
Waarderend toezicht, vanuit een ander perspectief werken aan goed toezicht.

Er is veel geschreven over corporate governance, toezichthouders en de relatie bestuurders en toezichthouders. Inmiddels is in de discussie en publicaties een verschuiving zichtbaar van aandacht voor codes en regels naar het hele samenspel tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De algemene opinie is nu dat alleen met systeem- en regeloplossingen beter toezicht niet tot stand komt. In dit artikel wordt verkend hoe het waarderend perspectief kan bijdragen aan beter en ander toezicht.

Het goede gesprek: hoe doe je dat?

Het goede gesprek, dat ook soms lastig kan en moet zijn, is de andere kant van de medaille die corporate governance heet. Vrijwel alle auteurs en commissies zijn het er over eens dat de menselijke factor en het samenspel tussen de bestuurder(s) en de toezichthouders even belangrijk is als wet- en regelgeving.

Ondanks het inzicht dat het goede gesprek en de dialoog belangrijk zijn voor goed toezicht, vervalt men veelal toch in oplossingen aan de systeemkant: op individueel niveau moeten de toezichthouders professionaliseren (na- en bijscholing volgen) en op collectief niveau komen nieuwe codes tot stand met alle risico's van bureaucratie van dien. Natuurlijk zijn die interventies ook nodig, maar alleen zijn zij onvoldoende om een beter toezicht in de praktijk te realiseren. Want in de dagelijkse praktijk van het toezichthouden gaat het heel concreet om vragen als: Hoe voer je nu een goed gesprek, laat staan een lastig gesprek? Hoe zorg je dat alle perspectieven en invalshoeken aan de orde komen in vergaderingen van de RvT? Hoe zorg je voor een goede relatie RvT-RvB die tegen een stootje kan en waar ruimte is voor een kritische noot? En zo kunnen we nog wel even doorgaan met vragen die het concrete handelen van de RvT en het samenspel met de bestuurder betreffen.

Nieuw paradigma en toezicht blijft mensenwerk

Bovenstaande vragen spelen zich af binnen het bestaande paradigma waarbinnen het toezicht nu is georganiseerd. Nog prangender worden die vragen tegen de achtergrond van de geluiden dat de huidige inrichting van het toezicht steeds minder past bij zelfsturing en zelforganisatie. Daarnaast vragen de verdergaande samenwerking tussen organisaties (vervagende grenzen) en de betrokkenheid van gemeenten (denk aan wijkteams) een andere manier van inrichten van het toezicht.

Hoe toezicht ook georganiseerd en ingericht wordt, toezicht is en blijft mensenwerk waarbij de dialoog en het goede gesprek belangrijke ingrediënten zijn. Vanuit die gedachte is het belang van taal evident, waarmee betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen. De manier waarop wij ergens taal aan geven, bepaalt hoe we tegen een onderwerp aankijken. De vraag die wordt gesteld, bepaalt het antwoord dat wordt gegeven.

Waarderend toezicht

Als de blikrichting en taal zo bepalend zijn voor wat een toezichthouder 'ziet' en vraagt, dan wordt duidelijk wat het effect is als dit vanuit een controlerende op wantrouwen gebaseerde houding gebeurt. Een toezichthouder die vanuit deze overtuiging vertrekt, ziet en vraagt iets heel anders dan de toezichthouder, die vertrekt vanuit vertrouwen.

Het vertrekken vanuit vertrouwen sluit aan bij waarderend onderzoek of Appreciative Inquiry, een manier van onderzoeken die eind jaren '80 is ontwikkeld door David Cooperrider. Waarderend onderzoek richt zich op datgene wat energie geeft aan een systeem, dat wat er is en waar men naar toe wil in de toekomst. Waarderend onderzoeken is generatief: er wordt gewerkt aan een proces, dat energie losmaakt bij mensen. Dat zijn ideeën en acties, die bijdragen aan een gedeelde ambitie of toekomstbeeld.

Waarderend klinkt positief en dat is het ook, maar niet alleen. Waarderen betekent zien en werken met "dat wat er is". Dit kunnen ook negatieve gebeurtenissen of aspecten van een organisatie zijn. Die krijgen evengoed een plaats naast de positieve aspecten. Maar anders dan in de probleemgerichte benadering voeren zij niet de boventoon en zijn zij alles bepalend voor de oplossingsrichting. Bij waarderen hoort ook het denken in mogelijkheden, het vastpakken van datgene dat werkt en daarop verder doorbouwen. Hiermee wordt vorm gegeven aan de gewenste situatie.

Het onderzoekende heeft vooral te maken met het stellen van vragen, oprechte nieuwsgierigheid, het zich verplaatsen in de ander en het uitstellen van een oordeel. Waarderend onderzoeken en de manier van waarderend kijken en vragen zijn goed toepasbaar in de context van toezichthouden. Niet alleen kunnen op deze manier nieuwe en andere manieren van toezicht onderzocht worden, ook voor het toezicht houden zelf biedt de waarderende invalshoek wenkende perspectieven die de moeite waard zijn om nader te verkennen. De RvT kan met een waarderende onderzoekende houding van waarde zijn in het verwezenlijken van de missie van de organisatie.



Carla Dubbelman en Rixt Heegsma zijn beiden organisatieadviseur en toezichthouder. Gezamenlijk doen zij een waarderend onderzoek naar goed toezicht, waarbij zij specifiek aandacht hebben voor het goede gesprek en leren en ontwikkelen van raden van toezicht.

Maart 2017