

Toezichthouden is lef hebben!

Door Karin Broekhuizen, februari 2017

De afgelopen jaren is er veel te doen geweest rondom het verbeteren van governance in organisaties. Aanleiding hiervoor zijn o.a. diverse misstanden die zich in het maatschappelijk middenveld hebben voorgedaan. De rol van toezichthouders is daardoor inmiddels fundamenteel veranderd. Niet alleen worden toezichthouders aangesproken op de kwaliteit van strategie en leiding van een organisatie, er wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor verantwoording over hun eigen functioneren. Deze ontwikkeling heeft er toe geleid dat er nieuwe begrippen zijn ontstaan zoals 'Toezichthouden Nieuwe Stijl' en 'Toezicht met Passie'. Maar toezichthouden staat niet op zichzelf. Het komt tot stand in een breder samenspel. Door dynamiek tussen leden van de raad onderling, in interactie met de bestuurder, in gesprek met de samenleving én door zelf te variëren in de brillen die toezichthouders in verschillende rollen opzetten. Het begint immers bij de manier waarop toezichthouders naar de wereld en naar zichzelf kijken en daar vervolgens op acteren. En wat vraagt dat dan van de toezichthouder? In dit artikel wordt hier langs vier uitgangspunten op gereflecteerd. En ze hebben allemaal 1 ding gemeen: toezichthouden is lef hebben!

Het handelingsperspectief van vertrouwen als basis in de samenwerkingsrelatie

In alle rollen die een toezichthouder bekleedt – die van toezichthouder, sparringpartner en werkgever – vormt de samenwerkingsrelatie met de bestuurder het vertrekpunt. Die relatie is een gegeven maar de invulling is nog niet zo vanzelfsprekend. De wijze waarop de relatie gestalte krijgt is namelijk afhankelijk van de vraag of de basis wordt gevormd door wederzijds vertrouwen. Met andere woorden, zien raad en bestuurder elkaar als noodzakelijk kwaad om feitelijk hun eigen rol in te kunnen vullen, of zien ze elkaar als noodzakelijke partner om de opgave waar de organisatie voor staat überhaupt te kunnen realiseren? Er van uitgaande dat een constructieve relatie waarin verhoudingen goed zijn het meest optimaal is om organisatiedoelstellingen te realiseren, is een samenwerkingsrelatie gestoeld op een partnershipgedachte voor de hand liggend. De basis om een dergelijke relatie succesvol te laten zijn is het bestaan van vertrouwen. Vertrouwen in de bestuurder, maar óók vertrouwen in collega leden van de raad. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want vertrouwen geven in een ander betekent loslaten van eigen controle. En loslaten van eigen behoefte aan controle is niet alleen spannend, daar is lef voor nodig.

Wat je niet ziet maar er wel is: de zachte kant van toezichthouden

De nieuwe rolinvulling van toezichthouders kan niet langer uit met focus op harde cijfers en resultaten waar vanuit de ratio op geleund kan worden, de zogenaamde hard controls. Gevraagd wordt om ook een oordeel te vormen over minder tastbare gegevens welke een bewezen rol spelen bij het al dan niet realiseren van doelstellingen. Denk aan cultuur, houding en gedrag. Het spel dat tussen de lijntjes wordt gespeeld. De soft controls doen er toe! Dat betekent dat toezichthouden met het brein alleen verleden tijd is. In het hier en nu wordt gevraagd om in de eerste plaats te luisteren naar gevoel en intuïtie om überhaupt een beeld te kunnen krijgen bij het reilen en zeilen in een organisatie. De zachte kant van toezichthouden is daarmee minstens net zo belangrijk. Hiernaar *luisteren* is moeilijk, de westerse wereld heeft dat zichzelf immers afgeleerd. Hiernaar *handelen* is een nog grotere uitdaging. Niet alleen zijn we dat niet gewend, het vraagt om een andere manier van acteren en geeft bovendien een inkijk in de persoon achter de toezichthouder. Dat laatste maakt kwetsbaar. En juist, daar is lef voor nodig.

De bandbreedte tussen ruimte geven en ruimte némen

Er is inmiddels veel aangepast in wet- en regelgeving om de systeemwereld van toezichthouders dicht te timmeren. Protocolen en voorschriften bepalen de norm. De uitdaging zit hem in de rol van sparringpartner. Want daarin wordt de samenwerkingsrelatie tussen bestuur en raad op de proef gesteld: wie gaat er eigenlijk over? In het vinden van een balans is in een samenwerkingsrelatie die uitgaat van partnership het geven van ruimte aan de ander voor de hand liggend. Een open deur. En het klinkt ook nog eens eenvoudig, maar we weten inmiddels dat dit het niet is. Het vraagt immers om het hebben van vertrouwen in de ander. In het loslaten van controle en het varen op gevoel en intuïtie bij het interpreteren van gepresenteerde cijfers en resultaten. Maar ruimte némen – zeker in de rol van sparringpartner – is ook zo makkelijk nog niet. Dat vraagt om iets heel anders. Namelijk om het tonen van eigenaarschap. Niet alleen eigenaarschap over het handelen in de verschillende rollen als toezichthouder, maar ook over de eigen visie op maatschappelijke vraagstukken en de professionele rolopvatting als toezichthouder. Eigenaarschap dat heel goed af kan wijken van hoe een ander dat invult. Een dergelijke invulling van eigenaarschap is noodzakelijk omdat er niet langer sprake is van een 'old boys network' om achter te verschuilen. En ook geen functionele rolopvatting die als excuus kan worden aangedragen voor besluiten die zijn genomen. Het gaat om de persoon achter de toezichthouder. Nu de systemische kant van het eigenaarschap is aangepast door zelfs de aansprakelijkheid privé te maken, is invulling van de menselijk kant de uitdaging. En ja, om dit goed te kunnen doen, is lef nodig.

Open je ogen: zoek verbreding in het maatschappelijk netwerk

De tijd dat toezichthouden een sociaal samenzijn van oude grijze mannen was zijn we al héél lang voorbij. Werkzaamheden rondom toezichthouden hebben zich steeds verder geprofessionaliseerd en doorontwikkeld tot een vak waar kwaliteiten en competenties voor worden gevraagd. Diversiteit binnen de raad is een actueel thema en een verandering in samenstelling is inmiddels zichtbaar. Toch is de wereld van toezichthouders relatief klein. Want hoe zit het eigenlijk met diversiteit in het externe netwerk van toezichthouders? Hoeveel toezichthouders spreken eigenlijk de doelgroep van de organisatie? Vragen actief de mening van stakeholders die van belang zijn voor de organisatie? Of stellen de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen ter discussie in dialoog met belangenbehartigers? En dan niet alleen binnen bestaande en georganiseerde verbanden, maar juist daarbuiten. Het verbreden van het netwerk in horizontale zin en op ongeorganiseerde leest geschoeid vraagt om buiten de comfortzone te stappen. Weg uit de inhoudelijk materie die inmiddels gesneden koek is en weg uit de bekende omgeving van gelijkgezinden. En nee, dat gebeurt nu eenmaal niet vanzelf. Daar is lef voor nodig.

Tot slot: het zijn net mensen

Alle wet- en regelgeving en richtlijnen en governancecodes ten spijt: uiteindelijk zijn toezichthouders ook maar gewoon mensen. Mensen die fouten maken en daar van leren om vervolgens verder te kunnen groeien in hun professionele rol als toezichthouder. En om te kunnen leren is het continue reflecteren op eigen handelen noodzakelijk. Immers, ondanks opgedane kennis en ervaring kennen de vragen en uitdagingen van nu geen antwoorden uit het verleden. Het begint bij zelfreflectie, maar door ook anderen te vragen naar hún reflectie op jouw handelen als toezichthouder leer je pas echt. En drie keer raden.... dat vraagt om lef.

Over de auteur

Karin Broekhuizen heeft zowel een bestuurskundige als een bedrijfswetenschappelijke achtergrond en weet daarmee het publieke en private domein aan elkaar te verbinden. Karin richt zich op het ondersteunen van organisaties in het publiek maatschappelijk domein die zich voor een veranderopgave gesteld zien. Dat doet zij bijvoorbeeld door procesbegeleiding bij veranderopgaven, het geven van strategisch advies, het begeleiden van zelfevaluaties en het organiseren van reflectietafels. De rode draad is steeds het wisselen van perspectief om zo nieuwe mogelijkheden te zien. Karin is toezichthouder bij de Woningstichting Leusden en de Veenendaalse Woningstichting.



Meer weten? Neem gerust contact op!

L&B CC

Karin Broekhuizen, eigenaar

E: karin@lenbcc.nl

T: 06 – 50 69 60 04

W: www.lenbcc.nl