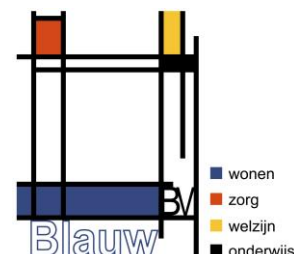


Aan: Redactieraad VTW voor artikelserie zelfevaluatie RvC
Van: Theo Stubbé
Datum: 29 april 2022
Verwijzingen: Stubbé, VTW artikelserie, toezicht in praktijk, zelfevaluatie, parrhêsia, moed tot waarheid.



De moed tot waarheid

Casus: Een adviseur had zich voorbereid op de deelnemers van de zelfevaluatie, onder andere met het bestuderen van de achtergrond van de personen in kwestie. De RvC bestond uit 5 personen die allemaal ervaren toezichthouders waren bij andere organisaties. 4 van de RvC leden hadden een financiële- en/of vastgoed- opleiding genoten. Het 5^e lid van de RvC was de enige vrouw, met een sociaal-academische opleiding. De adviseur bracht deze observatie in de groep met de vraag wat dit betekent voor de diversiteit binnen de RvC. Het gevolg was een forse reactie van de heren, want 'zij hadden brede en bestuurlijke ervaringen' etc. De vrouwelijke commissaris reageerde dat zij de diversiteit een bijzonder zwak punt vond en dat zij hier regelmatig last van had. Dit ongezegde was niet eerder benoemd.

Het uitspreken van de observatie en het benoemen van haar gevoel noemt de filosoof Foucault¹ een uiting van 'parrhêsia', een oud Grieks woord dat het best omschreven kan worden als 'de moed tot waarheid spreken'. Erik van de Loo omschrijft dit begrip in zijn inauguratierede² als een cruciaal aspect voor het effectief functioneren van de governance³.

Het begrip **parrhêsia** wil ik uiteen rafelen in drie aspecten: 1) Wat is waarheid? 2) Waarom is moed belangrijk? 3) Hoe gebruik je **parrhêsia**?

Waarheid:

Met **parrhêsia** bedoelt Foucault: 'het ethisch spreken vanuit zelfbewustzijn'. Foucault schrijft (p.29/30): 'Die waarheid moet niet alleen een persoonlijke mening zijn. De parrhêsiaast bindt zich aan deze waarheid en neemt daarbij ook een zeker risico.' In het beschreven voorbeeld was de opmerking van de adviseur oprecht en zuiver. Hij benoemde zijn observaties en zocht de toegevoegde waarde door het ongezegde te benoemen. Hiermee nam hij het risico van het bruuskeren van de RvC leden.

De moed tot waarheid komt ook bij zelfevaluaties aan de orde. Marilieke Engbers⁴ beschrijft in haar boek 'Onder commissarissen' dat de voorbereidingen van een zelfevaluatie zich terugverdienen in de kwaliteit. Ik benoem twee varianten van de voorbereiding op een zelfevaluatie: Uit de praktijk weet ik dat commissarissen soms een voorkeur hebben dat de begeleider van de zelfevaluatie hen vóór de evaluatie opbelt voor een gesprek van een uur. Op basis van deze informatie kan de begeleider dan een analyse opstellen om op de zelfevaluatie te bespreken. Ik pleit voor een voorbereiding aan de hand van een vragenlijst met open vragen (meestal dilemma's). De vragenlijst vraagt meer (tijd) van de commissaris om te reflecteren, want het opschrijven van zelfreflectie is minder (v)luchtig dan een gesprek. Het nadenken hoe je de ervaringen/gevoelens binnen de RvC ervaart creëert de mogelijkheid om een eventuele 'olifant in de kamer' te herkennen. Het 'beetpakken van de waarheid' is de 1^e stap.

¹ Michel Foucault, 'De moed tot waarheid', uitgeverij Boom, 2011

² 'Schaduw in de Boardroom', inauguratierede tot hoogleraar Leiderschap en Gedrag aan de Tias op 20 juni 2014

³ Van der Loo gebruikt het woord 'boards' en ik ben zo vrij hier Governance van te maken, zijnde het samenspel van het bestuur en het intern toezicht. Een 2^e cruciaal aspect voor goede governance is volgens Van der Loo: 'nederigheid'. Beide begrippen staan volgens hem tegenover dysfunctionele factoren als zonnekoning gedrag en narcistisch leiderschap.

⁴ Marilieke Engbers, 'Onder commissarissen', Business contact, 2021, p. 94 - 99

Moed:

Moed, als een kenmerk van **parrhêsia**, gaat over het nemen van een (sociaal-emotioneel) risico. Moed is niet de peuter die in een winkel tegen zijn vader zegt: 'ohh, wat is die mijnheer dik'. De kinderlijke onschuld om het hoge lichaamsgewicht van de andere klant in de winkel te benoemen levert geen sociaal-emotionele schade aan de peuter.

Moed is een van de vier kardinale deugden, soms beschreven als: een morele kracht, waaruit je ondanks angst, mogelijk conflict of tegenslag, handelt naar eigen opvatting en geweten. Het moeilijke van moed in de context van governance is dat je vaak 'in a split second' moet besluiten om te reageren op een situatie, met twijfels of je observatie klopt, of het een domme opmerking is, wat je collega's ervan denken etc. In het eerder genoemde boek 'Onder commissarissen' (p. 77-84) wordt uitgebreid ingegaan op deze en andere belemmeringen om de waarheid te benoemen. Een zelfevaluatie is een belangrijk moment om het ongezegde te benoemen.

Hoe gebruik je parrhêsia?

De jaarlijkse zelfevaluatie is hét moment om parrhêsia te zijn, naast het stimuleren van zelfreflectie om 'de waarheid te voelen' en het bewust over je schaduw te stappen in vergaderingen. De keuze van de externe begeleider helpt met het reflecteren in de zelfevaluatie. Een begeleider van zelfevaluaties zou volgens mij van nature een mate van **parrhêsia** moeten hebben, want, zo schrijft Engbers (p. 98-99): 'Blinde vlekken en collectieve paradigmaverkleving zullen niet (vanzelf red.) worden opgelost. Vooral niet als er sprake is van een (zelfgenoegzame) raad die vindt dat alles prima gaat.' De begeleider moet dus oprecht acteren én deskundig zijn in governance om een goede meerwaarde te leveren.

Oprecht en deskundig:

Ik gebruik vaak de zangeres Anouk als voorbeeld van **parrhêsia** in de media. Zij maakt ogenschijnlijk niet om de toonzetting van haar feedback, bijvoorbeeld in talentenshows. Toch wordt zij gewaardeerd, want Anouk geeft altijd oprechte feedback op basis van deskundigheid. Dit is een enigszins platvloerse uitleg van de definitie van Foucault over **parrhêsia**: 'het ethisch spreken vanuit zelfbewustzijn'. Mijn conclusie is dat de moed om de waarheid te zeggen van de toonzetting afhangt, maar dat het veel belangrijker is dat de opmerkingen oprecht (=ethisch) uitgesproken worden door een persoon die weet/voelt wat er gezegd moet worden (=zelfbewustzijn). Ik geloof in de kracht van een uitspraak, waarvan men kan horen en zien dat het oprecht (recht uit het hart) uitgesproken wordt. *Oprechtheid* wordt gehoord en gevoeld en daarmee wordt de inhoud van de boodschap serieus genomen.

Vaak hoor ik (achteraf) dat mensen twijfelen over de goede toonzetting en/of de timing om het ongezegde te benoemen. Dat is heel begrijpelijk, maar als iemand zichtbaar oprecht het woord voert over een moeilijk onderwerp dan is dat de 'goede toon'. Als iemand spreekt vanuit zijn eigen deskundigheid of ervaring dan wordt de inhoud geaccepteerd. Met oprechtheid en deskundigheid wordt de toonzetting minder relevant.

Eigenlijk zijn de gouden tips van feedback geven één-op-één van toepassing in het gebruik van **parrhêsia**. Daarom deze tips op een rijtje:

- Begin altijd met het benoemen van uw eigen observatie. Benoem wat u heeft gehoord of gelezen of wat u non-verbaal ziet. Dat is de 1e 'ik-boodschap'.
- Vervolg met uw eigen gevoel of interpretatie bij de observatie (positief of negatief). Dat is de 2^e 'ik-boodschap'.
De kracht van 'ik -boodschappen' is dat die niet tegengesproken kunnen worden, want de spreker van de boodschap geeft zijn eigen observatie en gevoel weer.
- Sluit de beide boodschappen af met de vraag of de andere persoon de observatie en het gevoel herkent/begrijpt.
- Laat tenslotte een stilte vallen.
Ga vooral niet met veel woorden je eigen tekst nuanceren of bagatelliseren e.d. Zoek ook geen medestanders (bijvoorbeeld: 'Denk jij er ook zo over, Piet?'). Blijf oprecht!

Wat betekent het dat we anno 2022 spreken over parrhêsia bij zelfevaluaties?

Ik begeleid al meer dan 10 jaar zelfevaluaties, circa 10 per jaar, het meeste bij corporaties, maar ook bij zorg, welzijn en in het onderwijs. Ik ben ronduit positief over de ontwikkeling van de kwaliteit en de aandacht voor reflectie, bij voorkeur met moed om de waarheid te zeggen. De aandacht voor deze soft skills in de 'boardroom dynamics' is duidelijk gestegen, terwijl de harde governance aspecten langzamerhand meer bij de hygiëne factoren behoren.

Het valt mij op dat de soft skills meer serieus genomen worden, zoals het bespreken van paradigma's, governance dilemma's, het ongezegde en **parrhêsia**. Dat is bijzonder omdat we deze skills meestal niet in onze studie geleerd hebben. Jongeren hebben vaker leerervaringen opgedaan in soft skills. Zij gaan, naar mijn persoonlijke ervaringen, vanzelfsprekender om met ethische vraagstukken. Probeer daarom, in het kader van diversiteit, ook te letten op de leeftijd van nieuwe commissarissen en stimuleer hen moedig en oprecht te spreken. Ik ben optimistisch over deze ontwikkeling, die ten goede komt aan de kwaliteit van governance. Koester de moedigen die de waarheid spreken!

Theo Stubbé,

[Blauw bv](#)