

Beteugel het gedrag van de kersverse CEO

Geschreven door: Tim Kamphorst

Bij wisseling van de wacht komt het te vaak voor dat de nieuwe ceo het beleid van zijn voorganger afkeurt of daar ernstige kanttekeningen bij plaatst. Dat gaat meestal gepaard met de aankondiging van een forse reorganisatie — inclusief banenverlies en kostenreducties — en een stevige voorziening.

Het slechte nieuws is verkondigd en daarna kunnen de resultaten (en bonus?) alleen maar beter worden. De raad van commissarissen (rvc) moet dergelijk gedrag niet tolereren en zou het overgangsproces strakker moeten regisseren.

De opvolging van de ceo is nadrukkelijk een verantwoordelijkheid van de rvc. Afronding van de selectie met een formele aanstelling vormt meestal het sluitstuk van de inspanningen. Dat sluitstuk zou de start van een nieuwe episode moeten inluiden: het managen van de overgang en overdracht van de oude naar de nieuwe ceo.

De nieuwe ceo mag op termijn best zijn stempel op de koers drukken.

Dat moet echter wel met beleid gebeuren, zodat grote schokbewegingen voor klanten, medewerkers, aandeelhouders en samenleving worden voorkomen.

Recente voorbeelden waarbij de regie door de rvc gebrekkig is geweest zijn Philips en KPN. Beide nieuwe ceo's gooien radicaal het roer om en breken deels het gevoerde beleid van de voorganger af. Niet bepaald een toonbeeld van continuïteit. Voor Philips en KPN klemt dat temeer aangezien de opvolging van binnenuit heeft plaatsgevonden.

De rvc moet veel strakker regie voeren op het overgangsproces en moet de nieuwe ceo die wilde plannen heeft, tijdig beteugelen. Een consistente lijn eist voortzetting van het gevoerde beleid met de mogelijkheid van geleidelijke verandering.

Als het roer toch radicaal om moet, heeft zowel de rvc als de nieuwe ceo wat uit te leggen.

Immers de raad kan het verwijt gemaakt worden in de periode voor de wisseling van de wacht onvoldoende kritisch toezicht gehouden te hebben.

Voor de nieuwe ceo — die uit eigen geledingen is aangetrokken — is de vraag gerechtvaardigd waarom betrokkenen als medebestuurder niet eerder aan de bel hebben getrokken. In de wereld van topsport betekent dat doorgaans dat zowel de coach als de speler vertrekt. De raad van commissarissen moet met een strakke regie dat verlies voorkomen.

Tim Kamphorst is directeur van The Executive Network.
