

## Voorkomen van conflicten in raad

In het oktobernummer van ZM Magazine zijn conflicten rond de raad van bestuur van zorgorganisaties beschreven en zijn aanbevelingen gedaan voor de aanpak van dergelijke processen. Dit vervolgartikel gaat in op de vraag of een deel van deze conflicten voorkomen kan worden. En zo ja, hoe dan?

**B**esturen in de zorg is lastig. Je moet je weg vinden in een ingewikkeld samenspel van private, publieke en professionals governance. Er moet rekening worden gehouden met veel stakeholders. De regelgeving is ingewikkeld en verandert voortdurend. Het maken van keuzes wordt niet door iedereen gewaardeerd en leidt dus tot wrijving. Geen enkele raad van bestuur kan zijn werk doen zonder 'vuile handen' te maken en zonder vijanden te maken. Zonder wrijving geen warmte.

Het is dus logisch dat er problemen zijn en dat zich conflicten rond raden van bestuur voordoen. Het is ook logisch dat een deel van die conflicten leidt tot vertrek van de raad van bestuur. Conflicten zijn niet altijd schadelijk. Soms brengen ze nieuwe energie, nieuwe inzichten en nieuwe uitdagingen. Maar in veel gevallen wordt de zorgorganisatie geremd in haar ontwikkeling als er problemen met de raad van bestuur zijn, zeker als die problemen zich lang voortsleepen. Als we dit soort negatieve, energievretende en kostbare conflicten voor een deel kunnen voorkomen, is de zorg daarbij gebaat. En de bestuurders waarschijnlijk ook.

### Kansen op verbetering

'Voorkomen is beter dan genezen' geldt ook voor problemen rond de raad van bestuur. Niet alle problemen kunnen worden opgelost, maar er zijn er minder als aan de volgende drie voorwaarden is voldaan:

- ▶ We hebben goede bestuurders die passen bij de organisatie.
- ▶ Die bestuurders doen de goede dingen goed.
- ▶ We weten wat die bestuurders doen en kunnen beoordelen of het goed is.

Ik ga op het eerste aspect het meest uitgebreid in. Beide andere elementen komen kort aan de orde.

### Goede bestuurders

Het lijkt een open deur dat een organisatie geleid moet worden door goede bestuurders. In de praktijk is dat niet altijd

het geval. Ik heb het niet statistisch onderzocht, maar ik denk dat ook voor de kwaliteit van bestuurders de normale verdeling - de zogenaamde Gausskromme - geldt. Als die aanname klopt, dan is tien tot vijftien procent een goede bestuurder en tien tot vijftien procent een slechte bestuurder. De overige zeventig tot tachtig procent blinkt niet uit en is niet slecht, maar meer of minder geschikt voor de functie. De brede middengroep functioneert bevredigend, zolang zij een organisatie leidt die bij hen past en die niet te veel problemen heeft. Wordt de organisatie te groot, bijvoorbeeld door fusie, of ontstaan er grote problemen, bijvoorbeeld op financieel gebied, dan trekt zo'n middelmatige bestuurder het niet meer en ontstaan er problemen.

Over de top hoeven we ons geen zorgen te maken. Die vindt zijn eigen weg wel en leidt organisaties goed. Toezichhouders moeten wel opletten dat topbestuurders niet arrogant worden en niet meer gevoelig zijn voor kritiek. In het bedrijfsleven hebben we er een aantal voorbeelden van gezien met alle nadelige gevolgen van dien.

Maatschappelijk gezien leveren de slechte bestuurders meer problemen op. In de kleine kring van circa achthonderd bestuurders in de zorg is redelijk goed bekend wie de slechte bestuurders zijn. Maar net als bij dokters kunnen of willen we het onderscheid tussen goede en slechte bestuurders nog niet publiekelijk maken. En we zijn zeker nog niet zo ver dat we slechte bestuurders, of slechte dokters, rigoureuus uit het vak verwijderen. Iedere organisatie heeft recht op goede bestuurders.

### Hoe komen we aan goede bestuurders?

In het vorige artikel over het oplossen van conflicten heb ik al benoemd dat de raad van toezicht ineens van reactief naar proactief moet omschakelen als er wat met de bestuurder is. Dat geldt zeker voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder, ongeacht hoe de vacature is ontstaan. De raad van toezicht moet gaan nadenken over wie hij wil hebben en het proces leiden dat tot aanstelling van

# van bestuur

Hans Hoek



de nieuwe bestuurder leidt. De raad doet dat niet dagelijks en staat daarom voor een groot aantal vragen. Ik doe een aantal suggesties voor antwoorden.

- ▶ Formuleer een duidelijke opdracht voor een afgebakende termijn

Organisaties maken fasen in hun ontwikkeling door. Bij iedere fase past een andere raad van bestuur. Als een organisatie na drie fusies moet stabiliseren en integreren, heb je een daarop gerichte raad van bestuur nodig en niet een die nog verdere expansie wil. Zo'n integratie duurt vijf jaar. Dus zoek je voor vijf jaar een integrator. Die krijgt een duidelijke opdracht mee, geformuleerd in resultaat termen, en een termijn waarbinnen dat resultaat vorm moet krijgen. De raad van toezicht zal die opdracht moeten (laten) formuleren, maar heeft daarvoor wel inzicht in de strategie nodig.

- ▶ Maak een duidelijk en onderscheidend profiel en stel prioriteiten

De meeste profielen lijken op elkaar en beschrijven een schaap met zeven poten. Daar heb je niets aan voor de selectie van kandidaten. Als er een opdracht is, dan kan ook een op die opdracht toegesneden profiel worden gemaakt. Dat helpt al beter bij de selectie. Dan nog zal het profiel meer kwaliteiten bevatten dan een normaal mens in zich verenigt. Daarom is het van belang binnen het profiel prioriteiten te stellen: dit willen we in ieder geval. Voor de integrator zijn communicatie en bewezen vaardigheden rond herstructurering van organisaties waarschijnlijk meer van belang dan ondernemerschap of 'een relevant netwerk'.

- ▶ Houd vast aan gemaakte keuzes

Het komt voor dat er een duidelijk profiel is, maar dat tijdens het proces dat profiel verwatert. Een bekend voorbeeld is dat een ziekenhuis een ondernemer zoekt 'die vooral niet uit de zorg moet komen' en dat uiteindelijk toch een directeur van een kleiner ziekenhuis wordt benoemd. Selecteurs hebben de neiging risico's uit te sluiten en te kiezen voor een - veronderstelde - veilige oplossing in plaats van vast te houden aan de oorspronkelijke - meer risicovol geachte - keuze.

- ▶ Zorg voor functiescheiding in de procedure

Werving en selectie zijn geen dagelijks werk voor de raad van toezicht en hij heeft geen ondersteuning, zoals een hoofd P&O, om hem te helpen. De raad leunt op de huidige raad van bestuur of op de headhunter om dit proces voor elkaar te krijgen. Vooral die headhunter krijgt daardoor nogal

eens een combinatie van functies die je liever gescheiden ziet. Hij stelt het profiel op, hij zoekt mensen bij het profiel, hij begeleidt de procedure en de gesprekken met de kandidaten en hij vervult een rol bij de arbeidsvoorwaarden. Het is veel beter als die functies gescheiden zijn. Dat kan als er een andere persoon dan een headhunter is die de raad van toezicht ondersteunt. Hij schrijft profiel en opdracht. Hij begeleidt ambtelijk de procedure. Hij voert de dialoog met het werving- en selectiebureau en toetst of deze wel levert wat gevraagd is. Zo ontstaat een duidelijker klant-leveranciersrelatie met de headhunter, waardoor beter bewaakt wordt dat de kandidaten aan het profiel voldoen.

- ▶ Win referenties in en laat een assessment doen

Als de raad van bestuur een duidelijke opdracht meekrijgt, dan is het niet gek om te voren te weten of dit de persoon is die de opdracht kan uitvoeren. Voor andere functies laten we daartoe vaak een assessment plaatsvinden. Voor toekomstige bestuurders is dat nog geen usance. De selectie wordt beter als, waar nodig, van dit instrument gebruik gemaakt wordt. Referenties worden niet altijd ingewonnen en soms pas als de ene kandidaat al is geselecteerd. Volgens mij is dat een van de redenen waarom de slechte bestuurders telkens weer aan de bak komen. Een raad van toezicht die goed referenties inwint, zal zo iemand niet snel benoemen.

- ▶ Sluit een overeenkomst voor bepaalde tijd af en regel de procedure en de prijs voor tussentijds vertrek op voorhand.

Een raad van toezicht is blij als de bestuurdersfunctie is ingevuld, want dan kan hij weer terug in de reactieve rol. Daarom is er de neiging om een goede bestuurder zo lang mogelijk te houden. Toch is dat niet wijs. Om de zoveel jaar vraagt de ontwikkeling van de organisatie om andere kwaliteiten van het bestuur. Dan moet je wel zonder problemen uit elkaar kunnen gaan. Dan is een contract voor bijvoorbeeld vijf jaar handig. Daarnaast dwingt een overeenkomst voor bepaalde tijd tot tijdige wederzijdse evaluatie. Je moet immers een nieuw contract sluiten als je met elkaar verder wilt.

Er bestaat altijd het risico van tussentijds gedwongen vertrek. Dan is het goed als de condities voor zo'n vertrek al bij binnenkomst bepaald zijn. Dan hoeft er bij een conflict niet eindeloos onderhandeld te worden, maar worden de spelregels gehanteerd, waardoor vertrek op korte termijn geëffectueerd is.

Er is discussie of je een raad van bestuur een resultaatafhankelijke beloning moet aanbieden. Ik ben er geen

# De reputatie komt niet altijd overeen met de werkelijke prestaties

voorzitter van, want welke prestaties meet je dan en hoe weet je dat die toe te schrijven zijn aan de inspanningen van de bestuurder en van niemand anders. De zorg is te complex om dat soort prestatie-indicatoren te kunnen benoemen. Het is wel een onderwerp dat bij de opstelling van het contract besproken moet worden.



De kans op conflicten in een raad van bestuur wordt minder groot wanneer onder andere een bestuurder wordt gekozen die bij de organisatie past.

## Breder perspectief

Ik heb de verschillende aspecten hiervoor beschreven vanuit het perspectief van de organisatie die een bestuurder zoekt. Voor een bestuurder die een nieuwe baan zoekt, gelden veel van deze aspecten ook. Hij wil ook een goede match tussen de organisatie en zichzelf. Hij wil ook helderheid over zijn opdracht, de prioriteiten en het contract. Misschien vindt hij het minder leuk als zijn antecedenten nagevolgd worden en hij een assessment moet doen, maar hij zal de wens begrijpen.

De vraag of de raad van bestuur de opdracht voor de komende vijf jaar kan vervullen en voldoet aan het profiel geldt ook in andere gevallen. Eigenlijk moeten raad van toezicht en een zittende raad van bestuur iedere twee jaar deze vraag opnieuw beantwoorden en bij een ontkennend antwoord daaruit consequenties trekken. Ook bij de samenstelling van de raad van bestuur na fusie moet de vraag gesteld worden of deze raad past bij de organisatie, voldoet

aan het profiel en de opdracht voor de komende jaren kan uitvoeren.

Bij de aanstelling van een interim-bestuurder gelden dezelfde eisen voor de procedure, al is de termijn anders. Bij interim-bestuurders is de reputatie niet altijd in overeenstemming met de werkelijke prestaties. Het inwinnen van referenties en vooral informatie over werkelijk bereikte resultaten is hier minstens zo veel van belang. De opvolger van de interim-bestuurder die is opgezet met de problemen is hier een beter referentiekader dan de raad van toezicht.

## Bestuurders die de goede dingen goed doen

'Doing the right things' is de Angelsaksische definitie van effectiviteit. 'Doing things right' staat voor het bereiken van efficiency. We verwachten beide zaken van de raad van bestuur. En liefst tegelijkertijd, waarbij 'de dingen goed doen' verdergaat dan alleen tegen optimale kosten. Een goed sociaal beleid valt daar ook onder. Wat 'de goede dingen' zijn, moet blijken uit het beleidsplan van de organisatie en uit de opdracht die de raad van bestuur bij zijn aantreden heeft meegekregen. De raad van bestuur bepaalt dus niet zelf wat de goede dingen zijn. Daar is een referentiekader voor nodig dat breder draagvlak heeft in de organisatie. Bij voorkeur zijn 'de goede dingen' zo geformuleerd, dat bepaald kan worden of de doelen bereikt worden en dat dialoog tussen raad van toezicht en raad van bestuur daarover mogelijk is. Dat is lang niet altijd het geval. Soms is de raad van bestuur de enige die in zijn hoofd heeft wat 'de goede dingen' zijn en hoe hij die wil bereiken. Als er geen gezamenlijk beeld is van de doelen van de organisatie, dan is de basis voor een conflict al gelegd.

Dat geldt eveneens voor 'de dingen goed doen'. Behalve over efficiency gaat het hier ook om de kwaliteit van de uitoefening van het bestuur, correctheid en zorgvuldigheid, het volgen van de juiste procedures, zorgen voor draagvlak, onderhoud van relaties etc. Dit is nog moeilijker meetbaar en zichtbaar te maken dan de doelrealisatie van de organisatie. Over de manier om dingen goed te doen, verschillen de meningen nog meer dan over de doelen, zeker als de relatie tussen beide niet duidelijk is. Veel conflicten - zeker met de medische staf - vinden hier hun oorsprong. We zijn het eens of lijken het eens over het einddoel, maar over de weg om daar te komen verschillen we fundamenteel van mening. Dan raakt het doel al gauw op de achtergrond en wordt de discussie alleen gevoerd over de weg om die te bereiken. Recente conflicten over het doorvoeren van

bezuinigingen zijn daar een voorbeeld van. De raad van bestuur wordt weggestuurd vanwege het bezuinigingsplan en de opvolgende interim raad van bestuur komt met een rigouze plan dat noodgedwongen wel wordt geaccepteerd.

### Weten of het goed gaat

Als we ervan uitgaan dat een organisatie een goede raad van bestuur heeft, dat er overeenstemming is over de koers - 'wat zijn de goede dingen' - en dat de raad van bestuur de intentie heeft om de dingen goed te doen, hoe weet de organisatie dan dat dit zo is? Hoe beoordeelt de raad van toezicht dat? Hoe worden afwijkingen gesignaleerd en hoe stuurt de raad van bestuur zelf bij als de raad van toezicht afwijkingen constateert? Hier kan zich het probleem voordoen dat de raad van bestuur als enige kan beoordelen wat de goede dingen zijn en of hij ze goed doet. Vaak ontbreken concrete criteria waarop de raad van toezicht het functioneren van de raad van bestuur kan beoordelen. Soms ontbreekt de noodzakelijke informatie of is de raad van bestuur de enige bron van informatie. Heel vaak accepteert de raad van toezicht verhalen van de raad van bestuur in plaats van concrete gegevens. De raad van bestuur kiest zijn eigen koers en gaat de weg op die hij gewenst vindt, zonder anderen zoals de raad van toezicht en de ondernemingsraad mee te nemen op weg en deelgenoot te maken van de plannen. Napoleon wist al dat je als generaal in je rug geschoten wordt door je eigen troepen, als je te ver voor de troepen uitloopt. Dat is het geval met een raad van bestuur die niet voortdurend zijn koers en de weg die hij gaat met anderen deelt. Dan is het conflict ingebakken en kan ook een goede raad van bestuur op enig moment zijn biezen pakken.

### Tot slot

Niet alle conflicten rond de raad van bestuur zijn te vermijden. Wel is er een aantal factoren te onderscheiden die de kans op conflicten groter maken. Enkele daarvan zijn in dit artikel benoemd, waarbij de meeste aandacht is gegeven aan het krijgen van goede bestuurders. Daar ligt immers de basis voor het goed functioneren van de organisatie en het oplossen van problemen. Daarenboven is van belang dat de raad van bestuur de goede dingen doet, dat hij de dingen goed doet en dat zijn omgeving weet en kan zien 'dat het goed is'. ●

Dr.ir. H. Hoek is governance-adviseur en interim-bestuurder in de zorg en directeur van C3 adviseurs en managers in Leusden

## Management summary

- De aanwezigheid van goede bestuurders is een belangrijke voorwaarde voor het voorkomen van conflicten.
- In het artikel worden aanbevelingen gegeven om de selectie van goede bestuurders te verbeteren.
- Bestuurders moeten de goede dingen doen. Ze hebben daarvoor draagvlak voor de koers en de doelen van de organisatie nodig. Als dat ontbreekt, ligt er een basis voor conflicten.
- Bestuurders moeten de dingen goed doen. Daarover bestaat doorgaans minder overeenstemming dan over de doelen van de organisatie. Onduidelijkheid en verschil van inzicht over de weg om de doelen te bereiken kan aan de basis liggen van conflicten.
- Inzicht bij toezichthouders en medezeggenschapsorganen in het handelen van de raad van bestuur, in de doelen die hij nastreeft en de weg die hij daartoe bewandelt, zijn noodzakelijk. Ontbreken van dat inzicht kan tot conflicten leiden.

*samen werken voor de klant  
deugd die naar ons beste weten  
wordt gestimuleerd van hogerhand  
't lijkt soms makkelijk vergeten*

*hoe in neêrlands polderland  
kavelgrenzen langzaam sleten  
vraaggerichtheid aarzelend tot stand  
in een zoeken naar een keten*

*die gebouwd langs cliëntenlijnen  
nieuwe vormen laat verschijnen  
de mens centraal - en weldra...*

*zien we al die vroegere domeinen  
langzaam uit het zicht verdwijnen  
maar eerst nog even langs de nma!*

*Henk Steen*