

Onlangs kreeg ik de vraag of ik literatuur wist, die licht kan schijnen op de vraag wat de meerwaarde is van een een- of tweehoofdige directie (of college van bestuur). Die vraag heb ik wel eens vaker gehad, maar ik heb nooit goede literatuur kunnen vinden op dat thema. Dat is best interessant om te constateren, omdat er wel degelijk verschillen zijn. Een paar van die verschillen wil ik hier bespreken. En uiteraard hou ik me aanbevolen voor literatuurtips, als anderen die wel hebben.

Ik spreek hierbij vanuit mijn ervaring als onderzoeker en adviseur. Daar zit geen systematische analyse achter, dus die waarschuwing vooraf wil ik vast geven. De belangrijkste verschillen tussen een een- of tweehoofdige leiding zit in de relatie met het managementteam (MT) aan de ene kant, en het bestuur (of RvT) aan de andere kant.

Relatie met het MT

Als eenhoofdige leiding (algemene directie of college van bestuur, dit stukje heeft betrekking

op beide situaties) moet je heel goed op je MT kunnen vertrouwen. Als tweehoofdige directie maak je veel afwegingen met z'n tweeën. Op basis daarvan geef je vervolgens kaders aan het MT. Als 'eenling' daarentegen heb je het MT juist nodig als klankbord voor die afwegingen. Op het moment dat je met het MT in gesprek gaat, zijn de kaders dus nog wat minder duidelijk.

Participeren in dat gesprek vraagt veel taakvolwassenheid van de MT-leden. Ze zullen in staat moeten zijn over hun eigen afdeling of locatie heen te kijken, en op organisatieniveau mee te denken en praten. Vervolgens zullen ze als eindverantwoordelijke voor hun eigen onderdeel ook uitvoering moeten geven aan het beleid. Dat is een rolwisseling die ze goed moeten kunnen hanteren. Dat betekent dat er van MT-leden wat meer zelfstandigheid in de uitvoering van de eigen taak wordt gevraagd, zodat jij je kan richten op het bestuurlijke aspect, dat de belangrijkste verantwoordelijkheid van jou als eindverantwoordelijk directeur (-bestuurder) is.

De bestuurlijke rol

Het bestuurlijk aspect gaat het om het vertalen van ontwikkelingen en verwachtingen van de buitenwereld in vraagstukken voor de organisatie. Dat is een complexe rol, waarin je steeds opnieuw allerlei (vaak tegenstrijdige) belangen en onbekende ontwikkelingen moet vertalen in samenhangend beleid. Het gaat hier om het bepalen wat nu eigenlijk het probleem is, voordat je het gaat oplossen. Omdat dit zo complex is, en omdat het steeds om een veelheid aan perspectieven en belangen gaat, heb je de interactie met anderen nodig om deze meervoudigheid te hanteren.

In een situatie met twee leden in het CvB (of twee leden van de algemene directie) kun je deels binnen je eigen gremium ruimte maken voor de dialoog over die meervoudigheid. In een situatie als eenling lukt dat niet. Als je in zo'n situatie niet alleen het vraagstuk moet formuleren, maar ook nog eens het antwoord erop moet vinden, voordat je de uitvoering kunt delegeren aan je MT, dan wordt de taak te zwaar. Dat is de reden dat je als eenhoofdige

leiding er op moet kunnen vertrouwen dat je MT-leden zelf de vertaalslag van het vraagstuk naar hun eigen situatie kunnen maken.

De relatie met de raad van toezicht

Langs dezelfde lijn kun je de redenering maken voor de relatie met de raad van toezicht. Als je een goede, professionele relatie met de raad van toezicht hebt, waarin veel vertrouwen is, en je in staat bent met hun te sparren, ook over waar je het nog niet weet, dan is een positie als eenhoofdige college van bestuur prima te doen. Als de relatie lastig is, je de RvT af en toe nog wat moet 'coachen' op hun rol en je, als je te veel je dilemma's deelt, merkt dat ze gaan meebesturen of aan je gaan twifelen, dan kan het zwaar zijn om als enige bestuurder te zijn. In zo'n situatie zou je veel kunnen hebben aan een collega in het CvB. Niet alleen om in je eigen gremium de dilemma's te bespreken, maar ook om in contact met de RvT de rollen te verdelen. Waarbij dan de een bijvoorbeeld meer de grote lijnen van de strategie bespreekt, en de ander de RvT 'comfort' kan bieden door daar de passende gegevens bij te bespreken.

Dat neemt overigens niet weg, dat je altijd samen verantwoordelijk bent, in een collegiaal bestuur. Onderling, tussen de twee leden van het college van bestuur, moet het vertrouwen dus maximaal zijn.

Vanuit de RvT bekeken gelden vergelijkbare overwegingen. Als de RvT ervan kan uitgaan, dat de bestuurder (samen met het MT) in staat is om het goede ‘bestuurlijke’ gesprek te voeren, dan kan de RvT vertrouwen op een eenhoofdig bestuur. Daarmee voert de RvT dan het gesprek op hoofdlijnen. Als de bestuurder laat merken (nog) veel behoefte te hebben aan een bestuurlijke gesprekspartner, voor bepaalde knopen kunnen worden doorgehakt, dan kan het verstandig zijn om met een tweehoofdig bestuur te werken.

Waar de RvT zich uiteraard niet toe moet laten verleiden, is meebesturen. Sparren en het af en toe verkennen van strategische vraagstukken is uiteraard een belangrijke rol van de RvT. Maar dat is hoogstens een uur per 1-2 maanden. Met nog eens een dagdeel op een studiedag per jaar. Als de bestuurder meer behoefte aan afstemming heeft, en daar blijkbaar met het MT niet uitkomt, dan is dat een signaal om het bestuur wellicht uit te breiden.

Uitbreiding of niet?

Die uitbreiding wordt soms door de zittende bestuurder niet toegejuicht. Het kan zijn dat het als falen voelt: ik moet dit toch alleen kunnen? Of als een extra controle van de RvT: ze willen er vast iemand bij omdat ze mij niet vertrouwen zeker. Dit is een gevoelig aspect dat veel van de tact van (met name de voorzitter) van de RvT vraagt. En een eerlijke blik in de spiegel van de bestuurder zelf.

Wat hierin het goede besluit is, is erg lastig te zeggen. Cruciaal (zoals altijd) hierbij is dat bestuurder en RvT structureel en systematisch het beleid hebben besproken en beoordeeld. Lukt het de resultaten te verbeteren? Ligt het strategisch plan op koers? Als je daar over 2, soms 3 jaar een structurele, steeds met gegevens onderbouwde rapportage van hebt, inclusief beoordeling door de RvT, dan heeft dat gesprek meer basis. Als zo'n systematische rapportage ontbreekt, dan kan het een moeizaam, zelfs ijsig gesprek worden.

Dan nog is de uitbreiding erg afhankelijk van wie er dan komt als mede-bestuurder (zie ook

de volgende paragraaf). Soms kan iemand (een stafhoofd of directeur) doorgroeien naar mede-bestuurder. Dat maakt de stap makkelijker, omdat je de persoon al kent. Het heeft ook nadelen: de overgang naar de bestuurlijke rol kan groter zijn dan verwacht. En oude (hiërarchische) patronen zijn niet zomaar verdwenen.

De persoonlijke klik

Hierboven schreef ik, dat bij een tweehoofdige leiding het vertrouwen maximaal moet zijn. Daarmee komen we gelijk op een ander dilemma bij de keuze tussen eenhoofdige en tweehoofdige leiding. Het namelijk hangt ontzettend van de personen af, of het samen klikt of niet. Dat is een cliché, maar daarom niet minder belangrijk. Juist omdat de belangen zo groot zijn, en de kaders vaak zo onduidelijk, moet je heel goed met elkaar kunnen samenwerken, en bij wijze van spreken blind op elkaar kunnen vertrouwen. Dat zit naar mijn idee niet zozeer in heel precieze werkafspraken, maar vooral in de wetenschap dat jullie beiden voor hetzelfde ‘hogere doel’ gaan. Openheid, elkaar kunnen aanspreken, elkaar

erkennen in de verschillen in stijl en persoonlijkheid die er ongetwijfeld zijn, zijn sleutelfactoren.

Een grote valkuil is de symbiotische relatie, waarbij beide bestuurders/directeuren elkaar nodig hebben om samen hun positie te beschermen. Ze reageren in zo'n situatie vooral defensief, ze overleggen heel veel met elkaar (of juist heel weinig en gaan ieder volstrekt hun eigen gang), en zowel MT als RvT krijgen er geen 'vat' op. De grens van een goede, intensieve werkrelatie naar zo'n symbiotische 'wij tegen de rest van de wereld'-houding is soms dun.

Om dat risico tijdig te onderkennen, is het belangrijk vooral goed open te blijven staan voor feedback van de buitenwereld. Wees er daarbij op bedacht, dat MT-leden kritiek niet makkelijk uiten, omdat zij in een afhankelijkheidsrelatie zitten. En dat de RvT-leden er niet altijd zicht op hebben, omdat ze meer op afstand staan. Je moet dus moeite doen om die eerlijke kritiek te krijgen, en dat vraagt zelfkennis en moed.

De rol van de omstandigheden

Het hangt van de fase van ontwikkeling van jou als directeur (bestuurder), de organisatie en de MT-leden af, om te bepalen wat het meest passend is: een eenhoofdige of tweehoofdige bestuur. Dat kan veranderen in de tijd, en met de omstandigheden. De complexiteit van bepaalde verwachte ontwikkelingen (zoals fusie, krimp, nieuwbouw, een grote onderwijsontwikkeling), kan het verstandig maken met twee mensen te werken, al is het maar tijdelijk. En het kan ook helpen om een beginnend bestuurder een tijdje naast een ervaren bestuurder te laten werken, om, zodra de ervaren bestuurder vertrekt (bijvoorbeeld vanwege pensioen), dan alsnog op eigen benen te gaan staan.

Ik hoop hiermee wat bruikbare overwegingen gedeeld te hebben. Ik ben erg benieuwd naar ideeën van anderen, met name naar ervaringen van directeuren en bestuurders zelf.