

Het gevecht om vrije ruimte

‘Breng bevologenheid terug in de vergaderkamer’

Reflectie ontstaat niet vanzelf. Reflectie is een keuze, een bewuste stap terug doen uit de waan van de dag om het eigen handelen tegen het licht te houden. Voorwaarde om dat te kunnen doen is ruimte creëren. Ruimte, waarin toezichthouders tijdelijk hun strategische houding afleggen, afstand nemen van hun vaststaande doelen en loskomen van het denken in problemen en oplossingen. Dit betoogde filosoof en ervaringsdeskundige Erik Boers voor het eerst in het succesvolle

boek *Vrije ruimte* en is er sindsdien hartstochtelijk pleitbezorger van gebleven. ‘Vecht voor vrije ruimte in de vergaderzaal! Vrije ruimte is een noodzakelijke voorwaarde om te onderzoeken welk perspectief nodig is voor een Raad van Toezicht om goed te reageren. Vrije ruimte zet ons aan te filosoferen, na te denken over onze activiteiten, onszelf een spiegel voor te houden. Niet anders dan Socrates dat vroeger in Athene met zijn stadsbestuur deed.’

Ervaringsdeskundige aan het woord

Als introductie op het thema reflectie sprak de NVTZ met filosoof Erik Boers, medeauteur van het boek *Vrije Ruimte*. Boers opereert op het grensvlak tussen filosofie en organisaties en begeleidt groepen professionals, managementteams en Raden van Bestuur bij het voeren van denkgesprekken en reflectie.

Lek dak

Alles bevragen, niets voor lief nemen, afstand nemen van ingesleten vergaderpatronen. Denk aan het essay van schrijver *Abdelkader Benali*, waarin deze verslag doet van zijn eerste vergadering ooit in Nederland. Benali schrijft: “Ik herinner me mijn eerste vergadering nog goed. De energie die ik ’s ochtends nog in ruime mate had, vloeide definitief weg toen we na agendapunt ‘De Verbouwing’, agendapunt ‘De Verbouwing deel 2’, agendapunt ‘De Afvloeiingsregeling’ en agendapunt ‘Het Lekke Dak’ we uiteindelijk aankwamen bij het belangrijkste vergaderpunt in de geschiedenis van het besturen: de jaarcijfers”¹. Boers vindt het een prachtige passage: ‘Benali beschrijft hoe vastgeroest we in onze vergadercultuur kunnen zitten. Dat geldt ook voor Raden van Toezicht. Wees je bewust van ingesleten denk- en doepatronen. Maak ruimte om weer samen na te denken, en samen goed toezicht te houden.’ Wie ruimte maakt voor reflectie, maakt ruimte om geraakt te worden.

Stokpaardje

Boers reflecteert ook op zijn eigen stokpaardjes. Deelnemers aan een denkgesprek vraagt hij meestal om hun vergaderhouding, de neiging tot beslissen en oplossen, achter zich te laten. ‘Maar ik moet eerlijk zeggen dat ik van mening begin te veranderen. Wellicht

.....

Reflectie is een keuze, een bewuste stap terug doen uit de waan van de dag.

.....

Denk niet: ik snap het wel

Hoe vecht je voor vrije ruimte in de vergaderzaal? En hoe vertaalt deze ruimte voor reflectie zich in de toezichtpraktijk? Een praktische handreiking: Bevraag je medemens. Vragen stellen zet aan tot reflectie:

- **Ben professioneel onnozel.** Neem zinssneden die regelmatig langskomen niet voor lief. Kaats terug: Wat bedoel je precies met ‘niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten’ of ‘de patiënt centraal stellen’? Vraag door.
- **Val niet terug op eerdere succesvolle toepassingen.** De ondoordachte oplossingen van vandaag zijn niet zelden de onverwachte problemen van morgen. Stel jezelf de vraag: wat is de essentie van wat er aan de hand is?
- **Schiet niet automatisch in de verdediging** (“Laat ik het nog een keer uitleggen, blijkbaar snapt de ander het niet”). Sta open voor het feit dat een ander gelijk kan hebben.
- **Denk niet te snel: ik snap het wel.** Houd je eigen oordeel kritisch tegen het licht. Snap je het echt? Kun je het een ander duidelijk uitleggen?

is het beter ze juist te vragen de oorspronkelijke vergaderhouding in te nemen! De aanvankelijke bevologenheid terug te halen, stil te staan bij waar het ons ook al weer eigenlijk om te doen is.’ Daarmee snijdt Boers een geliefd strijdpunt aan. ‘Ik vind dat er te weinig wordt vergaderd in Nederland. De oorspronkelijke betekenis van vergaderen luidt: bijeenkomen, met elkaar strijden, zelfs huwen. In de Staten Generaal ging men vroeger vergaderen om na te denken over hoe je een land bestuurt. Helaas is vergaderen inmiddels synoniem aan actiepunten aftikken. Dat kan anders.’

Pas op de plaats

Nog een keer terug naar het essay van Benali, die de vergadercultuur beschrijft: “Je status in de vergadering wordt bepaald door je vermogen onder alle omstandigheden rust uit te stralen en dat begint met rustig blijven zitten. Gewoon zitten. Altijd blijven zitten. Geen krimp geven. Besturen begint met het disciplineren van het achterwerk.” Voor Boers is deze stelling een kans: ‘Vraag jezelf eens af waarom je zitting hebt genomen in een Raad van Toezicht. Als je daarop reflecteert, kom je los van actiepunten aftikken, maar ga je nadenken over de essentie. Ik ben ervan overtuigd dat wij onszelf en ons eigen (samen)leven beter zullen besturen. Sta stil bij wat je aan het doen bent. Reflectie is een onmisbare pas op de plaats.

¹ T. Anema *Overleg Nederland bestuurt zichzelf*, nai010 (2014)