

Column Marianne Luyer

KUNNEN WACHTEN

Kent u dat gevoel van onbehagen? Wanneer er een probleem of uitdaging is en het bestuur niet handelt? Onlangs heb ik dat weer meegemaakt als toezichthouder, maar ook gezien hoe zinvol het kan zijn als een bestuur niet handelt, terwijl je denkt dat dat nodig is. Als raad van toezicht maakten we ons druk om de afwezigheid van handelen, het op z'n beloop laten van een situatie; kortom, om de afwachtende houding van het bestuur. Totdat de situatie werd opgelost door de betrokkenen zelf!

Het wachten bleek dan ook niet een passief wachten, een uiting van ongeïnteresseerd zijn, maar een actieve houding van volgen, feedback geven, vragen stellen, spiegelen et cetera. De essentie van deze manier van interveniëren is dat op deze manier de betrokken medewerkers gestimuleerd worden om zelf betekenis te geven aan wat gebeurt. De verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het systeem blijft op deze manier bij de betrokkenen zelf.

Dit vraagt van toezichthouders en bestuurders het vermogen te kunnen 'verdragen'. Verdragen betekent: kunnen omgaan met een probleem of niet perfecte situatie, zonder probleemoplossend in te grijpen. Deze vaardigheid, dit vermogen, is enorm belangrijk voor de organisatie. Het biedt een kans om het lerend vermogen te vergroten en daarmee ook de weerbaarheid. En dat is belangrijk om focus te blijven houden op de 'bedoeling' van de organisatie, de maatschappelijke opgave waarvoor zij bestaat.

Wachten, een levenshouding is een bijzonder uitdagend boek van de Vlaamse psychiater

Dirk De Wachter, dat onlangs is verschenen.¹ Een must-read voor iedere toezichthouder en bestuurder. Het vermogen te wachten zonder verwachting creëert ook de openheid waarin inzichten kunnen ontstaan.

Wachten is levenskunst. Het is alert zijn, nabij zijn, genieten van het hier en nu. Otto Scharmer, de man van de Theory U voor verander-

processen, noemt dit vermogen 'presencing'.² Voor werkelijke vernieuwing en innovatie is het nodig om door het proces te gaan van loslaten van bestaande oordelen, opvattingen en overtuigingen, om open te staan voor nieuwe inzichten en invallen. Niet dat daarmee alles moet veranderen; dit proces kan

ook leiden tot herwaardering van wat er is, dat er opnieuw betekenis gegeven wordt aan begrippen waar die verloren zijn gegaan. Wachten is afstand nemen van de hectiek van elke dag, van de wens tot control, van het maakbaarheidsdenken. Wachten vereist een bepaalde mate van overgave, loslaten. En in die wachttijd, die onthaaste tijd, ontstaat verbinding. Ik denk dat het goed is wanneer een competentie wordt toegevoegd aan de functieprofielen van bestuur en toezicht: het vermogen om loslaten te verdragen, het kunnen wachten. «

Marianne Luyer is bestuursadviseur, kerndocent en moderator bij Avicenna, Public Academy en NR Governance.

1. De Wachter, D. (2025). *Wachten, een levenshouding*. Lan-noo Campus.
2. Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.