



Lessen uit de praktijk

SPANNING IN DE BESTUURSKAMER: WAT EEN GOEDE VRAAG KAN LOSMAKEN

In bestuurskamers gebeurt vaak meer dan op papier staat. Wie de moed heeft te vragen wat écht nodig is, beïnvloedt de dynamiek aan tafel en daarmee de kwaliteit van toezicht. Op papier draait governance om transparantie en zorgvuldigheid. In de praktijk spelen tempo, onderlinge verhoudingen en ongemak minstens zo'n grote rol. Het stellen van vragen over besluitvorming is daardoor niet altijd vanzelfsprekend.

Deze bijdrage beschrijft een geanonimiseerde praktijksituatie die tijdens de opleiding bij de Governance Academy werd besproken. De casus laat zien hoe een vraag over het besluitvormingsproces spanning kan oproepen en wat dat van toezichthouders vraagt.

De casus

Fatima zit aan tafel met vier andere leden van de raad van toezicht van een middelgrote maatschappelijke organisatie. De agenda is strak en de stukken zijn voorbereid. Op tafel ligt een besluit dat enkele maanden eerder in hoog tempo is genomen. In de stukken die nu voorliggen wordt opnieuw naar dat besluit verwezen, maar voor Fatima blijft het onduidelijk welke informatie destijds precies op tafel lag en welke alternatieven toen zijn overwogen. De notulen gaven hierover geen inzicht. De voorzitter stelt voor het punt kort af te ronden: *'Daar hebben we het destijds al uitvoerig over gehad.'*

Fatima zegt rustig:

'Zouden we nog kort stil kunnen staan bij hoe destijds precies dit besluit tot stand is gekomen? Welke informatie lag er toen op tafel en welke alternatieven zijn overwogen?'

De reactie volgt onmiddellijk. De voorzitter ademt hoorbaar in en zegt met scherpe ondertoon:

'Waarom moeten we het opnieuw hebben over dat besluit? Volgens het reglement hebben we het zorgvuldig gedaan. Alsof je ons niet vertrouwt.'

In één zin verschuift de aandacht. Niet het besluit staat centraal, maar Fatima's motief. De vraag wordt opgevat als een signaal van wantrouwen. Aan tafel blijft het stil. Een collega legt zijn pen neer, een ander kijkt naar zijn papieren. Niemand reageert.

Fatima's hartslag versnelt, balend van de toon en het zwijgen aan tafel. Tegelijk realiserend dat de vraag mogelijk klonk alsof het eerdere besluit ter discussie werd gesteld, terwijl het de bedoeling was om vooral beter te begrijpen hoe het besluit tot stand is gekomen. Na een korte stilte zegt Fatima:

'Het gaat mij niet om vertrouwen. Ik probeer alleen te begrijpen welke informatie we toen hadden en welke alternatieven we bekeken. Dat helpt me het besluit goed te plaatsen.'

De toon blijft kalm; de focus ligt op het proces.

Wat er onder de oppervlakte speelt

Bovenstaande situatie leerde mij dat drie

mechanismen vaak terugkomen in bestuurskamers:

1. Framing van een vraag

Een vraag over het besluitvormingsproces kan gemakkelijk persoonlijk worden opgevat. De aandacht verschuift dan van de inhoud naar de intentie van de vraagsteller.

2. Emotionele reactie als signaal

De irritatie van de voorzitter fungeert als subtiel signaal: hierover praten we liever niet meer. Dat remt anderen in de groep.

3. Stilte van de groep

Wanneer collega's niets zeggen, blijft het ongemak bij degene die de vraag stelt liggen, terwijl verantwoordelijkheid voor het ongemak in feite collectief is.

Door rustig te herhalen waar de vraag over gaat, probeert Fatima het gesprek terug te brengen naar de inhoud; door bij procesvragen te blijven, ook wanneer de spanning voelbaar is. Niet om het eerdere besluit opnieuw ter discussie te stellen, maar om beter te begrijpen welke afwegingen destijds zijn gemaakt en op basis van welke informatie. Zo wordt het ongemak verplaatst naar de plek waar het hoort. In de praktijk worden besluiten soms onder tijdsdruk genomen. Juist daarom kan het waardevol zijn om later nog eens stil te staan bij de overwegingen die eraan ten grondslag lagen.

Lessen uit de praktijk

1. Procesvragen kunnen spanning oproepen. Zelfs een neutrale vraag over een besluit raakt aan verantwoordelijkheid, vertrouwen en eerdere keuzes.
2. Een emotionele reactie sluit het gesprek niet af. Door kalm bij de feiten te blijven, kan de aandacht terug naar de inhoud.
3. Stilte beïnvloedt de dynamiek. Eén collega

die zegt: 'Dat lijkt me een terechte vraag' kan een gesprek openen.

4. Kleine interventies maken het verschil. Fatima deed niets groots, het behouden van rust en duidelijkheid houdt de focus op het proces.
5. Goed toezicht vraagt collectieve moed. Alleen staan in spanning is zwaar. Toezicht wordt sterker wanneer leden elkaar steunen in het stellen van vragen.

Betekenis voor governance

Goed toezicht gaat niet alleen over regels of structuren, het gaat vooral over gedrag en menselijke interactie. Door steeds de aandacht te richten op de kern, namelijk hoe wij als toezichthoudend orgaan besluiten nemen en waarop wij ons baseren, verdwijnt ongemak niet. Het wordt teruggebracht naar waar het hoort, in het gesprek zelf.

Ik heb geleerd dat het uitspreken van vragen, ook wanneer ze als kritisch worden ervaren en spanning oproepen, kan bijdragen aan de kwaliteit van toezicht. Dat werkt alleen wanneer de leden van de raad van toezicht als collectief elkaar steunen en het gesprek openhouden, ook in situaties waarin spanning voelbaar is. «

Najat Bay is praktijkgericht onderzoeker bij de Hogeschool van Amsterdam en The Work Lab. Zij specialiseert zich in actieonderzoek naar de menselijke maat en 'professional agency' in complexe systemen. Haar werk richt zich op het creëren van inclusieve werkomgevingen waarin vakmanschap centraal staat. Daarnaast is zij lid van de raad van toezicht bij Stichting Islamitisch Primair Onderwijs Rijnmond (portefeuille onderwijskwaliteit en ICT) en lid van het Comité van Aanbeveling van Stichting Civic.