

Leiderschap vanuit de Raad van Bestuur is veel meer dan individuele voortreffelijkheid

Hanke Lange, bestuursadviseur
Mei 2011

Samenvatting:

Zowel de toezichthouder als het 2e echelon bepalen voortdurend hoeveel ruimte ze willen bieden voor leiderschap vanuit de Raad van Bestuur. In dit artikel vraag ik aandacht voor dit situationele karakter van leiderschap. Nog te vaak wordt leiderschap louter gezien als een voortreffelijke individuele competentie. Het is veel meer dan dat. Het individuele criterium 'voortreffelijkheid' wordt verdrongen door het organisatiecriterium 'passendheid'. Veranderde omstandigheden (wisselende strategische prioriteiten, structuuringrepen, moderne normen voor goed bestuur) stellen immers andere eisen aan bestuurders. Een incident of coïncidentie kan de verhoudingen verstoren. Zelfs de meest getalenteerde directeur/bestuurder heeft een beperkte periode van passendheid. Zowel bestuurders als toezichthouders raken vertrouwd met dit principe van different courses, different horses.

Leiderschap heeft vertrouwen nodig om effectief te kunnen zijn. Vertrouwen in het oordeel, de uitspraken en het optreden van de bestuurder. Leiderschap en geloofwaardigheid zijn nauw met elkaar verbonden. In 2003 en 2004 onderzocht ik daarom samen met 45 bestuurders en toezichthouders de vraag: Wat bepaalt dat we vertrouwen hebben in het leiderschap van een directie/een RvB? In 2006 deed ik een vervolgonderzoek onder bijna 100 managers en personeelsadviseurs, werkzaam in de zorg. In 2011 volgde een onderzoek onder 115 toezichthouders, 100 bestuurders en 160 directeuren/managers in zorginstellingen naar de vraag: welke factoren bepalen uw waardering voor uw RvB? In dit artikel vindt u de voornaamste bevindingen uit de onderzoeken en mijn adviespraktijk.

De beoordeling van leiderschap wordt beïnvloed door de setting waarin de bestuurder opereert. Heeft de organisatie een historie waarin de leiding, vaker en intenser dan normaal, ter discussie stond? Een bestuurstraditie waarin sprake was van ernstige tegenstellingen of langdurige conflicten?

De kwaliteit van de verstandhouding tussen bestuurders en hun directe omgeving is cruciaal. In een goede verstandhouding worden zijn oordelen, zijn besluiten en zijn optreden positief benaderd. Men gaat ervan uit dat hij¹ over de kennis, de kunde en het karakter beschikt die nodig zijn om de huidige ambities te (doen) realiseren. Zijn omgeving vertrouwt erop dat hij de juiste prioriteiten stelt, en de juiste informatie verstrekt over de gang van zaken, over de achtergronden en oorzaken van problemen. Zijn wijze van optreden is vertrouwenwekkend.

Ontwrichte verhoudingen daarentegen maken dat een bestuurder gemakkelijk onder vuur komt te liggen. Hij behoudt nog enig krediet als hij kan bogen op uitstekende resultaten, of steun heeft van machtige spelers, of beschikt over unieke competenties. Of als er domweg geen alternatief is dat een duidelijke verbetering oplevert. Maar kwetsbaar blijft hij.

¹ Waar 'hij' staat kan steeds 'zij' gelezen worden, waar 'zijn' staat kan 'haar' gelezen worden

LANGERORGANISATIEADVIES

Kader 1: voor de waardering van de kant van de toezichthouder is van doorslaggevend belang of de RvB:

- zorg draagt voor een gezonde financiële situatie
- de RvT deelgenoot maakt van risico's en dilemma's
- tot een door de instelling gedragen strategie komt
- de maatschappelijke doelen van de instelling realiseert
- zorgt dat alle sleutelposities uitstekend zijn bemenst

Kader 2: voor de directeuren/managers van het 2e echelon is van doorslaggevend belang of de RvB:

- zorg draagt voor een gezonde financiële situatie
- tot een door de instelling gedragen strategie komt
- over de specifieke vereiste bestuurlijke competenties beschikt
- het 2^e echelon royaal ruimte biedt om zijn rollen te vervullen
- het 2^e echelon deelgenoot maakt van risico's en dilemma's

Zes pijlers voor geloofwaardig leiderschap

Bestuurders opereren in een glazen huis. Als het gaat om de beoordeling van hun leiderschap hebben ze voortdurend te maken met wisselende 'dagkoersen'. De meeste bestuurders weten intuïtief dat zij hun leiderschap versterken en hun kwetsbaarheid reduceren door aandacht te besteden aan de volgende zes factoren.

1. Wapenfeiten

Wapenfeiten spelen een grote rol bij de beoordeling van leiderschap. Wat is tot stand gebracht, niet ondanks maar dankzij het leiderschap van het topteam? Goede financiële resultaten boeken, de professionaliteit versterken, belangrijke stakeholders tevreden stellen of succesvol ondernemerschap zijn daar voorbeelden van. Doelstellingen daadwerkelijk realiseren en aan de verwachtingen voldoen versterken het vertrouwen in leiderschap. Deze nadruk op 'leveren' neemt verder toe. De tolerantie voor tekortschietende prestaties neemt af. De afrekencultuur wint terrein. Door echter de verwachtingen te hoog op te schroeven organiseren sommige bestuurders zélf teleurstelling.

2. Verstandhouding

De verstandhouding tussen bestuurders en hun omgeving wordt vooral bepaald door de mate van wederzijds begrip en respectvolle omgangsvormen. Het belang van een goede verstandhouding speelt met name op drie niveaus. Ten eerste: binnen de directie zelf. Kunnen de leden respect opbrengen voor onderlinge stijlverschillen? Blijft het elkaar aanvullen of wordt het elkaar aanvallen. Complicaties in het topteam ontstaan als er ruimte ontbreekt voor twijfel en een afwijkende logica. Of andersom: als er een doorgesloten fragmentatie bestaat en de bestuursleden vanuit andere belangen denken en handelen. Ten tweede: de verstandhouding tussen de directie en de Raad van Toezicht. De Raad wil tijdig alle relevante

informatie en geen verrassingen. Hij verwacht dat het team onderlinge verschillen productief maakt en tot een gedragen strategie en daadwerkelijke implementatie komt. Met name de directievoorzitter wordt verantwoordelijk gesteld voor de effectiviteit van het topteam. En ten derde: de verstandhouding tussen de directie en het 2^o echelon (zie kader 2). Veel bestuurders zijn zich ervan bewust dat soms de steun van één groepering of zelfs één persoon voldoende is voor de steun van allen. En dat omgekeerd het wegvallen van de steun van één buitengewoon relevante persoon/partij het verliezen van de steun van allen kan betekenen. Ze zorgen daarom voor een geaccepteerd evenwicht tussen slagvaardig optreden en het benutten van debat, discussie en openstaan voor tegen-logica.

3. Het verhaal

Topteams die het verleden van de organisatie negeren en doen alsof de toekomst een onbeschreven blad is, stellen hun leiderschap op de proef. Kennelijk hebben bestuurders de bijzondere opdracht om verbindende tekst te produceren tussen verleden en toekomst. Om een nieuwe bladzijde te schrijven bij het levensverhaal van de organisatie. Hij moet zich uiteraard volledig met het verhaal kunnen verbinden, anders kan hij de verantwoordelijkheid ervoor niet dragen. En als de situatie dat vraagt moet hij het mandaat krijgen om een persoonlijk stempel te drukken op het plot van het verhaal. Maar ook al kan het verhaal een radicale wending nemen, deze zal wel moeten passen in de verhaallijn. Dat dit soms niet lukt heeft te maken met een 'ongemakkelijke verhouding' tot het verleden. Bestuurders worden geacht onbehagen te creëren met 'wat is', indien nodig de comfortzone te verlaten om nieuwe wegen in te slaan. Zij worden geacht een aantal pijnlijke realiteiten onder ogen te zien en kansen te signaleren, en deze om te zetten in ambities voor de toekomst. Zij worden enerzijds geacht het verleden achter zich te laten. Maar wél onder het uitspreken van waardering voor wat in het verleden is bereikt en met alle lof voor wat individueel en collectief tot stand is gebracht. En met een scherp oog voor het goede dat behouden moet blijven.

Iedere visie en strategie die wordt neergelegd, of die nu radicaal met het verleden breekt of niet, wordt in de instelling van hoog tot laag getoetst op de volgende aspecten van geloofwaardigheid.

Kader 3: visie en geloofwaardigheid

Trefzekere diagnose: Heeft de bestuurder grondige kennis van zaken omtrent de kernactiviteiten, van de problemen en van de emoties die zich daarbij voordoen? Benoemt hij in zijn analyse van de huidige situatie de essenties van de problematiek? Wordt voldoende ingegrepen op de dieperliggende factoren en actoren die hebben bijgedragen aan het ontstaan en in stand houden van de problematiek?

Praktische consequenties: Is deze uitdagende visie ook goed uitvoerbaar? Zijn de minimumcondities voor succesvolle implementatie bekend en aanwezig? Kent de bestuurder de weerbaarheid van de materie aan den lijve? Houdt hij persoonlijk de vinger aan de pols?

Emotionele beleving: Heeft hij voldoende oog voor de dominante emoties binnen de instelling? Als er sprake is van een trotse cultuur, spreekt er dan voldoende durf en ambitie uit de geformuleerde doelstellingen? Als sprake is van ontreding, wordt dan hoop en perspectief geboden, troost zelfs? Als er sprake is van bedreiging van de continuïteit van de kerntaken en reductie van personeel, wordt dan perspectief geboden in de vorm van een kansrijk aanvalsplan en een rechtvaardige afwikkeling?

4. Macht en tegenmacht

Van bestuurders wordt verwacht dat ze een sterk 2^e echelon weten te vormen en verhoudingen aanmoedigen waarin sprake is van ‘checks and balances’ en ‘countervailing powers’. Van topteam wordt verwacht dat ze dialoog organiseren, door een situatie te scheppen waarin anderen worden uitgenodigd om actief mee te denken, mee te praten en zich te verbinden met een nieuw concept van een gezamenlijke toekomst. Als een topteam het gesprek niet aangaat over de toekomstvisie en de route daar naar toe, wordt dat al snel uitgelegd als zwakte en een gebrek aan vertrouwen in de anderen én in zichzelf. De pijler ‘macht en tegenmacht’ raakt de kwaliteit van de besluitvorming. Veel ervaren bestuurders en managers zijn zich daar zeer van bewust. Ze zoeken onenigheid op en accepteren geen majeure beslissing zonder een scherpe afweging van argumenten pro en contra, mits tijdsdruk en publicitaire gevoeligheden dit toelaten uiteraard. Ze zorgen dat er ruimte is voor ‘methodische twijfel’: twijfel over de aannames, twijfel over de juistheid van overtuigingen en standpunten, ook die van zichzelf.

5. Specifieke bestuurlijke kwaliteiten

Bestuurders worden onophoudelijk door hun omgeving getoetst: beschikken zij over de kennis, de kunde en de karakters die cruciaal zijn voor het besturen van deze instelling met deze problemen en strategische opgaven? Gezien het situationele karakter van deze vraag, gaat het daarbij om zeer uiteenlopende wenselijke kwaliteiten. Variërend van kloon tot juist antipool van een voorganger, van charismatisch tot ingetogen, van sectordeskundige tot liever een relatieve buitenstaander, van superondernemer tot stabilisator, van specialist tot generalist en dergelijke. Ik merk dat het specifieke criterium ‘passendheid’ zwaarder gaat wegen, ten koste van het generieke criterium ‘voortreffelijkheid’.

Kader 4: Observaties

De praktijk laat zien dat zeer uiteenlopende stijlen tot effectief leiderschap kunnen leiden, op voorwaarde dat de persoon als authentiek wordt ervaren. Iemand die zichzelf blijft in uiteenlopende situaties en oorspronkelijk en herkenbaar reageert.

Effectief leiderschap verwijst uiteraard naar leiderschapskenmerken van een bestuurder, zoals visionaire bijdragen leveren op strategie/structuur/cultuur, adequaat reageren op zwakke signalen, mensenkennis tonen. Maar het is evenzeer afhankelijk van de context. Dit betekent dat effectief leiderschap niet alleen het product is van persoonlijke eigenschappen maar ook van bestuurlijke prestaties, en van de feitelijke verstandhouding tussen bestuurders en hun omgeving. De beoordeling van leiderschap is zelden neutraal en vindt plaats vanuit een bepaald verwachtingspatroon en vanuit eigen belangen. Zowel feiten als fantasieën spelen daarbij een rol. Omdat iedere beoordeling van leiderschap een subjectief en situationeel karakter heeft, kan in alle gevallen ook de geloofwaardigheid van de beoordelaar aan de orde komen.

6. Integriteit

Deze zesde pijler van geloofwaardig leiderschap heeft sterk te maken met appreciaties voor ‘de integriteit van de persoon van de bestuurder’. Het gaat dan om betrouwbaarheid in afspraken en consistentie in beleid, het vervullen van een voorbeeldfunctie, het stellen van normen en het nemen van correctieve maatregelen waar nodig, het laten prevaleren van hogere belangen. De laatste vorm van integriteit is de snelste variabele van al, in die zin dat gulzigheid of niet-oorbaar handelen in één klap het krediet teniet kan doen dat in jaren is opgebouwd.

Kader 5: Bestuurders zélf, zouden willen dat de RvT het van doorslaggevend belang acht of de RvB:

- tot een door de instelling gedragen strategie komt
- de RvT deelgenoot maakt van risico's en dilemma's
- zorg draagt voor gezonde bedrijfseconomische resultaten
- de maatschappelijke doelen van de instelling realiseert
- ‘er staat’ bij een crisissituatie

Kader 6: Bestuurders zélf, zouden willen dat de directeuren/managers van het 2^e echelon het van doorslaggevend belang achten of de RvB:

- het 2^e echelon royaal ruimte biedt voor het vervullen van zijn rollen
- tot een door de instelling gedragen strategie komt
- zorg draagt voor gezonde bedrijfseconomische resultaten
- de maatschappelijke doelstellingen van de instelling realiseert
- zorgt dat de sleutelposities uitstekend zijn bemenst

Wanneer neemt kwetsbaarheid van de RvB toe?

Bovengenoemde zes dimensies spelen permanent een rol. Ze worden ook als zodanig door bestuurders en toezichthouders herkend. In specifieke situaties winnen ze zelfs nog aan belang. Want in minstens vier situaties kijkt de omgeving van een topteam extra oplettend toe:

- Bij charismatisch leiderschap, omdat de omgeving intuïtief aanvoelt dat sterke identificatie met de doelstellingen van één centrale leidersfiguur tot grote hoogten maar ook tot diepe dalen kan leiden, en dat daarom waakzaamheid geboden is.
- Bij ingrijpende veranderingsoperaties, omdat daarbij vaak sprake is van eerdere teleurstellende resultaten en dus van een schuldvraag. Bovendien spelen bij ingrijpende veranderingen altijd vragen over de juistheid van de probleemanalyse en de slaagkans van de gekozen oplossingsrichting. En ontstaan verschuivingen in het machtspatroon, met nieuwe winnaars en verliezers.
- Bij sleetsheid in de verhoudingen, omdat men elkaar als karikaturen gaat zien en behandelen en men minder openstaat voor daarvan afwijkende meningen en wijze van optreden. Men staat elkaar als het ware minder toe om zich verder te ontwikkelen.

LANGEORGANISATIEADVIES

- bij het aantreden van een nieuwe bestuursvoorzitter, omdat zijn komst vaak samenvalt met een strategische heroriëntatie, met nieuwe coalities en verschuivende machtspatronen. En soms de vraag oproept of de nieuwe voorzitter zal wortelen en het nodige gezag zal verwerven.

Zowel de toezichthouder als het 2e echelon bepalen voortdurend hoeveel ruimte ze willen bieden voor leiderschap vanuit het topteam. Met bovenstaande vraag ik aandacht voor dit situationele karakter van leiderschap. Nog te vaak wordt leiderschap louter gezien als een voortreffelijke individuele competentie. Het is veel meer dan dat.

DE AUTEUR

Hanke Lange is klankbord en adviseur van bestuurders en toezichthouders in verschillende sectoren. Hij adviseert over de werkwijze van directieteam en over de aanpak van koers- en organisatievraagstukken. Hij bemiddelt bij spanningsvolle situaties. Was geruime tijd directeur van een organisatieadviesgroep en is sinds 1998 zelfstandig organisatie- en bestuursadviseur in Bilthoven. Hij is bereikbaar via: hanke@langeorganisatieadvies.nl.

ENKELE REFERENTIES

John J. Gabarro: The dynamics of taking charge, Harvard Business School, 1987
James M. Kouzes and Barry Z. Posner: Credibility, Jossey-Bass Publishers, 1993
Hanke Lange: Bestuurlijke geloofwaardigheid, Koninklijke Van Gorcum, 2004
Jeffrey Pfeffer: Managing with power, Harvard Business School Press., 1992
Prujm, A.M.: Behoorlijk ondernemingsbestuur, Koninklijke Van Gorcum, 2003