

Column Marianne Luyer

DE ZOEKGEMAAKTE VERANTWOORDELIJKHEID

Op de ochtend van de bijeenkomst over 'Grensoverschrijdend gedrag en de rol van de raad van commissarissen/toezicht' kon ik nog net de sheet aanpassen waarin ik de eerste keynote speaker zou aankondigen. Arjan Lock, bestuurder EO en voorzitter College van Omroepen, zou spreken over rapport-Van Rijn - het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen - met de titel: 'Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan, de zoekgemaakte verantwoordelijkheid'. Ik had steeds gelezen: 'de zoekgeraakte verantwoordelijkheid'. Wat kan één letter een groot verschil maken! De commissie beschrijft in haar advies dat er een cultuur heeft kunnen ontstaan van het niet nemen van verantwoordelijkheid wanneer er op de werkvloer en in de boardroom situaties zijn die niet deugen.

Een competitieve cultuur, te veel macht bij enkele functionarissen, geen goed uitontwikkeld en uitgevoerd HRM-beleid en een bestuur en toezicht die niet betrokken zijn, zijn een aantal ingrediënten voor dit proces waarin een cultuur van wegkijken kan ontstaan. De manier waarop toezicht en bestuur kunnen reageren op – al dan niet anonieme – meldingen, draagt soms meer bij aan het traumatiserende karakter dan het incident zelf, zei een van de andere sprekers. Uit de survey die we hadden uitgezet, blijkt dat er nog veel onbekendheid is over dit onderwerp en hoe te handelen, en een groot verschil in opvattingen. Deze verdeeldheid en onbekendheid dragen bij aan improviseren en handelen zonder goede



procesafspraken. Wat heeft toezicht en bestuur te doen in deze?

De eerste opgave is om te erkennen wat een enorme impact grensoverschrijdend gedrag heeft op mensen. Erken het verdriet van de ander, de schade en het onvermogen van omstanders en leiding.

De tweede opgave is reflecteren op wat er speelt. Hoe pijnlijk of teleurstellend ook, bestuur en toezicht moeten willen weten wat er aan de hand is. Doe dit onderzoek niet zelf, maar laat het uitzoeken. Veel toezichthou-

ders gaan zelf in gesprek met de melders, maar dat maakt je onderdeel van het systeem.

De derde opgave is om rechtvaardigheid toe te passen. Wanneer wordt recht gedaan aan eenieder? Op welke manier kan de organisatie leren om opnieuw samen de grenzen te bepalen hoe we met elkaar willen omgaan? Welke *hard controls* (protocolen, rechtszaken en andere maatregelen), en welke *soft controls* zijn nodig (verantwoordelijkheid nemen, aandacht hebben voor elkaar en grenzen stellen) zijn nodig? Hoe kunnen we de zoekgemaakte verantwoordelijkheid weer zichtbaar maken? Leiderschap is hierin cruciaal.

Wat betekent dat voor toezicht en bestuur? De goede mindset aannemen, het gesprek agenderen over grensoverschrijdend gedrag en verantwoordelijkheid nemen. En last but not least: het goede voorbeeld zijn. «

Marianne Luyer is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap en adviseur bij NR Governance.