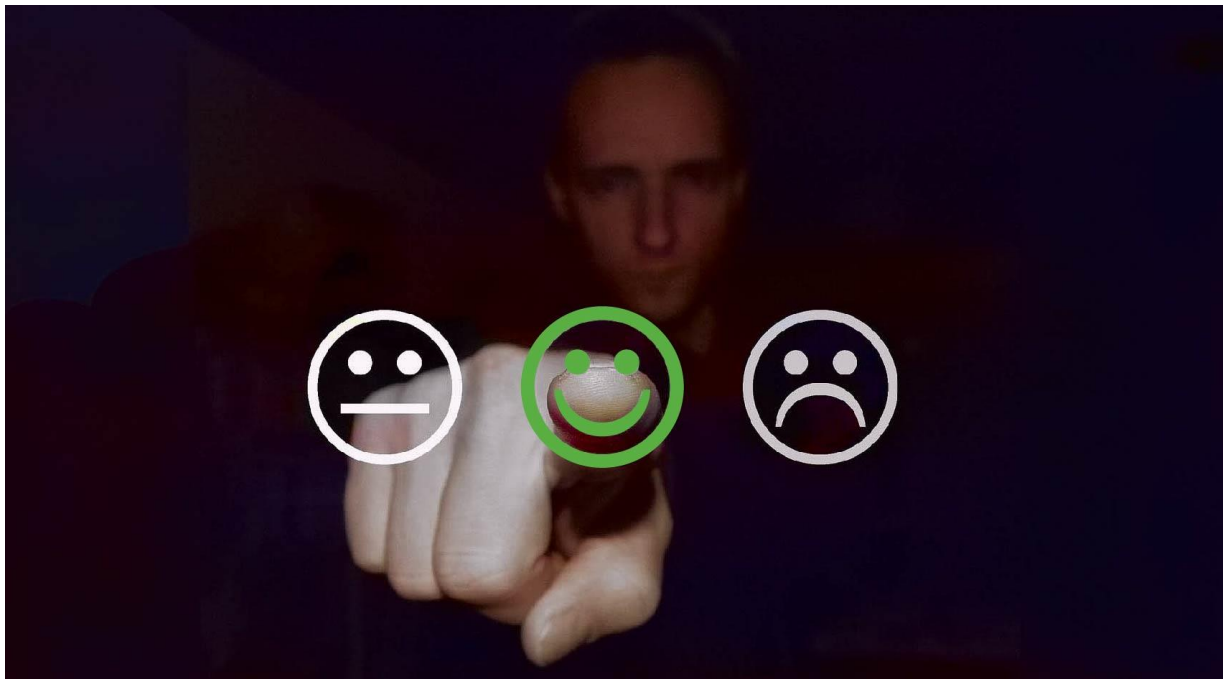




Kracht en tegenkracht: groeien als directeur-bestuurder met 360 graden feedback



Janine Boers

Inhoud

Inleiding.....	3
Kracht en tegenkracht en het belang van (kritische) feedback	3
Ook relevant voor bestuurders die langer in functie zijn	4
Onze adviseur op dit thema.....	4



Inleiding

Regelmatig mag Atrivé de werving en selectie van directeur-bestuurders verzorgen. Het is voor mij een dankbaar moment als ik vanuit mijn rol als TMA-professional daarin het geschiktheidsassessment mag uitvoeren. Mijn vertrekpunt is dat mensen het beste werken, sneller leren en het meest betrokken zijn, wanneer ze werk doen dat past bij hun drijfveren, talenten, cognitieve vaardigheden en competenties. De onlinetool TMA (Talent Motivatie Analyse) brengt op een overzichtelijke, snelle en efficiënte manier de talenten, kwaliteiten en competenties van kandidaten in beeld. Een mooie basis om samen met de kandidaat een waardierend en onderzoekend gesprek te voeren. Het levert voor de kandidaat een adviesrapport op met sterke punten en aandachtspunten en (eventueel) benodigde begeleiding om te groeien in zijn/haar rol. Voor de RvC is het direct een prachtig handvat in zijn rol als werkgever en klankbord.

Als directeur-bestuurder bij een woningcorporatie heb je een brede rol: van leiden in de samenleving, via leiden van de organisatie tot het leiden van anderen. Dat vraagt altijd persoonlijk leiderschap. Steeds meer directeur-bestuurders nemen het aspect van persoonlijk leiderschap en zelfontwikkeling serieus; niet voor niets is het een gevraagde competentie bij benoemingen. Steeds vaker krijg ik de vraag van directeur-bestuurders een 360 graden feedback te organiseren en te begeleiden. Recent kreeg ik een vraag van een directeur-bestuurder die nu circa een jaar in deze rol aan de slag is. De betreffende bestuurder wilde niet alleen feedback van collega's (MT en staf). De bestuurder wilde ook de feedback van enkele belangrijke externe belanghouders. Door de verschillende percepties te combineren, ontstaat een meer compleet beeld en dieper inzicht in de sterke en de te verbeteren punten; gebaseerd op competenties en getoond gedrag in het dagelijkse werk. Het biedt daarmee een meer diepgaande leerervaring. Bovendien geeft het je omgeving (intern en extern) een prachtig voorbeeld van lerend leiderschap. Reken maar dat de belanghouders die ik interviewde hun waardering en bewondering uitspraken over het feit dat de bestuurder om (kritische) feedback vroeg.

Kracht en tegenkracht en het belang van (kritische) feedback

Overigens is feedback vragen waarschijnlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Uit onderzoek van dr. Norihiro Sadato blijkt dat, zodra er een compliment wordt gegeven het stofje dopamine wordt aangemaakt. Dopamine zorgt er vervolgens voor dat we beter gaan presteren. Onze hersenen reageren daarentegen angstig bij het ontvangen van kritische feedback; met een defensieve houding tot gevolg (die soms juist weer wordt ontkend). Wie van ons herkent niet dat moment dat we tegenspraak soms ervaren als een persoonlijke aanval? Een reden waarom sommigen 'feedback vragen' liever helemaal niet aangaan. De bestuurder die zich bewust is van het belang van kracht en tegenkracht én de complexiteit van het menselijk handelen begrijpt, durft (ondanks dat het spannend is) wel zijn/haar neigingen en dilemma's bespreekbaar te maken. Juist dat brengt een meer diepgaande leerervaring. In het ontwikkelgesprek nodig ik bestuurders uit om eigen opvattingen en gedragspatronen te (h)erkennen en te leren herkennen welke situaties activeren tot ineffectief gedrag, zodat ze effectiever kunnen handelen of het ter plekke bespreekbaar kunnen maken.

Ook relevant voor bestuurders die langer in functie zijn

Een 360 graden feedback draagt zo bij aan het ontwikkelen van reflexieve vaardigheden bij bestuurders. Een vaardigheid die vanzelfsprekend ook relevant is voor een bestuurder die al langer in functie is. Misschien nog wel relevanter.....als we kijken naar de vijf fasen van de bestuurder (Hambrick and Fukutomi; 1991) die mooi beschreven staan in het rapport 'Kracht en tegenkracht' (Autoriteit wonen, 2019).

Mogelijke aanpak

- De directeur-bestuurder maakt een overzicht op welke competenties feedback gewenst is (2 à 3 kerncompetenties die bij de organisatie horen en 2 à 3 kerncompetenties die bij de rol van directeur-bestuurder horen).
- Samen bepalen we vervolgens per competentie op welke drie gedragsvoorbeelden we feedback vragen. Resultaat is een competentieprofiel.
- Via de online tool van TMA vragen we feedback aan de feedbackgevers. De directeur-bestuurder vult zelf ook de vragenlijst in. Hierdoor kunnen we het zelfbeeld vergelijken met het beeld van anderen. Dit levert een feedbackrapportage op en een performancematrix. De verticale as van de performancematrix geeft de mate van ontwikkeling aan van een competentie op basis van feedback of een assessment. De horizontale as geeft de mate van aanleg en ontwikkelbaarheid aan van een competentie op basis van de drijfveerscores.
- De feedback van externe belanghouders haal ik op door middel van interviews.
- Ontwikkelgesprek: door de verschillende percepties te combineren, wordt een completer beeld verkregen. Vanuit de verkregen feedback gaan we in gesprek over ontwikkelpunten en verbinden daar mogelijke acties aan.

Onze adviseur op dit thema



Janine Boers

adviseur en directeur
06 25 05 18 03



atrivé.

Atrivé.

Inzicht is impact.

Maliesingel 38
3581 BK Utrecht

T 030 693 60 00
KvK Utrecht 17106411

E info@atrive.nl
W www.atrive.nl