

Hoe goed functioneren we zelf?

Reflectiemethode Kijk in de Spiegel



Naam	Kijk in de Spiegel
Categorie	collectief, reflectie in het moment, introspectie
Doel	leren van wat zich ter plekke voordoet

Durven te reflecteren op het eigen functioneren is de kracht van de methode *Kijk in de Spiegel*. De basis is dat er tijdens de vergadering, real-time dus, wordt gereflecteerd op gesprekswendingen, gebeurtenissen en andere waardevolle momenten. Het onderscheid met evalueren is dat er niet wordt teruggekeken, maar ter plekke wordt stilgestaan bij wat zich voordoet.

Verschillende Raden van Toezicht hebben al ervaring opgedaan met de reflectiemethode *Kijk in de Spiegel*. De focus lag bij hen vooral op het dynamisch proces en een evenwichtige, integrale agenda. De reflectie leidde tot meer structuur in zowel agenda als proces, en stelde de doelen van de raad weer scherp. Ook de manier van vragen stellen kwam veelvuldig aan bod. Maar er zijn natuurlijk nog vele andere aspecten aan het toezichthouden die onder de loep kunnen worden genomen en verbeterd.

Raadpleeg bijvoorbeeld *De vier kwadranten van goed toezicht* (zie achterzijde). De grote waarde van *Kijk in de Spiegel* is dat er geen ontsnappingsmogelijkheid is, omdat het ter plekke wordt gedaan, op het moment zelf. Alle informatie is nog beschikbaar. Reflectie wordt zo heel concreet: "Wat gebeurt hier nu eigenlijk? En waarom? Hoe kan het anders?"

Het heeft bij ons de vanzelfsprekendheid van de gang van zaken blootgelegd. We vragen ons nu af: waarom doen we het zo? Dat houdt ons werk heel levendig.

Raad van Toezicht in de gehandicaptenzorg



Methode

Voor de vergadering selecteert de Raad van Toezicht een onderdeel om op te reflecteren. Voorbeelden van onderwerpen zijn:

- **Agenda** – een goede balans tussen agendapunten waarbij de raad terugkijkt (genomen besluiten, jaarrekening, etc.) en vooruitkijkt (strategische onderwerpen, kwaliteitsbeleid, etc.).
- **Informatie** – Welke informatie hebben wij voorhanden? En kunnen we hiermee uit de voeten?
- **Dynamiek** – Welke dynamiek heerst er tussen commissieleden en overige leden van de raad bij besluitvorming of in de relatie tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur?

De vier kwadranten van goed toezicht kunnen ook inspiratie geven voor reflectieonderwerpen (zie figuur hiernaast).

Kies voor aanvang van de vergadering één manier waarop de raad in de spiegel gaat kijken. Wijs bijvoorbeeld een van de leden van de raad aan als intern observator die na afloop feedback geeft aan de hele raad. Of geef ieder lid of verschillende leden van de raad een bepaald onderdeel waar zij gedurende de vergadering op letten en waarop zij na afloop feedback geven. Een andere behulpzame manier is (een deel van) de vergadering te filmen en dit na afloop gezamenlijk terug te kijken. Stel vervolgens leer- en verbeterpunten vast die in de volgende vergadering aan bod komen.

Door op deze manier stelselmatig in de spiegel te kijken en leer- en verbeterpunten door te voeren, verbetert het toezicht. De centrale vraag blijft: “Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?”

Ik was geneigd vooral met de bestuurder in gesprek te gaan, maar nu reageer ik ook op de inbreng van mijn eigen leden. Ik ben proactiever. We gaan nu met elkaar in gesprek over wat we willen, waarom we bepaalde dingen doen, hoe het proces loopt. Ik vond mijn raad al leuk, en nu vind ik het nog veel leuker.

Voorzitter Raad van Toezicht in de ouderenzorg

Agenda - Strategische onderwerpen (waartoe) <ul style="list-style-type: none"> • Verleden, heden, toekomst • Waardenbewustzijn: onderschrijven, delen en actualiseren van waarden en oriëntatie van de organisatie 	Informatie (waarop gebaseerd) <ul style="list-style-type: none"> • (Kwaliteit en relevantie van) gevraagde en verkregen informatie • Gestelde en niet gestelde vragen
Agenda - Inhoudelijke onderwerpen (wat) <ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtige en integrale agenda • Primair proces, kwaliteit, veiligheid • Duurzaamheid/Maatschappelijk verantwoord ondernemen • Innovatie • Goedkeuring begroting, jaarrekening, (toekomstig) rendement en liquiditeit • Werkgeverschap 	Dynamische proces (hoe) <ul style="list-style-type: none"> • Interactie tussen RvT en RvB • Rol voorzitter RvT • Teamrollen RvT • Cultuur en groepsdynamiek binnen RvT (sfeer/openheid, elkaar aanspreken/inbreng/effectiviteit)

Tips

- Kijk niet alleen naar de dingen die niet goed gaan, maar ook naar wat wel goed gaat.
- Overweeg *Kijk in de Spiegel* te koppelen aan een evaluatie. Punten die naar boven komen bij *Kijk in de Spiegel* kunnen relevant zijn voor de jaarlijkse evaluatie of vice versa.
- Wanneer de raad wordt begeleid door een extern begeleider, kan het een idee zijn de begeleider in de eerste vergadering de rol van observator te geven. De extern begeleider heeft immers een onafhankelijke positie en kan daardoor makkelijker een eerste aanzet geven tot het benoemen van zaken.
- Soms is het beter om niet tot het eind van de vergadering te wachten om iets te benoemen. Spreek van tevoren met elkaar af of hier ruimte voor is.
- Stem vooraf af wat ieders verwachting van de methodiek is.