

# "HET GROOTSTE RISICO VOOR ELKE ORGANISATIE...."

🕒 3 dagen ago 📁 Finance en Control 👁 82 Bekeken

*Marinus de Pooter, eigenaar van MdP | Management, Consulting & Training en associate bij The Perfect Fit.*



**“Wat zie jij nou als het grootste risico voor mijn organisatie?”** Regelmatig krijg ik deze vraag van bestuurders, managers en ondernemers. Ik was eerst geneigd om dan vooral te gaan kijken naar de specifieke bedreigingen gerelateerd aan hun primaire processen. Zoekend naar de strategische uitdagingen die per sector sterk kunnen variëren, zoals: disruptieve innovaties, snel veranderende technologieën, wijzigingen in de verwachtingen van afnemers, aanpassingen in wet- en regelgeving, verschuivende maatschappelijke opvattingen, etc.

**Steeds meer ben ik er echter van overtuigd geraakt dat het antwoord op de vraag vooral gaat over de competenties en intenties van de leidinggevenden binnen die organisatie. En je raadt het al: als er iets is waar “control frameworks” in de praktijk niet over gaan.... Juist, inderdaad niet daarover.**

## De spelregels van organisaties

Als leidinggevende moet je beslissingen nemen en dus keuzen maken. Daarbij moet je rekening houden met de mogelijke positieve en negatieve effecten van jouw afwegingen op de belangen van je relevante stakeholders. **Veel hangt dan af van de mentaliteit van degene die de afwegingen mag of moet maken. Om die besluitvorming in goede banen te leiden stellen organisaties spelregels op: de werkstandaarden en werkwijzen.** Ze zijn doorgaans vervat in allerlei reglementen, voorschriften, richtlijnen, procedures, protocollen, werkinstructies, etc. Daarnaast gelden er ongeschreven regels. Al die spelregels zijn werkafspraken, die door mensen worden ontworpen, ingevoerd, uitgevoerd en gemonitord. Ze bepalen wie waarover gaat en hoeveel keuzevrijheid de betrokkene daarbij heeft.

## Benodigde competenties

Om goede afwegingen te kunnen maken hebben de leidinggevenden bepaalde competenties nodig. Daarbij gaat het duidelijk niet alleen om hun vakinhoudelijke kennis. Uiteraard moeten ze hun primaire processen technisch doorgronden en weten wat relevante belanghebbenden verstaan onder ‘succes’, ‘resultaat’, ‘waarde’, etc. Kortom, zij moeten snappen wat de sleutels zijn voor het succes voor henzelf en hun collega’s. **Bovenal moeten zij beschikken over leiderschapskwaliteiten en managementvaardigheden. De kwaliteit van het management is niet voor niets hét kenmerk van “high performance” organisaties.**

Doorgaans moeten er niet-gelijksporende belangen worden afgewogen en dan zijn de (hopelijk gedeelde) visie en kernwaarden richtinggevend. Geven die helder aan in hoeverre een bepaald belang al dan niet ten koste mag gaan van andere belangen? Zo maakt het in de praktijk bijvoorbeeld nogal wat uit of de leidinggevenden geld beschouwen als doel of als middel. Het gaat dus over hun houding, gedrag en mentaliteit. Geven zij zelf het goede voorbeeld? Of verkondigen zij wat hoort, maar accepteren ze overtredingen?

**Bekwame leidinggevenden gaan netelige dilemma's en lastige discussies niet uit de weg.** Zij zijn alert op wat er speelt in de buitenwereld. Zij hollen niet achter elke kans aan die voorbij komt. Zij beschikken wel over de flexibiliteit om passend in te spelen op wijzigende omstandigheden. Daarbij houden zij steeds de visie van hun organisatie voor ogen. Als het goed is, is die gericht op het creëren en beschermen van waarde voor hun belangrijkste stakeholders op langere termijn. Daar passen onrealistische doelen, roekeloos handelen en onethische praktijken niet bij.

#### **Bekwame leidinggevenden zijn ook meer coach dan**

**commandant.** Hun mentaliteit is zeer bepalend voor het werkklimaat in hun domein. Stellen zij constructieve tegenspraak op prijs? Nemen zij kritische signalen serieus? Durven medewerkers zaken die niet in de haak zijn aan de kaak te stellen? Worden de medewerkers gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen? En is er dus ook gelegenheid om te leren van hun fouten?



#### **Bekwame leidinggevenden bewaken verder dat er collega's met het juiste profiel aan boord**

**komen.** En zij zorgen ervoor dat er afscheid wordt genomen van degenen die niet passen bij de kernwaarden. Het gaat daarbij niet alleen om het IQ en EQ van de medewerkers, maar vooral ook over het SQ, het spirituele quotiënt, ofwel hun persoonlijke normen en waarden. Uiteindelijk gaat het dus om de organisatiecultuur, die de resultante is van de dominante leiderschapsstijl uit het recente verleden.

**Als ik ervan overtuigd ben dat de leidinggevenden beschikken over toereikende competenties én de juiste intenties hebben, dan maak ik me niet zoveel zorgen over het risicoprofiel van die organisatie.**

Verkorte opleiding Risicomanagement voor de profit sector

Hoe kunt u kansen benutten, risico's beheersen en risicomanagement borgen binnen uw organisatie? **Marinus de Pooter** is docent van de Verkorte opleiding Risicomanagement voor de profit sector en geeft u praktische tips hoe u in de praktijk geïntegreerd en effectief kansen en risico's kunt afwegen.



**Eerst uw kennis over de drie meest toegepaste risicomanagement modellen (ISO 31000, COSO Enterprise Risk Management, OCEG GRC Capability Model) opfrissen en aanvullen?** Marinus biedt voorafgaand aan de opleiding een digitale masterclass aan waarin u in 3 korte online modules uw kennis up-to-date brengt!

Meer informatie over de volledige opleiding?

[Bekijk de Verkorte opleiding Risicomanagement voor de profit sector](#)