

Discussiëren over leiderschap en toezicht

Movimento organiseerde op 1 februari 2012 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 diners pensant die Movimento regelmatig organiseert, zijn bedoeld om bestuurders uit het eigen netwerk met elkaar in contact te brengen. Om met elkaar van gedachten te wisselen over een thema dat breed de gemoederen bezig houdt. 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 punt van zorg te zijn. Om de bestuurders te faciliteren in de verandering hiervan, heeft

Movimento professionalisering van de raad van toezicht tot een 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 Groten enkele resultaten uit interviews die hij in 2011 op verzoek van Movimento hield met bestuurders over leiderschap in de zorg. Een belangrijk kernpunt is dat deze leiders functioneren in een markt die hectisch is en waarin openheid en wantrouwen om voorrang strijden. Het blijkt eenzaam aan de top te zijn. Over veel van de zaken kan hij niets delen met de mensen binnen de organisatie. Het is vanuit de positie van bestuurder moeilijk een vertrouwensrelatie met hen op te bouwen. Hierdoor weet hij ook niet altijd wat er speelt binnen de organisatie. Externe coaching om een spiegel voor te houden en te reflecteren op eigen handelen 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, aldus Jan Moen. 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 organisatie 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 veranderzin

Moeten 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 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 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.