

# CFO moet kritisch blijven op CEO

tekst Hans van der Vorst

CFO's en CEO's werken steeds meer samen als een team. Dit betekent echter niet dat de CFO de CEO klakkeloos moet volgen. Hij heeft zijn eigen verantwoordelijkheid en moet zo nodig ingrijpen als het dreigt mis te gaan. Aan jaknikkers heeft de organisatie niets. Bij een onderneming die ten onder dreigt te gaan is vaak het patroon te zien van een dominante CEO en een volgzame CFO die niet ingrijpt.

**G**ebrek aan kennis en ervaring is vaak niet de onderliggende oorzaak van een zwak presterende financiële functie. Het is veel meer de houding van de CFO en/of controller die bepaalt hoe de financiële besturing wordt uitgevoerd. Bedrijven die in de problemen komen, hebben vaak een charismatische CEO die slecht met kritiek kan omgaan. Deze CEO kiest vaak een meegaande CFO die moeite heeft om kritiek te uiten. Terwijl kritiek uiten juist een cruciale karaktereigenschap is waarover een CFO moet beschikken. CFO's die wel kritisch zijn en geen gehoor vinden bij de dominante CEO, zullen hun conclusie trekken en opstappen.

Om te begrijpen waarom CEO en CFO vaak met open ogen de afgrond in lopen, is het noodzakelijk te begrijpen welke soort cultuur er heerst in een onderneming die in verval is geraakt. Wat zijn de gebruiken, hoe lopen de patronen en wat bepaalt het handelen van het (top)management? Harrison onderscheidt in essentie vier verschillende soorten culturen:

- de machtscultuur;
- de rolcultuur;
- de taakcultuur;
- de persoonscultuur.

## MACHTSCULTUUR

In een machtscultuur bestaan weinig regels en procedures. Er wordt slecht geluisterd. Er is één machtscentrum van waaruit de onderneming wordt bestuurd. Een dergelijke onderneming probeert ook haar omgeving te domineren. De wet van de jungle overheerst. In de organisatie streven de individuele managers naar persoonlijk voordeel, desnoods ten koste van collega's.

## ROLSCULTUUR

Het einde van een machtscultuur leidt vaak tot de opkomst van de rolcultuur. Op de rolcultuur is de stereotiepe aanduiding 'bureaucratie' van toepassing: in een rolcultuur bestaat veelal een eilandenrijk aan specialismen en functies. Verder is ordelijkheid in deze cultuur belangrijk: verantwoordelijkheden, procedures en systemen zijn schriftelijk vastgelegd; deze vormenlijkheden bepalen in hoge mate het functioneren van individuen. Door dit alles is het gedrag in een dergelijke organisatie zeer voorspelbaar.

## TAAKCULTUUR

In een taakcultuur gaat het erom een hoger doel te bereiken. Dit kan zijn het behalen van winst, maar ook het doorvoeren van een 'turnaround'. Individuele behoeften worden ondergeschikt gemaakt aan het hogere doel. Kwaliteiten als toewijding en

opoffering worden beloond – al kan dit leiden tot fanatisme en burn-out. Gezag krijgt iemand niet op basis van macht, maar op basis van kennis en bekwaamheid.

## PERSOONSCULTUUR

In de persoonsgerichte cultuur ten slotte staat de mens centraal. Individen evalueren de organisatie aan de hand van de mate waarin deze bijdraagt aan hun individuele doelstellingen. Draagt zij daar niet aan bij, dan verliest de organisatie haar functie voor die persoon. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Persoonsgerichte oriëntaties zijn onder andere te vinden in accountants- en advocatenkantoren.

Als een aantal individuen in deze organisatie niet gelooft in Waterloo, dan volgen zij de leider niet en anderen



---

wellicht wel... als die anderen geen andere prioriteiten hebben.

## VERVAL

In grofweg tachtig procent van de ondernemingen in verval die wij hebben meegemaakt, heerste er een machtscultuur. De resterende twintig procent van de bedrijven waren bijna allemaal van het type 'rolcultuur', in één uitzonderlijk geval was er sprake van een persoonsgerichte cultuur.

Is een machtscultuur dan per definitie slecht? Is er een ideale cultuur? Beide vragen moeten ontkennend worden beantwoord. Het hangt volledig af van de situatie waarin de onderneming zich bevindt. Dit wordt het beste geïllustreerd aan de hand van figuur 1, waarin de levensfasen van een onderneming zijn afgebeeld, van de oprichting tot aan het faillissement. In een groot deel van de opdrachten werd de slecht presterende onderneming geleid door een autocratische leider, die op basis van zijn typische kernkwaliteiten (visie, besluitvaardigheid, doorzettingsvermogen, overtuigings- en daadkracht) een ambitieuze groei-doelstelling voor de onderneming nastreefde. De CEO-groootaandeelhouder (pionier-ondernemer) streefde veelal naar autonome groei, de door aandeelhouders aangestelde CEO (ondernemer-bestuurder) probeerde vaak te groeien door middel van overnames. In tijden van groei zijn deze leiders op hun best.

Typische valkuilen voor de autocratische leider zijn een onrealistische houding, impulsiviteit, ongeduld, drammerigheid en zelfs angstwekkendheid. In een periode à la hausse voelt dit type leider weinig noodzaak tot het werken aan zijn uitdagingen: 'bezinning', 'luisteren naar je omgeving' en 'geduld hebben met mensen'. Dan begint de hebzucht te regeren. Hij wil niet meer de beste zijn, maar de grootste. De expansiestrategie is niet langer gericht op waarde, maar op volume. De buitenwereld moedigt de leider aan: koersen stijgen en optiepakketten groeien in waarde. De leider begint te geloven dat hij alles kan en onkwetsbaar is. Hij wordt zelfgenoegzaam. Dit blijkt een slechte raadgever. Het verval van de onderneming wordt ingezet zonder dat iemand het in de gaten heeft.

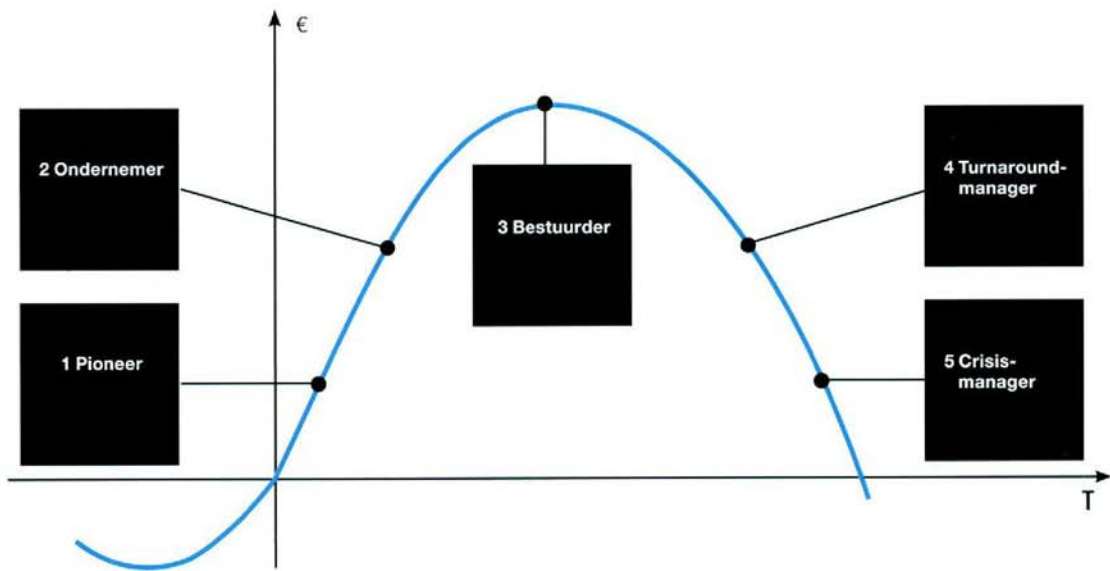
dat het anders moet, maar hij handelt er niet naar. De CEO probeert koste

wat het kost het proces van afrakeling te keren met de oude recepten; hij is verslaafd geraakt aan het succes en kan niet afkicken. Hij gelooft nog in het succes van het verleden. Zijn valkuilen staan dan wagenwijd open: hij duldt geen kritiek; hij is niet ontvankelijk voor de mening van zijn CFO; lastige managers beschouwt hij als eigenzinnig en eigengereid; hij luistert niet meer.

De CFO en verantwoordelijke managers op hun beurt gaan niet tot actie over. Zij durven het in de bestaande machtscultuur nog steeds niet goed aan om kritiek te geven en zelf initiatief te nemen; zo iets beschouwen zij nog steeds als een vorm van rebellie en eigengereidheid jegens de CEO, sommigen zien het zelfs als verraad.

Beider persoonlijke kwaliteiten, die uitstekend werkten tijdens de groei, worden een hindernis bij het tegengaan van de neergang. De CFO is te weinig zelfstandig, toont niet genoeg eigen initiatief en uit geen kritiek. Zijn sterke gevoelens van loyaliteit jegens de CEO blokkeren zijn gedrag. De mix van beider persoonlijke kwaliteiten dragen zorg voor én een steile groei én een steile neergang. De genomen risico's tijdens deze periode werden simpelweg te groot. Het snelle succes leidde als vanzelf tot het snelle verval. ■

• CFO ziet kritiek als verraad jegens CEO •



FIGUUR 1. LEVENSCYCLUS VAN EEN ONDERNEMING