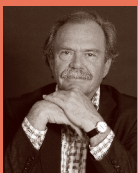


Johan Cruijff zei ooit over voetbal: ‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt’. Zo is het ook met ‘tijd’. Tijd is veel meer dan een achtergrondvariabele, het is er altijd, overal en speelt voortdurend mee. Alleen hebben we nog geen goede taal om de rol van tijd te bespreken en bij reflecties te betrekken.

Daar heeft Jorren Scherpenisse verandering in gebracht met zijn proefschrift ‘Tucht van de tijd’. Daarin houdt hij een pleidooi om verschillende dimensies van tijd een plek te geven in de bestuurspraktijk.

Dit inzicht in de rol van tijd en het nieuwe vocabulaire kan commissarissen helpen bij het invullen van met name hun ‘probing rol’, iets dat **Dick van Ginkel** in dit artikel laat zien.



Dick van Ginkel is organisatieadviseur en partner van Consort. Hij is lid en bestuurslid van de Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs (OOA). Door zijn ervaring als commissaris coacht hij bestuurders en commissarissen en wordt hij regelmatig geraadpleegd bij vragen in directie- en managementteams, evenals bij opvolgingsvraagstukken aan de top.

TAAAL VOOR TIJD: EEN NIEUW VOCABULAIRE VOOR COMMISSARISSEN

Voor zijn onderzoek verrichtte Jorren Scherpenisse¹ actie-onderzoek in tien verschillende beleidsdomeinen. De casuïstiek varieert van een leiderschapswissel bij de Nationale Politie, en het management van het programma Ruimte van de Rivier tot het financieren in netwerken door een provincie en het aanpakken van ondermijnende criminaliteit op een bedrijventerrein. In iedere casus worden vormen van tijd en tijdstrategieën uitgelicht, om zo de wetenschappelijke kennis hierover verder te brengen en professionals in de praktijk te inspireren en van reflectie te voorzien.

De boodschap van Scherpenisse is om tijd te beschou-

wen als iets dat een vast onderdeel moet zijn van bestuurskundige analyses en interventies. Tijd is meer dan een achtergrondvariabele; het is er altijd en speelt voortdurend mee. Het is dan ook van belang om te leren ‘tijdigen’: actief inschatten welke rol tijd in verschillende dimensies heeft bij een beleidsvraagstuk of probleem. Scherpenisse creëert daarmee niet alleen een nieuwe taal, maar reikt ook een aantal tijdstrategieën aan voor de bestuurskundige praktijk; strategieën die uitnodigen tot actieve reflectie.

Tijdsensitief besturen houdt volgens Scherpenisse rekening met vijf dimensies van tijd, die hij in zijn proefschrift als volgt beschrijft:

- | | | |
|----|---|--|
| 1. | Aandacht voor <i>Timing</i> | : het goede moment kiezen |
| 2. | Aandacht voor <i>Tempo</i> | : gevoel voor ritme ontwikkelen |
| 3. | Aandacht voor <i>Tijdhorizon</i> | : termijnen aan elkaar verbinden |
| 4. | Aandacht voor <i>Tijdpatronen</i> | : logica zien achter gebeurtenissen |
| 5. | Aandacht voor <i>Tijdsynchronisatie</i> | : klokken gelijkzetten (of juist niet) |

Scherpenisse heeft de verschillende dimensies van tijd ontdekt en beschreven en biedt ook handvatten om de patronen te ontdekken en een handelingsrepertoire te ontwikkelen. En daar liggen goede aanknopingspunten voor raden van commissarissen om hun eigen competenties verder te ontwikkelen.

Tijdsensitief toezicht houden

Jaap Winter² is van mening dat de klassieke houding van de raad van commissarissen – met als belangrijkste rol toezicht houden op afstand (ofwel ‘ratifying’) – niet meer door de beugel kan. De maatschappij vraagt commitment van commissarissen met de (hopelijk samen met het bestuur ontwikkelde) richting voor de toekomst; een raad van commissarissen die de echte vragen agendeert en dilemma’s goed doordenkt.

Toezicht moet volgens Winter op z’n minst ‘probing’ zijn. Kritisch onderzoeken of de voorstellen van de bestuurders wel goed doordacht zijn en waartoe zij leiden, een beeld vormen of de organisatie in staat is ze goed uit te voeren, nagaan of er risico’s zijn en of deze realistisch zijn afgewogen. En dat alles niet alleen op de traditionele gebieden financiën / prestaties en hygiëne, maar op alle gebieden van toezicht. Dus ook ten aanzien van de strategie, missie of stakeholders.

Deze visie op toezicht wordt steeds meer gedeeld. Maar die ‘probing’ rol, ook wel geduid als ‘klankbord’, ‘uitdaging’, ‘(dodehoek)spiegel’, is voor vele raden van commissarissen in de praktijk lastig. Het vergt niet alleen een bepaalde houding (rolvastheid, lerend vermogen) maar ook gesprekstechnische vaardighe-

den. Zoals de kunst van het stellen van open vragen, het geven van eerlijke feedback, of het waarlijk beoefenen van reflectie om tot de kern te komen van dilemma’s. Het is niet voor niets dat ‘het stellen van de juiste vraag’ een veel terugkerend thema is in zelfevaluaties en trainingen voor commissarissen. En daar kan het werk van Scherpenisse aan bijdragen. Met dank aan Scherpenisse voor de door hem bedachte term ‘tijdsensitief besturen’, introduceer ik *tijdsensitief toezicht*. In zijn onderzoek naar de verschillende tijddimensies geeft hij ook handreikingen naar hoe via reflectie tijdpatronen in beleid en uitvoering kunnen worden onderzocht, en daarmee ontstaat *Taal voor Tijd in Toezicht*.

Ik licht de vijf dimensies nader toe en beschrijf tevens met welke onderzoeksvragen en richtingen zicht kan worden verkregen op de dynamiek van deze tijdsdimensies.

Dimensie 1: Timing

‘Er is maar één moment dat je op tijd kunt komen.

Ben je er niet, dan ben je óf te vroeg, óf te laat’

Johan Cruijff

Rond timing zijn er verschillende concepten te verkennen. Ik noem Ondertussen, Op tijd / In de tijd en Timetabling.

Ondertussen

Ondertussen³ is een perspectief dat zich vooral richt op de dynamiek die zich voltrekt buiten het normale blikveld, op het moment dat je aandacht op andere zaken gericht is. Een klassiek voorbeeld, beschreven door Paul Iske⁴, is de brug van Honduras. Vanwege vele overstromingen werd besloten een brug te bouwen.

Jammer genoeg bleek na de overstroming van de delta – bij het terugtrekken van het water – dat de loop van de rivier ondertussen een paar honderd meter was verplaatst, waardoor de brug niet meer over de rivier lag, maar ernaast.

Op tijd en in tijd

Op tijd en in de tijd gaat over het kiezen van het goede moment en het verschil tussen Chronos (op tijd, procedurele termijnen, vaste beslismomenten) en Kairos (in de tijd, reageren op initiatieven, maatwerk bieden). Je kunt proberen een wijk te verbeteren door een plan te maken, met PDCA – planning, doelen en milestones – of door er ‘te zijn’, kansen te zoeken, kleine stapjes te zetten zoals bijvoorbeeld Floor Ziegler⁵ laat zien met haar omgevingswandelingen als stadmaker.

Timetabling

En ten slotte Timetabling. Kijken vanuit timetabling brengt termijnen, cycli en deadlines van processen in beeld, en biedt zicht op mogelijke mismatches in relatie tot de buitenwereld. Kijk bijvoorbeeld eens naar de ingewikkeldheid van de P&C cyclus van een woningcorporatie en die van een gemeente en hoe dat bij het maken van prestatieafspraken en vastleggen van budgetten tot (‘temporele’) mismatch kan leiden.

Commissarissen en bestuur kunnen taal geven aan deze dimensie *Timing* aan de hand van onder andere deze reflectievragen:

- Welke ordening van tijd hanteert de organisatie; waarom deze en geen andere?
- Wat gebeurt er ondertussen in de buitenwereld, en wat zien we over het hoofd?
- Is de organisatie op tijd, maar ook in de tijd (flow)?
- Hoe zijn beleid en balie met elkaar verbonden?
- Hoe sluiten onze ritmes aan op die van anderen?

2. Tempo

‘Kunnen we mijn tempo aanhouden, als de maatschappij weer in beweging komt?’

Loesje, 2020

Tempo heeft betrekking op snelheid (tegenover traagheid). En bij snelheid (en traagheid) moeten we voor ogen houden dat die altijd relatief zijn. Eigen snelheid heeft alleen betekenis in verhouding tot andermans snelheid. Tegen die achtergrond zijn de volgende concepten te onderscheiden: Versnellen of Vertragen en Ritmiek.

Versnellen of vertragen

Een voorbeeld van Versnellen of Vertragen is een nieuwe subsidieregeling voor elektrische auto’s die leidt tot het versnellen van aankopen en die vervolgens binnen enkele weken uitgeput is. Omgekeerd lijkt momenteel de aarzeling ten aanzien van subsidiëring van waterstof tot vertragen te leiden in die sector.

Ritmiek

Ritmiek gaat over patronen en hun regelmaat c.q. patroonafwijkingen. Je ziet nog wel eens dat organisatieveranderingen leiden tot gewone (werk)tijd en verandertijd, staande organisatie en veranderorganisatie, twee ritmes in de organisatie gedurende een bepaalde periode. Maar je kunt ook denken in termen van veranderen aan de hand van bestaande cycli, alles in een ritme (het eerstvolgende jaarplan wordt een nieuw plan in plaats van eerst een hele nieuwe opzet te bedenken en die dan in te voeren).

Commissarissen en bestuur kunnen taal geven aan deze dimensie *Tempo* aan de hand van onder andere deze reflectievragen:

- Wat herkennen we aan snelheid/traagheid in onze organisatie en wat zegt dat?
- Zijn wij in staat tempoverandering aan te brengen?
- Wat kunnen voor en nadelen zijn van versnellen c.q. vertragen?
- Zitten wij voor op de golf of blijven we achter bij de gebeurtenissen?
- Hoe benutten we de mogelijkheden van bestaande vaste ritmes mede in relatie tot anderen?

3. Tijdhorizon

*'Ik denk nooit aan de toekomst,
ze komt vroeg genoeg'*
Albert Einstein

De invalshoek tijdhorizon gaat over hoe verleden, heden en toekomst een rol spelen en met elkaar verbonden zijn. Die verbondenheid is er altijd in de vorm van een bewegende tijdhorizon en in de verhalen over hoe we de tijd beleven, het zogenaamde tijdnarratief.

Mooie voorbeelden van bewegende tijdhorizons treffen we aan in statistische vergelijkingen. Door bij vergelijking van toen en nu de basisperiode net iets anders in te delen ontstaat een geheel ander beeld. Wie kent niet de projecten waarin gedurende het project het eindpunt mee verschuift of telkens een ander beginpunt wordt gedefinieerd? Het resultaat is een voortdurend verschuivende tijdhorizon die het zicht belemmert, en de ontwikkeling van processen maskeert.

Om tijd te kunnen duiden creëren we verhalen, die vervolgens zelf weer onze blik in die richting versterken: een vicieuze cirkel. Op dit moment zit Nederland in een golf van covid-19. Tijd kan strategisch worden aangewend om bijvoorbeeld tot actie te komen ('het is vijf voor twaalf'), om te legitimeren ('het is crisis, we moeten nu handelen'), en zelfs om te manipuleren (Verenigd Koninkrijk met het Brexit-motto: 'Leave and take back control').

Om taal te geven aan het begrip *Tijdhorizon* kunnen commissarissen de volgende reflectievragen hanteren:

- Wat is het dominante verhaal over tijd in de organisatie en hoe houdbaar is dat?
- Zijn er andere tijdverhalen in de onderstroom van de organisatie en waarom komen die niet boven?
- Wat volgt in de organisatie op wat en waarom?
- Hoe ziet de beweging van verandering eruit?
- Welke lessen zijn er geleerd vanuit de gebeurtenissen in het verleden?

4. Tijdpatronen

*'De mensentijd draait niet in een cirkel,
maar snelt in een rechte lijn vooruit'*
Milan Kundera

Vraag eens aan mensen om op een blanco vel het begrip tijd te tekenen. Hier in West-Europa krijg je meestal een rechte lijn, vaak van links naar rechts getrokken, vaak stijgend. In andere culturen heb je kans een cirkel te krijgen of een punt. Tijdpatronen geven inzicht in de beweging, richting en patronen van processen om ons heen. Wat is de dynamiek? Is er een bepaalde richting? Is die stabiel? Hoe ziet het er op korte en lange termijn uit?

Een indringende manier om greep te krijgen op het begrip tijdverloop is door te concentreren op cirkels en spiralen. Hoe ziet het onderliggend patroon eruit, is het een neerwaartse of opwaartse spiraal? En stel dat je wilt ingrijpen, vraagt dat dan om cyclisch of anticyclisch ingrijpen?

Successen van de bestuurder, gejuich uit het land voor de prestaties, ongebreidelde steun vanuit het toezicht of verlies van kritisch tegenspel kunnen leiden tot vicieuze cirkels; neerwaartse spiralen die maken dat de organisatie uiteindelijk losgezongen raakt van de werkelijkheid, meer en meer kritiek krijgt en uiteindelijk draagvlak verliest en op haar ondergang af gaat.

Commissarissen en bestuur kunnen taal geven aan de dimensie *Tijdverloop* aan de hand van onder andere deze reflectievragen:

- Met wie, wat en welke norm wordt er vergeleken en waarom deze?
- In welke richting en in welk patroon beweegt de dynamiek zich?
- Zijn er opwaartse en neerwaartse spiralen te onderkennen die iets kunnen verklaren?
- Wat zijn effecten van verassingen en tegenslagen?
- Welke invloed heeft het eigen handelen op de dynamiek?

‘Tijd is een taal die we moeten leren spreken’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

5. Tijdsynchronisatie

‘De tijd bestaat alleen maar omdat anders alles tegelijk zou gebeuren’
Albert Einstein

Organisaties werken in netwerken, en netwerken vormen per definitie een dynamische ruimte. Dynamisch wil hier zeggen dat alle actoren op hun eigen manier acteren (financieel, inhoudelijk, beslisruimte, omvang) ten opzichte van verschillende soort van tijden: economische tijd, juridische tijd, sociale tijd en politieke tijd (zie schema hieronder).

Dit levert interessante kaders op voor analyse, zoals het benutten van de tijd-ruimte dynamiek en multi-temporal governance.

De tijd-ruimte gaat over de mogelijkheden om tot samenwerking te komen. Hoe groot is de ruimte en waar zit die om te agenderen? Kunnen tijdspaden aan elkaar worden geknoopt, windows of opportunity’s benut, aan elkaar geknoopte doelstellingen tot versnelling leiden? Een mooi voorbeeld is het werken met Tijdelijk Werkbare Overeenstemming (TWO). In een lerende organisatie gaat het volgens Wierdsma en Swieringa⁶ om het verkrijgen van Tijdelijk Werkbare Overeenstemmingen over de manier waarop een concreet probleem kan worden opgelost. Het gaat er niet om consensus te bereiken over hoe de wereld er idealiter uit zou moeten zien, maar om overeenstemmingen die werkbaar worden geacht in een specifieke situatie, dus contextgebonden en tijdelijk. Een ander voorbeeld van zo’n TWO is de inzet van Feike Sijbesma

Economische tijd - Geen tijd te verliezen • Schaarse tijd • Voortgang rapporteren • Planning bewaken, SMART • Deadlines stellen • Progressie boeken	Politieke tijd - De klokken gelijkzetten • Tijd is invloed • Akkoord over stip op de horizon • Onderhandelen, tijdelijke consensus • Window of opportunity • Fasen en ronden doorlopen
Juridische tijd - Op tijd • Procedurele termijnen volgen • Vaste beslismomenten hanteren • Volgorde politieke proces • Rechtsgelijkheid borgen • Zorgvuldig uitvoeren beleid • Bewaken rechten en plichten	Sociale tijd - In de tijd • Reageren op initiatief • Maatwerk bieden • Verleiden tot duurzame betrokkenheid • Potentie herkennen • Experimenteren en leren • Stromen volgen

Bron: J. Scherpenisse, 2019

als speciale coronagezant in de maanden april tot en met juni 2020, vooral voor wat betreft de wijze waarop hij partijen ‘aan elkaar heeft geknoopt’.

Multitemporal governance gaat over de verschillende ‘klokken’ en tijdbelevingen in een samenwerkend netwerk. Wie heeft haast, wie heeft de tijd, en wat zijn voor deelnemers belangrijke punten en momenten? Denk bijvoorbeeld aan de samenwerking tussen gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties bij het tot stand komen van lokale prestatieafspraken. Het doorzien van de verschillende klokken en hoe die beleefd worden, helpt om succes in de samenwerking te realiseren.

Om taal te geven aan het begrip Tijdsynchronisatie kunnen commissarissen de volgende reflectievragen hanteren:

- Wat zijn de ‘klokken’ in het netwerk en welke betekenis krijgen die?
- Wat zijn kruisende paden die een versterkend of frustrerend effect kunnen hebben?
- Is er een gezamenlijke verbindende stip op de horizon?
- Zijn er ‘windows of opportunity’ die benut kunnen worden voor de samenwerking?
- Kunnen tijdspaden van deelnemers worden gesynchroniseerd?

Noten

1. Dr. Jorren Scherpenisse, ‘Tucht van de tijd: over het tijdigen van bestuur en beleid’, NSOB 2019.
2. ‘Toezicht en bestuur, klaar voor de toekomst?’ Jaap Winter 2016.
3. Zie voor meer over het begrip ondertussen het boek *Ondertussen* van Jaap van ’t Hek en Leike van Oss, 2012.
4. Paul Louis, Iske Instituut voor Briljante Mislukkingen, 2018.
5. Floor Ziegler is een ‘stadmaker’ en bestuurder van de StadmakersCoöperatie, www.floorziegler.nl
6. André Wierdsma, Joop Swieringa, *Lerend Organiseren en Veranderen*, 2011.

Tot slot

*‘Tijd vliegt niet
Wij willen en doen te veel’
(Tegeltjes wijsheid)*

Bewustwording van de tijddimensies Timing, Tempo, Tijdshorizon, Tijdpatronen en Tijdsynchronisatie kunnen helpen om tijdsensitiever te worden in het toezicht. De reflectievragen die bij iedere dimensie zijn weergegeven, kunnen naar verwachting bijdragen aan de versterking van de ‘probing’ rol van de commissarissen en toezichthouders.