

Good Governance.nu

“Toekomstgericht Toezichthouden: een Twentse dialoog”

Markante inzichten uit de dialoogsessie op 8 oktober 2020 over ‘Power is in the eye of the beholder’ in het kader van de Master Course ‘Toekomstgericht Toezichthouden’.

Een samenwerking tussen de Stichting GoodGovernance.NU en het Professional Learning & Development Centre van de Universiteit Twente



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie 4.0: naamsvermelding en geen afgeleide werken. Deze licentie staat het u toe de tekst in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast. Creative Commons



“

Dialogsessie ‘Power is in the eye of the beholder’



De ‘Corona-proof’ opstelling voor de dialoogsessie [‘Power is in the eye of the beholder’](#): tafels op voldoende afstand van elkaar met maximaal 4 personen per tafel. In totaal deden 18 personen mee, de foto laat een gedeelte van de zaal zien.

De dialoogsessie werd gehouden op de terugkomdag 2020 van de Master Course ‘Toekomstgericht Toezichthouden’. Het hart van de dialoogsessie lag in het bespreken van praktijkervaringen in wisselende groepen. Het kader voor de praktijkverhalen kwam uit de inleiding van Carolien de Monchy over het omgaan met macht in de bestuurskamer.

In de eerste ronde verzamelden de deelnemers aan een tafel praktijkverhalen, bijvoorbeeld over de relatie tussen bestuurders en medisch specialisten in een ziekenhuis of hoe je tegen pesten kunt optreden, of hoe een ondernemer zijn macht kan gebruiken om de waarde van de aandelen vast te stellen bij verkoop.

Bij de tweede ronde gingen twee deelnemers per tafel naar een volgende tafel. In de nieuwe samenstelling bespraken de deelnemers de rode draden in de praktijkvoorbeelden. Hieronder een selectie uit de resultaten.

Formele en informele macht

Het verschil tussen formele en informele macht werd geïllustreerd met praktijkvoorbeelden over de manier waarop in een ziekenhuis de medische staf invloed uitoefende. Dat ging niet alleen over de formele macht van een stafoverleg, maar ook over de informele macht in het kader van de status van een medisch specialist. Dat



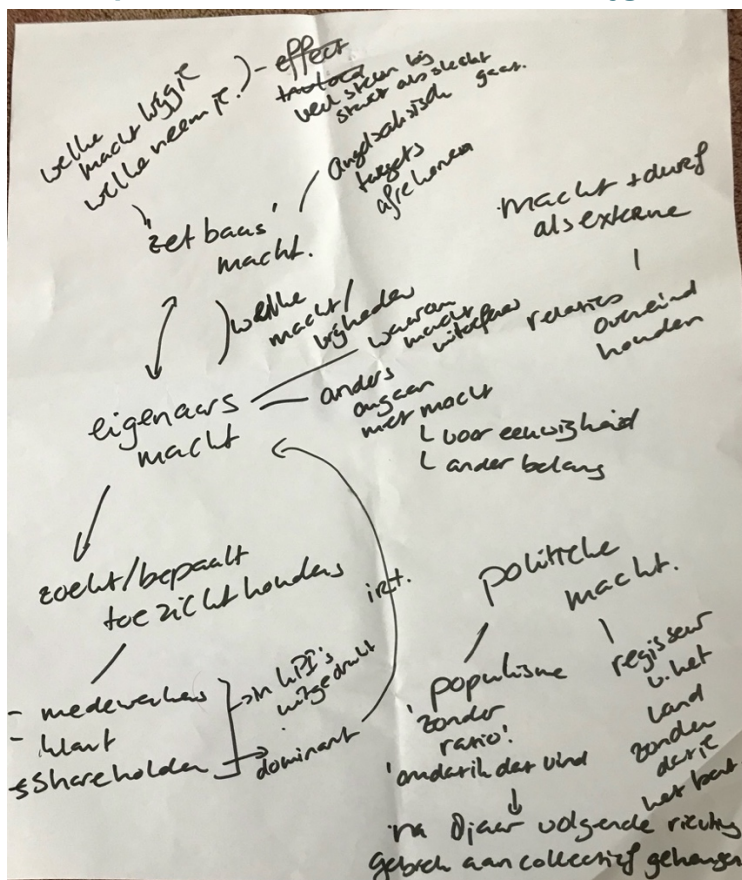
laatste herkende een toezichthouder bij een groot laboratorium. De medisch specialisten hadden geen formele macht, maar zorgden er wel voor dat hun stem in het informele circuit gehoord werd. Kennis is macht is eveneens herkenbaar op een universiteit: de macht van de professoren. Is het toeval dat in deze tijden met alle aandacht voor COVID-19 deze voorbeelden van de macht van de medisch specialisten en de wetenschap aan de orde kwamen? Dialoogsessie als spiegel van wat er actueel is in de bestuurskamer.

Persoonlijke relatie versus formele relatie

Soms is de informele macht gebaseerd op een goede persoonlijke relatie. Dat laat het voorbeeld zien van een directeur die de overstap naar de Raad van Commissarissen had gemaakt. Een belangrijke manager in de organisatie bleef zijn oud-directeur op de hoogte houden van de ontwikkelingen in zijn bedrijfsonderdeel, waardoor hij de nieuwe directeur buiten spel zette en de nieuwe commissaris in een ongemakkelijke situatie verzeild raakte.

Het is een subtiel spel om macht effectief te hanteren. Kun je met formele regels een situatie corrigeren in de loop der tijd informeel gegroeid is? Het kan worden uitgelegd als een teken van wantrouwen. Het is überhaupt een uitdaging om zonder gezichtsverlies tot oplossingen te komen.

Macht op basis van hiërarchie: macht krijgen en macht nemen



Mindmap van één van de tafels: welke macht krijg je en welke neem je?

Voorbeelden van macht op basis van hiërarchie kwamen regelmatig terug.

In sommige situaties is het van cruciaal belang om de hiërarchie te erkennen. Het voorbeeld van mariniers: zonder tegenspraak handelen. Het voorbeeld van de landenmanager laat zien dat het niet-erkennen van hiërarchie kan leiden tot slechte samenwerking.

De voorbeelden roepen ook de vraag op wat die macht precies inhoudt. Het maakt uit of je eigenaar/ aandeelhouder bent in een organisatie, of dat je 'zetbaas' bent. En wat is politieke macht?



“

Onbewuste macht

Personen met een hoge plaats in de formele hiërarchie of met hoge status krijgen vaak ook veel macht toegeschreven. De mindermachtigen leggen zichzelf vaak al beperkingen op vanuit de gedachte ‘dat XYZ het zo wel zal willen’ of ‘dat XYZ hier toch niet mee eens zal zijn’. Ook komt het voor dat mensen het risicovol vinden om voor hun mening uit te komen in het bijzijn van een XYZ, soms ook terecht laat de historie zien.

“Een positief voorbeeld van macht: bespreekbaar maken van datgene wat niet gezegd kan worden”, verwoordde een van de deelnemers.

Een dergelijk mechanisme werkt ook in de interne dialoog bij mensen. Soms legt iemand zichzelf op voorhand al beperkende gedachten op. ‘De macht van het woord’, noemde iemand dat.

Culturele verschillen in omgaan met macht

Voorbeelden uit de internationale ervaring van sommige deelnemers over de verschillende manieren om macht te hanteren, bijvoorbeeld in Duitsland. Een macht van een hiërarchisch hooggeplaatste wordt ook vaak symbolisch gebruikt, bijvoorbeeld bij onderhandelingen. Als dan de directeur erbij komt, dan pas kan de vergadering tot een overeenkomst komen.

Kwetsbaarheid en respect

Je kunt al bestuurder of leidinggevende respect afdwingen door authentiek te zijn. Laat zien wat macht met je doet en hoe je dat zelf hanteert. Die kwetsbare opstelling klinkt als risicovol, maar toch is het een krachtige opstelling. Deze opstelling klinkt door in de positieve voorbeelden van het hanteren van macht.

Kortom: heel verschillende werelden – grote overeenkomst in de dynamiek

Op het eerste gezicht is er een groot verschil tussen de praktijksituaties, of het gaat over een private onderneming of een semioverheidsinstelling, over een grote investeringsbeslissingen of de opvolging in een familiebedrijf. Bij nadere analyse blijken onder de oppervlakte veel overeenkomsten in dynamiek te spelen. Zoals: het belang om gelijke doelen voor ogen te houden, of strategisch partnerschap aan te gaan met andere partijen in de betreffende kwestie.

Goed gebruik van macht heeft veel met leiderschap te maken, dat is een centraal begrip in de gesprekken. Het heeft ook te maken met zelfkennis. Iedereen heeft al vele jaren ervaring met het omgaan met macht en daarbij een repertoire ontwikkeld. Het is belangrijk om af en toe in de spiegel te kijken, om je bewust te worden van je eigen patronen om macht te hanteren. Daar is een dialoogsessie een prachtig medium voor. Het mooie aan praktijkverhalen is de gelaagdheid: iedereen legt andere accenten in een reactie op een verhaal, stelt andere vragen, ziet andere dimensies. Dat zie je ook terug in de vele thema’s die er in de gesprekken aan de orde kwamen: we zijn nog lang niet uitgepraat.