



DE PRIJS VAN STILTE EN BLINDE VLEKKEN IN DE BOARDROOM

Het begon niet met één fout, maar met een keten van besluiten die in bestuurskamers logisch leken. Besluiten waarin deadlines, concurrentiedruk en kostenreductie zwaarder wogen dan nuance en twijfel. Pas hoog boven de aarde, op tien kilometer hoogte waar elke keuze onverbiddelijk wordt getest, bleek hoe desastreus die afwegingen waren. Twee Boeing 737 MAX toestellen van Lion Air en Ethiopian Airlines stortten in een periode van vijf maanden neer. 346 mensen kwamen om.

De wereld was verbijsterd. Vliegtuigen kwamen wereldwijd aan de grond te staan. Onderzoeken door luchtvaartautoriteiten en governance-experts legden een pijnlijke realiteit bloot: dit was niet enkel technisch falen, dit was het resultaat van tekortschietend toezicht. Een board die te weinig tegenkracht bood en een cultuur die verschoof van kritische reflectie naar bevestiging – van veiligheid naar snelheid. Wat de schok versterkte: al in 2017 schreven Boeing-medewerkers intern gefrustreerd dat het toestel ‘designed by clowns, supervised by monkeys’ was.

De verschuiving die niemand benoemde Jarenlang was Boeing een ingenieursbolwerk waar veiligheid en technische excellentie heilig waren. Maar na de fusie met

McDonnell Douglas in 1997 veranderde dat. Financiële doelstellingen en kostenbesparingen kregen voorrang. Het hoofdkantoor verhuisde van Seattle naar Chicago en later naar Washington D.C. – weg van de fabrieken en ingenieurs, dichterbij financiële en politieke centra. Die fysieke afstand symboliseerde een diepere mentale verschuiving.

Toen Airbus met de A320neo marktaandeel won, voelde Boeing de druk. In plaats van een nieuw toestel te ontwikkelen, werd gekozen voor een ingrijpende aanpassing van de bestaande 737. Grotere, modernere motoren vereisten forse aerodynamische en softwarematige aanpassingen. Zo ontstond MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System). Maar het systeem was kwetsbaar: het vertrouwde op één sensor, was onvoldoende getest en werd nauwelijks aan piloten uitgelegd. Boeing wilde kostbare simulatortraining namelijk vermijden. Een Chief Technical Pilot zei het expliciet: ‘There will not be any type of simulator training ... Boeing will not allow that to happen.’ Transparantie werd gezien als risico, niet als noodzaak.

Een board vol zwaargewichten, maar zonder tegenkracht

De boardroom van Boeing kende klinkende namen: oud politici, een voormalige White House Chief of Staff, CEO's en strategische zwaargewichten. Maar wat ontbrak was diepgaande sectorspecifieke luchtvaartken-

Voor elk nummer wordt een filosoof, denker, theoloog, antropoloog, dichter, bestuurder, commissaris of kunstenaar uitgenodigd om het thema van die editie – of juist een alternatief onderwerp – te ‘overpeinzen’. Met hun persoonlijke kijk daarop kunnen zij verdieping bieden en wellicht inspireren tot nieuwe inzichten of een andere blik.

nis, technische expertise en genderdiversiteit. Er waren audit- en remuneratiecommissies, maar niemand vroeg waarom er géén safety committee was – in een industrie waar veiligheid de basis vormt.

De governancestructuur versterkte deze kwetsbaarheid. In de one tier board werden de rollen van CEO en Chairman gecombineerd. Daarmee kreeg de CEO grote invloed op agenda, informatievoorziening en besluitvorming. Kritische vragen verstomden. Countervailing power ontbrak. Groupthink kreeg de ruimte. Boardleden rouleerden en doken onvoldoende diep in de materie.

Signalen die nooit de top bereikten

Na de fusie kantelde in 1997 de organisatiecultuur. De vroegere ingenieursgedreven cultuur – ‘we bouwen het veiligste vliegtuig’ – veranderde in een zakelijke prestatie logica: ‘we moeten sneller en goedkoper produceren’. Een klokkenluiderssysteem ontbrak. Medewerkers voelden geen ruimte om zorgen te uiten. Voormalig CEO Harry Stonecipher zei het openlijk: ‘It’s run like a business rather than a great engineering firm.’ Het warme ‘We’re the Boeing family’ maakte plaats voor het afstandelijke ‘We’re the Boeing team’, dat door opvolgers McNerney en Muilenburg verder werd versterkt. Cultuur bleek geen bijzaak, maar een strategische realiteit.

De fatale en financiële gevolgen

Toen in 2018 en 2019 tijdens de twee fatale

vluchten de sensoren foutieve data leverden, trad MCAS agressief in werking en duwde de neus van de toestellen omlaag. Piloten – niet geïnformeerd over het bestaan van MCAS en zonder simulatortraining – wisten niet wat zich voltrok. Ze vochten voor controle, maar verloren. De toestellen doken naar beneden. 346 mensen kwamen om in Indonesië en Ethiopië.

Mijn eigen man vloog destijds op de Boeing 737, zij het niet op de MAX. Toch maakte ik me als partner van een piloot grote zorgen. Wat was er bij Boeing nog meer over het hoofd gezien? Dit ging namelijk niet alleen over techniek, maar over toezicht. Over een board die haar kerntaak had veronachtzaamd. Governance kan letterlijk levens redden – of kosten.

Sinds 2019 heeft Boeing inmiddels meer dan 35 miljard dollar schade geleden, waarvan circa 20 miljard direct gerelateerd aan de ongelukken. De financiële schok was immens, maar de menselijke impact onvergelijkbaar groter.

Vier factoren die governance maken of breken

1. De juiste samenstelling van de board

Goede governance vereist diversiteit in expertise, domeinkennis, ervaring en persoonlijkheid om blinde vlekken in de boardroom te minimaliseren. Toezicht is geen bijbaan; het vraagt tijd en toewijding, scherppte, voorbereiding en moed datgene te vragen en te benoemen wat een ander niet ziet.

2. Volledige, tijdige en relevante informatie

Toezichthouders moeten beschikken over volledige en eerlijke informatie, formeel én informeel, intern én extern. Zonder transparantie ontstaat blindheid. Ze moeten hierbij niet alleen afwachten tot informatie ze bereikt, maar ook proactief en gericht informatie opvragen. Een commissaris die alleen reageert, bestuurt met achterstand; wie systematisch vraagt en ophaalt, stuurt met inzicht.

3. Stevige, goed verankerde processen

Strategie, risico, audit, compliance, remuneratie, CEO-opvolging en evaluaties moeten solide en passend zijn voor de sector. De afwezigheid van een safety committee in de board bij Boeing was een fundamentele governancefout.

4. De juiste cultuur en boarddynamiek

Het fundament van goed toezicht is tegenkracht. Is er ruimte om vragen te stellen? Mag men het oneens zijn? Is escalatie mogelijk? Wordt elke stem gehoord? Zonder gezonde tegenspraak ontstaat groupthink en worden risico's onzichtbaar.

Conclusie

De tragedie rond de Boeing 737 MAX toont dat falend toezicht nooit theoretisch blijft. Het dringt door in processen, systemen en cultuur – en eindigt, zoals in de geschetste casus, uiteindelijk in de cockpit. Governance is geen formaliteit in een jaarverslag, maar een levende discipline die elke vergadering opnieuw vraagt om alertheid, tijd en vakmanschap.

Wanneer boards hun rol serieus nemen, kunnen organisaties veilig innoveren en groeien. Wanneer tegenstemmen verstommen, informatie wordt gefilterd en expertise ontbreekt, ontstaat een gevaarlijke blindheid. De lessen van Boeing zijn scherp en soms pijnlijk, maar ook waardevol: **sterke governance redt levens.**

Toekomstbestendige organisaties vragen om bestuurders die verder durven kijken dan spreadsheets en kortetermijntargets. De huidige tijd vraagt om bestuurders die vertragen wanneer de wereld om hen heen versnelt. De rol van het toezicht is daarbij het blijven stellen van vragen, juist wanneer antwoorden ongemakkelijk zijn. Want goed toezicht is geen rem – het is de motor van veiligheid, integriteit en duurzame vooruitgang. Bovenstaande overdenkend, hoe veilig is de cockpit in uw organisatie en ... heeft u de juiste crew aan boord? 

Marguerite Soeteman-Reijnen is

een Nederlandse zakenvrouw met ruime internationale ervaring in risicomanagement, verzekeringen en corporate governance. Ze werkte 34 jaar bij Aon, meest recentelijk als voorzitter van Aon Holdings.

Momenteel is ze commissaris bij Siemens Nederland, MN en HBC Gruppe (Duitsland), lid Raad van Advies RESILICON en voorzitter van de Maatschappelijke Raad van Advies van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

