

Deze vakantie beluisterde ik de podcast 'The Dropout', over Elizabeth Holmes, de gevallen CEO van Theranos, een veelbelovende *health tech startup*, die even miljarden dollars waard was, maar uiteindelijk gebaseerd bleek te zijn op een netwerk van leugens en bedrog. Elizabeth Holmes was even de jongste vrouwelijke selfmade miljardair, maar wacht nu op de rechtszaak die dit najaar zal beginnen. Had goed toezicht dit drama kunnen voorkomen?

Het verhaal van Theranos vind ik interessant, omdat het (helaas) weer eens laat zien dat zelfs op de hoogste niveaus zeer ervaren bestuurders en toezichthouders verbazingwekkend elementaire fouten maken als het gaat om *good governance*. Veel ervaring is blijkbaar geen garantie voor succes in de *boardroom*. Sterker nog: veel ervaring kan leiden tot zelfgenoegzaamheid en oogkleppen. 'Wie vertelt mij nog wat, ik heb wel vaker met dit bijltje gehakt' lijkt dan de houding. Bestuurders en toezichthouders staan niet meer open voor feedback en suggesties van anderen, juist omdat ze denken dat ze met al hun ervaring wel weten wat ze doen.

Het risico wordt nog wat groter, als het gaat om organisaties en contexten waar snelle verandering plaatsvindt. Dat gaat onvermijdelijk met rumoer en strubbelingen gepaard. Logisch dat er wat meer 'gedoe' wordt geaccepteerd door intern toezichthouders. "Je kunt geen omelet bakken zonder eieren te breken," wordt er dan wel gezegd. Of: "If you can't stand the heat, stay out of the kitchen." Allemaal waar, maar er vallen grenzen te stellen aan de hoeveelheid gedoe.

Bestuurders, zeker het slag dat wel van een dynamische context houdt, zijn vaak ambitieuze mensen. Ze komen met originele oplossingen, waarbij ze graag de randen van de regels en 'hoe het hoort' opzoeken. Ze zijn niet bang voor risico, evenmin voor een beetje onrust in de organisatie. Ze hakken makkelijk knopen door en houden graag het tempo erin. Precies het type mensen dat je soms nodig hebt, als de boel een beetje opgeschud moet worden. Het dilemma voor het intern toezicht is: hoe geven we deze bestuurders ruimte voor hun creativiteit en daadkracht, maar voorkomen we het uit de hand loopt? Want dat kan gebeuren, zoals uit de casus-Theranos blijkt.

Narcistisch bestuur?

Nu is het verhaal van Theranos natuurlijk extreem. Gelukkig komen we dat maar weinig tegen. Maar op kleinere schaal zijn er veel meer verhalen bekend van bestuurders die ontsporen. Dan wordt er al snel in termen van persoonlijkheidsstoornissen gesproken. Ik ben geen psychiater en maar een halve psycholoog, dus ik hou me verre van het labelen van

bepaalde leidinggeevenden als narcist of psychopaat. Belangrijker is, dat ik denk dat uiteindelijk 99% van de bestuurders die ontsporen, in de kern normale mensen zijn, die het aanvankelijk goed bedoelden. Het ontsporen heeft dan kunnen gebeuren, in een bepaalde context. Omdat ze op de een of andere manier te lang hebben volhard in negatief of zelfs destructief gedrag. Ze kregen te weinig feedback op hun gedrag, kwamen alleen te staan, voelden zich miskend om wat voor reden dan ook. En dat wat lange tijd gedurende hun loopbaan hun kracht was geweest, sloeg gaandeweg om in hun zwakke plek. Ze draafden te ver door, en hadden eerder tot de orde moeten worden geroepen.

Precies daar zit de verantwoordelijkheid van de intern toezichthouder (RvT of RvC). Maar die vindt dat vaak lastig. Want wat heb je in handen als toezichthouder, om iets te zeggen van hoe de bestuurder te werk gaat? Moet je op alle slakken zout leggen? Het lijkt dan al snel gezeur in de marge, zeker als er spannende en grote vragen op de agenda staan die te maken hebben met strategie, investeringen, reorganisaties. Met weer een ander cliché: waar gehakt wordt, vallen spaanders. Maar soms staan die spaanders voor iets groters. En is het toch belangrijk als toezichthouder om vragen te blijven stellen. Dat kun je dan beter doen als het nog klein is.

De sleutel is, om het te zien als toezicht op organisatiecultuur. Dat is een glibberig begrip, en toch is het ongelooflijk belangrijk. Niet voor niets is er de gevleugelde uitspraak: *culture eats strategy for breakfast*. Dus is het juist wel degelijk van belang wat te vinden van het gedrag van de bestuurder. Ook al, omdat dat gedrag het enige is waar de toezichthouder rechtstreeks invloed op heeft, als het gaat om de cultuur van de organisatie. Als organisatiecultuur gaat om de vraag: hoe gaan de mensen in deze organisatie met elkaar om, dan gaat toezicht op organisatiecultuur om de vraag: hoe leeft de bestuurder het gewenste gedrag voor? En daar mag de intern toezichthouder zeker iets van vinden.

## Vijf indicatoren voor ontsporend bestuur

Wat zijn nu de kleine signalen, de *early warnings*, waar je als toezichthouder op kunt letten, om te weten of een daadkrachtige bestuurder niet aan het ontsporen is? Ik geef hieronder een aantal aanknopingspunten. Met nadruk wil ik erbij zeggen, dat het uiteindelijk altijd om het geheel gaat. Een bestuurder die een paar van deze symptomen vertoont, is niet onmiddellijk een ontspoord bestuurder. De waardering van de symptomen is bovendien erg subjectief, en wat in de ene sector gezien wordt als 'zeggen waar het op staat', is in een andere context volstrekt onacceptabele botheid.

Goed, met dat voorbehoud, dan nu de mogelijke indicatoren voor ontsporend bestuur.

1. Een iets te ontspannen houding ten opzichte van de waarheid

Hier gaat het om kleine leugentjes, hele of halve smoezen, vaak te klein om een punt van te

maken. De werkelijkheid verdraaien, steeds net een beetje in het eigen voordeel. Vaak te onbenullig om iets van te zeggen, maar wel volgens een patroon. En als de bestuurder erop aangesproken wordt, het niet meer goed weten ('er geen herinnering aan hebben'), of domweg niet reageren. En als dan aangedrongen wordt, het weglachen of bagatelliseren. Een stap verder, als de bestuurder echt 'betrap't wordt op een onwaarheid: het gesprek 'dichtplamuren'. Dat wil zeggen: zo veel praten, dat anderen de lust ontgaat om nog meer vragen te stellen, of dat simpelweg onmogelijk maken doordat de tijd op is.

## 2. Blijk geven van extreme stemmingswisselingen

Doorgaans heel vriendelijk zijn naar medewerkers en collega's, en dan weer - schijnbaar zonder aanleiding - nukkig of ronduit onbeschoft. Soms zelfs naar externe partijen. Hiermee angst en verdeeldheid zaaien: mensen kijken wel uit om weer een onverwachte uitbrander te krijgen. Het is heel moeilijk om als RvT hier de vinger achter te krijgen, omdat het vrijwel nooit gebeurt bij de RvT zelf, en medewerkers of externe partners een grote drempel ervaren om met de RvT contact op te nemen over hun ervaringen.

Een indicatie hiervan is aanhoudend en lastig te verklaren verloop in het MT of op andere sleutelposities. Hiervoor is het belangrijk dat de RvT op gezette tijden locatiebezoek aflegt, of dat directeuren of stafmedewerkers af en toe een presentatie geven. Op die momenten kun je als RvT sfeer proeven, kijken hoe mensen met elkaar omgaan. Lachen ze naar elkaar, is er ontspanning? Durven ze de bestuurder tegen te spreken, een eigen positie in te nemen?

Een stap verder gaat het bewust isoleren van medewerkers, door niet iedereen dezelfde informatie geven, daardoor zelf onmisbaar blijven als de enige die alles weet. De bestuurder gebruikt dan informatie als machtsstrijd. Ook dit is ongelooflijk lastig als RvT om in de gaten te krijgen. Hierbij hoort heel boos worden als iemand anders die silo's doorbreekt en 'op eigen houtje' informatie deelt of mensen bij projecten betreft. Dit kan dan een indicatie zijn, als hierover verhalen de RvT bereiken.

## 3. Rommelen met informatievoorziening

Bijvoorbeeld door steeds net te laat te zijn met rapporteren van belangrijke gegevens. Met name nalatig zijn als het gaat om 'harde' resultaten op focusthema's. Dit dan vaak versluieren met (prachtige) gegevens op thema's die er minder toe doen. Of door vooral voorgenomen activiteiten en plannen te presenteren. En ook: informatie toezeggen en die dan altijd net iets later en net iets minder geven dan verwacht, zonder helemaal te verzaken.

Of af en toe juist met een overdreven perfecte rapportage te komen, waarna het oude patroon weer wordt opgepakt.

Dit werkt heel subtiel: het is vaak net te klein om er echt iets van te zeggen, maar alles bij elkaar is er een duidelijk patroon. En het hindert de RvT in het goed uitvoeren van zijn controlerende rol.

#### 4. Gebrek aan zelfrelativering

Dit is dan zichtbaar in de neiging om zaken steeds net iets mooier voor te stellen dan ze zijn. In praatjes en presentaties veel te optimistisch zijn, zodanig dat het oncomfortabel wordt. Iedereen weet dat de prachtige voornemens niet realistisch zijn, maar wie gaat spelbreker zijn door dat te zeggen? *Humblebragging*, oftewel het schijnbaar heel bescheiden nadrukkelijk aandacht vragen voor eigen verworvenheden. Soms gebeurt dit indirect via complimenten aan anderen: wat goed hoe je mij geholpen hebt om dit geweldige resultaat te bereiken! En ook: *name-dropping*. Net te vaak namen noemen van belangrijke/bekende mensen en organisaties met wie er samengewerkt wordt, wie er gesproken is, enzovoort, zonder dat duidelijk is tot welk resultaat dit heeft geleid.

#### 5. Blinde vlek voor belangenverstremming

Toestaan van (innige) vriendschappen en liefdesrelaties op sleutelposities binnen de organisatie. Soms zelf daar een voorbeeld van zijn. Niet goed de grens weten te bewaken tussen een goede sfeer en vriendjespolitiek of cliëkvorming. Stelselmatig opdrachten verlenen aan bevriende adviseurs of leveranciers. Bijklussen naast de volle eigen baan, als adviseur of in een nieuw op te zetten eigen bedrijf met een kennis of familielid. Overgevoelig reageren als de risico's van belangenconflicten die hiermee gepaard gaan, ter sprake worden gebracht.

Wat kan de raad van toezicht doen?

De rode draad in het verhaal is zelfreflectie en een lerende houding. Is de bestuurder in staat naar zichzelf te kijken, feedback te vragen en accepteren? En laat de bestuurder zien vervolgens daar wat mee te doen? Het gaat niet om perfectie, maar om merkbare ontwikkeling en openheid over waar het (nog) lastig is.

Om dat te bespreken, zal het intern toezicht heldere verwachtingen met de bestuurder moeten afspreken. Dat kan door hierover een ijkpunt af te spreken. Wat verwachten bestuur en toezicht van elkaar, als het gaat om voorbeeldgedrag op deze punten? En dan op gezette tijden hierop terug te komen. Maak op de jaaragenda ruimte voor structurele verantwoording

door de bestuurder hierover, zodat er niet alleen over gesproken wordt, als er een incident of conflict is.

Daarmee laat je als intern toezicht de bestuurder in zijn/haar waarde en neem je hem/haar serieus in de verantwoordelijkheid voor zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. Je voorkomt dat je het gesprek te laat en vanuit wantrouwen en een vooringenomen oordeel over de ander voert. Op basis van concrete voorbeelden voer je samen in alle redelijkheid een gesprek over de aspecten van cultuur en gedrag die van cruciaal belang zijn voor het duurzame succes van de organisatie. Dat is waar het om draait.

Het spreekt vanzelf, dat het voeren van dit gesprek met de bestuurder, ook veel van de competenties en zelfreflectie van de intern toezichthouders vraagt. Als het gaat om voorbeeldgedrag, geldt dat voor het intern toezicht in het kwadraat. Maar daarover misschien een andere keer.

#### Naschrift

In The Times verscheen deze analyse van het zogenaamde 'late stage CEO-syndrome', waarbij succesvolle bestuurders juist door hun succes overmoedig worden. Ze luisteren niet meer naar kritiek en omringen zich met gelijkgestemden. Dat is het moment dat ze te grote risico's kunnen gaan nemen met projecten die vroeger of later spectaculair mislukken. De belangrijkste factor om dit tegen te gaan is volgens dit artikel: sterk intern toezicht, met een voorzitter die voldoende afstand heeft tot de bestuurder.