

Toeziethouden is mensenwerk

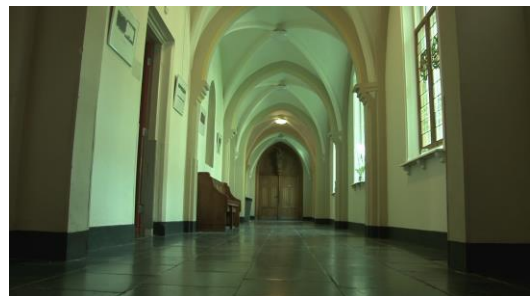
De hoge gangen van het Dominicanenklooster in Huissen verspreiden stilte en reflectie. Ze ademen het belang van waarden en normen, van aandacht, ritme en van studie. Typische aspecten van het kloosterleven. Maar óók essentieel voor mensen in de wereldse praktijk van toezichthouden. En prachtig passend bij het thema van dit NVTZ-lustrumjaar: *Van waarde blijven?* Een verslag van deze door Benedictus geïnspireerde kloosterrondgang, als onderdeel van de lustrumviering.



In het profiel van de toezichthouder staan vrijwel altijd de bekende, harde kwaliteiten op onder meer financieel, juridisch terrein. Vaak ontbreken de voorwaarden dat de toezichthouder in staat is tot zelfreflectie, zichzelf in dienst stelt van de kernwaarden van de instelling en bereid is feedback te geven en te ontvangen. Terwijl cultuur en gedrag de doorslag geven

bij het succesvol opereren in de boardroom. Want iedereen neemt zichzelf mee naar het werk en dan helpt het jezelf te kennen in je motivatie, je kwetsbaarheden en je kracht. Toeziethouden is mensenwerk.

De vraag bij het stand uitgevoerde voorstelrondje aan het begin van deze middag in het klooster is dan ook meteen 'welke waarde voeg je toe aan jouw raad van toezicht?' De antwoorden komen snel. Dit zijn mensen die niet voor het eerst over zichzelf en hun toegevoegde waarde nadenken. Deskundigheid... Humor... *What you see, is what you get...* Vragen durven stellen...



Testosteronniveau normaliseren... Meerjarige strategie in de gaten houden... Verstand van governance... Ervaring in veranderkunde... Het zijn enkele grepen uit de zinnen waarmee de deelnemers aan deze NVTZ-kloosterrondgang zich laten kennen. Allemaal toezichthouder in de zorg, soms daarnaast ook in het onderwijs of de woningbouw. Bijna iedereen zit in meerdere raden, sommigen zijn tevens voorzitter of (interim)bestuurder.

Het goede benoemen

Bea Annot is veranderkundige in profit en non-profit. Ze treedt onder meer op als gastdocent en coach bij de Erasmus Universiteit, begeleidt en evalueert raden én is zelf voorzitter van twee raden. Zij heeft namens de NVTZ deze middag georganiseerd. Het idee



voor de kloosterrondgang in Huissen komt overigens van Laurent de Vries die niet alleen bestuurder en toezichthouder in de zorg is, maar ook negen jaar lang directeur was van dit klooster. Hij kent het gebouw en de uitgangspunten van de orde als geen ander. Annot wijst op het belang van zelfreflectie, van waarden en normen, van aandacht en ritme, van respect en van studie in het

kloosterleven. Zaken die zoals zal blijken óók essentiële en cruciale aspecten zijn van een goed functionerende raad. De Vries, die zelf ooit overwoog in te treden, vertelt aanvullend dat de Dominicanen elkaar leren zich op het goede te richten.

Want mensen, ook in een raad van toezicht, hebben de neiging vooral te kijken naar wat mis is en laten daarbij wat goed gaat onbenoemd. Staan er vijf achten op een rapport en één vier, dan is de kans groot dat het gesprek gaat over de onvoldoende. Dominicanen kiezen voor het omgekeerde. Zij benoemen het goede in de overtuiging dat daarmee het kwade wordt opgetild. Tegelijkertijd erkennen ze dat 'de waarheid' niet bestaat. Kritisch bevragen is hun levensopvatting. Maar niet vanuit onwetendheid. Studie staat altijd centraal.



Zonder dat het leven saai moet worden, natuurlijk. Humor is belangrijk, ook in de boardroom. Annot vertelt hoe ze ooit na een bijeenkomst over de jaarrekening aan een potje bellenblazen begon. Ze had zich voorgenomen dat te doen, daarom had ze de bellenblaas meegenomen. Maar ze wist vooraf niet of ze het lef zou hebben daadwerkelijk lucht te brengen in wat

doorgaans een serieuze activiteit is. Ze deed het en de opluchting was groot, bij iedereen aan de bestuurstafel.

Ruimte voor reflectie

Lef en humor zijn woorden die niet voor niets werden gekozen bij deze inleiding. In combinatie met termen als waarderen, volharden, nederigheid, stilte en profileren komen ze terug tijdens de kloosterrondgang die letterlijk moet worden opgevat. Want in groepjes van drie gaan we rond door het klooster om op zeven verschillende plekken steeds



ongeveer een kwartier met elkaar te spreken over toezichthouden aan de hand van wijze woorden van Benedictus, de belangrijkste inspirator van de Dominicanen. Zo komen we bijvoorbeeld terecht in de binnenkamer, het Wulfarium, de sacristie en de kapel. We geven elkaar feedback op onze eerste indruk van elkaar, gaan in op het belang van lichaamstaal in de vergadering, proberen oordelen en aannames los te laten en spreken ook heel praktisch over het nut van een observator; iemand van de raad die als taak krijgt de anderen tijdens de bijeenkomst te observeren. Zo komt er ruimte voor metacommunicatie en dus voor reflectie.

Geen macht zonder nederigheid

In de binnenkamer van het klooster spreken we over nederigheid en komen daarbij onder meer uit op de werkgeversrol van de raad van toezicht. Want het vergt lef om bijvoorbeeld een bestuurder te moeten ontslaan, ook als dat onvermijdelijk is. Daarbij komt vaak weerstand los. Het is de kunst dan óók nederig te blijven, althans in de betekenis van niet zelfgenoegzaam optreden, niet vanuit macht alleen. Macht zonder nederigheid kan zich tegen de raad van toezicht keren, in de publieke opinie, maar ook binnen de eigen instelling.

Lef en nederigheid zijn daarom twee kanten van dezelfde medaille, zoals ook blijkt uit het op deze plek plotseling erg invoelbare Bijbelse verhaal van de voetenwassing door Jezus.

Hart voor de zaak

Stabilitas is een term uit het kloosterleven die voor de toezichthouder vertaald kan worden als volharding of – moderner – commitment. In de kapel, naast de biechtstoelen, spreken we over de betekenis van stabilitas in onze werkopvatting. Daarbij komen trouwens ook kloosterbegrippen als conversio morum (ontwikkelen en verbeteren) en obedientia (rekenschap geven) ter sprake.



NVTZ-directeur Marius Buiting geeft plenair aan het eind van de middag een mooie, eigen betekenis aan stabilitas. Zoekend naar hetgeen altijd de kern van de zaak is en zich steeds in andere gedaantes openbaart, komt hij uit op het hart. In overdrachtelijke zin uiteraard. Etymologisch vraagt dat óók om lef, zegt hij. Want het woord lef komt van het Hebreeuwse lev en dat betekent: hart. Geworteld in stabilitas, dus vanuit het hart, jezelf als toezichthouder bevragen en blijvend vernieuwen. Dat is wat Buiting ons meegeeft in een korte overpeinzing die prachtig aansluit bij het thema van dit NVTZ-lustrumjaar ‘van waarde blijven’. Met of zonder vraagteken.

N.B.: Aan het eind van deze middag waren alle deelnemers zo positief over de gekozen vorm dat de NVTZ heeft besloten op korte termijn een tweede rondgang in dit klooster te organiseren.

Jan Kloeze, mei 2018