

‘Reflectie is in potentie keihard’

<http://www.lucide.info/uit-het-veld/reflectie-is-in-potentie-keihard.298354.lynkx>

In zijn onlangs verschenen boek *‘Reflectie & Governance bij semipublieke organisaties’*, houdt consultant Theo Stubbé een warm pleidooi voor het gebruik van permanente zelfreflectie om tot betere *governance* te komen. Hij schreef zijn boek – zo schrijft hij in de inleiding – omdat hij zich zorgen maakt over de kwaliteit van de semipublieke sector. Lucide sprak met Stubbé.

Waarom maakt u zich zorgen?

“De Nederlandse overheid is veel te veel bezig met regels, codes en richtlijnen als antwoord op affaires. In het bedrijfsleven rekent de markt af met slechte prestaties. De overheid heeft houvast over de manier van werken in de wetten, maar de semipublieke sector is van ons allemaal en de affaires roepen veel emoties op, onder andere in de politiek. De verbeteringen bij deze organisaties moeten komen uit ander gedrag en niet uit meer regels, die de bureaucratie doen groeien ten koste van de kwaliteit van het werk.”

Er is wel bewustzijn bij de overheid dat de bureaucratie moet afnemen. Er is zelfs een adviescollege - Actal - voor ingericht. Heeft u niet het idee dat het de goede kant op gaat?

“Integendeel, strenger toezicht met afvinklijstjes maakt dat we steeds verder van de oplossing afraken. Kijk naar de Parlementaire enquête woningcorporaties. Conclusie daar: nieuwe regels en een machtige toezichthouder. Maar de oplossing zit hem niet in meer controle, maar in het aanpassen van gedrag en ruimte geven binnen de kaders. Juist ook in de zorg, omdat goede zorg altijd maatwerk betreft. Om dat te kunnen leveren is ruimte nodig om te kunnen handelen. En die ruimte verschaft je niet door externe toezichthouders steeds meer mandaat te verschaffen om zich *en detail* met instellingen bezig te houden. Je kunt beter werken aan de kracht en de professionaliteit van het *interne* toezicht. De raad van toezicht weet veel beter wat er bij een instelling speelt.”

Ja, maar die heeft het iets te vaak af laten weten.

“Elke affaire is er een teveel, maar in vergelijking met elke andere branche valt het erg mee. Als je kijkt naar het aantal schandalen bij woningcorporaties waar in de governancesfeer iets aan gedaan had kunnen worden, dan is dat 1 procent van het aantal corporaties dat we hebben.”

U pleit voor reflectie. Hoe moet dat eruit gaan zien?

Het gaat niet om meer deskundigheid in de governance maar om het beter benutten van de kwaliteiten. Ik vind dat RvT's bij elke vergadering tijd aan reflectie moeten besteden in plaats van eens per jaar. Door elkaar te bevragen: ‘Hoe ging de vergadering? Hoe zou het anders of beter kunnen? En door regelmatig aan onderlinge *feedback* te doen op elkaars functioneren. Ik begeleid raden van toezicht daarmee en het valt me steeds weer op hoe moeilijk wij het vinden om feedback te geven. Krijgen gaat wel, maar de angst om iemand tegen het verkeerde been te schoppen blijkt erg groot.”

Dat roept het beeld op van een RvT die braaf z'n feedbackronde zit af te werken, terwijl buiten de wereld in brand staat. Hoe zorg je dat men al reflecterend de buitenwereld niet vergeet? Kan feedback ook iemand z'n kop kosten?

“Zeker wel, zonder reflectie blijf je naar binnen gericht. Ik heb bij de zelfevaluatie van een RvT wel eens meegemaakt dat de voorzitter tegen een van de leden zei: ‘Jij zegt dat je deskundig bent op het gebied van vastgoed, maar ik miste jouw inbreng op dit gebied de afgelopen tijd. Wat vind jij?’ Kijk, bij zo'n opmerking wordt het even stil. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat zulke opmerkingen de toon gaan bepalen, maar elkaar aanspreken op verwachtingen is heel gezond. Dan gaat het namelijk ergens over.”

Reflectie is geen geitewollen sokken bezigheid...

“Nee, zeker niet. Gedrag bespreekbaar maken is in potentie keihard. Overigens moet je wel weten hoe en wanneer je een dergelijke toon kunt aanslaan. Meestal is het namelijk zo – daar schijf ik in m'n boek ook over – dat mensen elkaar daadwerkelijk niet begrijpen, omdat ze verschillende typen mensen zijn. Dat te kunnen zien en begrijpen is heel krachtig, want dan benut je de diversiteit in de raad. En dat mogelijk maken doe je maar op één manier: erover praten en soms met een lastig gesprek.”

Wat wilt u toezichthouders meegeven?

“Elke RvT-voorzitter – maar ook elke bestuurder – kan morgen op de agenda zetten dat hij meer aandacht gaat besteden aan reflectie. Daarnaast roep ik toezichthouders op te accepteren dat er in de huidige samenleving permanent frictie is. Probeer die niet te voorkomen of in te dammen, maar wees flexibel. En reageer snel en doortastend als het nodig is. Daar zal je instelling enorm bij gebaat zijn.”

Theo Stubbé, Reflectie & governance bij semipublieke organisaties, Amersfoort 2014, ISBN 9789462544758

Het boek is als pdf gratis verkrijgbaar op www.blauwbv.nl