

*"Anything can happen. You know how Jupiter
Will mostly wait for clouds to gather head
Before he hurls the lightning? Well, just now
He galloped his thunder cart and his horses.*

*Across a clear blue sky."*¹

1. Donderwolkje

Stel je voor: je bent toezichthouder bij een grote instelling. En er is niets aan de hand.

De instelling bereikt goede resultaten, de reputatie is goed en op alle financiële parameters staan de seinen op groen. Als toezichthouder heb je eigenlijk weinig spannends te doen, het draait allemaal prima. Ook binnen de raad van toezicht of commissarissen (RvT/RvC) loopt het lekker, de verhoudingen zijn goed, de vergaderingen worden door het bestuur goed voorbereid en er gebeurt eigenlijk nooit iets onverwachts. En dan is er plotseling een incident, er verschijnt een publicatie in een krant waarin onderzoeksjournalisten een onthutsend beeld schetsen van misstanden die betrekking hebben op de doelgroep waarop de instelling zich richt of situaties die zich voordoen binnen de instelling zelf.

Herkenbaar? Ik vrees van wel.

De inhoud waarop de misstanden betrekking hebben kan uiteraard verschillen, maar plotseling wordt iets blootgelegd waarop de RvT/RvC tot dan toe geen zicht heeft gehad. Er doet zich als uit het niets een situatie voor, waardoor het beeld van het functioneren van de organisatie, het leiderschap, de interne cultuur, de dienstverlening of het maatschappelijke resultaat dramatisch kantelt. Binnen de RvT/RvC kijkt men elkaar verbaasd en verdwaasd aan met één vraag in de ogen: wat hebben wij gemist?

Een terechte vraag, maar er gaat een indringender vraag aan vooraf: hoe heeft het kunnen gebeuren dat wij dit hebben gemist? Het antwoord op deze vraag reikt verder dan een check op de governance, het risicomanagement en de compliance. In dat geval stelt de raad zich vragen als: is onze informatievoorziening op orde? Letten we scherp genoeg op te volgen wettelijke en interne procedures en richtlijnen?

¹ S. Heaney, fragment uit 'Anything can happen' uit de bundel *District and Circle*, Farrar, Straus and Giroux 2006.

Bieden we voldoende kritische tegenspraak naar het bestuur? Hebben we de juiste deskundigheid aan boord? Het soort vragen dat een raad zich bij zelfevaluatie stelt.

De vraag hoe het heeft kunnen gebeuren gaat dieper dan dit. Het ambt van het toezichthouden gaat niet uitsluitend over kennis, kunde en ervaring. Over het kennen en kunnen toepassen van alles wat in de governance codes en codes van goed bestuur staat. Die zijn belangrijk, uiteraard, maar de praktijk van het goed toezichthouden gaat over een gedeeld bewustzijn over de essentie van het vak zélf. En dat is iets anders dan het op inhoudelijk, procedureel, intermenselijk en instrumenteel niveau goed toezicht kunnen houden. Of, zoals Muel Kaptein als eerste regel in *Dienaren van het Volk*² stelde: 'Integriteit begint met kennis van de eigen functie.'

Vergelijk de kunst van het toezichthouden met het voetbalspel. Een betaalde voetbalclub doet er alles aan om de beste spelers, trainer en staf aan te trekken. Ze stelt een ambitieus meerjarenplan op met bijbehorend investeringsplaatje, gaat leningen aan, gaat misschien zelfs naar de beurs en gaat risico lopen. Het lukt de club om met dit geld spelers te contracteren die goed tegen een bal kunnen trappen, die een uitstekende trackrecord hebben en de regels van het spel goed kennen. Zet elf van deze spelers op het veld en ze komen tegen een ander team ongetwijfeld aardig voor de dag. Maar het is nog geen garantie dat dit leidt tot teamspirit, een kampioenschap of dat er een spel op de mat wordt gelegd dat mensen in vervoering brengt. Wat is eigenlijk de essentie van het voetbalspel? Wanneer gaat het voetbal leven, niet alleen bij de spelers zelf, maar ook bij de mensen die het spel aanschouwen? Waar draait het in essentie eigenlijk om bij het spel dat voetbal heet?

De vraag die ik in dit hoofdstuk centraal stel is precies deze: waar draait het in essentie om bij de praktijk van het toezichthouden? Wat betekent dat voor de toezichthouder zélf en welke sleutels heeft de toezichthouder in handen om deze praktijk te ontwikkelen? Mijn antwoord op deze vraag is een pleidooi voor 'doorleefd waardenbewust toezicht'. Ik zal uiteenzetten wat ik daarmee bedoel.

2. De praktijk van het toezichthouden en het intern goed

We kunnen vaststellen dat in de afgelopen decennia het toezichthouden zich heeft ontwikkeld tot een professionele beroepspraktijk, met alle bijbehorende kenmerken: beroepscode, opleidingen, beroepsverenigingen en adequate vergoedingen. Ik gebruik het woord praktijk hier graag op de wijze waarop de schotse filosoof Alasdair MacIntyre dit begrip uiteenzet in zijn baanbrekend boek *After Virtue*.³

MacIntyre geeft een intrigerende analyse van de ontwikkeling van ons ethisch denken sinds de klassieke oudheid tot op heden en de wijze waarop de moderne westerse mens in het leven staat. Hij poneert een 'verontrustende hypothese'. Stel je

² M. Kaptein, *Dienaren van het Volk: Over de macht van integriteit*, onafhankelijk uitgegeven, 2013.

³ A. MacIntyre, *After Virtue: A study in moral theory*, Bloomsbury, 1981.

voor, schrijft hij, dat de natuurwetenschap de effecten van een catastrofe te verduren krijgt. Het grote publiek wijt een reeks natuurrampen aan het werk van natuurwetenschappers met als gevolg dat overal oproer uitbreekt, wetenschappelijke instituties en boeken worden in de fik gestoken, wetenschappers gevangengezet of geëxecuteerd. Er ontstaat een situatie waarin slechts fragmenten van wetenschappelijke kennis terug te vinden is. Stel je nu eens voor, stelt MacIntyre, dat eeuwen later een groep mensen die fragmenten van wetenschappelijke kennis verzamelt en gebruikt om de wereld te begrijpen. Het resultaat is een beeld van de werkelijkheid waarbij gefragmenteerde wetenschappelijke kennis wordt toegepast zonder begrip of kennis van de bronnen waaruit die kennis is ontstaan. MacIntyre oppert dat we wellicht al in deze toestand verkeren zonder het ons te realiseren. Dat in de reële wereld die we bewonen de taal van de ethiek, over wat we goed of slecht, juist of fout vinden, in dezelfde staat van wanorde verkeert als de taal van de imaginaire wereld die hij beschreef in zijn gedachtenexperiment.

De gecompartmentaliseerde samenleving, waarin we nu leven, draagt bij en ondersteunt een gefragmenteerde ethiek. Sinds de Verlichting, stelt MacIntyre, is het denken over onszelf en de (westerse) samenleving wezenlijk veranderd. Individualisme, kapitalisme en consumentisme zijn leidende principes geworden in onze samenleving en het klassieke denken over het doel van de gemeenschap en de positie van het individu daarin is naar de achtergrond gedrongen. Als gevolg daarvan is onze aandacht steeds meer gericht op wat hij noemt de 'uiterlijke goederen' die aan beroepspraktijken verbonden zijn. Op groei en winst, op KPI's, op structuren, procedures en prestige. Laten we zeggen: de thema's of onderwerpen waar in de gemiddelde bestuurskamer het meest over wordt gesproken.

MacIntyre pleit voor het nieuw leven inblazen van het gedachtegoed van Aristoteles, waarin het individu niet los gezien kan worden van de gemeenschap waar hij of zij onderdeel van is en dat het doel (telos) van de mens een zelfverwezenlijking is waarin de eigen vermogens, talenten en kwaliteiten ten volle worden ontwikkeld ten dienste van datgene dat de gemeenschap (polis) nodig heeft. Aristoteles stelde het belang van burgerschap centraal in de polis, de toenmalige stadstaat. Voor hem was de vrijheid van de burger onlosmakelijk verbonden aan het vereiste dat deze zich niet afzijdig hield van de gemeenschap. Wat een prachtige, eenvoudige regel! Vrijheid die niet vrijblijvend is, maar inspanning vereist. MacIntyre roept op tot een revitalisering van deze filosofie in de moderne (westerse) samenleving. Een deugdzaam leven, zo betoogt hij, is een leven dat geijkt is op de praktijken waar je onderdeel van bent. Die praktijken zijn gericht op interne waarden, een 'intern goed' dat je met elkaar deelt, dat los staat van de wil of voorkeuren van het individu. Het tot ontwikkeling brengen van dit interne goed is het resultaat van het samenspel tussen de beoefenaren van een bepaalde praktijk, waarbij het intern goed nadrukkelijk iets anders is dan het extern goed.

MacIntyre legt uit wat hij hiermee bedoelt aan de hand van zijn bekend geworden voorbeeld van het schaakspel. Het schaakspel kun je beschouwen als een 'praktijk'

(praxis) waaraan twee soorten waarden verbonden zijn. Er zijn externe waarden, zoals prestige, status en geld. Dit is het externe goed. Bijvoorbeeld wanneer je als speler van het spel in de praktijk excelleert en daarmee een goed verwerft dat niet exclusief verbonden is aan de aard van de praktijk zelf, zoals een geldbedrag of een trofee. Er zijn vele praktijken waarmee je dat externe goed kunt verwerven en in die zin staan deze externe goederen los van de specifieke praktijk van het schaakspel. Daarnaast zijn er, zo stelt MacIntyre, ook interne waarden verbonden aan het schaakspel 'die je enkel en alleen kunt verkrijgen door beoefening van het schaakspel of een soortgelijk ander spel'. Hij noemt deze waarden om twee redenen intern: 'ten eerste ... omdat we ze alleen kunnen omschrijven in termen van schaak of een ander spel van dat specifieke type' en ten tweede 'omdat ze alleen door de ervaring en deelname aan de praktijk in kwestie aangeduid en herkend kunnen worden. Wie de relevante ervaring mist, is niet in staat om te oordelen over interne waarden. Hier gaat het dus om een 'intern goed' dat exclusief verbonden is aan de betreffende praktijk.

Als definitie van het woord praktijk geeft MacIntyre: 'elke coherente en complexe vorm van sociaal gevestigd, coöperatief menselijk handelen door middel waarvan de interne waarden van die vorm van handelen worden gerealiseerd ...'. Ik knip nu even zijn definitie in twee delen. Hij noemt ter illustratie een aantal voorbeelden van wat hij als praktijken ziet: kunst, wetenschap, spellen en spelen, politiek (in de zin van Aristoteles) en het gezinsleven. Binnen dit eerste deel van zijn definitie past, in mijn optiek, ook het toezichthouden. De vraag is dus wat het 'intern goed' is van het toezichthouden als te onderscheiden praktijk. Ik kom daarop terug.

Hij vervolgt met een verdere kwalificatie: '... in de loop van de poging te voldoen aan de maatstaven van voortreffelijkheid die van toepassing zijn op, en deels een definiërende functie hebben voor die vorm van handelen, met als verhoopt resultaat dat de menselijke vermogens om voortreffelijkheid te bereiken, alsmede voorstellingen van de hierbij betrokken doelen en waarden systematisch worden uitgebreid'. In dit tweede deel werkt hij dus uit waartoe het sociaal gevestigd, coöperatief menselijk handelen strekt, namelijk een hoger niveau van voortreffelijkheid bereiken. Dat gaat om de bijdrage die het individu levert aan het grotere geheel, de gemeenschappelijke praktijk of praktijken, waar je onderdeel van bent. Hiermee plaatst hij het denken van Aristoteles in de moderniteit en verbindt hij dat aan concrete rollen en werkzaamheden die betekenis hebben in de gemeenschap.

Terug naar de vraag naar het interne goed van het toezichthouden. Dit is niet synoniem met datgene waarop toezicht wordt gehouden, bijvoorbeeld het hogere doel, de missie of de maatschappelijke opdracht van de instelling waarop toezicht wordt gehouden. Dat is uiteraard ook van belang voor de toezichthoudende functie, maar als we dit gelijk zouden stellen met het intern goed van het toezichthouden, dan verliezen we uit het oog dat de praktijk van het toezichthouden iets anders is dan de praktijk van de betreffende organisatie waarop dat toezicht zich richt.

Wat is nu het intern goed van het toezichthouden? Als we kijken naar wat hierover vermeld staat in de rapportages van verschillende onderzoekscommissies die in het leven werden geroepen om misstanden te onderzoeken bij diverse (semi)publieke instellingen, zoals Amarantis, Vestia of Rochdale, maar ook in vele publicaties vanuit de toezichthoudende sector zelf, dan vinden we hierin geen heldere uitspraken. Wél expliciet zijn die rapportages en publicaties over datgene dat de toezichthouder allemaal moeten kennen en kunnen: de codes, het lastige gesprek voeren, moed hebben om een onafhankelijk oordeel te vellen enzovoort. Maar daar gaat de vraag naar het interne goed van het toezichthouden niet over, dit zijn aspecten die – zeer terecht en belangrijk – verbonden zijn aan ‘de wijze waarop’ de praktijk van het toezichthouden uitgevoerd moet worden verbonden, niet het intern goed.

In de titel die Goos Minderman in 2012 koos voor zijn analyse van de aard en kwaliteit van het intern toezicht klinkt iets anders door: *Waar is de raad van toezicht?*⁴ Hierin stelt Minderman onder andere dat ‘de raad van toezicht een beperkt aantal (cruciale) beslissingsbevoegdheden heeft en die uitoefent door een brede reflectie en discussie over zaken als strategie, bedrijfsvoering, maatschappelijk draagvlak en legitimatie’. Op het punt van de legitimatie heeft Minderman nadien een pregnante vraag gesteld, die ik met regelmaat voorleg aan raden van toezicht bij zelfevaluaties: ‘wie of wat legitimeert de raad van toezicht?’ Regelmatig blijkt deze vraag enig ongemak te veroorzaken en vooral nieuwe vragen op te roepen. Dat zijn dan onveranderlijk vragen over de existentie van de raad zelf en de wijze waarop de raad zich al dan niet verbindt met derden, zoals cliëntorganisaties of aan wie zij verantwoording aflegt en de wijze waarop dat dan zou moeten.

Het ongemak is ook niet zo verwonderlijk, want de vraag spoort aan tot diepere reflectie op de roeping en de praktijk van het toezichthouderschap. Waartoe wordt de toezichthouder geroepen? Waar komt die roep vandaan? Hoe beantwoord je de oproep? Wat is de essentie van dit beroep? Het zijn vragen van existentiële aard.

Het rapport van de commissie Legemaate⁵ levert interessante noties op over de aard van de praktijk van het toezichthouden. De commissie spreekt in plastische woorden over de grondhouding van de toezichthouder. Die moet zich realiseren dat het een nogal moerassige aangelegenheid is, waar het toepassen van praktische wijsheid vaak van even groot, zo niet groter belang is dan compliance. De commissie stelt daarnaast dat in relatie tot het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid sprake is van het geven van een mandaat aan de bestuurder, waardoor verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opdracht wordt overgedragen. Dit gaat dus in feite om de rol van de toezichthouder in relatie tot het intern en extern goed waar de betreffende instelling zich op richt.

4 G. Minderman, *Waar is de Raad van Toezicht? Het interne toezicht in Nederlandse non-profit organisaties*, Boom Lemma 2012.

5 Commissie Legemaate, *Mandaat en Moeras: Over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel in de zorg*, NVTZ 2020.

Als we dit idee van het overdragen van een mandaat vertalen naar het intern goed van de praktijk van het toezichthouden, dan is het antwoord eigenlijk voor de hand liggend. Gegeven het feit dat het bij de praktijk van het toezichthouden gaat om het bewaken of bevorderen dat een bepaalde maatschappelijke opdracht zo goed mogelijk wordt uitgevoerd, indachtig het mandaat dat het bestuur heeft gekregen, dan kunnen we stellen dat het intern goed van de praxis van het toezichthouden daarmee verband moet houden.

Een aantal jaren geleden modereerde ik met een aantal collega's van het European Leadership Platform een serie dialoogtafels waaraan partners en young professionals vanuit de accountancy deelnamen. De aanleiding voor deze dialoogsessies was dat de sector onder een vergrootglas lag en toenmalige minister Hoekstra dreigde met maatregelen als de sector zelf niet met adequate verbetervoorstellen zou komen. In deze sessies stelden we de deelnemers de vraag wat in essentie de betekenis en relevantie is van hun vak. Ik herinner me nog goed hoe met name de young professionals hier onmiddellijk heel helder antwoord op wisten te geven: wij zijn het financieel geweten van Nederland. Als wij het niet zijn, wie dan wel? Hier spraken professionals zich helder en zonder aarzeling uit over het intern goed van hun praktijk.

Naar analogie van deze uitspraak van de young professionals in de accountancy is mijn propositie dat het intern goed van het toezichthouden het 'maatschappelijk geweten' is. Dit is het meest passende antwoord op de vraag wie of wat de toezichthouder legitimeert, in ons land waar het maatschappelijk middenveld op unieke wijze is georganiseerd. Wie anders dan de toezichthouders zou dit als intern goed kunnen hebben als het gaat om het bewaken, bewaren en bevorderen van zaken die de gemeenschap ten goede komen?

Waar de commissie-Legemaate spreekt over een mandaat dat overgedragen wordt aan het bestuur, volgt uit mijn voorstel dat met betrekking tot dit intern goed niets wordt overgedragen. Het is de kwintessens van de praktijk van het toezichthouden en kan niet weggemandateerd worden.

3. Drie sleutels tot het intern goed

Als het 'maatschappelijk geweten' het intern goed is van de praktijk van het toezichthouden, wat betekent dat dan voor de uitvoering van die praktijk? En gaat dat iets veranderen aan de kwetsbaarheid voor situaties waarmee ik mijn bijdrage aan dit jaarboek begon? Ik denk van wel. In dit imaginaire voorbeeld, dat ik overigens met gemak kan vertalen naar reële gebeurtenissen bij verschillende organisaties, beschikte het intern toezicht weliswaar over de benodigde kennis, kunde en ervaring, maar ging het toch mis.

Laat ik beginnen met de stelling dat zonder twijfel geen wijsheid kan bestaan. En dat wijsheid wellicht een van de meest belangrijke kwaliteiten is die het intern toezicht kan bieden in de bestuurskamer. Wijsheid en geweten zijn nauw aan elkaar verbonden. Waar het geweten vaak omschreven wordt als ‘de stem van het goede in de menselijke geest’ en het woord etymologisch te herleiden valt tot het ‘samen weten’, is wijsheid volgens Van Dale ‘de juiste, hoogste, op inzicht en levenservaring beruste kennis (en het handelen daarnaar)’.

Socrates leert ons dat wijsheid bovenal ook de kunst van het bevragen van de werkelijkheid is, van het besef dat je zaken niet 100% zeker weet of kunt weten. Het is echter een normale menselijke eigenschap om zekerheid te zoeken. Dat houvast vinden we op allerlei manieren, bijvoorbeeld door naar feitelijkheid te vragen of onderzoek te plegen, maar ook in onze wereldbeelden, waarden en overtuigingen. Al deze zaken, en dan met name de laatste, kunnen ons echter ook blind maken voor een waarheid of werkelijkheid die er ook is, maar niet of minder goed past in ons denkraam.

Hiermee hebben we een eerste sleutel in handen of conditie beschreven die noodzakelijk is voor een gerichtheid op het intern goed ‘maatschappelijk geweten’, want de maatschappij is zeer pluriform. Deze eerste sleutel gaat over het bewustzijn van de fundamentele waarop het eigen en andermans oordeel over wat goed en slecht, veilig of gevaarlijk is berust. Hoe komen we tot morele oordelen?

3.1 *Eerste sleutel: morele oordeelsvorming*

“Moraal is niet geworteld in de abstracte aard der dingen, maar is volledig gerelateerd aan het sentiment of de mentale smaak van elk specifiek wezen; op dezelfde manier als de onderscheiding van zoet en bitter, warm en koud, ontstaat door het specifieke gevoel van een zintuig of orgaan. Morele percepties zouden daarom niet moeten worden ingedeeld bij de werkzaamheid van de rede, maar bij smaak of sentimenten.”⁶

Sociaalpsycholoog Jonathan Haidt beschrijft in *The Righteous Mind*⁷ op basis van jarenlang empirisch onderzoek hoe dit werkt. Haidt stelt dat David Hume gelijk had met zijn uitspraak dat ‘de rede de slaaf van de passies is’. We herinneren ons het best de ervaringen waar emoties aan verbonden zijn, zoals gevoelens van blijdschap, geluk, liefde, angst, verdriet of pijn. Hieruit ontstaat gedurende ons leven een palet van ervaringen op basis waarvan we bepalen wat goed of slecht is, wat we moeten ondersteunen of afwijzen. Haidt noemt dit het intuïtief cognitief fundament waarop we onze morele oordelen baseren. Dat gebeurt bliksemsnel en in eerste instantie intuïtief. Vervolgens komt de ratio en bedenkt er allerlei argumentaties en rechtvaardigingen bij. Of die feitelijk kloppen, doet er minder toe. Dit fenomeen heeft zowel betrekking op dagelijkse triviale zaken, als grotere ingewikkelde vraagstukken.

6 D. Hume, *A Treatise of Human Nature: Being an attempt to introduce the experimental Method of Reasoning into Moral Subjects*, 1740.

7 J. Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*, Allan Lane 2012.

Haidt vergelijkt de werking hiervan als een olifant (representant van onze intuïtieve cognitie) met een berijder (de ratio). De olifant bepaalt wat juist of goed is, de ratio legt slechts uit, ook al ziet de berijder zichzelf graag als degene die de beslissingen neemt.

Die intuïtieve cognitie, waar onze razendsnelle oordeelsvorming vandaan komt, is gebaseerd op een aantal 'morele smaakreceptoren', vergelijkbaar met de smaakpapillen op onze tong. Deze morele smaakreceptoren zijn evolutionair en sociaalpsychologisch verklaarbaar, aangezien het om morele fundamenteën gaat die van belang zijn voor het goed samen kunnen leven in sociaal verband. Haidt onderscheidt een zestal morele fundamenteën, die universeel menselijk zijn, maar ook altijd een lokale kleuring hebben vanuit de normen en waarden die in een bepaalde samenleving gelden.

Ik loop de smaakreceptoren stuk voor stuk kort langs, opdat duidelijker wordt om welk soort gevoeligheden het gaat.

- Zorg voor de ander & voorkomen van leed: dit morele fundament maakt ons gevoelig voor signalen van leed en behoeften en het zorgt ervoor dat we wreedheid afkeuren en willen zorgen voor degenen die lijden.
- Eerlijkheid & weerstand tegen bedrog: dit fundament maakt ons gevoelig voor tekenen dat een ander waarschijnlijk een goede of slechte partner is voor samenwerking en reciprociteit (wederzijds) altruïsme. Het maakt dat we oplichters verachten en willen straffen en dat we gevoelig zijn voor de proportionele verhouding tussen prestatie en beloning.
- Loyaliteit & straffen van verraders: dit fundament maakt ons gevoelig voor signalen dat de ander wel of geen teamspeler is. Het zorgt ervoor dat we teamspelers vertrouwen en belonen en het zorgt ervoor dat we degenen die onze groep verraden pijn willen doen, isoleren of zelfs doden.
- Respecteren van gezag & tegengaan van onderminning: dit fundament maakt ons gevoelig voor rang en stand en voor signalen dat anderen zich afwijkend of niet passend gedragen gegeven hun positie.
- Heiligheid & ontheiliging: dit fundament gaat over alles wat we als heilig zien, het gaat verder dan religie en geloof, het gaat ook om rituelen of zaken die we verbinden aan onze identiteit. Het zorgt ervoor dat mensen investeren in zaken met irrationele en extreme waarden – zowel positief als negatief – die belangrijk zijn voor binding binnen de groep.
- Streven naar vrijheid & weerstand tegen onderdrukking: dit maakt ons gevoelig voor signalen dat de ander ons wil overheersen. Het zorgt ervoor dat we samenkomen om tirannen te overwinnen. Het ondersteunt zowel de egalitaire en antiautoritaire houding van links-progressieven, als de 'blijf van me af en geef me vrijheid' anti-overheidsempotie van rechts-conservatieven.

De gevoeligheid op deze morele smaakreceptoren verschilt van mens tot mens en hangt samen met onze levensgeschiedenis en de ervaringen die we hebben opgedaan.

De relevantie van zijn inzichten voor het ‘maatschappelijk geweten’ is dat toezicht-houders aan de hand hiervan beter kunnen begrijpen wat maakt dat mensen bepaalde standpunten innemen, ook al spreken de feiten die opvattingen tegen. Het is dan de uitdaging voor de toezichthouder om de ratio tijdelijk uit te zetten, niet direct met feitelijke weerleggingen te komen en het oordeel uit te stellen. Dat besef is cruciaal om te kunnen verbinden met wat maatschappelijk leeft en mensen in beroering brengt. Even belangrijk is echter het besef dat niets menselijks de toezichthouder vreemd is en dat ook het morele oordeel van de toezichthouder zélf intuïtief cognitief van aard is en bliksemsnel geveld wordt. Door te begrijpen en erkennen welke morele smaakreceptor bij onszelf en de ander wordt geraakt, kunnen we beter invulling geven aan onze verantwoordelijkheid als ‘maatschappelijk geweten’. Want het is zoals Haidt stelt: moraal bindt en verblindt. We komen niet veel verder wanneer we in ons eigen gelijk, onze rationalisatie van ons eigen wereldbeeld blijven hangen. Dan verbinden we ons weliswaar met degenen die het al met ons eens zijn, maar verliezen we het begrip voor anderen. Als het ‘maatschappelijk geweten’ het intern goed is in onze praktijk van het toezichthouden, dan verplicht dat ons tot het kunnen verplaatsen en doorvoelen in ieder ander die deel uitmaakt van de gemeenschap waar onze instelling mee te maken heeft.

We leven in een tijd waarin, naar het schijnt, we elkaar bestoken met onze morele oordelen. De beschikbaarheid van sociale media draagt daaraan bij, maar ook de aard van het politiek-bestuurlijke debat is daar debet aan. Haidt laat ons zien dat het weinig zin heeft degene die een ander moreel oordeel velt dan jij fel en vijandig te bejegenen. Op het niveau van de olifant heeft dat het effect dat deze zich verder van jou verwijderd. Als je in verbinding wilt komen, dan helpt het om de ander – en jezelf – te begrijpen op het niveau van datgene dat geraakt wordt. Als je daarvoor openstaat en dat uitstraalt, heb je kans op een gesprek tussen de berijders van de olifanten, omdat deze laatste dan wellicht geneigd zijn om naar elkaar toe te bewegen. In onze verantwoordelijkheid als intern toezichthouder nemen we besluiten of treden we als sparringpartner op voor het bestuur over thema’s die maatschappelijk gevoelig liggen. Blindheid voor de achtergrond van deze gevoeligheid bevordert niet dat er verstandige besluiten worden genomen voor de gemeenschap die de consequenties ervan ondervindt. Als je als corporatie bijvoorbeeld het bevorderen van woongeluk in je missie hebt benoemd, dan helpt het als je een beeld hebt van wat mensen daarbij voelen en nodig hebben. En helpt het in je communicatie als je weet welke morele fundamenteen daarbij getriggerd kunnen worden.

3.2 *Tweede sleutel: waarden en het moreel kompas*

*“Het maakt alle verschil van de wereld of een denker persoonlijk tegenover zijn problemen staat, zodat hij daaraan zijn noodlot, zijn nood en ook het beste geluk verbindt, of onpersoonlijk: namelijk ze alleen weet af te tasten en te vatten met de voelhorens van de koude, nieuwsgierige gedachte. In het laatste geval komt er niets uit, dat weet je van tevoren.”*⁸

8 F. Nietzsche, *De Vrolijke Wetenschap*, Amsterdam: De Arbeiderspers 2003.

Een tweede sleutel waarmee we als toezichthouders inhoud kunnen geven aan het intern goed ligt in het verlengde van de inzichten van Haidt en heeft betrekking op ons moreel kompas. Dit is een gevleugeld begrip geworden dat te pas en te onpas wordt gebruikt zonder dat duidelijk is wat er precies mee wordt bedoeld. Meestal wordt het post hoc gebruikt en wordt geconstateerd dat het kompas stuk was of kennelijk thuis was gelaten.

In de beschrijving die wij gaven in ons boek over waardegedreven leiderschap⁹ is dit kompas geen ‘instrument dat je in de betere outdoorwinkel even kunt aanschaffen’, maar is het een combinatie van zelfkennis, waardebewustzijn en het kunnen uitstellen van het oordeel. In tegenstelling tot een kompas dat altijd naar het noorden wijst, gaat het bij het moreel kompas niet om een centrale waarde die altijd de richting wijst. Het gaat om het ontwikkelen van het persoonlijk waardebewustzijn en het herkennen welke waarden bij anderen in het geding zijn, in combinatie met het vermogen om vanuit dit bewustzijn tot morele oordelen te komen, waarbij ook de eigen innerlijke roerselen worden betrokken.

Anders dan de verlichtingsfilosofen geloof ik niet in de basale goedheid van de mens, ook niet in het tegendeel. Ik geloof dat de menselijke natuur niet anders is dan de natuur zelf, waarin goed en kwaad relatieve begrippen zijn. De tijd waarin we leven bepaalt de interpretatie van de waarden die de mensheid door de eeuwen heen heeft geformuleerd, zoals vrijheid, solidariteit, democratie, rechtvaardigheid en tolerantie dat in onze tijd in de westerse wereld zijn. Wat goed was in de zeventiende eeuw, in de Griekse oudheid of ten tijde van Confucius is echter niet per definitie nu het goede. Elke tijd vraagt om een herbevestiging en vertaling van de belangrijkste waarden naar de context van tijd, plek en samenleving.

Het ontwikkelen van het waardebewustzijn is geen sinecure, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek naar waarden. Inmiddels is er een groeiend aantal publicaties over de waarden die op Nederlandse, Europese en mondiale schaal door mensen worden genoemd. Daarbij wordt als definitie meestal gebruikt dat een waarde een ‘toestand of een gedragswijze is die mensen nastreven’. De definitie onderscheidt dus twee soorten waarden: waarden die iets zeggen over wat je in je leven of als organisatie nastreeft en waarden die iets zeggen over de manier waarop we ons tot elkaar willen verhouden of de manier waarop we samen willen werken. Het aantal waarden dat in deze onderzoeken wordt genoemd is duizelingwekkend: in het onderzoek¹⁰ waarop Joke Oppenhuizen is gepromoveerd identificeerde zij in totaal 1.372 waarden die autochtone Nederlanders hebben genoemd. Door nauw met elkaar verband houdende waarden te combineren komt zij uiteindelijk tot een lijst met 160 genoemde waarden. Let wel, dit onderzoek betrof uitsluitend de waarden van de autochtone Nederlander, de volledige lijst van waarden van inwoners van ons land zal ongetwijfeld langer zijn.

9 J. Bouwmeester & M. Luyer, *Waardegedreven Leiderschap: Varen op het moreel kompas*, Mets & Mets 2012.

10 J. Oppenhuizen, *Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*, SWOCC 2000.

Wij zijn ons veelal onbewust van de waarden die wij nastreven of die wij in het onderling verkeer belangrijk vinden. Ook hier geldt dat we deze intuïtief cognitief hanteren. Tegelijkertijd is er bijna geen organisatie meer te vinden die geen kernwaarden heeft benoemd. Vaak betreft dit overigens gedragswaarden, zoals klantgerichtheid, transparantie of samenwerken. Streefwaarden zijn meestal te vinden in de vastgelegde missie van een organisatie, in populair managementjargon beschrijft dat dan ‘de bedoeling’ of ‘the why’ van de organisatie.

Voor toezichthouders bieden deze beschreven waarden hanteerbare ijkpunten voor de besprekingen en besluitvorming in de bestuurskamer. Dan dient echter wel betekenis gegeven te worden aan de benoemde waarden, door ze te verbinden aan de thema’s of voorstellen waarover wordt gesproken en ze te vertalen naar concrete zaken. Als bijvoorbeeld een onderwijsorganisatie als streefdoel noemt het ‘bijdragen aan verwezenlijking van het potentieel van iedere leerling’, dan kan de raad bij vrijwel elk punt op de agenda de vraag stellen of het te nemen besluit bijdraagt aan dit doel, of aan het einde van de vergadering bewust stilstaan bij de vraag in hoeverre de sessie bijgedragen heeft aan het dichterbij brengen van dit doel. Zo houd je waarden levend en geef je ze betekenis in de praktijk.

Henk den Uijl stelt in zijn proefschrift,¹¹ in mijn ogen terecht, dat toezichthouden niet eerst en alleen een zaak van professionalisering is, maar ook, en vooral, een politieke praktijk. Hij sluit hierbij aan bij het denken van Aristoteles. Dat betekent dat er deliberatie is over datgene dat in de gemeenschap leeft en geraakt wordt, een stilstaan en bewustzijn van de veelheid aan waarden en overtuigingen die in het geding zijn. Daar komt bij dat aan al die verschillende waarden heel diverse betekenissen worden gegeven die ook nog eens afhankelijk zijn van de context of actualiteit. Dat vraagt, wat ik noem, niet alleen een goed ontwikkeld waardebewustzijn, maar ook het kunnen inleven en doorleven van de maatschappelijke vraagstukken. Doorleefd in de zin dat je dit als toezichthouder ook ervaart alsof je er zelf onderdeel van bent. Wat nu als het mijn kind zou zijn op deze school? Hoe zou ik dit ervaren als ik tot die doelgroep behoor? Wat zou ik ervan vinden als ik hiermee te maken kreeg of de consequenties ervan ondervond? Welke waarden zijn hier in het geding? Mijn voorbeeld uit de wereld van de accountancy illustreert een waardeconflict dat niet alleen binnen hun muren zich afspeelt, maar ook bij vele publieke en semipublieke organisaties. Het is de strijd tussen waarden als: geld verdienen, omzet realiseren en loyaliteit naar de klant tegenover waarden die het maatschappelijk belang dienen. Vanuit het intern goed van het toezichthouden, het maatschappelijk geweten, ligt er een permanente verantwoordelijkheid om deze waardeconflicten op tafel te krijgen. Om vanuit dat bredere perspectief morele oordelen te vellen, besluiten te nemen en daarover verantwoording af te leggen.

11 H. den Uijl, *Practical Wisdom in Governance*, NSOB 2022.

3.3 *Derde sleutel: kwaliteit van karakter*

“We hebben direct ethische verandering nodig en die moet worden bereikt door het herstel van expliciete en volledige ethische gesprekken. Alleen dat zal de grondwet beschermen, of resulteren in brede mogelijkheden, of een samenleving van liefde voortbrengen.”¹²

Een derde sleutel die ik graag aanreik als het gaat om het ‘maatschappelijk geweten’ betreft het karakter van de toezichhouder. Een ander mooi woord daarvoor is inborst: de combinatie van vaste innerlijke eigenschappen en karaktertrekken die bepalen hoe je je gedraagt in bepaalde situaties. Dat vergt inzicht in het innerlijk theater en het kunnen beheersen van impulsen die hun basis vinden in emoties en begeerten.

De Europese geest kenmerkt zich – nog altijd – door een bepaalde mate van tragisch besef. Ik denk dat dat een groot goed is. Het is het inzicht of de wijsheid dat niet alles in het leven beheersbaar, kenbaar of maakbaar is. We realiseren dit ons als Europeanen wellicht niet altijd, maar het onderscheid ons denken van andere tradities. Dit tragisch besef komt ten volle naar voren in de Griekse tragedies. Deze bieden ons verbeeldingsvolle verhalen die inzicht geven in de werking van de menselijke geest. Het is het besef dat er momenten zijn dat vrijheid en noodzaak op paradoxale wijze samenvallen. Het is het besef dat we denken te kunnen handelen en besluiten met een behoorlijke mate van vrijheid, terwijl dat geen garantie is dat het lot ons niet ongelukkig zal treffen. Dit zal herkenbaar zijn in vele bestuurskamers. In de Griekse tragedies gaat dat vaak nog een stapje verder, de held in het verhaal denkt zijn noodlot te kunnen ontlopen, maar vervult deze juist door zijn handelen. Het is natuurlijk te hopen dat het in de bestuurskamers meestal niet zover komt.

Uit de Griekse oudheid komt ook een wijze raad. In de poort die toegang bood tot het orakel van Delphi stond de spreuk ‘Gnōthi Sauton’ gebeiteld, ‘Ken Uzelve’. Een betekenisvolle waarschuwing voor degenen die het orakel om raad kwamen vragen, want zonder zelfkennis kon het antwoord van het orakel zomaar fout begrepen worden. Het Ken Uzelve riep op om goed naar de innerlijke drijfveren, motieven en behoeften te kijken, en dan vooral die van irrationele aard, om de gegeven raad op waarde te kunnen schatten. Het is de vraag naar de mate waarin emoties en begeerten een rol spelen bij het besluit dat je moet nemen en de kwaliteit van karakter om deze niet de doorslag te laten geven. Zo wordt, volgens Aristoteles, ‘phronesis’ ontwikkelt, de praktische wijsheid die nodig is om weloverwogen besluiten te nemen en conform te handelen.

Die zelfkennis is ook nodig vanwege een aantal ontkenningssystemen waarmee wij behept zijn wanneer een nieuwe werkelijkheid niet in overeenstemming kan worden gebracht met de eigen identiteit en de daarin vervatte waarden. Zo houden we ons graag vast aan de overtuiging dat we wel in staat zijn om prangende kwesties tijdig op te lossen, ook als de feiten dat weerspreken. Daarnaast kunnen we ook last hebben van onbewuste vooroordelen, vooringenomenheden of blikvernauwingen en spelen patronen van groepsdenken vaker een rol dan we denken (wat op zichzelf

¹² D. McCloskey, ‘Hobbes, Rawls, Nussbaum, Buchanan and all of the Seven Virtues’, *Journal des Economistes et des Etudes Humaines* 2011.

al een patroon van groepsdenken is). In de vakliteratuur over toezicht en governance is al veel geschreven over deze patronen. Mijntje Luckerath¹³ geeft hiervan bijvoorbeeld een helder overzicht in haar recente werk over morele dilemma's in de boardroom.

In *De breekbaarheid van het goede* breekt Martha Nussbaum¹⁴ een lans voor het in balans brengen van onze rationele en onze emotionele kwaliteiten in relatie tot ons waardenstelsel.

Haar invalshoek is narratief, je wilt als het om gevoelige kwesties gaat waarover je een (moreel) besluit moet nemen geen opsomming van feiten, maar weten wat mensen beweegt. Hiermee sluit ze aan bij MacIntyre die stelt dat de mens in zijn aard een wezen is dat via verhalen betekenis en duiding geeft aan de wereld om hem heen. Zo construeren wij een waarheid over onszelf, over onze geschiedenis, over onze toekomst. Ze vertellen wie we zijn, hoe we leven en waar het uiteindelijk om draait. We delen onze persoonlijke waarden, overtuigingen en emoties en zo geven we betekenis aan gebeurtenissen, verklaren we ons gedrag en laten we zien wat onze verlangens en bedoelingen zijn. Nussbaum concludeert dat het element van het verstaan van het menselijk leven verloren is geraakt in morele theorieën die zich uitsluitend op de rede baseren en het leven funderen op rationele onafhankelijkheid. We zouden de categorie van morele kwesties moeten uitbreiden met vragen die thematiseren wat het leven waard maakt geleefd te worden. Daar maken emoties, sympathieën en antipathieën integraal onderdeel van uit.

Doorleefd, waardenbewust toezicht houdt in dat een gesprek over waarden uit de abstractie wordt gehaald, naar het persoonlijke niveau wordt gebracht en concrete betekenis krijgt door het gesprek hierover met elkaar te voeren. Een visie op het toezichthouden waarin de samenleving begrepen wordt als een waardegemeenschap, waar uiteenlopende waarden elkaar kunnen ondersteunen en versterken, maar ook kunnen strijden en elkaar ondermijnen.

Onderdeel van de kunde van het toezichthouden is, vanuit deze observaties bezien, kort en bondig samen te vatten als de kunst van het twijfelen, bevragen en luisteren. *Hoed u voor mensen die iets zeker weten*, zo luidde de titel van een boekje¹⁵ dat Jan Terlouw schreef. Ik interpreteer het als een hartstochtelijke oproep vragen te blijven stellen. Niet alleen om de eigen motieven, begeerten, emoties en overtuigingen beter te begrijpen, maar ook die van de ander. Hiermee bedoel ik niet dat de toezichthouder een twijfelaar moet zijn. Het gaat om de kunst om aangenomen waarheden en beelden van de werkelijkheid te bevragen vanuit de erkenning dat wij allen in onze aanleg gemankeerde beslissers zijn, om aldus praktische wijsheid te ontwikkelen.

13 M. Luckerath-Rovers, *Morele dilemma's in de boardroom*, Haarlem: Mediawerf 2023.

14 M. Nussbaum, *De breekbaarheid van het goede: Geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur*, Amsterdam: Ambo 2001.

15 J. Terlouw, *Hoed u voor mensen die iets zeker weten*, Rotterdam: Lemniscaat 2011.

4. Slotakkoord

Het is een subtiel, maar belangrijk onderscheid voor de grondhouding van de toezichthouder: oefen je je vak uit in de meest letterlijke zin van het woord, dus toezicht houden op iets dat buiten jezelf ligt, of doe je dat vanuit een doorleefd en helder bewustzijn dat je toezicht houdt vanuit een verantwoordelijkheid als ‘maatschappelijk geweten’.

In het eerste geval wordt je grondhouding bepaald door de eisen en kwaliteiten die in de verschillende governance codes en handboeken goed toezichthouden worden beschreven en je betrokkenheid bij het maatschappelijk doel dat de organisatie nastreeft en wat de gemeenschap daarvan verwacht. Op dit niveau breng je uiteraard jezelf ook in, als iemand die met ervaring, kennis, kunde en betrokkenheid toezicht houdt.

In het tweede geval doe je dit allemaal ook, maar is de grondhouding dat je dit doet het zo goed mogelijk invulling geven aan wat de gemeenschap van jou als toezichthouder verwacht. Niet in inhoudelijke zin, als een soort boodschapper of vertegenwoordiger van leden of smaldelen van die gemeenschap, maar in termen van jouw rol en verantwoordelijkheid als maatschappelijk geweten. Naast dat je jezelf inbrengt met alles wat je meebrengt, betekent dit dat je weet wat in de gemeenschap leeft en welke verantwoordelijkheid jij in je rol hebt. Niet analytisch en afstandelijk, maar doorleefd en verbonden. Het gaat om het bewustzijn dat de kwaliteit van het toezicht, verbonden aan het interne goed van deze praktijk zélf, bevorderd wordt door het samenspel tussen toezichthouders, met de bestuurders en met alle andere stakeholders waarmee de toezichthouder interacteert en het ontwikkelen van een bijzondere alertheid op momenten dat externe goederen de interne weg dreigen te drukken.

Maakt het verschil? Ik meen van wel, wanneer doorleefd en waardenbewust toezicht vanuit deze grondhouding leidt tot persoonlijker en meer zoekende gesprekken met het bestuur en tot meer wijsheid in de bestuurskamer. Wellicht worden donderwolkes aan de verder strakblauwe hemel dan eerder opgemerkt en kan Jupiter zijn bliksemflitsen achterwege laten.