

## Column Marianne Luyer

# GOEDE VRAGEN STELLEN: EEN KUNST

Ons verlangen naar het begrijpen en beheersen van de werkelijkheid heeft al geleid tot een veelheid aan systemen en instrumenten. In feite zijn alle systemen een reductie van de werkelijkheid, een versimpeling. Wanneer de aandacht uitgaat naar deze rapportages, doen we eigenlijk 'alsof' we de werkelijkheid van de organisatie en haar deelnemers en stakeholders beheersen. Dat is nuttig, want we hebben deze 'abstracties' nodig om besluiten te kunnen nemen.

Een HRM professional zei mij eens dat ze altijd uitgebreide nota's schreef over diverse vraagstukken omdat ze dan het idee had dat iedereen kon zien dat ze een goede vakvrouw was, ongeacht de uitkomst van de discussies. Dit vond ik een ongelooflijk eerlijke opmerking. Dit is een fenomeen dat we kennen: toezichthouders en bestuur worden vaak overladen met documenten. Daarvan is toch vaak de boodschap: we hebben alles goed voor elkaar en onder controle.

Praten vinden we fijner dan vragen stellen. Vragen bedenken kost tijd en vragen kunnen emoties oproepen die we niet willen of bedoelen; vragen kunnen een kwestie complexer maken en dat druist in tegen onze wens tot complexiteitsreductie. Vragen stellen kan het idee oproepen dat je niet professioneel bent. In mijn workshops over Waardegedreven Toezicht c.q. Leiderschap wordt regelmatig de opmerking gemaakt dat het 'moeilijke materie is'. Waarop ik dan aangeef dat dat klopt, en dat ik het belangrijk vind dat dat zo is. Want complexiteit leidt tot creativiteit; een workshop of een lezing die

niet 'rond' is biedt juist openingen voor verdere verkenning.

Ook als het gaat om organisatieprocessen is het van belang dat de informatie juist niet sluitend is; een analyse, een verantwoording, een overzicht, draagt bij aan het stil komen staan van processen.

Toezicht en bestuur moeten processen dus niet alleen besturen, maar ook ontregelen. Besturen is eigenlijk een proces van het hanteren van ordeverstoringen. Om daarmee een dialectisch proces van spraak en tegen-

spraak blijvend te organiseren, om de

systeemwereld steeds weer opnieuw te verbinden aan de leefwereld van mensen, casuïstiek, verhalen, morele betekenis toekennend.

Dankzij deze dialoog dragen instituties bij aan institutionele liefde: zorg voor de burgers in de samenleving. Vindt deze dialectiek niet plaats, dan kunnen

instituties verworpen tot een vorm van institutioneel kwaad. Van dat laatste kennen we helaas een aantal grote voorbeelden. En er zijn zeker veel kleine voorbeelden van. Dit is de rol van de commissaris/toezichthouder waarin je van toegevoegde waarde kunt zijn: durven we de goede vragen te blijven stellen zodat we aan de orde kunnen brengen wat er echt speelt in de werkelijkheid? Durven we net als Socrates ons verwonderend op te stellen? Dat biedt ruimte voor de toekomst: ruimte en richting, een context die we hard nodig hebben.



**Marianne Luyer** is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap, lid van het netwerk The Midfield en adviseur bij NR Governance.

