



Nieuwsbrief Blauw bv, januari 2020

✦ **Het thema van deze nieuwsbrief sluit aan bij die van vorig jaar: Het valt mij op dat er niet zo goed (vooraf) nagedacht wordt over de (mogelijke) gevolgen van besluiten. Dat valt mij op bij landelijke besluiten zoals stikstof- en PFAS normeringen, dat zie ik bij lokale besluiten over jeugdzorg of woningbouw en tenslotte zie ik het ook binnen organisaties. De hectische maatschappij met snelle reacties, onder andere op social media, lijkt wel een excuus om de hersens goed te gebruiken vóórdat een besluit genomen wordt. Zouden we, ook als individuen, niet wat meer tijd moeten uittrekken om te onderzoeken of een stelling of een publicatie de moeite waard is om te volgen of te 'liken'? Hoe vaak loopt het management achter een hype aan, zonder de randvoorwaarden van deze hype te bestuderen? Denk na voordat je ergens aan begint, want er zijn geen shortcuts voor complexe vraagstukken!**

2019 was een druk jaar voor mij, onder andere doordat ik een opdracht aangenomen heb als interim bestuurder van een corporatie. Het werkt zelfreinigend en het verfrist je denken om weer eens met twee voeten in de klei te staan. In de nieuwsbrief van [Steiger B](#), het bureau dat mij bemiddelde in deze opdracht, staat beschreven hoe ik zo'n interim opdracht insteek. Daarnaast heb ik weer 10 RvT zelfevaluaties mogen begeleiden, drie projecten rondom samenwerking/fusie en huurdersverenigingen mogen helpen.

In 2020 wil ik weer balans brengen tussen doen en denken, met reflectie als buzzword. Ik wil weer meer publicaties en boeken lezen en u laten delen in mijn bespiegelingen met mijn samenvattingen. Welkom bij deze traditionele nieuwjaarsbrief, die bedoeld is als een cadeautje voor de inspiratie. Lees mee en klik door als het onderwerp u interesseert via de QR code of zoek de website op www.blauwbv.nl.

Wilt u liever niet meer benaderd worden met deze nieuwjaarsbrief, dan kunt u dit met een korte e-mail doorgeven. Ik haal u onmiddellijk van mijn lijst.

Theo Stubbé, Blauw bv

✦ **Over leiderschap en democratie**

Vorig jaar schreef ik over het boekje van Herman Tjeenk Willink met de titel '[Groter denken, kleiner doen](#)' (Prometheus, 2018) met zijn cri-de-coeur tegen de verwaarlozing van onze democratie. Ik moest hieraan denken toen ik de oudejaarsconference van Claudia de Breij hoorde. Zij hield een prachtig betoog dat we mensen nodig hebben die voorop lopen en staan voor hun principes. Laten we haar betoog vooral combineren met een andere frase die zij (tweemaal) uitsprak die avond: "Democratie is een regering van de meerderheid, die rekening houdt met de noden en wensen van de minderheid, met een onafhankelijke rechtstaat en een vrije pers."

Ik vond de conference sterk en haar oproep voor mensen die voorop lopen is typisch van deze tijd. Ik lees dezelfde oproep in landen zoals de UK, de Verenigde Staten, Hongarije en Brazilië. In deze landen resulteerde deze oproep echter in ondemocratisch en weinig verheffend gedrag. Sterke leiders moeten zich dubbel bewust zijn van de focus op minderheden, een onafhankelijke rechtstaat en een vrije pers!



Over 'paradigmaverklewing'

Mijn nieuwste Scrabble woord is 'paradigmaverklewing'. Dit begrip komt uit het rapport van Marilieke Engbers met als titel 'Kracht & Tegenkracht' (VU Amsterdam, juni 2019). De titel van het rapport verwijst naar de kracht van een bestuurder versus de tegenkracht van de Raad van Toezicht (RvT). In een bijzin beschrijft zij dat het ook vice versa geldt.

Marilieke onderzoekt de theorie dat een bestuurder onmogelijk alle aspecten van zijn/haar werk kan bevatten, gezien de complexiteit, ambiguïteit, onzekerheid en de hoeveelheid informatie van de werkomgeving. De bestuurder kan zodoende niets anders doen dan werken met een begreemd model van de werkelijkheid, ook wel het paradigma van de bestuurder genoemd. So far, so good, tot het moment dat deze bestuurder gaat denken dat dit paradigma (de modelmatige versie van de werkelijkheid) gelijk is aan de werkelijkheid. Dat noemt de onderzoeker de 'paradigmaverklewing'. Hij/zij zal dan niet meer leren van nieuwe observaties en tegenspraak op zijn paradigma ervaren als een persoonlijke aanval. Herkent u het?

Volgens de onderzoeker is paradigmaverklewing een bijna niet te vermijden universeel defensief mechanisme om in complexe (gevaarlijke) situaties snel te kunnen handelen. Het rapport bespreekt dat alleen continue feedback (of tegenkracht) dit risico van 'verknijpt acteren' kan tegengaan. Deze feedback moet vanaf het eerste begin van een relatie worden gegeven en niet pas tijdens of vlak voor een crisis. Zorgt u dat de bestuurder blijft leren van continue feedback en reflecteert op zijn/haar handelen of komt het er soms niet van om uw onderbuikgevoelens met hem/haar te delen?

Zoals vaker moet u rapporten verder lezen dan alleen de samenvatting, tenminste dat heb ik nodig om het te snappen. In hoofdstuk 4 beschrijft de onderzoeker vier dilemma's waarom toezichthouders niet zorgen voor die continue feedback en in hoofdstuk 5 staan haar aanbevelingen.

Op mijn website vindt u mijn uitgebreide samenvatting van dit uitstekende rapport. Het is de moeite waard dat elke RvT dit bespreekt met de bestuurder, zoals ook elke bestuurder binnen zijn/haar MT.



Over oude wijsheden

Ik trek een verbinding tussen de tekst over de democratie en de paradigmaverklewing met mijn enthousiasme over het recent verschenen boek 'Cicero leest Covey' (via deze [link](#) te bestellen).

De auteur - Harm Klifman – fileert haarscherp dat vele schrijvers van managementboeken gebruik maken van oude mechanisme in de taal. Zo beschrijft hij dat de retorica (van Cicero) niet zozeer de waarheid voor ogen heeft, als wel het overtuigen van de toehoorders. Vergelijk dit met het democratie betoog van Claudia de Breij, dat een hele andere lading krijgt als je de pers en/of de rechtspraak niet serieus neemt. Vergelijk ook het rapport 'Kracht en Tegenkracht' dat beschrijft dat je een vorm van disfunctioneren van een bestuurder alleen kunt voorkomen met continue feedback, zodat hij/zij reflecteert op zijn/haar eigen handelen.

Je zou Harm Klifman eigenlijk moeten zien en horen om de sjeu van dit boek te vatten. Hij combineert filosofie, taal en ervaring in organisatie ontwikkeling als geen ander. Hiervoor gebruikt hij niet eens zijn gehele repertoire van de taal, als filosoof en Neerlandicus, maar hij wil volgens mij met elke zin het uiterste uit zichzelf halen.



Menig auteur van (populaire) management boeken zal misschien met enige schroom terugdenken aan zijn publicaties die niet (altijd) serieus onderbouwd zijn en vaak persoonlijke meningen verkondigen. Harm is echter niet uit op jij-bakken. Hij relativeert in zijn slotwoord dat hij ook persoonlijke observaties beschrijft en regelmatig subjectieve uitspraken en mogelijk tendentieuze woordkeuze gebruikt. Soms moet je gewoon grinniken over zijn bespiegelingen bij de bekende bestsellers onder de managementboeken.

Ik heb van dit boek weer geleerd over de oude wijsheden van de retorica, zoals het gebruik van de begrippen ethos, pathos, logos. 'Cicero leest Covey' brengt verdieping in de manier van denken en communiceren. Ik houd niet van de vele management hypes, want voor mij geldt: 'Keep it simple, want organisaties zijn al moeilijk genoeg'. Volgens mij is Harm ook uit dit hout gesneden.



Over reflectie en intervisie

Tot slot van deze nieuwjaarsbrief wens ik u veel reflectieve wijsheid in 2020. Sommige mensen reflecteren uit zichzelf. Sommige mensen verdrinken in reflectie en vervallen in gepeins en gepieker. Er zijn echter ook veel mensen, ook op hoog niveau, die weinig talent hebben voor- en/of weinig tijd besteden aan-(zelf)reflectie.

U kunt reflectie ook organiseren voor uzelf. Dat kunt u in uw eentje doen door uzelf stilte te gunnen maar u kunt ook tegenspraak organiseren, bijvoorbeeld met zelfevaluaties binnen uw RvT of MT. U kunt reflectie ook stimuleren met intervisie. Intervisie is een eenvoudige manier om met 5 à 6 gelijksoortige mensen (bv met collega bestuurders of met collega toezichthouders) casuïstiek te bespreken.

Ik begeleid intervisie, met name tussen bestuurders van verschillende maatschappelijke organisaties, bijvoorbeeld in een gemengde groep met bestuurders uit de zorg en van corporaties. U kunt [hier](#) lezen hoe ik dit aanpak.

Scan deze QR code voor de publicaties op blauwbv.nl



Intervisie:

Ik heb nog één of twee plaatsen beschikbaar in een intervisiegroep.

Gezocht: enthousiaste bestuurder die wil leren door te reflecteren. € 850,- pp voor 6 bijeenkomsten (18 PE punten).

