

Hectiek in de bestuurskamer

Nieuwsbrief van Blauw BV, september 2016

Voor deze nieuwsbrief heb ik de titel geleend van het gelijknamige boek (2016) van Prof. Dr. Jan Moen (1946), hoogleraar Management en Organisatie in de gezondheidszorg in Tilburg. Het is niet hét boek dat een wauw gevoel geeft of waardoor tot een geheel nieuw inzicht komt. Toch, raad ik het iedereen aan om het te lezen, want Jan Moen perst ruim 30 jaar ervaring over effectieve leiderschapsstijlen in 120 pagina's. Bijgaand beschrijf ik vijf passages, die mij boeien; Simpel en inspirerend om snel tot je te nemen. Moen schrijft over diverse onderwerpen, die je ook op mijn website vindt, zoals een hoofdstuk over [de balans](#) tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht en over [intervisie](#). Twee onderwerpen die mij nauw aan het hart liggen. Verder vind je op mijn website meer [boekbesprekingen](#) en andere [bespiegelingen](#).



'Succesvolle bestuurders kijken naar buiten'

Succesvolle bestuurders hoor je in het gebouw. Zij lachen en praten met iedereen. Zij kunnen ook goed luisteren en dat kan je niet van alle bestuurders zeggen. Succesvolle bestuurders vertonen volgens Moen authentiek gedrag en zij geven collega's oprecht het gevoel van erkenning en waardering. Zij richten hun ambitie op de organisatie en niet op zichzelf. Als metafoor: Bij succes kijkt zo'n bestuurder door het raam en geeft de medewerkers alle eer. Bij problemen wordt raam een spiegel en onderzoekt deze bestuurder wat hij beter had moeten doen. Goed om dit soort kenmerken te toetsen aan de alledaagse praktijk.

'Gedragsskenmerken van falende bestuurders'

Moen beschrijft zes kenmerken van falende bestuurders, zoals de volgende twee:

- Narcisme, simpel omschreven als een leider die meer zendt dan ontvangt. Een narcist kan niet zo goed tegen kritiek, zodat er een onveilige werksituatie ontstaat. Bij enige mate van chaos of onrust in de organisatie (of in de buitenwereld) is enige mate van narcisme wel constructief, want zo'n mens toont dan het leiderschap in de zin van 'volg mij.....'
- Angst, dat soms dezelfde kenmerken vertoont als de narcist. Een angstige bestuurder houdt zich vast aan regels en procedures, heeft veel behoefte aan controle en kan ook niet zo goed tegen kritiek. Het liefst kleurt deze bestuurder alleen binnen de lijntjes.

'Balanceren tussen vertrouwen en controleren'

Moen beschrijft dat uit empirisch onderzoek blijkt dat 90% van de tijd van de RvT besteed wordt aan informatie uitwisseling. Er blijft dus veel te weinig tijd over voor de hoofdlijnen en voor reflectie op de organisatie / het bestuur. Het is zodoende de vraag of een RvT meer informatie nodig heeft of meer vertrouwen moet geven en zijn tijd beter kan besteden. Dit vraagstuk ligt onder het vergrootglas van de maatschappij die van 'high-trust' verschuift naar een 'low-trust-society'. Bij weinig vertrouwen hoort de roep om meer transparantie en zo ontstaat de vicieuze cirkel van meer informatie/meer controle en minder begrip en minder aandacht voor de dilemma's. Moen eindigt zijn boek dan ook met een pleidooi voor meer evaluatie. Hij beschrijft op pagina 106 de valkuil dat een RvT in 1e orde vraagstukken blijft hangen en zelden of nooit toekomt aan de diepere lagen van de 2^e en de 3^e orde. Bij mijn begeleiding van zelfevaluaties lukt het meestal wel om de 2^e orde vraagstukken (en soms ook 3^e orde) beet te pakken.

Intervisie

Een laagdrempelige én inspirerende manier van werken aan jezelf als bestuurder is intervisie. Moen beschrijft dit als een leergroep van collega bestuurders die 'wat verder van je af staan' en waarmee je – gestructureerd – casuïstiek uitwisselt en met diepgang bespreekt. Naar mijn mening een van de beste vormen van *houdingsleren*. Het aardige is dat de processtappen die Moen beschrijft identiek zijn aan mijn aanpak. Een bevestiging dat dit goed werkt! Op mijn [website schrijf](#) ik meer over intervisie (en andere vormen van leren).

Conclusie: lezenswaardig boekje. Te gebruiken op een eerstvolgende studiedag!