

DE DIALOOG

AGENDA TOEKOMST TOEZICHT

18 februari 2023

Deze best practices notitie is opgesteld door Next Step Management
in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



INHOUD

- Aan- en inleiding
- De dialoog
 - ▷ Socratische basis
 - ▷ Niet weten als grondhouding
 - ▷ Comfort zone
 - ▷ Vertrouwen
- De lerende dialoog
 - ▷ Eerste en tweede orde leren
 - ▷ Respectvol doorvragen en confronteren
 - ▷ Spanning verticaal en horizontaal
- Valkuilen
- Voorwaarden
- Top 10 tips
- Referenties
- Geïnterviewde personen

1

AAN- EN INLEIDING

De ATT en de lerende dialoog



DE AGENDA TOEKOMST TOEZICHT

Vijf pijlers

- Versterken verbinden horizontale controle en verticaal toezicht
 - Beter voeren dialoog
 - Beter leren via toezicht
 - Uniformeren uitvoering toezicht
 - Toezichthouder richt zich op gedeelde risico's
- } Scope van deze notitie



DE AGENDA TOEKOMST TOEZICHT

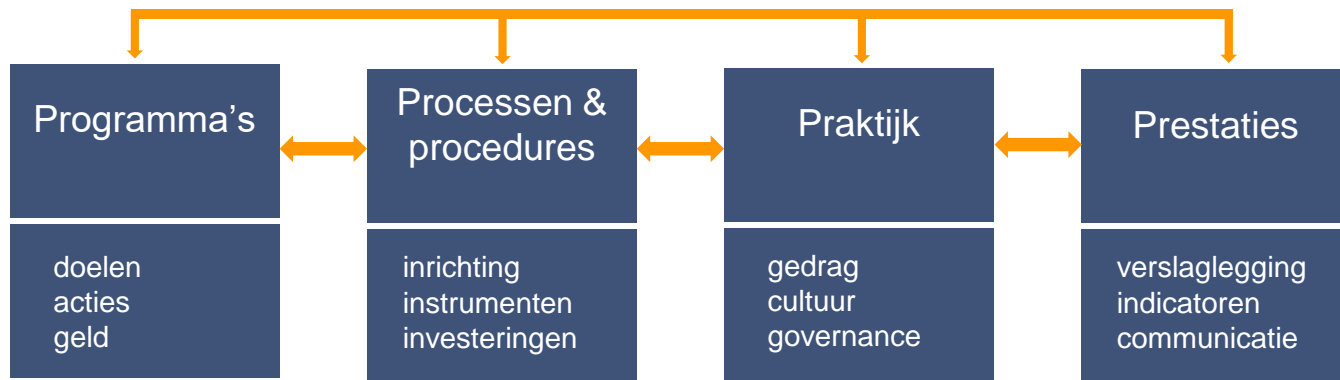
Basisgedachten dialoog

- Versterken en meer inhoud geven aan het **goede gesprek** tussen toezichthouder en toezichtontvanger
- Een **goede uitvoering** van medebewindstaken kan worden ondersteund doordat de toezichthouder en toezichtontvanger een dialoog aangaan
- Het voeren van een dialoog is een prima manier om **relevante (achtergrond)informatie** boven tafel te krijgen die kan worden aangewend om van te leren
- Voldoen aan de **voorwaarden** voor een goede dialoog is kritisch omdat deze zich slecht verhouden met een hiërarchische formele toezicht stijl
- Dus is het belangrijk om stil te staan bij de vraag **hoe** een lerende dialoog wordt gevoerd



DE AGENDA TOEKOMST TOEZICHT

De dialoog kan leiden tot structureel leren en verbeteren



Waarom doe je dit?

De dialoog maakt het mogelijk om te verdiepen en te verbeteren aan de hand van dit schema. Hierbij kijken toezichthouder en toezichtontvanger samen naar de consistentie tussen de programma's, processen en procedures, praktijk en prestaties. Dit zou niet of nauwelijks mogelijk zijn zonder een dialoog.



DE AGENDA TOEKOMST TOEZICHT

Wanneer voer je een dialoog?

De dialoog kun je op verschillende momenten en met verschillende doelen voeren:

1. Om - los van de toezichtsrol - kennis te maken in een open sfeer zonder enige vorm van hiërarchie. Dit kan zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Doel is hier om de relatie te versterken, de praktijk te leren kennen en actuele en toekomstige zaken te bespreken.
2. Als onderdeel van het verzamelen van informatie in het kader van toezicht. Doel is hier om de wereld achter de feiten beter te leren kennen en eventuele achterliggende oorzaken van knelpunten te achterhalen en mogelijk op te lossen.

2

DE DIALOOG

UITGANGSPUNTEN EN VOORWAARDEN

“ *The only way you'll ever learn a thing is to admit that you know absolutely nothing*
- *The Raconteurs* -



DE DIALOOG

Een dialoog is een verrijkend geschreven of gesproken gesprek waarin iedereen gelijkwaardig aan bod komt en de tijd neemt om naar elkaar te luisteren

De in deze notitie uitgewerkte lerende dialoog is steeds gebaseerd op deze gelijkwaardige inbreng. De aanbevelingen zijn dan ook zowel **gericht aan de toezichthouder als de toezichtontvanger.**

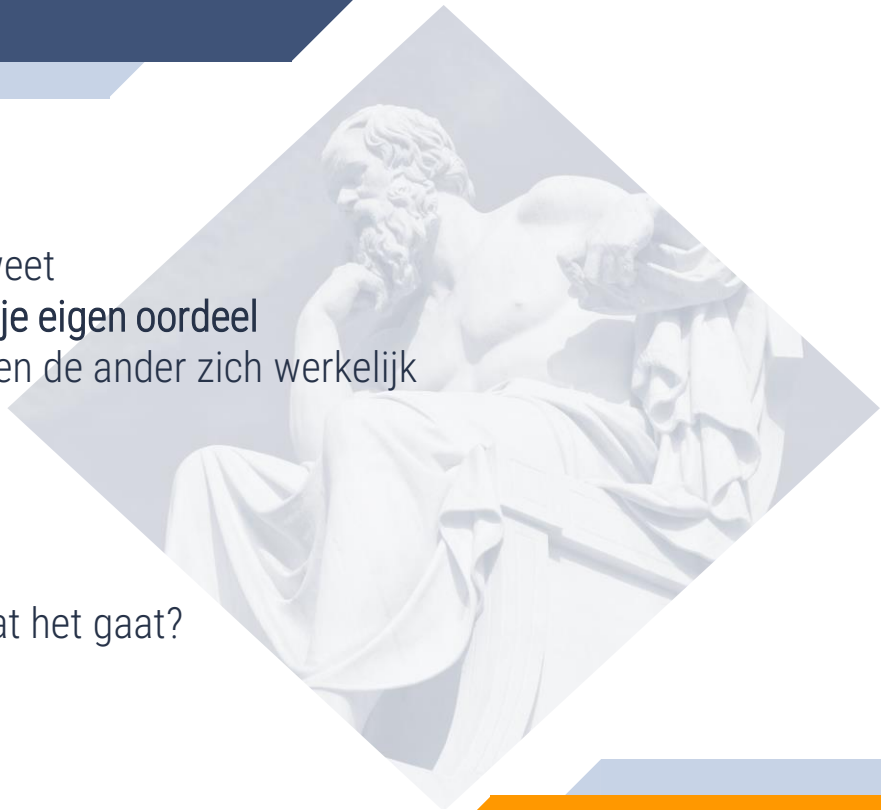




DE BASIS

Kernpunten

- Nieuwsgierigheid; het besef dat je het **niet** weet
- Uitstellen dan wel kritisch onderzoeken van **je eigen oordeel**
- **Luisteren** om te begrijpen waardoor je leert en de ander zich werkelijk gehoord voelt
- Nadruk op **wij**-positie:
 - ▷ samen een oplossing zoeken
 - ▷ wederzijds begrip
 - ▷ meta communicatie: hoe vinden we dat het gaat?
 - ▷ toon van het gesprek
- Respectvol **confronteren**





NIET WETEN ALS GRONDHOUDING

De basis van de dialoog is het **niet weten**, dus een nieuwsgierige houding. Alleen met die houding ben je in staat om een productieve dialoog te voeren en nieuwe kennis te vergaren. Voor toezichthouders is dit soms een lastige opgave. Toezichthouders moeten in korte tijd en met beperkte informatie een oordeel vellen. En als dat oordeel er is, moet de toezichthouder dat ook nog eens sterk onderbouwen. Dit is een recept voor **tunnelvisie (confirmation bias)** en dus foutieve oordelen.

Een goede toezichthouder is zich van dit gevaar bewust en zal met een neutrale, onbevooroordeelde houding de dialoog aangaan. Ook zal zij/hij alert moeten zijn op haar/zijn eigen neiging tot oordelen. Dat het gevaar van vooroordelen bij toezichthouders reëel is, blijkt onder meer uit onderzoek van Tessa Coffeng (2022). Zij concludeert dat toezichthouders snel vooroordelen hebben *en* dat zij zich niet bewust lijken te zijn van dit gevaar. Belangrijk is daarom dat toezichthouders worden **getraind** in de houding van niet weten en nieuwsgierigheid zodat zij in staat zijn betere dialogen te voeren, beter de situatie te doorgronden en daardoor effectiever te zijn.



VOORBEELD TUNNELVISIE

Nou, we hebben dit jaar echt verbeterlagen gemaakt.

Niet allemaal, maar we hebben de achterstanden wel teruggebracht tot 3 weken.

Is het nog steeds problematisch met die omgevingsvergunningen?

Maar jullie zijn zeker nog niet bij met alle dossiers?

Dus nog wel steeds een achterstand...





VOORBEELD ONBEVOORDEELDE HOUDING

Nou, we hebben dit jaar echt verbeterlagen gemaakt.

We hebben de achterstanden teruggebracht tot 3 weken. We hebben er nu vier mensen extra op gezet en er is budget voor ondersteuning om het tot nul terug te brengen.

Hoe gaat het nu met de omgevingsvergunningen?

Kun je dit misschien wat toelichten?

Dat is mooi zeg! Fijn dat dat gelukt is. Wanneer denk je dat het opgelost is?





DE COMFORT ZONE

- Het creëren van een veilige sfeer is belangrijk
- Dit geeft ruimte om dilemma's te bespreken
- Dit is nodig voor verdieping en meer wederzijds begrip
- Vertrouwen is hierbij een sleutelbegrip



VERTROUWEN

Vertrouwen werkt twee kanten op en kan worden gedefinieerd als:

A = leverbetrouwbaarheid (afpraak is afspraak)

B = kwaliteit van relatie (open prettig, kwetsbaar)

C = deskundigheid

D = zelfkritische houding

(een minimum niveau van) vertrouwen is bij een goede dialoog nodig. Dus als je **meer vertrouwen in een relatie** wilt brengen, zijn de bovenstaande vier punten zaken waaraan je kunt werken.



STRUCTUUR DIALOOG

Aan te raden is vooraf een structuur voor de dialoog af te spreken.

Dit **zou kunnen** zijn:

1. Introductie
 - ▷ Aanleiding, doel en scope gesprek
 - ▷ Afspreken hoe we met elkaar om willen gaan (metapositie)
 - ▷ Wat met de uitkomsten zal gebeuren
2. Inhoudelijk gesprek
 - ▷ Ogen op de bal: binnen afspraken en scope blijven
3. Afsluiting
 - ▷ Terug naar metapositie / proces
 - ▷ Wat weten we nu?
 - ▷ Vervolg

3

DE LERENDE DIALOOG

VOORWAARDEN EN MECHANISMEN



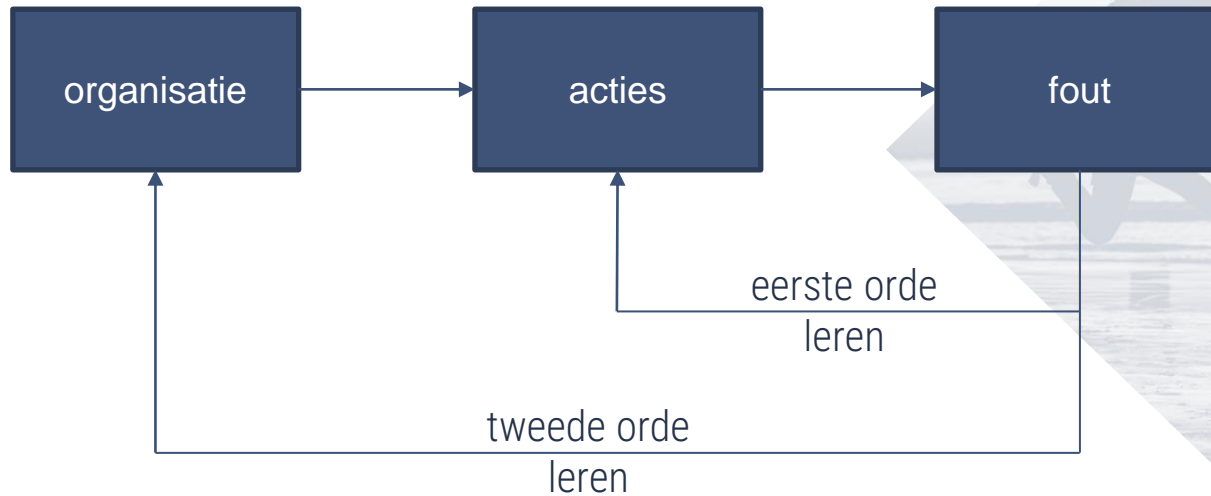
LEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

- **Eerste orde leren:**
Oplossen van een probleem
bv. het aanpassen van een vergunning
- **Tweede orde leren:**
Identificeren van de oorzaak van de fout(en) in de organisatie
en deze wegnemen
bv. invoeren van een externe check op de inhoud van
vergunningen





LEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS





RESPECTVOL DOORVRAGEN EN CONFRONTEREN

Een lerende dialoog is gericht op zowel **eerste als tweede orde leren**. Dit betekent dat de toezichthouder respectvol door moet (kunnen) vragen om met de toezichtgenieter te verkennen welke oorzaken achter de betreffende situatie kunnen zitten. Soms zijn toezichthouders terughoudend om respectvol door te vragen. Bijvoorbeeld omdat zij

- bang zijn voor een conflict en de relatie in gevaar te brengen of
- denken dat ze slim moeten zijn en veel van de inhoud moeten weten.

Maar confronteren is nodig om door te dringen tot de wereld achter de feiten. Wanneer confronteer je iemand? Dit is zinvol als de ander

- **onduidelijk** is,
- **veel woorden** gebruikt maar weinig zegt,
- zichzelf **tegenspreekt** of
- een **denkfout** maakt.



RESPECTVOL DOORVRAGEN EN CONFRONTEREN (2)

Beter niet confronteren als

- je een **discussie** wilt winnen,
- de ander je **irriteert** en je hem dat wilt inwrijven of
- je **onverschillig** bent of de relatie goed blijft of niet.

Natuurlijk hangt het bij het doorvragen ook af van de **houding van de bevroagde partij** of dit als verwijt of betrokkenheid wordt ervaren.

Bijvoorbeeld: de toezichtontvanger die de toezichthouder liever ziet gaan dan komen en wantrouwend is, zal al snel elke vorm van doorvragen als bemoeizucht zien, in de verdediging schieten en dus ook zelf weinig opschieten met de gestelde vragen.

Een lerende dialoog werkt alleen optimaal als ook de bevroagde partij bereid is de vragen van de toezichthouder als **constructieve interesse** te beschouwen.



ESSENTIEEL PUNT VOOR LERENDE TOEZICHTDIALOOG

Het dilemma voor toezichthouders ligt hierin dat de verticaliteit van de formele relatie **haaks staat** op de horizontale houding die nodig is voor een goede dialoog.

Het is daarom de kunst om bij een dialoog zo te handelen dat de formele verticale toezicht relatie (die altijd op de achtergrond mee kan spelen) niet of nauwelijks wordt **gevoeld**.

4

VALKUILEN

Wat kan er mis gaan en hoe dit te voorkomen



HOUDING DIE DE LERENDE DIALOOG VERSTOORT

Het gevoel van gelijkwaardigheid wordt aangetast als

- de een de ander gaat vertellen **hoe het moet**
- er sprake is van **vooroordelen** en men deze te gemakkelijk als de waarheid aanneemt
- gesprekspartners de **nieuwsgierigheid laten varen**
- er uitgebreide **monologen** worden gehouden



AANTASTING VAN VERTROUWEN

Voor een lerende dialoog is een **minimum niveau van wederzijds vertrouwen** nodig. Dit vertrouwen kan onvoldoende zijn als een partij in de ogen van de ander ...

- zich niet aan **afspraken** houdt,
- niet bijdraagt aan een **open, prettige sfeer**
- onvoldoende **deskundig** is
- te weinig **zelfkritisch** is



ONVOLDOENDE KRITISCH DOORVRAGEN

Soms kan er terughoudendheid zijn om kritisch door te vragen. Toch is dit essentieel om situaties goed te kunnen doorgronden en niet te blijven hangen in oppervlakkigheden. Wat kan er mis gaan?

- de vragen hebben **niet genoeg diepgang** waardoor niet duidelijk wordt wat de grondoorzaak van het probleem is
- De bevroagde partij blijft **om de hete brij heen draaien** en geeft niet de juiste informatie of durft haar/zijn mening niet te geven
- De vragende partij neemt **genoegen met te gemakkelijke antwoorden** zonder hierop door te gaan
- Het verwarren van **incident niveau (casuïstiek) en borging**;
Een goede borging garandeert geen foutloze organisatie en een matige borging leidt niet automatisch tot zichtbare fouten



VOORBEELD NIET DOORVRAGEN

Oh prima hoor! We zijn er goed doorheen gerold, ondanks de perikelen...

... was ook erg tevreden.

Hoe is het dit jaar gegaan met de begroting?

En de gemeenteraad?

Oh dat is mooi!





VOORBEELD DOORVRAGEN

Oh prima hoor! We zijn er goed doorheen gerold, ondanks de perikelen...

We hadden nogal een moeilijke discussie met de wethouder over de duiding van enkele posten.

Hoe is het dit jaar gegaan met de begroting?

Wat voor perikelen?

Welke posten waren dat precies en wat wilde de wethouder?



5

VOORWAARDEN

Wat is er nodig voor een lerende dialoog?



WAT IS NODIG?

- Een **goede communicatie vooraf** om duidelijk te maken wat toezichtontvangers opschieten met een dialoog
- Partijen die **beide bereid** zijn om de dialoog aan te gaan op basis van de in dit stuk genoemde uitgangspunten
- **Flexibel omgaan** met formele regels met de bedoeling voor ogen
- De vereiste **vaardigheden** (deskundigheid, leverbetrouwbaarheid, vermogen bij te dragen aan een goed sfeer en zelfreflectie)
- Steeds de **juiste toon** gebruiken in alle communicatie, ook schriftelijk (mails e.d.)
- **Steun** van de organisatie en het management om op deze manier te werken
- Voldoende **tijd en capaciteit**

6

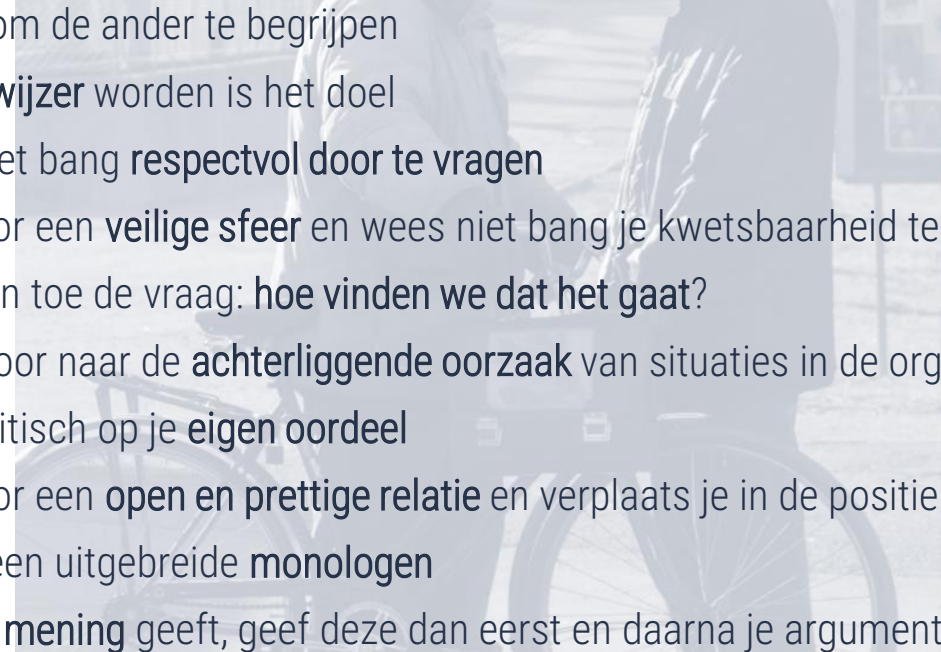
TOP TIEN TIPS

10 TIPS VOOR EEN GOEDE DIALOOG



TOP 10 TIPS

VOOR TOEZICHTHOUDER EN TOEZICHTONTVANGER

1. **Luister** om de ander te begrijpen
 2. **Samen wijzer** worden is het doel
 3. Wees niet bang **respectvol door te vragen**
 4. Zorg voor een **veilige sfeer** en wees niet bang je kwetsbaarheid te tonen
 5. Stel af en toe de vraag: **hoe vinden we dat het gaat?**
 6. Vraag door naar de **achterliggende oorzaak** van situaties in de organisatie
 7. Wees kritisch op je **eigen oordeel**
 8. Zorg voor een **open en prettige relatie** en verplaats je in de positie van de ander
 9. Houd geen uitgebreide **monologen**
 10. Als je je **mening** geeft, geef deze dan eerst en daarna je argumenten
- 



REFERENTIES

Argyris C (1976) Single-loop and double-loop models in research on decision making, *Administrative Science Quarterly*, 21.

Bree MA, Stoopendaal S (2020) De- and recoupling and public regulation, *Organization Studies*, Vol 55(4).

Coffeng T (2022) *Bias In Supervision, A Social Psychological Perspective On Regulatory Decision-making*, PhD thesis Universiteit Utrecht.

Maister D, Green C, Galford R (2002) *The trusted advisor*, London: Simon & Schuster.

Perezts M & Picard S (2014) Compliance or comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation, *Journal of Business Ethics*, 131.

Wiss E (2020) *Socrates op sneakers*, Amsterdam: Anbo/Anthos.



GEINTERVIEWDE PERSONEN

Rita de Bruijckere, Provincie Noord-Brabant

Ineke de Jonge, Provincie Groningen

Rob van Kranen, Provincie Zuid-Holland

Jannie Rijkaart, gemeente Oldambt

Lucas Spijkerman, gemeente Rotterdam