

'Discussies win je niet met stemverheffing'

Hoogleraar corporate governance Mijntje Lückerath ziet als commissaris graag dat de bestuursvoorzitter ook zijn twijfels laat zien

René Bogaarts
Rotterdam

Toen ik 18 was, moest ik kiezen: economie studeren of bedrijfskunde. Economie is een mooie studie voor jongeren. Die moet je gewoon volstoppen met theorie. Bedrijfskunde daarentegen, waar veel meer casussen worden behandeld, is volgens mij geschikter voor 40-plussers, mensen met ervaring die zich realiseren wat de consequenties zijn van hun keuzes', zegt Mijntje Lückerath. 'Dus, wat heb ik nou te vertellen over levenslessen? Misschien weet ik pas op latere leeftijd wat voor mij werkelijk van belang is geweest.'

Voordat ze verdergaat, licht Lückerath (45), hoogleraar corporate governance aan Tilburg University en commissaris bij Achmea, ASN, EY en KNGF Geleidehonden, haar opvatting over economie en bedrijfskunde graag even toe. 'Dilemma's maken studenten in hun latere carrière zelf wel mee, maar theorie komt na hun studie nauwelijks meer aan bod. Executives daarentegen kun je niet meer met theorie vermoeien. Zij hebben die dilemma's echter wel zelf meegemaakt. Van de colleges die ik aan hen geef, steek ik zelf vaak ook het meest op.'

Lückerath denkt nog regelmatig terug aan wat haar vader vroeger zei: discussies win je met argumenten, niet met stemverheffing. 'Stemverheffing hoeft niet altijd ruzie te betekenen — al denk ik wel dat mijn vader dat bedoelde. Het kan ook bravoure zijn, vol overtuiging je plannen voorleggen. Als commissaris zie ik graag dat een bestuursvoorzitter ook zijn twijfels laat zien. Maar uit onderzoek blijkt ook dat een ceo die dat niet doet, zijn plannen eerder goedgekeurd krijgt. En dat brengt me op een ander dilemma, de beloning. Een bestuursvoorzitter die ook zijn twijfels deelt, zou het op het gebied van beloning wel eens moeilijker kunnen hebben.'

Rolmodellen

In haar commissariaten probeert Lückerath van de bestuursvoorzitters zelf tegenargumenten te horen, ze daagt ze uit in de verwachting dat zij beseffen dat ze er zelf ook iets van kunnen leren. 'Een commissaris heeft drie functies. Als toezichthouder moet je een gezond wantrouwen hebben, als adviseur sta je naast de ceo en als werkgever erboven. Die rollen zijn belangrijk, men moet er respect voor hebben. Vaak zitten mensen nog op een eiland. Dit is mijn taak, mijn opvatting, dit doe ik. Als je begrip hebt voor elkaars rol, hoeft gezond wantrouwen niet verkeerd te worden opgevat.'

Heeft Lückerath zelf meegemaakt dat ceo's haar inpakten of narrig reageerden op haar wantrouwen? 'Wat ik zeg hoeft niet meteen uit eigen ervaring te komen hè, het is mijn vakgebied. Ik ken de casuïstiek', zegt ze, de vraag charmant ontwijkend. 'Mensen luisteren graag naar iemand die gepassioneerd vertelt. Ik, bijvoorbeeld, hoor Feike Sijbesma



Mijntje Lückerath: 'Misschien weet ik pas op latere leeftijd wat voor mij werkelijk van belang is geweest.'

FOTO: MARK HORN

Rijp 'Bedrijfskunde meer geschikt voor 40-plussers'

Wantrouwen 'Bij bevlogene ceo's moet je als commissaris je emotie uitschakelen'

Parttime 'Tijdelijk korter werken, mag geen probleem zijn'

van DSM graag praten. Maar als ik zijn commissaris zou zijn, zou ik mijn emotie eruit moeten halen. Ik kan bewondering hebben voor mensen, en dat is goed want iedereen heeft rolmodellen nodig, maar je moet mensen niet idealiseren.'

Lückerath is de afgelopen jaren diverse keren gevraagd ergens commissaris te worden, maar ze heeft vaak nee gezegd. Speelde daarbij het charisma van de bestuursvoorzitters een rol? 'Nee, al is het natuurlijk geen exacte wetenschap', zegt ze. 'Ik wilde geen commissaris worden bij een bedrijf dat een zeer dominante buitenlandse aandeelhouder heeft, omdat je dan weet dat je niks te zeggen hebt. Dat is een keer voorgekomen, maar ik wil niet zeggen waar. Andere keren heb ik nee gezegd, omdat ik niets had met de mensen, de sector of het product. Of als het bedrijf in wel heel moeilijk vaarwater zat. Maar ik heb geen haast. Je kan je tijd namelijk maar één keer besteden'

'Het Nederlandse bestuursmodel gaat ervan uit dat de raad van commissarissen rekening houdt met alle stakeholders, maar in het buitenland, zeker in Angelsaksische landen, wordt daar vaak anders over gedacht. Dan kun je gedegradeerd worden tot een stempelmachine. Ik vind mezelf ook minder geschikt om com-

missaris te worden bij een bedrijf dat in handen is van private equity, al kun je daar als adviseur natuurlijk wel waarde toevoegen. Ook bij familiebedrijven heb je met een belangrijke aandeelhouder te maken. Het gaat erom of je als raad van commissarissen iets te zeggen hebt.'

Peperdure horloges

Als hoogleraar leest Lückerath veel over mensen die opzettelijk fouten maken, fraude plegen en anderen manipuleren. 'Ik vraag me altijd af wat hen bezielt. Gedragseconoom Dan Ariely legt in zijn boek *Heerlijk oneerlijk* uit dat de argumenten waarmee mensen uitleggen waarom ze hun werkster zwart betalen, ook gebruikt worden om grote fraude goed te praten. Het begint met kleine dingen, maar je kunt toch sterk genoeg zijn om ergens te stoppen? Die medewerkers van het Philips Pensioenfonds die peperdure horloges kregen van Bouwfonds, hoe komen die mensen ertoe die te accepteren?' Als Lückerath zwijgt, kan uiteraard maar één vraag gesteld worden. Nou? 'Hebzucht. En misschien ongelooflijke dommigheid. Hoewel, misschien speelt er nog veel meer wat we niet weten en is het slimmigheid. Dommigheid heeft ook niets te maken met

IQ. Sommige mensen zien gewoon niet wat ze verkeerd doen.'

Aan het begin van het interview heeft Lückerath verteld dat ze is gevormd door het feit dat haar moeder altijd is blijven werken. 'Als goede moeder hoeft je niet de hele tijd thuis te zitten', zei ze. Als halverwege het gesprek gevraagd wordt of ze nog andere belangrijke lessen heeft geleerd, aarzelt ze. 'Het feit dat ik vrouw ben, is niet aan de orde geweest. En eigenlijk is dat prima. Maar het is wel een groot thema, want zowel in mijn tak van wetenschap als in het bedrijfsleven zijn vrouwen in de minderheid. Ik heb er zelf nooit last van gehad, maar als je wilt dat het verandert, moet je wel op de trom roffelen. Bij selectieprocedures moet je opletten dat je niet alleen diegenen kiest die op je lijken. Zorg voor goede selectiecriteria of schakel objectieve hulp in.'

Dat vrouwen een achterstand hebben, omdat velen parttime willen werken, onderschrijft Lückerath ten dele. 'Als je heel lang drie dagen per week werkt, is het irreal om te denken dat je in de raad van bestuur komt. Maar tijdelijk wat korter werken, omdat je voor je kinderen wilt zorgen, mag geen probleem zijn. Dat heb ik ook gedaan. Bedrijven moeten er ook voor waken dat ze geen talent weggooien.'

