

Denken vanuit de bedoeling

Bestuurders en toezichthouders in de zorg lieten zich op 31 maart jl. tijdens het diner pensant van Movimento uitdagen om kritisch te kijken naar hun eigen rol in de snel veranderende samenleving. Het thema van de avond – van raad van toe- en terugkijken naar raad van overzicht en verbinding – bood hen hiertoe de juiste uitdaging.

Planners en zekerheidszoekers hebben het op dit moment niet eenvoudig in de zorg. De samenleving verandert snel: hiërarchie, arbeidsverdeling en specialisatie maken plaats voor autonomie, flexibiliteit en het vermogen om te anticiperen op onvoorziene omstandigheden. Burgers organiseren zich in belangengroepen die voor hen betekenisvol zijn en zijn hierdoor in staat snel informatie met elkaar te delen. Deze snelle verandering heeft grote invloed op het werk van bestuurders en toezichthouders in de zorg. In een horizontale



samenleving kunnen zij immers niet handelen op basis van beheersing vanuit institutionele verbanden, maar moeten zij juist faciliteren en verbinden. Niet dwingen tot compliance dus, maar gericht zijn op commitment bereiken. Bestuurders en toezichthouders moeten dialoog en gemeenschappelijkheid organiseren en dat vraagt om een andere vorm van sturing dan ze vanuit het (recente) verleden gewend zijn.

Stof tot nadenken

De vraag is of hiërarchisch geleide organisaties in deze tijd nog effectief kunnen zijn, zei inleider Rob Fijlstra, auteur van het boek *Vandaag doen wat morgen nodig is*. En zoals hij zelf al zei: die vraag stellen is haar beantwoorden. 'Stel uzelf dus de vraag of u in de fase van de zelfgenoegzaamheid, de ontkenning, de verwarring of de vernieuwing zit', hield hij zijn gehoor – dertig bestuurders en toezichthouders uit de zorg – voor. 'Wie van u is komen bovendrijven omdat hij meer waarde toevoegt aan het eindresultaat dan uw collega's?' Een confronterende vraag, waarop met grote terughoudendheid werd gereageerd. 'In de VS zou iedereen meteen zijn hand opgestoken hebben', zei Fijlstra, 'wij zijn wat bescheidener.'



Toch liet hij het hier niet bij en legde hij de aanwezige bestuurders en toezichthouders nog een paar tot nadenken stemmende vragen voor: Wie van u is als *change leader* een lichtend voorbeeld? Wie is vrij van blinde vlekken en beperkende overtuigingen? Voor wie van u is uit de problemen blijven een grotere prioriteit van daadwerkelijk doen waarin u gelooft?

Een bevrijdende lach van alle aanwezigen was het gevolg. De herkenning was duidelijk. 'We zitten middenin een tijd waarin we hard moeten denken om de gebruiksaanwijzing te begrijpen', zei Fijlstra dan ook. 'Een ontwrichtende tijd met heel grote veranderingen die je alleen kunt begrijpen als je er op een dieper niveau naar kijkt.'

Systeemwereld versus leefwereld

Fijlstra had nog meer confronterende boodschappen voor zijn publiek. Hij toonde een schema waarin de systeemwereld van de organisaties was geplaatst tegenover de leefwereld van hun cliënten, en de opgelegde verandering in maatschappij en zorg tegenover de zelfgekozen ontwikkeling ervan. Spanningsvelden waarin iedere bestuurder en toezichthouder in het huidige tijdsgewricht zichzelf zal herkennen. 'Bij mijn bezoeken aan zorgorganisaties kom ik nog steeds vaak bestuurders tegen die zijn losgezongen van de realiteit om hen heen', zei hij. 'Stel jezelf als bestuurder – of ook als toezichthouder – dus regelmatig de vraag of je nog in connectie bent met de leefwereld. Blijf aangesloten bij wat er op de werkvloer gebeurt. De nieuwe taak van de bestuurder is de collectieve veranderkunde van de werkvloer organiseren en faciliteren. Natuurlijk moet hierbij sprake zijn van vrijheid binnen grenzen, maar binnen die afgesproken grenzen moet je alle ruimte laten voor de vernieuwing waarom de maatschappij vraagt. Ga dus niet uit van SWOT-analyses, strengths/weaknesses/opportunities/threats, maar van TEAM: together everybody achieves more. Dit stelt je in staat om potentieel te ontsluiten. Weerstand tegen verandering bestaat niet tegen verandering die je zelf mede ontwikkeld hebt.' Dat dit van leiders een andere rol vergt dan hiërarchisch leidinggeven is duidelijk. Fijlstra: 'De toegevoegde waarde van leiders in dit veranderende veld is belanghebbenden verbinden en enthousiasmeren en voortdurend de bedoeling centraal stellen. Maar ook: functioneren als hitteschild voor de systeemwereld waarin overheid en zorgverzekeraars de zorgorganisaties toch nog steeds proberen te dwingen.'

Taken en verantwoordelijkheden

De bestuurders en toezichthouders kregen de opdracht om in groepjes te discussiëren over stellingen over hun taken en verantwoordelijkheden. Jos van Nunen (bestuurder van de Lumens groep) en Henny Houben (bij diezelfde groep voorzitter van de raad van toezicht) vatten samen wat in die discussies gebeurde.



'De relatie tussen de bestuurder en de toezichthouder is duidelijk veranderd', zei Houben. 'Vroeger was sprake van een dogmatische afstand tussen beide partijen, nu beslist niet meer. De toezichthouder neemt nu de ruimte om te sparren met de bestuurder. Natuurlijk botst dit soms wel – enerzijds vrijuit kunnen spreken en anderzijds toezicht houden op het beleid van de bestuurder is een spanningsveld – maar het is toch waardevol.'

Houben vertelde ook dat samenwerkingsverbanden zijn ontstaan van raden van toezicht die kennis delen over één dossier. Over het contact met gemeenten bijvoorbeeld, om de verantwoording over de inrichting van de zorg samen vorm te geven. 'Ook vervullen we als toezichthouders steeds vaker een ambassadeursrol naar buiten toe om het vertrouwen in de organisatie neer te zetten en te verstevigen. Beslist iets voor organisaties om over na te denken in het kader van de profielen die nodig zijn in de raden van toezicht van nu.'

Board of inspiration

Van Nunen waarschuwde vervolgens voor het teveel romantiseren van de leefwereld. 'De systeemwereld bestaat nu eenmaal', zei hij. 'Belangrijk voor bestuurders is vooral te blijven observeren wat er gebeurt en in de organisatie te vertellen wat je ziet en voelt, in plaats van meteen te gaan richten en inrichten. En benut hierbij ook de toezichthouders. De vraag die wij als bestuurders en toezichthouders aan elkaar moeten stellen, is of we sterk genoeg zijn in het uitleggen aan onze stakeholders waarom we de dingen doen die we doen. Verder moeten we ons realiseren dat de verandering die nodig is bij organisaties om op de buitenwereld te blijven aansluiten nooit van binnenuit kan komen. Onze cliënten en financiers spelen hierin een belangrijke rol. We moeten onszelf dus ook de vraag stellen of wij – de zittende bestuurders en toezichthouders – wel de juiste mensen zijn om in dit proces een rol van betekenis te kunnen spelen. Misschien zijn hiervoor wel andere, nieuwe mensen nodig.'

Een terechte vraag, reageerde Fijlstra. 'Bent u als bestuurders en toezichthouders een *board of inspiration* voor uw stakeholders?', kaatste hij terug. 'Bent u in staat om alle veranderingsgezinde omstandigheden in uw organisatie te benutten?'

Wensdenken in ontwikkeling

Ook bij de bespreking van de toetsvragen waarop alle deelnemers in de aanloop naar de discussie al individueel hadden gereflecteerd, kraakte Fijlstra enkele kritische noten. Bijvoorbeeld over de vraag of het veranderingsvermogen van de bestuurders en toezichthouders is toegenomen. Bijna iedereen was van mening dat dit inderdaad het geval is. Maar Fijlstra zei: 'Ik zie wel heel vaak dat de veranderretoriek is toegenomen, maar niet per se het veranderingsvermogen. Ik zie toch veel stress en burn-out. Dat iedereen aangeeft dat de regeldruk is toegenomen, begrijp ik. En ik begrijp daarom ook dat de vraag of het werkplezier is toegenomen een erg gemengd beeld oplevert, vooral bij de bestuurders.'



Op de andere toetsvragen was overwegend positief gereageerd. Zowel de bestuurders als de toezichthouders vonden dat hun onderling vertrouwen is toegenomen, evenals de geloofwaardigheid van het management en de effectiviteit van de interventies in het beleid van de organisatie.

'Is dit allemaal waar', vroeg Fijlstra, 'of is het vooral wensdenken dat nog volop in ontwikkeling is? Ik denk toch dat het vooral het gevoel is van dertig onderbuiken. En ik denk dat het waardevol zou zijn om dezelfde toetsvragen eens binnen de organisatie te bespreken, met het management maar ook met de werkvloer.'

Kritische zelfreflectie

De aanwezigen lieten zich graag uitdagen door de scherpe vragen die Fijlstra hen voorlegde. In de



afronding bleken ze in staat ook zichzelf een aantal kritische vragen te stellen. Hebben we voldoende inzicht in degenen voor wie we ons werk doen? Hoe transparant zijn we als bestuurders en toezichthouders naar elkaar: gaan we écht het gesprek aan? Waarom wordt in beoordelingen van bestuurders nooit de vraag gesteld of ze in staat zijn gebleken hun toezichthouders te inspireren? Iedere vraag was een spiegel voor de aanwezige bestuurders en toezichthouders. Ze verlieten de avond met twee kernvragen in het hoofd: Wie wil

door jou geleid worden? En: Wat zijn mensen dankzij jouw leiderschap in staat om te doen?