

SPIRIT!

februari 2021

door Jeanette Breekveldt



It's lonely at the top – over het belang van reflectie

Bestuurders aan de top van publieke organisaties dragen een belangrijke verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie. Zij moeten de dienstverlening aan burgers, cliënten en/of leerlingen waarborgen, de ontwikkeling van medewerkers stimuleren en bewaken dat de ondersteunende processen aan alle eisen voldoen en de financiële basis gezond blijft.

Zelfkennis is de sleutel naar wijsheid en goed bestuur

Het dragen van deze verantwoordelijkheid vraagt niet alleen om kennis en ervaring, maar ook om zelfkennis en een goed afgesteld moreel kompas: weten wat je waarden zijn, hoe deze gewogen moeten worden, beseffen wat je valkuilen zijn en dat je blinde vlekken hebt. Zelfkennis is evenwichtskunst: door je eigen zwakheden te begrijpen kun je ze leren onderkennen en aanvaarden.

Voor bestuurders is het van belang dat zij hun eigen handelen en denkwijzen regelmatig herijken. In De schaduwkant van leiderschap (2014) beschrijven Erik de Haan en Anthony Kasozi

drie verschillende typen leiders, met de schaduwkanten die daarbij horen:

1. De doener en durfal
2. De strenge denker
3. De gevoelige zorgver

Bij elk type leider liggen andere gevaren en excessen op de loer, met andere gevolgen voor de medewerkers en de continuïteit van de organisatie. Uitgerekend de leider die motiverend en daadkrachtig optreedt kan doorslaan in gedrevenheid en kop-pigheid of rechtlijnigheid ontwikkelen. Dezelfde eigenschappen waarmee een leider succes heeft geboekt kunnen omslaan in improductieve drijfveren. Met desastreuze gevolgen voor de organisatie en voor de mensen die erin werken. Uitgerekend de strenge denker, die hoge eisen stelt aan zichzelf en aan anderen, kan doorslaan in muggenziften en zich verliezen in irrelevante details. Dit kan uitwerken in onrealistische prestatienormen en onvermogen om prioriteiten te stellen of te delegeren.

En de gevoelige zorgverzorger kan moedeloos raken omdat het lastig is de confrontatie aan te gaan met negatieve kwesties en omdat het onmogelijk is om het in ieders ogen goed te doen.

Bronnen van zelfreflectie benutten

Voor de leider in kwestie is het een complexe opgave om zonder georganiseerde begeleiding of tegenspraak de juiste afwegingen te blijven maken binnen het complexe proces van het sturen van de organisatie. Het is van belang om bewust feedback, tegenspraak en reflectie op te zoeken. Dit helpt te voorkomen dat er een tunnelvisie ontstaat op het eigen profiel, de eigen organisatie, de maatschappelijke rol en het eigen functioneren. De Raad van Toezicht of de Raad van Commissarissen heeft hierin een belangrijke functie. Maar een bestuurder kan ook op allerlei andere manieren de wijsheid van de minderheid (Kramer, 2014) inzetten om te onderzoeken of het ervaren leiderschap nog voldoende bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie.

Naast het 'weten' van de leider of bestuurder is het van belang ook ruimte te bieden aan het 'niet-weten' (Veenbaas, 2017), en dit als aanvullende bron in het leiderschap te leren benutten. Ook coaching en supervisie zijn van belang om te onderzoeken op welke wijze de persoonlijke waarden, overtuigingen en ervaringen meebewegen in de dagelijkse praktijk. In een dergelijke helpende een-op-een relatie kunnen ook andere relaties onder de loep worden genomen en kunnen mogelijk doorschietende en ontsporende patronen worden waargenomen en diepgaand worden onderzocht.

Socrates als inspiratiebron

De leuze 'Ken uzelf', *Γνῶθι σεαυτόν*, was het leidmotief van Socrates bij de benadering van kennis over de werkelijkheid. "Hoe kan iemand iets kennen, als hij zichzelf niet kent? Wie kent er dan? En wat is de waarde van zulke ongegronde kennis?" Hij leek vooral zelf op zoek naar die ultieme kennis van het diepste zelf, zonder welke men niets echt kent. Als men dat kent, weet men tenminste wie er niets kent en kan van daaruit reële kennis worden opgediept.

Kennis moest volgens Socrates worden opgediept door het stellen van vragen, ervan uitgaande dat het 'weten' al aanwezig is, maar op een onbewuste manier. Men moest bij de 'leerling' of de zoeker naar waarheid de techniek van het open vragen stellen toepassen om deze persoon te helpen die waarheid, de echte kennis, in zichzelf te ontdekken. Socrates stelde zijn vragen zodanig dat zijn leerlingen zichzelf zouden ontdekken en scherper leerden nadenken over hun keuzes en hun kijk op de werkelijkheid.

In het toezicht op bestuurders en de coaching en supervisie van bestuurders in de publieke sector is het stellen van goede open

vragen, het socratische gesprek, daarom een belangrijk instrument om zelfkennis en zelfregulatie te bevorderen.

Zelfreflectie als kernkwaliteit en opdracht

Zelfkennis en zelfreflectie vormen de motor voor ontwikkeling, en zijn daarmee een kernkwaliteit voor bestuurders in de publieke sector. Ook voor topmanagers geldt dat ze de bereidheid moeten hebben om leerling te zijn en in dat proces vanuit het niet-weten langs schuld, schaamte en angst te gaan naar de volgende stap. Een diepgaand gestructureerd gesprek met potentiële kandidaten is daarom niet alleen een essentieel onderdeel in een werving-en-selectietraject. Eigenlijk dient dit ook een blijvend onderdeel te zijn bij de ontwikkeling en begeleiding van zittende bestuurders en leidinggevenden.

Het is belangrijk om te voorkomen dat het té 'lonely at the top' wordt. Dat wordt bereikt door bestuurders en leidinggevenden te omgeven met wijze mensen, die vanuit hun ervarings- en mensenkennis de juiste vragen kunnen formuleren, continue zelfkennis kunnen aanmoedigen en zelfreflectie kunnen aanwakkeren.

Ook binnen PublicSpirit vinden we deze continue aandacht voor zelfreflectie belangrijk en hanteren we de techniek van het open vragen stellen om te onderzoeken in welke mate het getoonde leiderschap (nog) voldoende aansluit bij de persoon van de leider en bij de behoefte binnen de organisatie. Niet alleen in de begeleiding van selectieprocedures maar ook in de begeleiding van zelfevaluaties en in coaching en supervisie van bestuurders in de publieke sector.

Geïnspireerd?

Wil je naar aanleiding van dit artikel of over andere vraagstukken die spelen bij jou of jouw organisatie verder praten? Dat kan! Wij maken graag een afspraak om, met een kop koffie of thee, elkaar te leren kennen. Wij zijn bereikbaar via e-mail info@publicspirit.nl of telefonisch op nummer 033 - 445 90 50.



Spirit! staat voor ziel, karakter, energie en zingeving.

In het maandelijkse medium *Spirit!* nemen de consultants van PublicSpirit het woord over ontwikkelingen, ervaringen, vakinhoudelijke en/of actuele thema's binnen het werkveld.