

Zelfevaluatie van de RvT

Rituele dans of zinvolle reflectie?

Hoe zinvol zijn zelfevaluaties door raden van toezicht? Daar is weinig over bekend. In bestaande studies naar zelfevaluaties is vooral onderzocht óf en hoe er wordt geëvalueerd. De Governance Innovatie- en Adviescommissie bracht daarom nu in kaart met welk doel zelfevaluaties worden ingezet en of deze het gewenste effect sorteren, namelijk bijdragen aan een goed functionerend samenspel tussen bestuur, medezeggenschap en toezichthouders.

Is de zelfevaluatie een aanpak die werkt, die als nuttig wordt ervaren en ook bijdraagt aan de kwaliteit? Of is het geworden tot iets ‘dat ook nog moet’ en daarmee een rituele dans?

Mirella Minkman, Sophie Bijloos, Marilieke Engbers en Daniel Waarsenburg delen enkele inzichten en adviezen uit het onderzoek.

Hadden we dan toch meer tijd moeten nemen? Ik vond het nogal veel gevraagd van mijn medetoezichthouders, om allemaal individueel gebeld te worden om de zelfevaluatie voor te bespreken. We hebben al zo weinig tijd waardoor we de zelfevaluatie maar aan een reguliere vergadering hebben geplakt. In tweeënhalf uur moet je toch een eind komen. Het is toch duidelijk dat het niet lekker loopt in onze raad? De voorzitter blijft maar zijn eigen mening verkondigen en stelt doorlopend vragen aan de bestuurder om ze vervolgens zelf te beantwoorden. We zien allemaal dat het zo niet langer kan. De bestuurder weet niet goed hoe met deze toezichthouder met een enorme staat van dienst om te gaan, in zijn eerste bestuurlijke rol. Ik had verwacht dat de evaluator dat meteen zou doorzien. Het primaire doel was wederzijdse feedback te geven, met bijzondere aandacht voor de voorzitter. Wat volgde was een reeks van gebeurtenissen: een lid arriveerde een half uur te laat, terwijl een ander lid aangaf een half uur eerder te moeten vertrekken. De voorzitter deelde mee dat er een driegangendiner gepland stond en nam de verantwoordelijkheid voor de organisatie hiervan op zich. Pogingen tot escalatie leverden niets op, aangezien het diner niet voor niets was geregeld. De evaluator bleef bij de documentatie die ze had ontvangen. Tien minuten voor het einde merkte de voorzitter op, met enige ironie, dat hij niet geloofde in zelfevaluaties: een dure externe inschakelen voor een rituele dans. Ik deelde zijn mening, aangezien het gesprek niet werkelijk plaatsvond. Hopelijk kunnen zelfevaluaties ook anders verlopen.'

Doordat er geen orgaan is dat toezichthoudt op een raad van toezicht zoals veel zorgorganisaties die kennen, is de zelfevaluatie een belangrijk mechanisme voor zelfregulering, zelfreflectie en voor continue verbetering. In de Governancecode Zorg (GCZ) is opgeno-



Mirella Minkman is voorzitter van de IAC, bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Tilburg/TIAS op de leerstoel 'innovatie van organisatie en governance van integrale zorg', voorzitter van de Raad van Bestuur van Vilans en expert op het gebied van governance in de zorg.



Sophie Bijloos is eigenaar van netwerkgroep Governance Kompas, juriste, filosoof, beleids- en opiniemaker. Zij werkt als onafhankelijk onderzoeker en adviseur in zorg en welzijn

en fungeerde als hoofdonderzoeker in het onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht.



Marilieke Engbers is partner bij ReConsulting, boardconsultant, onderzoeker, schrijver en spreker. Zij begeleidt zelfevaluaties van raden van commissarissen, raden van toezicht

en raden van bestuur waarbij ze zich richt op het congruenter maken van governance. Zij werkte als onderzoeker mee aan het onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht'



Daniel Waarsenburg is secretaris van de IAC en zelfstandig gevestigd organisatieadviseur. Hij begeleidt raden van toezicht, besturen en directies bij het versterken van hun

onderlinge samenspel en het verhelderen van hun maatschappelijke opdracht.

men dat de raad van toezicht zijn eigen functioneren jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur evalueert. Ten minste eenmaal per drie jaar dient deze evaluatie door een onafhankelijke externe deskundige begeleid te worden (art. 7.3.1 GCZ). In de code zijn daarnaast richtinggevende principes opgenomen die beogen het samenspel tussen de raad van bestuur, raad van toezicht en medezeggenschap goed te laten functioneren ten bate van de maatschappelijke opdracht van de organisatie. Dat vraagt om een lerende en reflectieve houding. Zo geeft de code onder meer aan dat het van belang is om:

- permanente ontwikkeling (van deskundigheid en professionaliteit) na te streven;
- regelmatig feedback te vragen en te reflecteren op het handelen en de geleverde prestaties;
- regelmatig te evalueren of bestuurders en toezichthouders nog passen bij de opgaven waar de zorgorganisatie voor staat.

Onderzoeken gericht op het lerend vermogen en de zin of onzin van zelfevaluaties door raden van toezicht zijn er beperkt. In de studies die er zijn, is vooral gekeken naar de compliance (wordt de evaluatie gedaan) en/of naar de vorm (hoe wordt invulling gegeven aan de evaluatie). Met welke intentie de evaluatie wordt uitgevoerd en of deze ook daadwerkelijk het gewenste effect heeft, is beperkt onderzocht. De Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC) heeft daarom in aanvulling op bestaande inzichten in kaart gebracht met welk doel zelfevaluaties worden ingezet en of het instrument zelfevaluatie – naar mening van de betrokkenen – het gewenste effect sorteert, namelijk het leveren van een bijdrage aan een goed functionerend samenspel tussen bestuur, medezeggenschap en toezichthouders. Is de zelfevaluatie een

aanpak die werkt, die als nuttig wordt ervaren en ook bijdraagt aan de kwaliteit? Of is het verworpen tot iets ‘dat ook nog moet’ en daarmee een rituele dans?

In dit artikel delen we enkele inzichten en adviezen uit het onderzoek. Voor het volledige rapport verwijzen we naar *Onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht*. Het praktijkgerichte onderzoek is opgezet vanuit drie perspectieven; dat van bestuurders, toezichthouders en van evaluatoren die frequent zelfevaluaties begeleiden. De informatie is opgehaald middels vragenlijstonderzoek, verdiepende focusgroepen met deze drie groepen en de reflecties op de uitkomsten van de IAC (zie kader op pag. 70) en van de onderzoekers Sophie Bijloos en Marilieke Engbers.

Randvoorwaarden en effecten van zelfevaluatie

Wat zijn de potentiële voordelen van zelfevaluatie en welke voorwaarden moeten worden vervuld om deze te realiseren? Uit het onderzoek kwam naar voren dat de overall beleving is dat zelfevaluatie een effectief instrument is. In de focusgroepen die waren georganiseerd, is gevraagd om een rapportcijfer te geven. Dit was, op één uitzondering na, een voldoende. Ook uit de enquête blijkt dat de zelfevaluatie meerwaarde heeft als instrument.

Voor reflectie is in toenemende mate aandacht tijdens de zelfevaluatie. Het hebben van aandacht voor de eigen rolinvulling is tevens een belangrijke meerwaarde, zeker als hierbij breder wordt gekeken naar de maatschappelijke opgave van de organisatie, de eigen positie daarin en de meerwaarde die

'De zelfevaluatie heeft op relationeel niveau meerwaarde: het bespreekbaar maken van gedrag, interactiepatronen, irritaties en het elkaar beter leren kennen en begrijpen zijn hierin belangrijke aspecten'

de raad heeft in de fase waar de organisatie zich in bevindt. Ook heeft de zelfevaluatie op relationeel niveau meerwaarde: het bespreekbaar maken van gedrag, interactiepatronen, irritaties en het elkaar beter leren kennen en begrijpen zijn hierin belangrijke aspecten. Dit kan ook helpen om problemen te voorkomen. Bovendien wordt als belangrijke meerwaarde gezien dat de zelfevaluatie het geschikte moment kan zijn om het functioneren van de individuele leden bespreekbaar te maken. Met name het functioneren van de voorzitter wordt van groot belang gezien voor het samenspel in de raad. Het metagesprek over de wijze en kwaliteit van het gesprek dat tijdens de vergaderingen plaatsvindt, kan tijdens de zelfevaluatie worden besproken. Het verfrissen van afspraken hoort hier ook bij.

De zelfevaluatie wordt ook gezien als een leermoment waarna werkelijke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd naar aanleiding van de zelfevaluatie. Het belang van de rol van een externe begeleide zelfevaluatie wordt over het algemeen erkend, vooral door bestuurders. Externe begeleiders kunnen doeltreffende reflecties organiseren,

nieuwe perspectieven bieden en disfunctionerende patronen blootleggen. Ze spelen een rol in het doen van 'verankeringsvoorstellen', wat vertaald kan worden naar agenda's, toezichtvisies, themabesprekingen, en eigenaarschap. Het spiegelen of thema's voldoende besproken worden, wordt ook van belang geacht. Genoemd wordt wel dat de effectiviteit afhankelijk is van de competenties en de match met de evaluator.

Een basisvoorwaarde voor een goede zelfevaluatie is het hebben van zelfinzicht. Feedback lijkt van belang om inzicht te krijgen in de (individuele, maar ook collectieve) taakvervulling, de waarden en drijfveren en randvoorwaarden voor het goede gesprek. Uit de enquête blijkt dat hier nog ruimte is voor verbetering, zowel bij het geven van onderlinge feedback van toezichthouders aan elkaar als het uitvragen van feedback aan andere belanghebbenden. Aangezien we verschillende stakeholders hebben bevraagd (bestuurders, toezichthouders, zelfevaluatoren) kwam het beeld naar voren dat er een verschil is in zelfinzicht en hoe bewust of onbewust bekwaam men zichzelf vindt of de ander vindt. Zou het zo kunnen zijn dat er een verschil is of de raad van toezicht onbewust onbekwaam hierin is of bewust onbekwaam, namelijk het belang van feedback niet inziet?

Opinievorming en het bespreken van een gedeelde visie op toezichthouden, al dan niet gericht op de implementatie van de toezichtvisie en het toezichtkader, ziet men als een belangrijke meerwaarde van de zelfevaluatie. In de focusgroep is een volgorde aangegeven van focuspunten: eerst compliance, dan reflectie en daarna de maatschappelijke opgave. De zelfevaluatie raakt de bedoeling als op het goede niveau wordt gereflecteerd:

het onderwerp dat nog onderbelicht is. Zo lijkt er nu een beweging naar meer aandacht voor reflectie, maar blijft compliance ook van belang. Aandacht voor de maatschappelijke opgave is nog beperkt en deze vindt men lastig concreet te maken.

Vijf aandachtspunten ter voorkoming van de rituele dans

De zelfevaluatie is een inmiddels breed ingevoerd instrument dat ervaren wordt als waardevol. Het geeft een moment voor reflectie, competentieontwikkeling, teamontwikkeling en aandacht voor relaties. Toch zijn er op diverse fronten nog winstpunten te behalen voor zowel toezichthouders, bestuurders en evaluatoren. We delen vijf adviezen.

1 Bezint eer ge begint

De voorbereiding van zelfevaluaties wordt vaak gekenmerkt door onbewuste keuzes en een gebrek aan explicitering van het doel waarmee de zelfevaluatie wordt ingezet en daaraan gelieerd de verwachtingen die eenieder heeft bij wat de evaluatie zou moeten opleveren. Wat opvalt in het onderzoek, is dat de evaluatoren meer aandacht schenken aan de teamontwikkeling (groepsdynamiek), toezichthouders aan de teamprestatie en -building en bestuurders meer aan competentie-/vaardigheidsontwikkeling. Impliciet lijken de verschillende groepen hiermee aan te geven wat zij vanuit hun rol belangrijk vinden in relatie tot de zelfevaluatie. Evaluatoren lijken te benadrukken dat de samenwerking tussen toezichthouders aandacht behoeft, terwijl bestuurders van mening lijken te zijn dat toezichthouders hun competenties moeten verbeteren. Tegelijkertijd lijken de toezichthouders zelf

te denken dat het team versterkt kan worden. Hoewel deze verschillen in focus misschien subtiel lijken, zijn ze van belang. Als deze subgroepen geen gedeeld beeld hebben van wat nodig is en waarom en deze verschillen niet expliciet samen worden besproken, wordt de betekenis van deze uiteenlopende perspectieven onvoldoende benut. Externe evaluatoren hebben tegelijkertijd vaak een eigen (standaard)aanpak. Dit kan ertoe leiden dat er een mismatch ontstaat tussen verwachtingen en wat er nodig is gegeven de fase waarin de raad van toezicht en de organisatie zich bevindt, met uiteenlopende ervaringen en suboptimale resultaten als gevolg. Voor de effectiviteit van de zelfevaluaties is het goed om aan de voorkant te spreken over zaken als: het doel van de evaluatie (verder dan 'het goede gesprek' en 'we willen verbeteren'); de toezichtvisie van waaruit de zelfevaluatie plaatsvindt waarbij het van belang is dat de raad deze visie doorleeft heeft om zo interpretaties zoveel mogelijk te synchroniseren; de ontwikkelingsfase waarin de organisatie en raad van toezicht zich bevindt en welk type evaluatie daar het beste bij past. Hier zijn op dit moment geen heldere kaders of handvatten voor die als houvast kunnen dienen en daarom adviseert de IAC de branches om deze te (laten) ontwikkelen. Deze kunnen ondersteunend zijn bij het bepalen van wat voor type evaluatie het meest opportuun is. Bewustzijn en leren begint bij een goede voorbereiding en een gedeeld beeld over welke stap men wil zetten. Daar is ook de raad van toezicht zelf aan zet, naast input en suggesties die een externe evaluator kan aanreiken. De bestuurder wordt in meer of mindere mate betrokken in de voorbereiding en tijdens de zelfevaluatie zelf. Met name bestuurders geven aan dat het niet betrokken worden negatief bijdraagt aan het effect van

de zelfevaluatie. Bestuurders willen weten wat er met hun feedback is gedaan. En hoe dit de reguliere agenda en de stijl van de raad van toezicht beïnvloedt.

2 Diversiteit in aanpak behouden met inbreng van externe stakeholders

De diversiteit in de aanpak van zelfevaluaties en de verschillende invalshoeken van externe evaluatoren zijn waardevol en van belang om te behouden. De inbreng van externe stakeholders zoals de medezeggenschap en andere relevante partijen lijkt nog onvoldoende benut te worden. De zelfevaluatie draagt in mindere mate bij aan het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur en zeer beperkt aan het samenspel met de medezeggenschap of andere belanghebbenden. Het is van toegevoegde waarde om input op te halen vanuit diverse invalshoeken. Inbreng van de raad van bestuur is onmisbaar in een zelfevaluatie van de raad van toezicht om zaken te kunnen signaleren in de relatie tussen toezichthouders en bestuur. Maar ook zicht op het imago van de toezichthouders bij andere relevante partijen zoals medezeggenschapsorganen en externe stakeholders kan tot een verrijking van de zelfevaluatie leiden. Kijk niet alleen zelf in de spiegel, maar zie ook welk spiegelbeeld je genereert. Ten aanzien van de rol van het bestuur bij de zelfevaluatie van raden van toezicht adviseert de IAC om in een volgende code te kiezen voor een meer 'opener' formulering met betrekking tot de betrokkenheid van de raad van bestuur tijdens de zelfevaluaties. Nu is opgenomen dat de zelfevaluaties van toezichthouders jaarlijks buiten aanwezigheid van het bestuur plaatsvinden. Gedeeltelijke aanwezigheid van het bestuur betekent niet, dat zij mede object zijn van de evaluatie, het gaat om input

leveren waarbij de focus blijft op het functioneren van het toezicht. In de context van samenwerking tussen organisaties, het meenemen van de zienswijze van belanghebbenden en gerichtheid op de maatschappelijke opgave naast compliance, is passender te spreken van een evaluatie van het toezicht, dan van een enkel intern gerichte 'zelfevaluatie'. De bijdrage is primair gericht op het samenspel van de raad van toezicht onderling.

3 De zelfevaluatie: meer dan een momentopname

De zelfevaluatie is, vaak in verband met agendadruk, een ver van tevoren gepland moment. De toezichthouders is gevraagd welke andere instrumenten dan zelfevaluaties zij inzetten om aan kwaliteitsbevordering te doen. Deze instrumenten, op volgorde van belang, zijn: scholing, deelname aan congressen en het lezen van vakliteratuur. Wat opvalt is dat, hoewel scholing 'in house' kan worden aangeboden en ook kan gaan over hoe het samenwerken gaat, er een dominante focus lijkt te liggen op kennisontwikkeling en inhoudelijke thema's en er minder aandacht is voor vaardigheidstraining, competentieontwikkeling en teamontwikkeling. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de afspraken uit eerdere evaluaties niet altijd worden opgevolgd, wat het rendement beperkt. Van belang is om het zelfevaluatieproces te positioneren als een doorlopend reflectieproces in plaats van een op zichzelf staand jaarlijks moment. Het moment van de zelfevaluatie moet vooral gericht zijn op wanneer er het meeste baat van verwacht wordt. Dit kan worden ondersteund door het inbouwen van kortcyclische evaluatiemomenten gedurende het jaar, waaruit blijkt hoe de tijdens de evaluatie gedane constatering naar praktisch handelen vertaald

worden. Het gaat hierbij ook om vaardigheden, niet alleen om kennis. Deze continuïteit bevordert een cultuur van zelfreflectie en helpt bij het opvolgen van de gemaakte afspraken en het realiseren van de beoogde verbeteringen. De voorzitter, ondersteund door de bestuurssecretaris, dient hier een stimulerende en alerte rol in te spelen.

4 Aandacht voor de maatschappelijke opgave

De maatschappelijke opgave van zorgorganisaties lijkt nog onvoldoende expliciet gemaakt en meegenomen te worden in zelfevaluaties van toezichthouders. Dit is echter een cruciaal aspect dat richtinggevend moet zijn voor het handelen van toezichthouders en een belangrijk aandachtspunt tijdens een zelfevaluatie. Dit houdt in dat de raad van toezicht actief reflecteert op hoe hij zelf bijdraagt aan het realiseren van deze opgave en in de relatie tot het bestuur. Een vraag hierbij kan zijn of de huidige profielen van bestuur en toezichthouders nog bij deze opgave passen. Het expliciteren van de maatschappelijke opgave kan de maatschappelijke betrokkenheid en het strategisch handelen van de raad van toezicht als vertegenwoordiger van de maatschappij versterken.

5 Conflictbemiddeling en disfunctioneren

Uit het onderzoek blijkt dat het instrument zelfevaluatie soms gezien wordt als een 'zachte eerste stap' in conflictbemiddeling binnen de raad van toezicht of om het disfunctioneren van toezichthouders zichtbaar te maken. Een evaluator zou een signalerende rol kunnen hebben. Dit werkt echter niet altijd effectief, vooral in situaties waar sprake is van een dominante voorzitter of daar waar diepgaande conflicten aan de

'De inbreng van externe stakeholders zoals de medezeggenschap en andere relevante partijen lijkt nog onvoldoende benut te worden'

orde zijn. Zelfevaluatie als instrument om het eventuele disfunctioneren van toezichthouders zichtbaar te maken, is niet optimaal. Het primaire doel van zelfevaluaties is reflectie gericht op ontwikkeling. Dit kan vooral ontstaan wanneer er sprake is van onderling vertrouwen en de intrinsieke motivatie van de toezichthouders aanwezig is om zichzelf te willen ontwikkelen en verbeteren. Zelfevaluaties zouden derhalve gericht moeten zijn op ontwikkeling en verbetering en niet (primair) worden ingezet om eventueel disfunctioneren aan de kaak te stellen. Wel adviseert de IAC om als branche na te denken over de verrijking van het instrumentarium voor die gevallen waar zich problemen voordoen met betrekking tot het functioneren van de raad van toezicht. Het instrumentarium daarvoor is beperkt.

Ten slotte: heersende paradigma's en wat on gezegd blijft

Wat zichtbaar wordt in een zelfevaluatie, is vaak slechts het topje van de ijsberg. Minstens zo bepalend is wat impliciet meespeelt: het aanwezige paradigma — het geheel van diepgewortelde aannames die ons handelen richting geven in complexe situaties. Deze aannames, ingebed in gewoontes en organisatiecultuur, zorgen ervoor dat besluiten vaak automatisch tot stand komen, zonder

expliciete afweging van de onderliggende logica. Daardoor ontstaan blinde vlekken en denkfouten die moeilijk te corrigeren zijn.

In governance komen twee dominante maar complementaire paradigma's regelmatig terug: het agency-paradigma en het stewardship-paradigma. Het agency-paradigma gaat uit van een fundamenteel verschil in belangen tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht, evenals tussen de raad van toezicht en de medezeggenschap. Binnen deze benadering wordt de machtsongelijkheid tussen deze organen benadrukt, wat de noodzaak creëert voor controlemechanismen om ervoor te zorgen dat de raad van bestuur handelt in lijn met de belangen van de organisatie en haar stakeholders. De relatie wordt gekenmerkt door afstand en de behoefte aan objectieve meetinstrumenten zoals Key Performance Indicators (KPI's). De rol van de raad van toezicht is primair om de raad van bestuur kritisch te controleren en te beoordelen. Het stewardship-paradigma daarentegen benadrukt een meer gelijkwaardige relatie tussen de raad van bestuur, raad van toezicht en de medezeggenschapsraad. Het uitgangspunt is dat alle betrokkenen uiteindelijk dezelfde doelen nastreven en gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor het succes van de organisatie. Vertrouwen is de basis van deze samenwerking, waarbij de nadruk minder ligt op controle en meer op collectieve verantwoordelijkheid en gedeelde waarden. Vanuit dit paradigma is het logisch dat de zelfevaluatie vaak samen met de raad van bestuur wordt georganiseerd.

Het paradigma van waaruit toezicht wordt gehouden hangt sterk samen met hoe goed men vindt dat het gaat, het karakter en de ervaring van toezichthouders. Gaat het

Onderzoek naar het instrument zelfevaluatie bij raden van toezicht

De Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC) van de Brancheorganisaties Zorg was verantwoordelijk voor het onderzoek. De IAC heeft de probleemstelling en focus bepaald. Voor de uitvoering is samengewerkt met de NVTZ (Nederlandse vereniging van toezichthouders in de zorg) en de NVZD (Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg). Sophie Bijloos en Marilieke Engbers hebben als externe onderzoekers samen met de commissie aan het onderzoek gewerkt.

Het onderzoek richtte zich op de beleving en ervaringen van bestuurders (n=50), toezichthouders (n=182) en evaluatoren (n=7). In het praktijkgerichte zijn kwalitatieve en kwantitatieve methoden gebruikt (vragenlijsten, focusgroepen). Literatuur, professionele expertise en ervaringen van betrokkenen zijn samengevoegd om een goed beeld te krijgen van de onderzoeksvraag.

Leden van de IAC zijn: Mirella Minkman (voorzitter), Guus Bannenberg, Michiel van Berckel Smit, Erik Dannenberg, Annemijn van Hemel, José Laheij, Relinde Weil, Wiko Vlasblom, Daniël Waarsenburg (secretaris). Het complete onderzoek is te vinden op https://www.brancheorganisaties-zorg.nl/nieuws_list/nieuwe-publicatie-iac-zelfevaluatie-raden-van-toezicht-rituele-dans-of-impactvolle-reflectie/

slecht, dan neigt men – bewust of onbewust – naar een agency-benadering: gericht op controle en risicobeheersing. Als het goed gaat, is eerder sprake van een stewardship-gedrag: gebaseerd op vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Wanneer echter niet expliciet wordt gemaakt vanuit welk paradigma men handelt, ontstaat al snel miscommunicatie.

Het is daarom belangrijk om deze paradigma's te herkennen en expliciet te bespreken om de effectiviteit van de zelfevaluatie te waarborgen. Hoewel het mogelijk logisch lijkt om bewust aandacht te besteden aan de paradox tussen controle en samenwerking, is de praktijk vaak weerbarstiger. In een raad waarin verschillende paradigma's naast elkaar bestaan, kunnen onbewuste voorkeuren voor frictie zorgen. De keuze van de zelfevaluator, als de evaluator ook vanuit een voorkeursparadigma handelt, kan deze conflicten dan bijvoorbeeld onbewust verder verdiepen.

Het is dan ook essentieel dat de zelfevaluatie een authentiek moment van zelfreflectie blijft. Een waardevol moment, dat opvolging in de tijd krijgt. Dat zorgvuldig is voorbereid, ruimte biedt voor het gezegde en oog heeft voor het ongezegde. De bevindingen laten daarvoor potentie zien, maar tegelijkertijd ook nog ruimte om het niveau van de rituele dans te blijven ontstijgen. 

'Wanneer niet expliciet wordt gemaakt vanuit welk paradigma men handelt, ontstaat al snel miscommunicatie'

Literatuur

Brancheorganisaties Zorg (BOZ). Governancecode Zorg, Utrecht Boz, 2022.

B. Baanders, T. van Zonneveld en M. Botman, Van buiten naar binnen kijken. *Goed bestuur & Toezicht*, 2019.

Engbers, M. J. E. (2020). How the unsaid shapes decision-making in boards: A reflexive exploration of paradigms in the boardroom & Engbers, M., & Khapova, S. N. (2024). How boards manage the tension between cognitive conflict and cohesiveness: Illuminating the four board conflict climates. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 63-88.

Engbers, M. (2022). *Onder commissarissen: hoe het ongezegde de besluitvorming in de boardroom beïnvloedt*. Business contact.

Engbers, M. (2022). Het beoordelen van de bestuurder: met behulp van het model uit het rapport Kracht & tegenkracht. In *Het beoordelen van de bestuurder* (pp. 1-14).

G. Minderman, W. van Leeuwen en M. Luyer, Passende evaluaties voor raden van toezicht. *Goed bestuur & Toezicht*, 2017.

M. Strating, H. van Veenendaal, K. Ahaus, *Evaluatie van het programma 'Goed Toezicht'*, NVTZ/Erasmus Universiteit, 2020.

Thorarinsdottir, A. S., Sigurjonsson, O., & Arnardottir, A. A. (2023). Self Assessments of Corporate Boards: Short Overview of the Literature. In *New Outlooks for the Scholarly Research in Corporate Governance: International Online*.