



WERKEN MET WAT ER IS

Over de vernieuwende kracht van Waarderend Toezicht

Het droombeeld van waarderend toezicht: een wereld waarin Raden van Toezicht midden in het leven staan. Waarin mensen zich gehoord en gezien voelen. Waarin geluisterd wordt, en vragen worden gesteld. Een wereld waarin commissarissen durven toe te geven dat ze iets niet hebben gezien of niet weten. En waarin toezichthouders zich verwonderen over wat ze in en om de organisatie en tegenkomen.

Carla Dubbelman en Rixt Heegsma

“De Raad van commissarissen bekommert zich echt over ons huurders”, of “de Raad van Toezicht draagt bij aan goede zorg voor cliënten!”. Vetgedrukte teksten zoals deze, lees je nooit in de krant. Daarentegen wordt in de media breed uitgemeten over een commissaris die politici vertelt dat ze een toentje lager moeten zingen, terwijl onder zijn toezicht de organisatie op grote schaal geld witwast. Net zoals er keer op keer verhalen over schandalen met derivaten, megalomane projecten en zonnekoningen bij woningcorporaties en hogescholen, opgerakeld worden.

Bijzonder

Als je het aan de negatieve berichtgeving zou afmeten, is het eigenlijk bijzonder dat er zoveel mensen zijn die toezichthoudende functies willen bekleden. Net zomin wordt duidelijk is dat er een beweging van good governance op gang is gekomen. Wij zijn zelf toezichthouders en we begeleiden Raden van Toezicht en ondervinden in de praktijk hoe hiermee wordt omgegaan. We zien prachtige initiatieven van toezichthouders die in contact treden met cliënten, klanten, huurders. We horen over check-ins en check-outs in vergaderingen, over reflectie op de bedoeling en goede gesprekken over visie op toezicht en ervaren gretigheid om te leren over dynamiek in de boardroom.

Ander repertoire

Tegelijkertijd hebben we ook genoeg toezichthouders leren kennen, die de wijsheid in pacht hebben, die alles al hebben meegemaakt en die hun eigen opinie graag tegenover die van de ander zetten zonder een vraag aan die ander te stellen. Toezichthouders die dan misschien nog wel bereid zijn te luisteren naar een goede presentatie, maar niet zo graag willen reflecteren op eigen handelen en gedrag, laat staan om te oefenen op een ander repertoire. Het lijkt immers zo simpel: de bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht. Maar keer op keer blijkt het in de praktijk niet zo eenvoudig. Hoe het ook ingericht wordt; toezicht blijft mensenwerk, waarbij de dialoog en het goede gesprek belangrijke ingrediënten zijn. In de dagelijkse praktijk gaat het om concrete vragen als: Hoe voer je

een goed gesprek? En hoe zorg je voor een goede relatie tussen toezicht en bestuur met ruimte voor een kritische noot?

Met het boek *Waarderend toezicht, een vernieuwende kijk op de praktijk van bestuur en toezicht* willen wij een bijdrage leveren aan toezicht, dat de bedoelingen van organisaties verder helpt. Want uiteindelijk gaat het om de cliënt, patiënt, de klant, de huurder, de leerling, de burger. Zij zijn de bestaansreden en de bedoeling van een organisatie. Het droombeeld van waarderend toezicht is een wenkend perspectief, waarin we zien dat Raden van Toezicht midden in het leven staan, in het hier en nu, waar mooie dingen gebeuren én waar ook gedoe is en zaken misgaan. Het is een beeld waarin mensen zich gehoord en gezien voelen. Er wordt geluisterd, en er worden vragen gesteld. Een wereld waarin commissarissen durven toe te geven dat ze iets niet hebben gezien of niet weten, dat het eigen gelijk terzijde wordt gelegd en men instapt in het verhaal van de ander. Waarin toezichthouders onderzoeken wat het leven in en rondom de organisaties inhoudt en met zich met die intensieve kijk verwonderen over wat ze zien en tegenkomen. Op deze manier voeren de RvT-leden gesprekken, zetten zij stappen en nemen zij besluiten op weg naar een gewenste toekomst. Waarderend Toezicht leunt op drie pijlers, het waarderend onderzoek, meervoudig kijken en het goede gesprek. In dit artikel lichten we dit vanuit verschillende theorieën en inzichten toe.

Manier van kijken

Waarderend Toezicht is gebouwd op de principes van het waarderend onderzoek. Het is een perspectief, een manier van kijken en doen en een manier van toezichthouder zijn. Het is gericht op waarderen, wat betekent zien en werken met ‘dat wat er is’ en dat kunnen positieve én negatieve aspecten zijn. Onderzoeken betekent: het stellen van vragen, het tonen van oprechte nieuwsgierigheid en het uitstellen van het oordeel. Een waarderende, onderzoekende houding is voor Raden van Toezicht van waarde in het verwezenlijken van de bedoeling van de organisatie en dient daarmee het belang van klant en cliënt. Het gaat uit

van vertrouwen op kracht en talent en het gaat over ontwikkeling en leren om de gewenste toekomst tot stand te brengen. Waarderend toezicht baseert zich op de basisveronderstelling van *Appreciative Inquiry*: als je de organisatie wilt veranderen, verander dan de gesprekken. *Words create worlds!* Wanneer we toezicht willen veranderen, verander dan de gesprekken die toezichthouders hebben in de bestuurskamer en daarbuiten met de stakeholders.

Als de blikrichting en taal zo bepalend zijn voor wat een toezichthouder 'ziet' en vraagt, dan wordt duidelijk wat het effect is als dit vanuit een controle-rende op wantrouwen gebaseerde houding gebeurt. Een toezichthouder die vanuit deze overtuiging vertrekt, ziet en vraagt iets heel anders dan de toezichthouder die vertrekt vanuit vertrouwen.

Hoog ziekteverzuim

In veel vergaderingen zijn vragen over problemen het vertrekpunt. Waarom zijn de mensen niet gemotiveerd? Waarom is er zo'n hoog ziekteverzuim? Waarom begrijpen we elkaar niet goed? Deze vragen roepen vaak weerstand op in plaats van dat we er energie van krijgen. In het waarderende perspectief is het stellen van goede vragen cruciaal. Een goede vraag verandert het denken in problemen naar denken in mogelijkheden richting een gewenste toekomst. De waarderende benadering vertrekt vanuit positieve ervaringen, vanuit wat wél werkt, wat mensen enthousiast maakt en vitaliteit geeft.

Voorbeelden van waarderende vragen zijn:

- Wat is een bijzonder moment of gebeurtenis waarop je bijzonder trots bent?
- Waar zit de kracht van de RvT?
- Op wat voor manier heeft de RvT het afgelopen jaar een bijdrage geleverd, zodat de organisatie het belang van de cliënten en medewerkers kon dienen?

Leren van fouten

Waarderend klinkt positief en dat is het ook, maar niet alleen. Waarden betekent zien en werken met 'dat wat er is' en dat kunnen ook negatieve gebeurtenissen of aspecten van een organisatie zijn. Een voorbeeld is het leren van fouten. De manier waarop we met fouten omgaan is meer cruciaal dan de illusie dat we fouten kunnen vermijden. Een illustratie is het verhaal van Adrienne Cullen en haar artsen, waarbij de waarderende vraag centraal staat hoe geleerd kan worden van fouten.

Vrijdag 13 april 2018 deed Adrienne Cullen samen met haar artsen in een overvolle collegezaal van het UMCU het indrukwekkende verhaal over de fatale fout die werd gemaakt in Cullens behandeling met als doel om ervan te leren. Het was de eerste keer dat een ziekenhuis, artsen en de betrokken patiënt zo de openbaarheid zochten met een verhaal over een fatale fout. Door het missen van een alarmerende uitslag (in 2011) werd pas twee jaar later gestart met de behandeling van Cullen die inmiddels uitgezaaide baarmoederhalskanker had. Afwisselend deden Adrienne Cullen en de duidelijk merkbaar geëmotioneerde artsen hun verbijsterende verhaal. Niet zo zeer over de betrokken artsen, die op hun manier ook slachtoffer waren van een fout die ze nooit hadden willen maken, maar verbijsterend was de reactie van het UMCU: geen empathie en oog voor de menselijke kant van de zaak, maar formeel, zakelijk en juridisch. Cullen daarover: 'Het is niet de fout die me het meeste heeft geraakt, maar het gebrek aan interesse van het ziekenhuis. Ze spraken niet met me, maar over me.' Inmiddels is er volop geleerd in het UMCU, zoveel werd die vrijdag ook duidelijk. Niet alleen zijn praktische lessen getrokken, ook wordt er, nog belangrijker, gewerkt aan een just culture. Deze cultuur 'accepteert' gemaakte fouten en leert door open en transparant te zijn van eerdere gemaakte vergissingen, fouten en calamiteiten. Nadrukkelijk is er nu oog voor de patiënt en de familie: zij worden ingelicht en betrokken bij het vervolg en er is nazorg voor de betrokken zorgverleners

HET LIJKT ZO SIMPEL: DE BESTUURDER BESTUURT EN DE TOEZICHTHOUDER HOUDT TOEZICHT. MAAR KEER OP KEER BLIJKT HET IN DE PRAKTIJK NIET ZO EENVOUDIG

Wat betekent dit nu allemaal voor de RvT? Openheid, kwetsbaarheid en toetsbaarheid zijn belangrijke begrippen in een cultuur waarbij het maken van fouten hoort bij de normale operationele processen in een organisatie. Ook in een (zorg)organisatie is het onvermijdelijk dat er fouten worden gemaakt en incidenten plaatsvinden: zorg is mensenwerk en mensen maken fouten. Dat betekent dat ook een RvT te maken kan krijgen met ernstige fouten en calamiteiten. Voorkomen dat er fouten worden gemaakt is een utopie, wel kun je van fouten leren en zo de zorg verbeteren: daar kan en moet de RvT op toezien. Ook de inspectie stelt eisen aan de manier van omgaan met fouten en calamiteiten. Openbaarheid, je toetsbaar opstellen en communicatie met alle betrokkenen zijn daarbij sleutelbegrippen.

Meervoudig kijken

In de praktijk van goed toezicht wordt van de toezichthouder en of commissaris een actieve houding verwacht en dat hij zelf bepaalt welke informatie hij nodig heeft om goed toezicht te kunnen houden. De bestuurder en de verschillende rapportages zijn natuurlijk belangrijke bronnen. De vraag is of dit wel voldoende is om daadwerkelijk een goed beeld van en feeling met de organisatie te krijgen? Hoe kun je meer gevoel krijgen bij de continuïteit van de organisatie, hoe kun je meer vat krijgen op de verhalen en de informatie van de bestuurder dan alleen door het kritisch doorvragen wat je nu al doet?

Een verhaal uit de praktijk:

Een commissaris van een woningcorporatie vertelde over zijn bezoek bij een participatiebijeenkomst van bewoners van een wijk in de stad. De sociale huurwoningen in deze buurt waren verouderd. De wijkcoördinator vertelde over de strategische keuzes van de corporatie, over mogelijkheden van renovatie, modernisering, over kosten, over energie-maatregelen en over, voorkeursposities bij terugkeer. De vragen van huurders gingen soms over wat de wijkcoördinator vertelde, maar veel vaker over de vochtplekken in de slaapkamer, over dat er iets van het dak tegen het raam tikte na de storm van vorige week. Buurvrouwen gaven luid en duidelijk te verstaan dat ze alles best vonden, als ze maar

gewoon elkaars burens zouden blijven. Toen kwam het moment dat de aanwezigen werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen met hun wensen. Een van de vrouwen die het hoogste woord had gehad, vroeg de commissaris of hij haar kon helpen de lijst in te vullen: 'Wat werd nu precies bij vraag 3 bedoeld?' Een andere vrouw keek hulpeloos om zich heen. Ze kon het document niet lezen. De commissaris observeerde dit en zag verschillende werelden, die elkaars taal niet leken te spreken. De ene van de corporatie betrof beleid, strategische keuzes en de huurprijssprinses. De andere was de leefwereld van huurders, die elkaars burens wilden blijven, mondige bewoners met klachten en opmerkingen over gebreken en laaggeletterdheid. De commissaris zag hoe de medewerkers probeerden verbinding te maken met de huurders om hen zo goed mogelijk te informeren en naar hen te luisteren en daar soms wel en soms ook niet in slaagden.

Het werkbezoek is een van de manieren om meer zicht en gevoel te krijgen in de organisatie. Het leent zich om in gesprek te gaan met cliënten, huurders en medewerkers. Door een werkbezoek zie je hoe het eraan toe gaat in de werkelijke praktijk van alledag. Daar waar de zorg aan cliënten wordt geboden, de service aan huurders wordt verleend, waar mensen met elkaar samenleven en samenwerken. De vraag is wel hoe je toezichthouder kijkt en hoe je vervolgens omgaat met de verkregen informatie tijdens het werkbezoek. Om werkelijk zicht te krijgen op het reilen en zeilen van organisatie zijn niet alleen de harde zaken, zoals systemen, structuren, missie en visie van belang, maar ook de menselijke kant: de sfeer, hoe mensen met cliënten, huurders, patiënten en met elkaar omgaan, wat ze doen en laten, de taal, de grapjes zijn net zo belangrijk. De zachte kant, de organisatie als gemeenschap, als een verzameling en bundeling van mensen die met elkaar een doel voor ogen hebben en nastreven, is net zo belangrijk en maakt het beeld completer en rijker.

Governancecodes

In de verschillende sectoren en governancecodes is nu expliciet aandacht voor cultuur en gedrag. Dat is mooi, maar hoe krijgt de toezichthouder daar zicht op? De antropologie kan behulpzaam zijn. De antropologie, letterlijk menskunde of mensleer, is een wetenschap, die zich bezighoudt met cultuur en 'de mens' (ánthropos).

EEN WAARDERENDE, ONDERZOEKENDE HOUDING IS VOOR RADEN VAN TOEZICHT VAN WAARDE IN HET VERWEZENLIJKE VAN DE BEDOELING VAN DE ORGANISATIE EN DIENT DAARMEE HET BELANG VAN KLANT EN CLIËNT

Omdat organisaties net zo goed gezien kunnen worden als gemeenschappen met alle daarbij behorende geschreven en ongeschreven regels, rituelen en gebruiken, is er steeds meer belangstelling voor de toepassing van de kennis en methoden van de antropologie op organisaties.

Goede gesprekken

Op een congres over de nieuwe governancecode in de zorg, verzuchtte een van de sprekers dat in de boardroom wel veel moest worden gepraat. Daarmee implicerend dat het gesprek tegenover 'doen' staat, tijdrovend en vermoeiend kan zijn. Toch bestaan mensen niet zonder het gesprek. Een interessant gesprek motiveert, stimuleert en inspireert. Pas als mensen hun acties toelichten, zijn hun inspanningen op waarde te schatten. We kunnen vooral in samenspraak met anderen achterhalen waar we precies mee bezig zijn en in hoeverre dat zinvol is. Mensen zijn sociale wezens die door met elkaar de interactie aan te gaan met elkaar in verbinding staan en zo met elkaar een werkelijkheid creëren. Wij zijn praters, we kunnen niet anders. En als dat zo is, dan kunnen we beter dat maar zo goed mogelijk doen.

In *Het gesprek aangaan* presenteren Erik Boers en Nico Swaan op basis van hun jarenlange praktijkervaring een invloedmodel met drie dimensies. Zij stellen dat een goed gesprek uit drie bewegingen, dimensies bestaat, waartussen moeiteloos wordt geschakeld:

1. Ruimte nemen: sturing geven door met heldere voorstellen, argumenten, toezeggingen en oordelen te komen (ik).
2. Ruimte geven: de ander nadrukkelijk uitnodigen zijn visie, ervaringen en beleving in te brengen (jij).
3. Ruimte delen: vertrouwen creëren door de gevoels van (on)genoegen te delen en achterliggende behoeften bespreekbaar te maken (wij).

Het remuneratiegesprek

Een gesprek dat de RvT voert vanuit de werkgeversrol betreft het remuneratiegesprek, ofwel het functionerings- of beoordelingsgesprek met de bestuurder. In veel organisaties is ondertussen de aandacht verschoven van deze beoordelingsgesprekken naar andere vormen van reflectie en feedback en is het beloningsvraagstuk van verdere persoonlijke ontwikkeling losgekoppeld. Ondanks deze ontwikkelingen en inzichten staat het remuneratiegesprek met de bestuurder in de governancecodes (nog) niet ter discussie.

Het remuneratiegesprek dient verschillende doelen. Een van de doelstellingen is dus om gesprek te gaan is over het gewenste gedrag en functioneren van de bestuurder. Die input kan de RvT geven vanuit zijn eigen perspectief én kan natuurlijk ook worden opgehaald bij anderen, zoals de medezeggenschapsgremia en andere stakeholders. Interessant is om zicht te krijgen op de verwachtingen van deze partijen. Waar vinden zij dat een goede bestuurder aan heeft te voldoen en hoe vinden ze dat de betreffende bestuurder hieraan voldoet? Feedback is zeker waardevol als de ander de moeite neemt om aan te geven wat het gedrag met hem of haar doet. Toch is het geven van feedback ook gecompliceerd. Niet alleen het geven en ontvangen van feedback, maar ook omdat er altijd een projectie van onszelf in verscholen is. "We nemen alleen waar wat al in ons bewustzijn aanwezig is. Wat we buiten onszelf waarnemen is wie wijzelf zijn". Deze uitspraak van Carl Jung maakt duidelijk dat onze perceptie ook projectie is.

Een lid van de RvC vertelde over de gesprekken, die in de raad werden gevoerd over de bestuurder. De bestuurder was binnengehaald als een jong talent, maar maakte in de ogen van de RvC de verwachtingen niet waar. Nauwelijks visie,

niet bestuurlijke sensitief, onvoldoende onafhankelijk en krachtig. De leden van de RvC zagen dit steeds maar weer bevestigd in de bijeenkomsten met de bestuurder. In de vergadering met de ondernemersraad wist de bestuurder niet helder uiteen te zetten wat de toekomstplannen waren. In de mails van de bestuurder naar de RvC was de toonzetting niet die je van een bestuurder verwachtte. De voorzitter sprak uit dat de bestuurder intellectueel niet in staat zou zijn om veranderingen door te voeren. Voor deze RvC zou het verrijkend zijn om ook bij zichzelf en de eigen projectie stil te staan. Om expliciet te maken en bewust te worden van wat ze van zichzelf terugzien. Wellicht is het erkenning en respect voor de rol van commissaris, dat je ertoe doet. Wellicht ziet een van commissarissen zichzelf als die krachtige, zelfverzekerde bestuurder die geen twijfel toelaat, omdat dat dit duidelijkheid en rust geeft. Of wordt helder dat de voorzitter gelooft dat intelligentie en capaciteiten vaststaan en niet ontwikkelbaar zijn? Wanneer projectie onbewust is, denken we dat het iemand of iemands fout is, dat de dingen zijn zoals ze zijn. Dat de verhouding tussen bestuurder en RvC moeizaam wordt, is net zo goed iets van de commissarissen. Daarom had deze RvC zichzelf af te vragen, wat is het in ons, waarmee we te dealen hebben om deze negatieve ervaringen te kunnen stoppen. Daarmee hoeft het gedrag van de ander niet worden goed gekeurd. Het wil zeggen dat de RvC te handelden heeft met het principe dat we onszelf projecteren. Het maakt je bewust dat je positieve en negatieve emoties hebt en dat geeft ruimte in het gesprek.

Feedback zegt dus net zo goed iets over de zender als over de ontvanger. Een alternatief voor feedback, dat een subtiel maar fundamenteel verschil maakt, is feedforward. Dit benadrukt gewenst en positief gedrag in de toekomst. De RvC en andere betrokken partijen geven aan welk gewenst gedrag van de bestuurder zij verwachten in nabije of toekomstige situaties.

Tot slot

‘Over goed toezicht praten (en schrijven) is heel gemakkelijk, het goed doen is heel moeilijk.’ Deze rake uitspraak staat in de publicatie Mandaat en Moeras (2016). In *Waarderend Toezicht* laten we de beweging zien die gaande is in de wereld van good governance: de bedoeling van organisaties (weer) centraal stellen en voorbij wet- en regelgeving kijken, de leefwereld van

cliënten, huurders, leerlingen centraal stellen en vraagtekens plaatsen bij de maakbaarheid van dat alles.

De praktijk van alledag, en dus ook van toezicht houden, is er één die lastig kan zijn. Die praktijk hebben we beschreven vanuit onze kennis en ervaring als (interim-)bestuurder en organisatieadviseur én als toezichthouder zelf. En daarbij wilden we meer doen dan alleen die praktijk beschrijven: in *Waarderend Toezicht* worden ook concrete handvatten gegeven waarmee toezichthouders in hun praktijk mee aan de slag kunnen. De toezichthouder van nu is iemand die regelmatig stil staat en in de spiegel kijkt, die reflecteert hoe het gaat en hoe hij het doet. De commissaris van nu is een lerende toezichthouder, die leert van zijn eigen praktijk en die van anderen.

Over de auteurs

Carla Dubbelman en Rixt Heegsma zijn partners van *Waarderend Toezicht*. Zij adviseren en begeleiden Raden van Toezicht en Commissarissen. Carla Dubbelman heeft jarenlange ervaring als manager en bestuurder in de zorg en hoger onderwijs. Rixt Heegsma is organisatieadviseur en was als interim HRmanager bij diverse organisaties binnen het (semi) publieke domein werkzaam. Daarnaast zijn ze zelf commissaris en toezichthouder in de woningbouw en culturele sector.

