

DE VROEDVROUW

Toezicht houden als dialoog

Toezicht houden op (maatschappelijke) organisaties is niet allereerst controleren, maar zorgen dat spanningen en dilemma's duidelijk op tafel komen. De dialoog is als toezichtvorm daarvoor bij uitstek geschikt. Op die manier kan de raad ook goed zijn adviesfunctie vervullen. Een goede dialoogvraag stimuleert tot reflectie en verbinding, zonder dat men het per se met elkaar eens hoeft te worden. En de besluitvorming hoeft niet per se het einde van de dialoog te zijn. Immers de gevolgen van het besluit leiden tot een nadere verdieping.

Henk den Uijl en Joost J. Kramer

Dialoog is een populair woord in toezichtland, iedereen zegt het te doen of te willen. Het is een heus hoera-woord, en wij doen er vrolijk aan mee. Maar wat is het eigenlijk? De NVTZ¹ publiceerde recent *Zienderogen Beter II. Veiligheid in Perspectief*. In deze gids wordt de kern van het toezicht op veiligheid uit de sfeer van het meetbare en objectieve getrokken en geplaatst in de sfeer van dialoog. De kernfunctie van het toezicht wordt daar omschreven als het in dialoog brengen van spanningen rondom veiligheidsthema's – en dus niet louter het 'checken' of het wel of niet veilig is. In dit artikel zetten de auteurs van de gids de achtergrond van de dialoog en de rol van de dialoog als instrument voor de Raad van Toezicht uiteen. Het instrument laat zich niet beperken tot het thema veiligheid of de zorg.

Niet al het praten is dialoog

In de maatschappelijke sectoren is het thema dialoog met name geagendeerd door de Commissie Halsema (2013) onder de noemer 'Een lastig gesprek'. Om te

beginnen is het van belang de dialoog inderdaad lastig te noemen. Niet alleen omdat het een bepaalde kunde vereist, maar ook omdat de dialoog niet iets zachts of *softs* is; het is geen doekje voor het bloeden of balsem voor de ziel. In de dialoog worden verschillende gezichtspunten verhelderd, en daarmee wordt het conflictueuze karakter van besturen blootgelegd (Lefort, 2016). Deze conflicten zijn in de dialoog niet gewelddadig, maar juist productief om begrip mogelijk te maken, en daarmee om wijze besluiten te nemen.

Een van de kernactiviteiten van het toezicht is door goede vragen te stellen en goed te observeren te begrijpen wat er zoal aan de hand is in de organisatie. In Nederland kennen we een vergadercultuur die sterk gericht is op de inhoud en weinig op de vorm. De haast protestante veronachtzaming van de vorm van dialoog – wie het begeleidt, hoe het wordt begeleidt, wie wanneer en hoelang mag spreken, de plek waar het gesprek wordt gevoerd, welke verbeelding of symboliek aanwezig mag zijn – leidt ertoe dat we worden gegijzeld door een agendastramien waar we soms nauwelijks uit lijken te kunnen ontsnappen.

Dit terwijl we weten uit bijvoorbeeld moderne praktijktheorieën (bv. Nicolini, 2012) dat de vorm van een vergadering sterk de kwaliteit van het gesprek bepaalt. Zo wordt er vaak gezegd dat we een dialoog aan het voeren zijn, of een discussie, dispuut of debat hebben. Maar deze vormen van gesprekken verschillen behoorlijk van elkaar.

Uit het onderzoek van Van Ooijen (2013) is gebleken dat Raden van Toezicht en Raden van Bestuur in de zorg in plaats van dialoog voornamelijk in een spel van vraag en antwoord terecht komen. Het lijkt daarom van belang een scherp onderscheid te maken in een bijeenkomst (of in een gesprek) tussen momenten van informatievoorziening en momenten van dialoog.

Debat kent een sterk wedstrijd karakter, zoals in de Tweede Kamer. Er bestaan ook letterlijk wedstrijden van, compleet met jury en spelregels. Bij debatteren gaat het helemaal niet om overtuigen, maar om koste wat kost bij je eigen standpunt te blijven, net zolang tot je tegenstander op zichzelf of op jou stukloopt.

Bij *discussie* gaat het over het verdiepen van een inzicht, met de opzet een ander te overtuigen. Discussies kunnen zomaar overal ontstaan. De vraag is echter of de ander overtuigd wil worden. De vraag of de discussie leidt tot consensus heeft sterk te maken met of en de wijze waarop de discussie begeleid wordt.

Dialoog gaat niet over winnen of verliezen, niet over overtuigen en ook niet over het samen eens worden. Letterlijk betekent dia-loog: het uiteenlopende argument. Een dialoog gaat over begrijpen, zonder per se consensus te bereiken. Vragen zijn vaak eerder verdiepend en verduidelijkend van aard. De vragsteller wil de spreker (beter) begrijpen. Goede dialoogvragen stimuleren tot reflectie en verbinding, zonder dat men het per se met elkaar eens hoeft te worden. Dialoog vereist dat men probeert te begrijpen aan de hand van een helder conceptueel kader én concrete en doorleefde voorbeelden of dilemma's.

De toezichthouder als vroedvrouw

In Plato's dialoog Theaitetos (2012) vergelijkt Socrates zijn manier van een gesprek voeren met de wijze waarop een vroedvrouw helpt bij het baren van een

kind. In Socrates' tijd mochten alleen vrouwen die niet meer zwanger kunnen worden – maar het wel zijn geweest en de 'overgang' hebben gehad – verloskundige worden. Dit hangt sterk samen met het ambachtsidee dat je alleen op basis van ervaring anderen kunt helpen. De idee van de vroedvrouw is dat ze niet zelf het kind baart, maar alleen daarmee helpt, kan inschatten wanneer iemand wel of niet zwanger is (ze hadden toen geen 'testjes'), en helpt de pijn te verlichten en het kind ter wereld te brengen. Socrates zegt: "voor mijn verloskunde geldt in het algemeen hetzelfde als voor de hunne. Het verschil is dat zij geen vrouwen maar mannen helpt verlossen [red: zo lagen de verhoudingen in die tijd], dat zij zich niet bezighoudt met hun lichamen die baren, maar met hun zielen. Het voornaamste in mijn ambacht is op alle manier te kunnen toetsen of het verstand van een jongen schijn en leugen, dan wel iets vruchtbaars en waarachtigs baart. Want wat ik ook met de verloskundige gemeen heb is dat uit mij geen wijsheid geboren wordt." Door middel van de kritische vraag en het gesprek probeert Socrates de standpunten en de wijsheid die in de ander verscholen liggen aan het licht te brengen. Dit wordt ook wel *maieutiek* genoemd. Wij leggen op onze beurt een parallel met toezichthouden. Ook deze praktijk is een verloskundige, maieutische, praktijk. Immers, de toezichthouder zit niet zelf op de uitvoerende stoel. Hij of zij heeft zelf relatief weinig kennis over het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie. Zijn enige – of in ieder geval zijn voornaamste - wapenfeit is *de vraag* en daarmee de dialoog. Getransponeerd naar onze tijd gaat het in deze dialoog niet zozeer om de Platonische universele kennis van de waarheid, maar eerder over het bloot leggen van verschillende gezichtspunten, het doorvragen op visie, en het inzetten van ervaring om de bestuurder en de organisatie te laten floreren. Goed toezicht helpt de bestuurder goede bestuur te baren! Op deze wijze is toezicht de dialoog bij uitstek.

Zooming-in en zooming-out

Kant sprak de wijze woorden: "kennis zonder ervaring is leeg, ervaring zonder kennis is blind". In de dialoog hebben algemene concepten en concreet ervaren praktijksituaties elkaar nodig. Als een dialoog niet

geënt is op een specifieke situatie, waarin iemand in de knel zit, een besluit moe(s)t nemen, is het slechts praten in de ruimte. Andersom moet een gesprek over een concreet geval ook geabstraheerd kunnen worden, om het geheel te overstijgen, en daarmee beter in te kunnen schatten wat er te doen staat. De praktijk van het toezicht houden heeft moeite zich te richten op concrete gevallen. Vaak wordt er vergaderd aan de hand van sterk geaggregeerde (kwantitatieve) informatie en algemene (strategische) thema's. Goede dialoog kan hier niet op varen. Op de een of andere manier moet men *inzoomen* op een concrete praktijksituatie om het algemene te begrijpen, om weer te kunnen *uitzoomen*. In *Zienderogen Beter I*, een gids van de NVTZ uit 2014, is dit ook wel 'merkbare' kwaliteit genoemd. Concreet betekent dit het aangaan van gesprekken met professionals en patiënten of cliënten, managers en teamleiders, het 'rondlopen' of rondgeleid worden, of het ophalen van verhalen door mensen uit te nodigen bij de Raad van Toezicht. Goede dialoog veronderstelt het steeds heen en weer bewegen tussen inzoomen en uitzoomen.

Dialoog en dashboard

Een veelvuldig gebruikt instrument in het toezicht is het dashboard. Dashboard gegevens zeggen echter op zichzelf niets, net zoals woorden moeten cijfers geïnterpreteerd worden. Ook hier speelt dialoog een cruciale rol. Zo benadrukken we dat de dialoog het eigenlijke instrument is en het dashboard 'input' en niet een proces zelf. Een dashboard en bijbehorende indicatoren dienen niet primair als verantwoording, maar als ondersteuning aan de professionals, werknemers en bestuur zelf. Het is echter niet gemakkelijk – zo niet onmogelijk – een overzicht te krijgen van de organisatie. Wat speelt er? Hoe veilig is het hier, en volgens wie? Wanneer doen we het goed? Stuk voor stuk moeilijke vragen door de hoge mate van complexiteit en situatie-gebondenheid. Het gaat bij het inzicht in de organisatie niet om harde data of eenvoudige feiten, die een 'werkelijk' inzicht geven, maar om een duiding, een interpretatie. Kengetallen kunnen daarbij helpen, mits ze worden begeleid door een interpretatie van mensen over wie de getallen gaan

of wie ze verzamelt. Een bestuurlijk dashboard wordt, zo suggereren wij, dus niet alleen *gevuld* van 'onderop', maar er wordt ook van onderop *betekenis* aan gegeven. Niet cijfers, maar mensen moeten zich uitspreken over de staat van de organisatie. Bestuur en toezicht kunnen hier vervolgens vanuit de eigen verantwoordelijkheid op reflecteren, en dialoog over voeren.

Het is van groot belang voor organisaties om de indicatoren zelf te maken en op te stellen en zich te verzetten tegen de extern opgelegde indicatoren die wel het papierwerk vergroten, maar waar niet in de praktijk van geleerd wordt of die dienen ter verantwoording, iets waar met name maatschappelijke organisaties zich tegen moeten verweren.

Oefenen in dialoog

Het zandlopermodel (Afbeelding 1) kan helpen om goede dialoogvragen te stellen in de Raad van Toezicht (Kessels et al, 2008). Zoals te zien vormt het cruciale moment een scharnierfunctie in het voeren van de dialoog, om te ontdekken welke waarden hier in het geding zijn, en ook wat het toezicht en bestuur te doen staat. Tevens gelden er een aantal spelregels voor een goede dialoog; deze zijn gebaseerd op het werk van Gustav Heckmann.

1. *Geen beroep op autoriteit of op anderen:* In de dialoog wordt nagedacht over een vraagstuk op basis van wat de deelnemers ervaren hebben, niet van wat ze gelezen of gehoord hebben. Hieruit blijkt dat het voor het toezicht van belang is niet alleen met het bestuur te spreken, maar ook met andere relevante betrokkenen.
2. *Geen hypothetische gesprekken:* het nadenken over is ook een zelfonderzoek. Dat wil zeggen, wanneer een deelnemer twijfels heeft over het onderwerp dat ter discussie staat, dan moet hij die twijfels uitspreken. Twijfels mogen niet achteraf worden voorgewend. Iedereen moet zich kunnen uitspreken.
3. *Geen monologen:* De deelnemers moeten moeite doen zich begrijpelijk uit te drukken, maar tegelijk zo beknopt zijn dat een gesprek mogelijk wordt. Dat wil zeggen, zij moeten het 'lange betoog' maar voor een andere keer bewaren.

4. *Controle van communicatie*: Iedere deelnemer concentreert zich niet alleen op zijn eigen gedachten, maar spant zich ook in die van anderen te begrijpen.
5. *Concreetheid*: Gedachten over fundamentele vragen worden vaak in algemene of abstracte uitspraken uitgedrukt. Of iemand daarbij iets duidelijk denkt, dat wil zeggen of zijn uitspraak meer is dan woorden, blijkt pas wanneer hij in staat is het algemene of abstracte toe te lichten aan concrete, voor de deelnemers ervaarbare, voorbeelden. In het gesprek wordt elke algemene of abstracte uitspraak aan deze test onderworpen.
6. *Streven naar consensus*: Het onderzoek van een fundamentele vraag is niet afgesloten zolang ten aanzien van die vraag onder de deelnemers nog elkaar tegensprekende opvattingen worden aangehangen. Dit betekent vaak dat de dialoog nooit afloopt. Desalniettemin moeten er keuzes worden gemaakt. Het balanceren tussen doorgaan met de dialoog en het doorhakken van knopen is een precaire aangelegenheid.

Conclusie

De rol van het toezicht houden op (maatschappelijke) organisaties is niet allereerst controleren (van het bestuur), maar ervoor zorgdragen dat spanningen, dilemma's en conflicten die zich onherroepelijk en onophelbaar voordoen op tafel komen te liggen. Besturen is keuzes maken, en dat geeft spanning. Toezicht houden blijkt hierbij een verloskundige en daarmee dialogische activiteit bij uitstek. De spanningen komen vrij en een weloverwogen besluit wordt 'geboren'. Een dergelijke wijze van handelen positioneert de raad ook goed voor de adviesfunctie. Zo maakt de raad niet zelf een keuze door te adviseren voor optie A of B, maar kan hij in de belangenafweging adviseren door bepaalde (missende) gezichtspunten naar voren te brengen. Zo komt het bestuur tot uiteenlopende argumentatie.

Niet ieder 'goed' of 'lastig' gesprek is een dialoog. Dat vereist oefening, aandacht, tijd voor spreken, luisteren en denken. Als de RvT de RvB beter wil begrijpen dan zijn de vragen vaak eerder verdiepend en verduidelij-

kend van aard. Zoals wij aangaven stimuleert een goede dialoogvraag tot reflectie en verbinding, zonder dat men het per se met elkaar eens hoeft te worden. Het doorhakken van de knoop, in governance termen *een besluit nemen* hoeft niet per se het einde van de dialoog te zijn. Besluiten moeten immers genomen worden om te besturen, maar hoeven niet een slotakkoord te zijn. Immers de gevolgen van het besluit leiden tot een nadere verdieping (van kennis en ervaring) ten aanzien van het onderwerp van besluit. Wanneer de dialoog dan werkelijk ten einde komt? Dat vragen wij ons ook nog af.

Noten

¹Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en welzijn

Literatuur

- Kessels, J., Boers, E., & Mostert, P. (2008). *Vrije ruimte praktijkboek: Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Lefort, C. (2016). *Wat is politiek?* Amsterdam: Boom.
- Ooijen, M. (2013). *Toezichtdynamica: Een exploratief kwalitatief onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Plato, (vertaling: Warren, H.) (1994). *Verzameld werk*. Dl. II, Theaitetos. Amsterdam: Bakker.
- Uijl, H. den & Kramer, J. (2016) *Zienderogen Beter II. Veiligheid in Perspectief*. Utrecht: NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn)
- Uijl, H. den (Werkgroep NVTZ) (2014) *Zienderogen Beter. Gids voor Intern Toezicht op Kwaliteit van Zorg*. Utrecht: NVTZ

Over de auteurs

Joost Kramer is als jurist en bedrijfskundige gespecialiseerd in het adviseren van de ondernemingsleiding. Henk den Uijl is beleidsmedewerker bij de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) en als promovendus en docent verbonden aan de afdeling Filosofie, Faculteit der Geesteswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

