

## Discussiëren over leiderschap en toezicht

*Movimento organiseerde recent een diner pensant om bestuurders en toezichthouders in de zorg met elkaar in discussie te brengen over persoonlijk en krachtig leiderschap in de zorg. De relatie van de bestuurder met de raad van toezicht kwam hierin expliciet aan de orde. Terecht, want bestuurders willen nog wel eens wakker liggen van hun raden van toezicht.*

De diner pensants die Movimento regelmatig organiseert, zijn bedoeld om mensen uit het eigen netwerk met elkaar in contact te brengen, en samen met hen te bezien hoe het met haar activiteiten nog beter kan inspelen op de wensen van de bestuurders. Movimento wil excellent leiderschap leveren en daar is professionaliteit in de kwaliteit van het toezicht een integraal onderdeel van. Maar voor veel bestuurders blijkt de relatie met de raad van toezicht nog wel een discussiepunt te zijn. Om de bestuurders te faciliteren in de verandering hiervan, heeft Movimento professionalisering van de raad van toezicht tot één van haar speerpunten benoemd. Feedback en intervisie zijn hierbij sleutelbegrippen.

### Externe coaching

Om een helder kader te schetsen voor de avond, presenteerde coach en consultant Toine Grotens enkele resultaten uit interviews die hij in 2011 hield met bestuurders

over leiderschap in de zorg. Een belangrijk kernpunt is dat deze leiders functioneren in een markt die hectisch in beweging is en waarin openheid en wantrouwen om voorrang strijden. De bestuurder in de zorg zit slechts bij uitzondering lekker in zijn vel. Hij is teveel bezig met reactief beheersen in plaats van proactief besturen. Vaak voert hij intern(e) discussies over de organisatie met de medisch specialisten en met de raad van toezicht. Te midden van die discussies is het echter eenzaam aan de top. Over veel van de zaken waarmee hij zich bezighoudt, kan hij niets delen met de mensen binnen de organisatie. Het is moeilijk een vertrouwensrelatie met hen op te bouwen. Hierdoor weet hij ook niet altijd wat er speelt binnen de organisatie, en dat kan hem angstig maken voor situaties waarin hij plotseling een microfoon onder zijn neus krijgt als iets niet goed blijkt te gaan. Externe coaching is dus voor de hedendaagse bestuurder heel waardevol, maar ook is een nieuwe vorm van leiderschap nodig om de hedendaagse uitdagingen van het besturen in de zorg het hoofd te kunnen bieden.

### Aan de keukentafel

Coach en intervisie-expert Jan Moen ontvangt regelmatig bestuurders aan zijn keukentafel die willen worden uitgedaagd hun dieperliggende gedrag in kaart te brengen. De helft van de bestuurders zegt 's nachts wel eens wakker te liggen omdat ze piekeren over de rol van de raad van toezicht. Goede betrekkingen met de toezichthouders faciliteren dat ruimte ontstaat voor discussies over meningsverschillen, en verschil van mening kan synergie geven. Maar bestuurders moeten ook nadenken over hun eigen gedrag, want in leiderschap bestaat vaak een discrepantie tussen het zelfbeeld van de leider en het beeld dat anderen van hem hebben. Aan zelfreflectie wordt te weinig tijd besteed, waarschuwde Moen. En bestuurders die struikelen, struikelen vaak over hun attitude. De bestuurder denkt te vaak aan het hoofd van een orga-

nisatie met een helder organogram te staan, maar in feite leidt hij een organisatie met individuen die allemaal hun eigen agenda en belangen hebben.

### Duurzaamheid versus veranderzinnig

Moer wierp ook de vraag op hoe lang bestuurders en toezichthouders in dezelfde functie moeten blijven. Een periode van zeven of acht jaar zou naar zijn mening optimaal zijn, maar het zou ook goed zijn als de bestuurder of toezichthouder zich ervoor openstelt iedere vijf jaar zijn positie te laten herijken door een onafhankelijk coach of adviseur: 360° feedback van de bestuurder is essentieel. Ontbreekt dit, dan ontstaat op een gegeven moment het risico dat de raad van toezicht een bestuurder een negen geeft, terwijl de personeelsleden hem met een drie beoordelen.

De bestuurder moet zich dus afvragen of zijn beeld van zichzelf overeenkomt met het beeld dat anderen van hem hebben. Hij moet zich realiseren welk gedrag hij vertoont, ook als hij onder druk komt te staan. Zoals gesteld kunnen coaching en/of intervisie helpen om dit aspect aan de orde te stellen, maar de bestuurder moet ook stilstaan bij de vraag met wat voor raad van toezicht hij in zijn organisatie te maken heeft. Er bestaan ruwweg vier typen raden van toezicht. De eerste doet mee met de macht, de tweede stuurt op de achtergrond, de derde krijgt of neemt teveel ruimte en de vierde wordt door de bestuurder zoveel mogelijk buiten de deur gehouden. Vaak vertonen toezichthouders conflictvermijdend gedrag. Dit werpt voor de bestuurder de vraag op of hij de toezichthouders krijgt die hij verdient.

Een gevaarlijke situatie kan ontstaan als bij een fusie leden van de raad van toezicht vanuit de fusieorganisatie meekomen met wie de bestuurder niet goed kan samenwerken. Ook problematisch kunnen de raden van ▶




Jan Moen - foto Erno Wientjens

► toezicht zijn die autonoom een nieuw lid kiezen zonder daarbij het bestuur en de cliëntenraad te betrekken.

### Regelmatige beoordeling essentieel

Een bestuurder heeft het meest aan een raad van toezicht die bereid is zich te verdiepen in de organisatie en die op basis daarvan de

bestuurder kan adviseren en als kritisch discussiepartner kan optreden. Zo'n raad van toezicht kan ook een rol spelen in de 360° feedback van de bestuurder, vooropgesteld dat ze de onderstroom binnen de organisatie kent. Maar vaak vindt de toezichthouder het moeilijk de bestuurder te beoordelen, stelde Moen, en de bestuurder vindt dit bedreigend.

Toch is het essentieel, want als regelmatige beoordeling achterblijft, bestaat het risico dat zaken pas aan de orde worden gesteld als het al te laat is. Gelukkig zijn bestuurders en toezichthouders de laatste jaren wel meer aan het nadenken over hun eigen rollen en hun rollen ten opzichte van elkaar. 

## Leren op je handen te zitten

*Movimento startte samen met RIBW NH een bestuurlijke coachingsleergang die bestuurders in de zorg de gelegenheid biedt om hun coachingsvaardigheden verder te ontwikkelen. Voor zowel de cursisten als de docenten pakte de eerste cursus van deze leergang boven verwachting goed uit.*



Kleis Pit



Carla Lasonder



Peter Razenberg



Aukje Delahay en Marianne van der Pool

Wat is er mooier dan terugkomen van een leergang en van de mensen binnen je organisatie te horen krijgen: ik merk dat je gegroeid bent. Het overkwam Kleis Pit (raad van bestuur MEE Twente) na zijn deelname aan de bestuurlijke coachingsleergang die Movimento met de ervaren coachingsdocenten Aukje Delahay en Marianne van der Pool heeft opgezet. Pit vertelt: 'Coaching is ook een vorm van zelfreflectie. Als coach ben je ondersteunend aan degene die tegenover je zit, zodat die zichzelf een stap verder kan helpen. Maar je bent snel geneigd als coach om de waaromvraag te stellen en daarmee loop je het risico deuren dicht te gooien. Deze coachingsleergang heeft mij geleerd niet meer die waaromvraag te stellen, maar juist deuren te openen. Soms door door te vragen, maar op andere momenten juist door even op mijn handen te gaan zitten en te wachten waarmee de ander komt. Dat is persoonlijke winst voor mij en daarmee automatisch ook winst voor degenen die ik coach.'

Andere deelnemers zijn net zo positief van deze leergang teruggekeerd als Pit. Carla Lasonder bijvoorbeeld (lid raad van bestuur RIBW Midden-Brabant), die zegt: 'Coachen is een vak apart. Je helpt er mensen mee in hun persoonlijke groei en het zorgt tegelijkertijd voor persoonlijke ontwikkeling in je eigen leiderschap. Je moet jezelf kennen voordat je een ander kunt coachen. Zo'n coachingsleergang helpt je daarbij. En die helpt je ook om te beseffen dat je niet zelf met oplossingen moet komen, maar gebruik moet leren maken van het feit dat de oplossing feitelijk al in die ander zit.'

En Peter Razenberg, ziekenhuisbestuurder, tevens coach en op de drempel om deze loopbaan verder uit te bouwen, is al net zo positief. Hij vertelt: 'Het gedachtegoed van dienend leiderschap heeft mij altijd aangesproken, omdat dit mensen de ruimte geeft om zichzelf te ontwikkelen. Maar na vijftien jaar als eindverantwoordelijk bestuurder ga je onwillekeurig toch op basis van ervaring

werken, en dan is zo'n coachingsleergang goed om weer eens tot nieuwe inzichten te komen. Ik heb hier nieuwe coachingsmethodieken geleerd die ik in mijn eigen ervaring een praktische plaats kan geven.'

### Positief en oplossingsgericht

De docenten die de groep de weg wezen, zijn Aukje Delahay en Marianne van der Pool. Delahay was twaalf jaar directielid van Riagg Amsterdam, naast een eigen praktijk als psychotherapeut. Nu werkt ze onder andere met conflicten binnen teams en met bestuurders in een nieuwe levensfase. Van der Pool is executive- en carrièrecoach, gespecialiseerd in talentontwikkeling en genderdynamiek in organisaties. Ze coacht managers, ondernemers en professionals. Ze begonnen samen vijftien jaar geleden een van de eerste coachingsbureaus in Nederland en werken samen in Talent in Balans.

'Wij delen het enthousiasme van de deelnemers volledig,' zegt Delahay. 'We hebben

# Nieuwe bestuurder Van Neynsel Groep wil intensief optrekken met toezichthouders

*Nu de zorg complexer wordt, wordt het steeds belangrijker dat de raad van toezicht een proactieve rol speelt in het beleid dat de raad van bestuur ontwikkelt. De toezichthouders van de Van Neynsel Groep waren dan ook nadrukkelijk betrokken bij de keus voor de nieuwe bestuurder, Guus Bannenberg.*

Als bestuurder kom je bij een organisatie binnen met een visie. Als het je is gelukt de organisatie overeenkomstig die visie te "vormen", is het goed om ruimte te bieden voor de volgende bestuurder en zelf iets anders te gaan doen. Deze verklaring omschrijft het best waarom Guus Bannenberg heeft besloten zijn bestuursfunctie bij de Swinhove Groep in Zwijndrecht te beëindigen en de overstap te maken naar het bestuur van de Van Neynsel Groep in 's-Hertogenbosch. 'Mijn visie was gericht op kleinschaligheid', vertelt hij, 'en op basis van dat uitgangspunt heb ik de afgelopen negen jaar bij de Swinhove Groep een duidelijke koers kunnen uitzetten voor die organisatie. Dan is het tijd om wat anders te gaan doen en ik wilde daarbij een stapje verder gaan. De Van Neynsel Groep is een wat grotere organisatie in een grotere



stad. De uitdaging voor mij daarin is ook in deze stedelijke omgeving de zorg weer zoveel mogelijk dichtbij de mensen thuis te bren-

gen. Als je mensen langer in hun vertrouwde omgeving wilt laten wonen, heb je lange termijn commitment nodig. Niet alleen met de cliënten zelf, maar ook met de mensen om hen heen die immers je toekomstige cliënten zijn. We moeten die mensen dus bij elkaar brengen om hen het perspectief van een levensloopgarantie te kunnen bieden. Dit op basis van het idee dat mensen een beeld hebben van waar en hoe ze willen wonen als ze zestig of zeventig jaar zijn en daarna. Om op basis van die behoefte een aanbod te kunnen ontwikkelen, hebben we die mensen nodig. We moeten weten wat zij willen. We hebben daarbij ook de gemeenten en de woningcorporaties nodig. En de zorgverzekeraars, die hun weg aan het vinden zijn in de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de AWBZ.' ▶

een positieve en oplossingsgerichte manier van coachen centraal gezet in deze leergang en we hebben een heel bevlogen groep tegenover ons gevonden. We hebben zelf allebei veel ervaring in bestuur en coaching en weten daarom dat bestuurders weinig positieve bekrachtiging krijgen vanuit de organisaties waarin ze werken. Ze krijgen toch vooral kritiek te verwerken. Een leergang als deze is dan echt een cadeautje voor ze.' Van der Pool erkent dit. 'Organisaties zijn veranderd', zegt ze, 'en leidinggeven is al lang niet meer "Je doet wat ik zeg", wat het vroeger was. Leidinggeven is veel meer coachend en dienend geworden. En dan is het prettig voor de cursisten van onze leergang -mensen die toch veelal op eenzame posities binnen een organisatie fungeren- om hun ervaringen te kunnen delen en nieuwe kennis op te doen.' Het feit dat de coaches hierbij kozen voor een positieve aanpak, heeft enorm goed gewerkt om de cursisten erbij te betrekken. Delahay legt uit: 'We vroegen de ene helft om zich voor

te stellen en vroegen vervolgens van de andere deelnemers om alleen in positieve termen feedback te geven op de groep, niet op de individuele deelnemers dus. Dan creëer je meteen een veilige omgeving. Het gaat er immers om wat deze mensen met elkaar aandurven.' En dat pakte nog beter uit dan de docenten hadden gehoopt. 'De sfeer werd al snel vertrouwelijk', zegt Van der Pool.

## Goede groepsdynamiek

Die vertrouwelijke sfeer legde de basis voor een leergang waarin de coaches theorie konden overdragen en verder de cursisten heel veel ruimte boden om praktische vaardigheden te toetsen. 'De inhoud was goed en de verpakking - de coaches en de andere cursisten - was prachtig', vat Pit enthousiast samen. En Lasonder zegt: 'De coaches vroegen ons bijvoorbeeld om via tekeningen onze persoonlijke achtergrond te schetsen. Op zo'n manier leer je elkaar spelenderwijs kennen en komen ook persoonlijke dingen naar boven. Ik heb me daar honderd procent

veilig bij gevoeld, het was respectvol. Uit de coachingsgesprekken die ik sinds die tijd binnen de organisatie voer, komt duidelijk meer terug dan voorheen.'

De geringe grootte van de groep was hierbij een duidelijk voordeel, vindt Razenberg. 'Er was heel veel ruimte voor interactie en oefening', vertelt hij. 'En de verhouding tussen de coaches was ook goed. Waar de een heel direct was in de interactie, bood de ander structuur en onderbouwing.' Die groepsgrootte moet dan ook vooral beperkt blijven, stelt Van der Pool. 'Het waren er nu acht en het moeten er in volgende leergangen zeker niet meer dan twaalf worden', zegt ze, 'anders krijgt het een andere dynamiek.' En er komt een terugkomdag voor de groep waartoe Pit, Lasonder en Razenberg behoorden. 'Dat willen ze allemaal', zegt Delahay. 'En ze kunnen zelf aangeven welke onderwerpen ze daarin aan bod willen laten komen. Ze hebben dus zelf een grote inbreng in het programma.' ◀



Wijnand Mebius

## ► Samenwerking

Bannenbergh weet dus wat hij wil met de Van Neynsel Groep. Het feit dat hij deze zorgaanbieder al kende via het Corona netwerk hielp bij zijn overweging om zich aan te bieden voor de bestuursfunctie die vrijkwam. 'Ik kreeg via een intervisienetwerk de vraag of ik daar iemand voor wist en zei: ja, ik', zegt hij. Die vraag kwam van Movimento, dat door de raad van toezicht van de Van Neynsel Groep was gevraagd de nieuwe bestuurder te zoeken. Wijnand Mebius, voorzitter van de raad van toezicht, vertelt: 'We zochten vooral een relatief jonge bestuurder, die in staat is een volgende verbeterstap voor de organisatie te realiseren en die het ook in zich heeft het managementteam hierin mee te nemen. Belangrijk was een slag te maken in de kwaliteit en veiligheid voor onze cliënten. En Guus is daarvoor een juiste keuze, want die heeft zijn sporen verdiend in het in goede samenwerking ontwikkelen van vernieuwende zorgconcepten.'

De Van Neynsel Groep had al goede ervaringen met Movimento en Bannenbergh is te spreken over het proces dat hij heeft doorlopen. 'Er moet een goede match ontstaan tussen de kandidaat en de organisatie', vertelt hij. 'Dat heeft met competenties te maken, maar ook met een persoonlijke klik. Het goede van Movimento is dat zij kiezen voor een intuïtief traject waarin beide aspecten aan bod komen. Door de mensen die ik ont-

moette en de gesprekken die ik voerde, ontstond de klik vanzelf. Ook de raad van toezicht had in dat proces een duidelijke rol. Die wilde weten of ik mezelf in staat achtte de plannen te realiseren die nodig zijn om de Van Neynsel Groep verder te brengen. En ik vond het heel prettig dat een gesprek met de hele raad van toezicht was ingepland.'

## Grotere rol toezichthouders

De raad van toezicht stond daar ook open voor, benadrukt Mebius. 'Het past in de nieuwe rol die we als toezichthouders hebben', verduidelijkt hij. 'We zijn in een eerder stadium al heel diep op zoek gegaan naar onze rol en verantwoordelijkheid en kwamen daarbij tot de conclusie dat wij ons proactief moeten opstellen. Niet denken dus dat we het met een paar uurtjes per maand wel redden en dat we ons niet zo in de zorg hoeven te verdiepen. In tegendeel, we hebben juist de commissie kwaliteit en veiligheid cliënten in het leven geroepen en zijn in het kader daarvan het gesprek aangegaan met de medewerkers en de cliënten. We laten ons dus niet alleen informeren door de raad van bestuur, maar hebben onszelf ook een toetsende rol opgelegd. En van Guus verwacht ik dat hij hieraan samen met ons invulling gaat geven. We hebben los van de formele gesprekken een avond de tijd genomen om eens echt goed kennis met elkaar te maken. Dat heeft ons overtuigd in de opvatting dat hij de juiste man is voor de bestuursfunctie. Zijn visie sluit goed aan op de onze.'

Bannenbergh kan de grotere rol van de raad van toezicht inderdaad waarderen. 'De golven in de zorg gaan hoger worden en de relatie tussen het bestuur en de toezichthouders is geprofessionaliseerd', zegt hij. 'Je moet als bestuurder draagvlak en steun zoeken voor je beleid. Dat is belangrijker dan vroeger, nu het speelveld zoveel complexer is geworden door vraagstukken als vastgoed, steeds kritischer wordende cliënten en de roep om kostenbeheersing. Het is dus belangrijk dat er geen lucht zit tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht. Met deze toezichthouders heb ik het vertrouwen dat dit goed zit.'

## Executive Search opdrachten

- 📍 **Van Neynselgroep**  
Raad van Bestuur
- 📍 **Osira Amsteling**  
Strategisch Adviseur HRM
- 📍 **Arnhems Radiotherapeutisch Instituut**  
Manager Bedrijfsvoering
- 📍 **ZANOB**  
Directeur/Bestuurder Apotheek
- 📍 **Inovum**  
Directiesecretaris
- 📍 **De Pieter Raat Stichting**  
Raad van Bestuur
- 📍 **Amerpoort**  
Manager Kristal
- 📍 **Bernhoven**  
Manager Bedrijfsvoering
- 📍 **Valkenhof**  
Locatiemanager

## Interim en Adviesopdrachten

- 📍 **VVT, regio Zuid**  
Projectleider ECD
- 📍 **VVT, regio Zuid**  
Bestuurssecretaris
- 📍 **Eerste lijn, regio Zuid**  
Projectleider
- 📍 **VVT, regio Midden**  
Voorzitter Raad van Bestuur  
Directeur Zorg  
Stafdirecteur Beheer
- 📍 **Welzijnsorganisatie, Regio Zuid**  
Begeleiding MT
- 📍 **VVT, regio Midden**  
Bestuurssecretaris  
Programma-manager
- 📍 **GGZ, regio West**  
Manager P&O
- 📍 **VVT, regio Midden**  
Begeleiding MT
- 📍 **VVT, regio West**  
Manager Zorg
- 📍 **GGZ, regio Midden**  
Bestuurder
- 📍 **VVT, regio West**  
Locatiemanager
- 📍 **Ziekenhuis, regio Midden**  
Senior HRM adviseur

## Rectificatie

In het vorige Movimoment is de naam van Micky Adriaansen per abuis als Mickey Adriaansen geschreven. Onze excuses.