt averechts, waarschuwen de auteurs. Dat belooft wat voor de toekomst.

MACHTSEVENWICHT

Gelukkig kan de destructieve kracht van narcistische CEO's of collega's worden ingeperkt. Cools schetst de drie 'contergewichten' voor de CEO: de president-commissaris, de CFO en 'moeder de vrouw', eventueel aangevuld met pubers. Moeders sterven echter, pubers gaan het huis uit en kritische eega's worden vaak ingeruild voor een *trophy wife*, aldus Cools. Hij citeert Frits Philips, toenmalig bestuursvoorzitter van Philips, die in 1966 zei: 'Een gezin op de achtergrond is juist zo uitstekend. Het behoedt je voor te grote ijdelheid. De hardste en beste kritiek krijgt een mens immers thuis.' Maar ook de zakelijke omgeving kan tegenwicht bieden, aldus Kets de Vries. 'Bruikbare strategieën zijn het spreiden van de

besluitvorming en het opwerpen van barrières tegen op hol geslagen leiderschap; het verbeteren van de selectie, scholing en evaluatie van bestuursleden en het aanbieden van coaching en counseling aan bestuurders die symptomen van extreem narcisme vertonen.' Kets de Vries pleit hiermee voor goede corporate governance: het creëren van een machtsevenwicht om grenzen te stellen aan de dromen van een megalomaan leider. Als de omgeving zich niet (langer) laat betoveren, is de helft al gewonnen. Volgens Nietzsche hebben we immers alleen macht als andere mensen denken dat we het hebben.

WERELD VAN BORDKARTON

De Duitse filosoof wordt aangehaald door zijn Nederlandse collega René ten Bos om te illustreren dat de wereld van *boardroom balls* en *corporate strategy* slechts van bordkarton is. 'Denk maar eens aan de beroemde gefalsifieerde foto van Cees van der Hoeven en zijn Ahold-managers,' schrijft Ten Bos in zijn boek *Stra*, 'gebogen staan zij rondom de geniale leider die, gezeten aan tafel, de planning beziet. Op de achtergrond zien we de skyline van een wereldstad waarover de avond valt. Die achtergrond bleek later vervalst te zijn: de oorspronkelijke foto bleek gewoon in Zaandam te zijn gemaakt en liet een aantal saaie loodsen op de achtergrond zien. Kruidenier blijft kruidenier. Alleen waren ze dat gemakshalve even vergeten.' De falsificatie ging zelfs nog verder: het hoofd van een van de bestuursleden – in werkelijkheid kalende – was op de foto voorzien van een gedekt kapsel. Wie geen haar heeft en ijdel is, tooit zich kennelijk met pruik of photoshoot. Wie wel haar heeft, doet er wijs aan zich niet zo hoogmoedig te gedragen als Hippo. De dieren in het bos kwamen uiteindelijk in opstand tegen zijn schrikbewind. Onder leiding van de slimme Haas lokten ze Hippo in een hinderlaag en lieten zijn haar in brand vliegen. Weg weelderige vacht, weg trots, weg machtsvertoon. Sindsdien gaan nijlpaarden kaal door het leven. Ze kijken niet langer in de waterspiegel, maar verbergen zich nederig eronder. <<

STIMULEREN

'Als groot liefhebber van buitensport houd ik erg van de natuur. Toch ben ik pas over milieu en duurzaamheid gaan nadenken toen ik in de textielindustrie terecht kwam. Daar kreeg ik te maken met afvalstoffen, zoals restanten van kleurstoffen en metalen, en milieuorganisaties wezen me op de schadelijke bijwerkingen van onzorgvuldig omgaan hiermee.

Als mens moet je getriggerd en gestimuleerd worden om verder te kijken dan je neus lang is. Naarmate het bewustzijn groter wordt, ga je meer over duurzaamheid nadenken. Toen ik begin jaren negentig in

de rubber- en kunststofindustrie aan de slag ging, nam dit alleen maar toe. De focus lag niet zozeer op verduurzaming, maar op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij waren een van de eerste bedrijven die een milieujaarverslag produceerden. Andere hoogtepunten tijdens mijn werk voor deze branche waren dat we van het Economisch Instituut de titel "meest innovatieve branche" kregen. Daarnaast ben ik er trots op dat deze branche de energiebesparingsplannen van het kabinet altijd zeer goed heeft opgepakt waardoor we aan kop gaan in energiebesparingslijsten.

Deze resultaten geven veel vertrouwen en zijn een stimulans voor de toekomst. Nu is de rubber- en kunststofverwerkende industrie gewoon geaccepteerd en geldt zij als een boegbeeld voor duurzaam ondernemen. Als je de vergelijking met tien jaar geleden maakt, zie je dat onze maatschappij niet meer zonder kunststofproducten kan. Zo zou de surfsport niet eens bestaan en zouden de Olympische Spelen niet in de huidige vorm gehouden kunnen worden. Ik ben blij dat ik mijn steentje heb kunnen bijdragen en zal altijd betrokken blijven bij de branche. Zo blijf ik actief bij de club voor

Nederlandse rubberfabrikanten. Daarnaast blijf ik ook betrokken bij de inzamelingsorganisatie voor autobanden in Nederland. Je ziet het, ik trek de deur niet helemaal dicht, maar laat hem op een flinke kier openstaan.'

Kees van Oostenrijk (59) is vennoot bij Custom Management en nam in juni afscheid als voorzitter van de brancheorganisatie voor rubber- en kunststofbedrijven in Nederland. Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen hebben bij zijn werk altijd een belangrijke rol gespeeld.

DE COMEBACK VAN KERNENERGIE

Kernenergie mag weer. Volgens voorstanders is deze energiebron hét antwoord op de klimaatverandering en het opraken van fossiele brandstoffen. Maar gaan de pleitbezorgers niet al te gemakkelijk voorbij aan de duistere keerzijden van kernenergie? Custom Management ging in debat met voor- en tegenstanders.



Marcel van den Bergh / HH

Het aloude probleem van radioactief afval is nog niet opgelost

Door **Rutger Vahl**

W

ie in de jaren zeventig en tachtig opgroeide, leerde dat kernenergie fantastisch was. Er zat slechts één nadeel aan: kerncentrales produceren radioactief afval dat tienduizenden jaren een gevaar voor mens en milieu blijft. Dit probleem werd zo onoverkomelijk geacht dat elke verstandige burger tégen kernenergie was. Maar de

laatste jaren heeft nucleaire energie sluipenderwijs een comeback gemaakt. Toen de Britse en Duitse regeringen begin deze eeuw besloten hun kerncentrales uit te faseren, was de trend eigenlijk al aan het omslaan. Finland, Zwitserland, Frankrijk en Oost-Europa kondigden in die jaren forse investeringen in kernenergie aan. In 2005 besloot de Nederlandse regering de centrale in Borssele langer open te houden. De Britse regering kwam terug op haar besluit alle centrales dicht te doen. Onder president Obama wordt voor het eerst in

dertig jaar weer een nieuwe kerncentrale gebouwd. En onlangs ging zelfs het antinucleaire Duitsland om. Hoewel kernenergie officieel nog steeds geen toekomst heeft bij onze oosterburen, is de voorgenomen sluiting van de zeventien centrales uitgesteld.

STERKE TROEVEN

Het moment van de revival is achteraf goed te bepalen. In 1997 maakte het protocol van Kyoto de wereld in 1997 duidelijk wat het gevaar van CO₂ was voor het klimaat. De

nog zachte broeikasdoelstellingen van Kyoto werden in Europa in 2002 ingeruild voor het veel concretere '20-20-20'-programma: 20 procent duurzame energie, 20 procent besparing en 20 procent minder uitstoot in het jaar 2020. Maar al snel drong de harde realiteit tot de beleidsmakers door. De ontwikkeling van duurzame energie gaat veel te traag om de uitstoot van broeikasgassen in 2020 substantieel te reduceren. 'Willen we echt minder CO₂ uitstoten, dan is kernenergie het enige alternatief', stelt Ad Louter, operationeel directeur van energiebedrijf Delta, dat in Borssele een tweede kerncentrale wil bouwen. Hij weet zich gesteund door de Haagse politiek nu VVD en CDA het licht voor nieuwe kerncentrales op groen hebben gezet.

Naast het CO₂-argument heeft de kernenergielobby nog andere sterke troeven in handen. Met nucleaire energie kan Europa zijn afhankelijkheid van Russisch gas en Arabische olie verminderen. In tegenstelling tot deze fossiele brandstoffen bevinden de uraniumvoorraden (genoeg voor minstens vijftig jaar) zich in politiek stabiele landen als Australië en Canada. Bovendien wijzen voorstanders erop dat er maar twee antwoorden zijn op de groei van het wereldwijde energieverbruik met 50 procent tot 2030: óf veel meer vervuilende fossiele brandstoffen, waaronder kolen, óf veel meer 'schone' kernenergie. De voormalige baas van Greenpeace, Stephen Tindale, is inmiddels om en een vurig pleitbezorger van kernenergie.

OPSLAG KERNAFVAL

Maar met dat argument vóór kernenergie is iets vreemds aan de hand. Inderdaad komt bij de productie van nucleaire stroom weinig CO₂ vrij. Maar het aloude probleem van het hoogradioactieve nucleaire afval is nog niet opgelost. Integendeel. 'Er wordt al heel lang gezocht naar veilige plekken om dit afval voor tienduizenden jaren op te bergen. Ondanks vele miljoenen euro's aan onderzoek zijn die plekken nog altijd niet gevonden', zegt Wim Turkenburg, hoogleraar natuurwetenschap & samenleving. Peer de Rijk, directeur van informatiecentrum

WISE, dat tegen kernenergie is, memoreert dat Duitsland in de jaren zeventig hoogradioactief afval opsloeg in zoutlagen. 'De bedoeling was het voor duizend jaar te laten liggen. Maar het materiaal moet al na dertig jaar worden geborgen omdat er straling lekt.'

De Nederlandse kerncentrale in Borssele produceert per jaar een kubieke meter hoogradioactief kernafval. Wereldwijd is er inmiddels een kleine 30.000 ton van dit levensgevaarlijke afval, waar niemand echt raad mee weet. Voorstanders van kernenergie verwachten veel van onderzoek naar 'transmutatie', dat de levensduur van hoog-

'Elke euro aan kernenergie kan niet worden besteed aan de ontwikkeling van duurzame alternatieven'

radioactief kernafval drastisch kan bekorten, maar deze techniek is vooralsnog te duur. Kansrijker zijn plannen om kernafval voor extreem lange tijd op te bergen in ondergrondse kleilagen. Ad Louter: 'Die kleilagen zijn geologisch uitermate stabiel. Mocht er iets fout gaan, dan kunnen we redelijk eenvoudig bij het afval komen.' Voorstanders menen dan ook dat de risico's van kernafval vooral gevoelsmatig zijn en sterk worden overdreven.

AUTO ZONDER REMMEN

De kans op rampen zoals bij Tsjernobyl is door betere centrales en veiligheidsprocedures sterk afgenomen. Het worstcase-scenario, een kernsmelting, zou eens in een miljoen jaar plaatsvinden. 'Het risico te worden geschept op het zebrapad is tienduizend keer groter', zegt hoogleraar Turken-

burg. Peer de Rijk erkent dat nieuwe centrales steeds veiliger zijn, maar vindt dat het risico vanwege de gigantische gevolgen van een nucleair ongeluk toch onacceptabel is. 'Een ernstig ongeluk in Borssele zou Zeeland voor eeuwig onleefbaar maken.'

Ook Greenpeace blijft tegen kernenergie. 'We stappen in een auto met alleen een gaspedaal in de hoop dat we halverwege de rit de remmen uitvinden', betoogt Ike Teuling van de milieuoorganisatie. 'Bovendien zijn er duurzame alternatieven. Elke euro in kernenergie kan niet besteed worden aan de ontwikkeling van energie uit wind, zon, getijdenbeweging en aardwarmte.' Maar Ad Louter vindt Greenpeace onrealistisch. 'Alternatieve energie is belangrijk, maar bij lange na niet afdoende. In Nederland is het aandeel duurzame energie, met alle investeringen van de afgelopen decennia, nog steeds maar een paar procent.' Volgens Louter is kernenergie ook honderd keer goedkoper dan windstroom. 'Bovendien hoeft er, anders dan bij windmolens, geen subsidie op nucleaire stroom te worden gegeven.' Iets wat Turkenburg bestrijdt: 'Wind kan in prijs al concurreren met kernstroom, dat als nadeel heeft dat de kosten per megawatt niet dalen bij meer centrales. Terwijl meer windmolens tot steeds goedkopere stroom leiden.' Net als in het verleden zullen ook nu voor- en tegenstanders het voorlopig niet met elkaar eens worden, zoveel is duidelijk. Maar met de comeback van kernenergie is ook de discussie weer helemaal terug. <<

In samenwerking met Custom Management organiseert nieuwszender BNR eens per halfjaar een debat op maandagavond. De discussie wordt rechtstreeks uitgezonden op de radio, maar kan door relaties van Custom Management ook worden bijgewoond. Elke keer staat een actueel thema centraal. Op 4 oktober 2010 was dat 'De toekomst van kernenergie in Nederland'.



AUTO-IMP CRASHT

Zo snel als een Ferrari optrekt, zo snel liep Kroymans Corporation vast. Te veel merken, een te brede organisatie en een overdosis hoogmoed en ambitie bij de naamgever. Van 100 tot 0 in minder dan tien jaar.

Door **Ruud Slierings**



ERIUM

KROYMANS

2001

De auto-importbedrijven Kroymans (Jaguar, Ferrari, Aston Martin) en ARM-Stokvis (Saab, Kia) fuseren tot Kroymans Corporation. Stokvis-man Ton van Soest krijgt de leiding, Frits Kroymans concentreert zich op zusterbedrijf Citadel Enterprises (vooral landbouwmachines en aggregaten).

2002/2003

Het aantal bedrijven binnen de groep groeit snel: auto-onderdelen, schadeherstelbedrijven, dealers (ook van andere merken) en toeleveranciers. In 2003 bedraagt de omzet 1,1 miljard euro.

2004

Kroymans sluit een deal met General Motors voor de import en verkoop van Cadillac, Corvette en Hummer in 25 Europese landen. De ambitie is een verkoop van 20.000 Cadillacs in een

Sabine Joosten / HH



Frits Kroymans te midden van Ferrari's

Guido Benschop / HH



Een lege showroom...

Peter Hlitz / HH

Van Ferrari tot Aston Martin en van Hummer tot Alfa Romeo, Kroymans zag er een markt in.



Rob Hulbers / HH

Na het faillissement

markt die bezet wordt door Audi, BMW en Mercedes.

2005

Kroymans verwerft ook het importeurschap van Alfa Romeo en wil de verkoop van dit merk verdubbelen, naar 9000 per jaar. Ondertussen wordt de dealerorganisatie voor de GM-auto's opgetuigd. De kosten daarvan bedragen vele tientallen miljoenen.

2006

Kroymans Corporation telt bijna 4000 medewerkers en circa 150 bedrijven, ondergebracht in vier divisies: Import, Parts, Financial Services, Retail. Frits Kroymans wil meer invloed. Van Soest vertrekt en oud-KPN-bestuurder Guy Demuynck volgt. Hij mist marktkennis en de kracht om het veelkoppige bedrijf door de lastige groeifase te loodsen. Veel mensen in de top van de onderneming vertrekken.

2007

De groeistrategie werkt niet. Uit het opkopen van bedrijven wordt nauwelijks schaalvoordeel gehaald, er wordt



Pim Ras / HH

De overkocht auto's wachten op klanten

zwaar geleund op vreemd vermogen en merken die niet bij elkaar passen worden onder één dak aangeboden. Toch is er nog een bescheiden winst: 14,5 miljoen euro bij een omzet van 2 miljard.

2008

Kroymans verkoopt geen 20.000 maar 4500 Cadillacs. De Experience Centers hebben al 150 miljoen euro verlies gebracht, 3000 overkocht Cadillacs wachten nog op klanten. Kroymans bestelt ook nog eens 1200 Alfa Romeo's om het importeurschap veilig te stellen. De SsangYong loopt voor geen meter, de fabriek in Korea is failliet. Kroymans Corporation lijdt 69 miljoen euro verlies. De crisis en de groenrijden-trend verergeren de situatie.

Januari 2009

Peter Cornelis, opvolger van de gesneuvelde Demuynck, presenteert een reddingsplan: alles afstoten wat niet met de import van auto's te maken heeft. Een aantal bedrijven gaat naar zusterbedrijf Citadel Enterprises – voor één euro. De financierings- en leaseacti-

viteiten komen in een stichting. Aan de rechtmatigheid van beide deals wordt later ernstig getwijfeld.

Februari 2009

Daalde de autoverkoop in Nederland in januari met 'slechts' 15 procent ten opzichte van dezelfde maand in 2008, in februari is dat 31 procent. Frits Kroymans stopt 25 miljoen van zijn eigen geld in het bedrijf en probeert de moeder erin te houden: 'In tijden van crisis ben ik op mijn sterkst', zegt hij tegen Quote.

Maart 2009

Op 31 maart, aan de vooravond van de AutoRai, gaat het bedrijf failliet. De curator probeert levensvatbare onderdelen te verkopen, maar de automarkt zit in een diepe crisis. Doorstarts blijken slechts beperkt mogelijk. Zevenhonderd mensen raken hun baan kwijt. Frits Kroymans, die in de Quote 500 duikelt van plaats 67 naar 500 (met nog altijd 45 miljoen euro), weet het dealerbedrijf in Hilversum uit de failliete boedel te kopen. 'Mister Ferrari' is terug bij af en verkoopt weer sportwagens.



Pensioen voor Joke Blom ^

Joke Blom zwaait af. Na 35 jaar dienstverband bereikt zij dit jaar de pensioengerechtigde leeftijd. Medewerkers en vennoten van Custom Management spreken hun waardering uit voor haar inzet en loyaliteit voor het bureau en haar kennis en kunde op het gebied van office management gedurende de afgelopen 35 jaar. De huidige bureaubezetting bestaat uit: Harm Tunteler, Managing Partner, en ondersteuners Corry van Scherpenzeel en Jacqueline Zwijnenberg. Jacqueline Zwijnenberg is op 1 juli 2010 in dienst getreden als opvolger van Joke Blom.

PROOST!

Op 16 september jl. is door Custom Management op de sfeervolle locatie Buitenplaats Slangevegt in Breukelen een bijeenkomst met oud-vennoten en associés georganiseerd. Er was voldoende gelegenheid om van gedachten te wisselen over "Interim Directeuren Sinds 1974" en verleden en heden de revue te laten passeren. In informele sfeer werd onder het genot van een drankje en een smakelijk en gezellig diner bijgepraat. Organisatoren Rob van de Laar en Han Koster kijken terug op een zeer geslaagd event. Alle deelnemers hebben te kennen gegeven op een volgende bijeenkomst wederom acte de présence te geven.



Benoeming voor Conny Westdijk-Wilkes ^

Conny Westdijk-Wilkes is benoemd tot voorzitter van de visitatiecommissie voor Stichting Pensioenfonds HAL. Daarnaast was zij al commissaris bij Vopak Nederland BV en Humares Holding BV.

Nieuwe President-Commissaris Bolletje BV

Jan Willem Eyssen is benoemd tot president-commissaris van Bolletje BV te Almelo als opvolger van Dik Wessels.

Kees van Oostenrijk erelid >

Kees van Oostenrijk heeft recentelijk afscheid genomen als voorzitter van de NRK, de brancheorganisatie voor de rubber- en kunststofverwerkende industrie in Nederland. In de negen jaar van zijn voorzitterschap heeft hij samen met zijn collega-bestuurders en de 700 ledenbedrijven een forse stap voorwaarts gezet op het vlak van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen: de branche is koploper in innovatie en energiebesparing. Hoogtepunt van zijn periode vond hij de betiteling van de branche in 2005 en 2007 als de meest innovatieve branche door het Economisch Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf. Bij zijn afscheid werd hij tot erelid benoemd. In onze eigen kring blijft hij een gewoon lid.

Leerstoel Interim Management v

De Nyenrode Business Universiteit heeft een primeur. Met ingang van 1 augustus 2009 hebben zij als eerste universiteit in Europa een leerstoel op het gebied van Interim Management ingesteld. Prof. dr. mr. Leo Witvliet is benoemd tot hoogleraar. Op 11 oktober jl. heeft deze professor het ambt in het openbaar aanvaard met het uitspreken van zijn rede getiteld Bewust Tussen Beiden?! Over de dynamiek van een vak dat zijn positie ontleent aan het zijn van de "derde". Harm Tunteler was namens Custom Management bij de plechtigheid aanwezig.



Foto Marreke Witvliet



Noot: Niet alle benoemingen over de afgelopen periode zijn hier gepubliceerd, dit in verband met afspraken met onze opdrachtgevers en in acht te nemen vertrouwelijkheid.

*'Als bestuurders per definitie
ijdel zijn en ijdelheid zich laat
paaien, zijn besturen bijna altijd
kwetsbaar. Tenzij andere factoren
zorgen voor evenwicht, zoals
bijvoorbeeld afgunst.'*

R.M.P.G. van de Laar,
vennoot Custom management