

Risicomanagement is in de gezondheidszorg steeds belangrijker. Risico's in bedrijfsvoering, zorg, veiligheid, personeel, continuïteit van de organisatie en imago worden gemeten en bestuurd. Deze risico's komen, als het goed is, regelmatig aan de orde aan de bestuurstafel en in de raad van toezicht. Minder vaak gaat het over de risico's die een organisatie loopt met haar bestuurders en toezichthouders. In dit artikel schetst de auteur –licht karikaturaal- soorten bestuurders, die een risico kunnen vormen voor een organisatie. In een volgend artikel schetst hij risicovolle toezichthouders.

**Governance** | Hans Hoek

**Thema HRM**

# Governance in gevaar? (1)

## Risicovolle bestuurders

Besturen is een moeilijk vak, waarvoor niet iedereen geschikt is. Geschiktheid hangt af van kennis en vaardigheden, maar ook van de persoon, zijn houding en zijn gedrag. Kennis en vaardigheden kun je leren en toetsen bij een sollicitatie. Maar het is moeilijker om er achter te komen wat voor persoon de bestuurder is en hoe hij zich gedraagt. Toch is de verkeerde persoonlijkheid als bestuurder een groot risico voor een organisatie. Het is dus van groot belang om als raad van toezicht risicovolle persoonlijkheden van te voren te herkennen en het risico bij de selectie af te wegen. Om bij te dragen aan die herkenning, beschrijf ik in dit artikel persoonlijkheden die direct of op langere termijn een risico voor de organisatie kunnen zijn. De kennis in dit artikel is ontleend aan mijn adviespraktijk en openbare bronnen over conflicten met bestuurders. Daar valt veel uit te leren en is de kennis terug te brengen tot een aantal typeringen. Die typeringen beschrijf ik in dit artikel onder korte treffende 'soortnamen', zoals de wereldreiziger, de goeroe en de angsthaas.

Aan het eind van het artikel beargumenteer ik waarom de kennis van deze soorten bij werving en evaluatie van bestuurders van belang is.

### De wereldreiziger

De wereldreiziger is overal, behalve in zijn eigen organisatie. Hij heeft veel nevenfuncties, spreekt op congressen en gaat graag mee op studiereizen. Hij vertelt overal hoe geweldig zijn organisatie het doet en wat anderen daarvan kunnen leren. Hoe hij dat weet, als hij nooit in huis is, is een raadsel. De wereldreiziger geniet extern veel aanzien. Intern kent niemand hem en trekt niemand zich wat van hem aan. Hij kent zijn eigen organisatie niet en is niet bij de organisatie betrokken. Hij vindt ook dat het zo hoort. Hij bestuurt 'op afstand' en laat 'zijn mensen' het werk doen. Een crisis komt voor zo'n bestuurder onverwacht en de schuld ligt altijd bij een ander.

### De keizer

De zelfgekroonde keizer gedraagt zich als absolute heerser over de organisatie. Hij is de baas, hij heeft gelijk en niemand mag hem tegenspreken. Sommige (interim)-bestuurders gedragen zich van af de eerste dag als absolute

heerser. Maar iemand kan ook uitgroeien tot keizer, doordat hij (te) lang de baas is over dezelfde organisatie. Hij vormt die organisatie naar zijn hand en het management bestaat uit zijn vazallen. De adviesorganen en de raad van toezicht bewonderen de keizer en kijken tegen hem op, maar zijn ook bang van hem. Iedereen denkt dat de organisatie afhankelijk is van de keizer en dat zijn vertrek een ramp zou zijn. Als dat vertrek zich aandient, valt de keizer vaak diep en blijkt zijn keizerrijk een puinhoop te zijn.

### De goeroe

De goeroe heeft een boek geschreven (of gelezen) waarin de waarheid staat over het functioneren van een organisatie. Alle problemen moeten volgens dat concept worden opgelost. De goeroe is vaak erg bevlogen. Hij krijgt mensen mee op weg naar een geïnspireerde, maar onpraktische toekomst. Een goeroe spreek je niet tegen en die val je niet lastig met 'ja maar' vragen. De goeroe wordt meestal na een paar jaar weggekocht door een andere organisatie, die onder de indruk is van zijn 'visie'. Na zijn vertrek neemt de organisatie onmiddellijk afscheid van zijn concept en stelt een beheersmatig ingestelde bestuurder aan om de zaak op orde te brengen en de financiële gaten te dichten. Want voor een goeroe is geld een te verwaarlozen bijzaak.

### De angsthaas

De angsthaas durft geen beslissingen te nemen. Hij stelt dat uit of probeert een ander te laten beslissen. Hij omringt zich met verschillende adviseurs en is dol op sessies 'om draagvlak te creëren'. Hij houdt zo lang mogelijk alle opties open. De angsthaas houdt zich verre van het primaire proces. Hij wil alles lezen en weten voor hij een beslissing neemt. En omdat je nooit genoeg weet, neemt hij geen beslissing. De angsthaas is zeer goed in staat om een ander de schuld te geven van een foute beslissing. Hij is een groot voorstander van 'decentraal wat kan, centraal wat moet' en van 'verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie'. Dan kan hij er niet op aangesproken worden als het misgaat.

### De zetbaas

De zetbaas ziet zichzelf niet als de leider van een private organisatie met eigen doelen, maar als uitvoerder van het overheidsbeleid. Hij heeft geen eigen visie, maar maakt zich afhankelijk van de wensen van VWS. Hij neemt geen enkel initiatief dat tot risico kan leiden. Hij praat veel met het zorgkantoor, maar laat de onderhandelingen over de productie aan zijn controller over. Hij heeft graag de IGZ over de vloer om moeilijke boodschappen aan de professionals te geven.

De zetbaas heeft een vertekend beeld van zichzelf. Hij denkt dat hij 'zorgondernemer' is en praat graag in die termen over zichzelf. Maar hij gaat ieder risico voor zichzelf en de organisatie uit de weg. Hij is vaak een fervent voorstander van protocollen en richtlijnen, benchmarks en certificering. Dat geeft zekerheid.

### De redder in nood

De redder in de nood stelt direct na binnenkomst vast dat zijn voorganger een enorme puinhoop heeft achtergelaten en dat hij onmiddellijk fors moet ingrijpen. Veel interim-bestuurders profileren zich als redder in de nood. Deze redder maakt zich snel populair met eenvoudige maatregelen, die op het eerste gezicht goed scoren. Hij koopt loyaliteit. In ziekenhuizen 'herstelt' hij de relatie met de medische staf, meestal door hen veel geld en macht te geven.

Als hij weg is zit zijn opvolger met de gebakken peren. De geweldige sanering, die hij heeft ingezet, blijkt niet het beoogde effect op te leveren. Cijfers zijn 'opgeleukt' en blijken bij de volgende jaarrekening niet te kloppen. De verhoudingen zijn verziekt en de medische staf denkt het voor het zeggen te hebben.

### De passant

De passant werkt overal maar kort en vertrekt dan weer. Een passant is soms helemaal geen goede bestuurder, maar hij vertrekt steeds voor zijn falen zichtbaar wordt. Hij krijgt goede referenties mee, want niemand wil toegeven dat de passant een verkeerde keuze was. De nieuwe organisatie is onder de indruk van het CV en vraagt niet door. En zo komt de passant iedere keer weer aan een interessante baan en/of een mooie afvloeiingsregeling zonder dat hij ooit echt iets gepresteerd heeft. De passant is niet echt geïnteresseerd in de organisatie die hij leidt. De zorgorganisatie is er om hem geld en status te geven. Hij laat veel aan zijn directeuren over en neemt nauwelijks zijn verantwoordelijkheid. Na zijn vertrek blijkt hij geen toegevoegde waarde gehad te hebben.

### De chaoot

De chaoot is druk met 100 dingen, maar maakt niets af. Hij praat razendsnel en springt van de hak op de tak. Hij luistert slecht, want dat onderbreekt zijn eigen gedachtegang. Hij praat bevlogen over de zorg en het belang van medewerkers. Mensen op de werkvloer en cliënten lopen met hem weg, terwijl de ondernemingsraad en de leidinggeven den hoofdpijn van hem krijgen. De raad van toezicht is in het begin enthousiast maar na een tijdje van loze beloften slaat de twijfel toe. De chaoot is nooit met vandaag bezig,

**'De chaoot is nooit met vandaag bezig, maar altijd met overmorgen'**

# 'Als integraliteit nodig is dan is de kleine zelfstandige een risico'

maar altijd met overmorgen. Wat nu niet werkt, moet volgende week wel werken. Hij gelooft dat ook zelf. Maar op een gegeven moment wordt de chaos hem toch fataal en moet hij vertrekken.

## De dokters dokter

De dokters dokter is een medische professional die bestuurder wordt, maar zijn oorspronkelijke vak niet genoeg los laat. Hij blijft zich identificeren met de medisch specialisten en richt zich in de eerste plaats op de belangen van de medische staf en pas in de tweede plaats op het belang van het ziekenhuis. De raad van toezicht draagt de dokters dokter op handen, omdat hij weet hoe de zorg in elkaar zit. De andere leden van de raad van bestuur vinden dat hun inhoudelijke collega onvoldoende integraal bestuurlijk denkt en weinig oog voor de bedrijfsvoering heeft. De dokters dokter houdt het meestal niet lang vol. Of hij vindt het zelf niet meer leuk en gaat terug naar zijn doktersvak. Of de medische staf dan wel zijn collegabestuurders zeggen het vertrouwen op.

## De potjesman

De potjesman heeft overal een potje geld voor en fungeert daarmee als smeerolie in de organisatie. Dat wordt zeer gewaardeerd. Maar hij is de enige die weet hoe het zit. Zijn standaardrepertoire is een sluitende begroting, gevolgd door forse overschrijdingen in het tweede kwartaal, een bezuinigingsronde voor de zomer en een overschot aan het eind van het jaar.

Dat overschot gaat bij het opstellen van de jaarrekening in verschillende reserves (de potjes), die het volgend jaar weer gebruikt kunnen worden. En zo blijft het systeem intact. Het grootste risico van de potjesman ontstaat bij zijn vertrek. Dan vallen zijn impliciete sturing en zijn kennis weg en blijken de financiën niet inzichtelijk en niet op orde te zijn. Na het vertrek van de potjesman raakt de organisatie vaak in financiële moeilijkheden.

## De kleine zelfstandige

De dokters dokter en de potjesman zijn voorbeelden van de kleine zelfstandige in de raad van bestuur. Ook bestuurders belast met nieuwbouw, ICT of innovatie gedragen zich vaak als kleine zelfstandige. De kleine zelfstandige trekt zich niets aan van collegiale en integrale verantwoordelijkheid in de raad van bestuur. Hij heeft zijn eigen staf en sluit eigenmachtig overeenkomsten met externe partijen. Hij stemt dat niet af in de raad van bestuur en als zijn collegae er naar vragen trekt hij een rookgordijn op. Hij is de enige met specifieke kennis van het onderwerp, daarom is iedereen van hem afhankelijk. Als hij zijn klus kan afmaken (bijvoorbeeld een nieuw gebouw neerzetten)

kan de kleine zelfstandige heel waardevol zijn, juist omdat hij zich door niets laat afleiden. Maar als integraliteit nodig is dan is de kleine zelfstandige een risico.

## Slot

De selectie van nieuwe bestuurders geschiedt nog steeds vooral op basis van het curriculum vitae en sollicitatiegesprekken. Het inwinnen van referenties of het houden van een assessment is bij de selectie van bestuurders minder gebruikelijk dan voor medewerkers. Daardoor is de keuze overwegend gebaseerd op het beeld dat de bestuurder van zichzelf creëert. Het is de moeite waard om bij iedere werving intensiever te analyseren wat voor persoon de bestuurder is en welk patroon er in zijn carrière zit. In dit artikel zijn elf soorten risicovolle bestuurders getypeerd. Die typeringen kunnen helpen bij de analyse van de persoon van de bestuurder en daarmee bijdragen aan een beter selectieproces. Ze kunnen ook helpen om bij de jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur te ontdekken of de bestuurder ongewenst gedrag gaat vertonen. Veel pijnlijke procedures kunnen worden voorkomen als bijtijds gezien wordt dat een bestuurder zich tot één van de karikaturen ontwikkelt. |

## DISCLAIMER

'Governance in gevaar? (1)' bevat enigszins karikaturale beschrijvingen van bestuurders waarmee een organisatie risico loopt. Net als in films en romans geldt dat iedere overeenkomst of gelijkenis met bestaande personen berust op zuiver toeval.

De auteur kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor de parallellen die de lezer ziet tussen de karikatuur en de mensen in de omgeving van de lezer.

In de tekst wordt steeds de mannelijke vorm gehanteerd. De beschrijvingen kunnen uiteraard ook op vrouwelijke bestuurders betrekking hebben, hoewel sommige beschrijvingen getuigen van masculien gedrag dat bij vrouwen minder voorkomt. De auteur laat het graag aan de lezer over te bepalen of de beschrijvingen met mannelijke of vrouwelijke eigenschappen te maken hebben.

Dr. ir. Hans Hoek is directeur van C3 adviseurs en managers BV te Leusden. Hij richt zich in zijn adviespraktijk vooral op samenwerking en governance. Op dat laatste onderwerp is hij in 2007 gepromoveerd.