

# Verantwoorden. Omgaan met relaties onder spanning

Oogst van de 1e workshop verantwoorden. Door  
Albertine van Diepen, Quirien van der Zijden en  
Sophie Hospers

Op 9 juli 2016 hebben we in klein gezelschap bij elkaar gezeten om het onderwerp 'verantwoording' te verkennen en uit te diepen. Iedereen slaat erop aan, iedereen wil het anders, maar niemand weet hoe. We snappen nu waarom: het is een hyperobject en zelfs een antwoord op de vraag of je je medemens (blind) moet willen vertrouwen, neemt de noodzaak tot het vinden van een goede verantwoording niet weg.



# Verantwoorden. Omgaan met relaties onder spanning

Oogst van de 1e workshop verantwoordten. Door Albertine van Diepen, Quirien van der Zijden en Sophie Hospers

Aangejaagd door ‘verdraaide organisaties’ hebben we in klein gezelschap een workshop over verantwoording gedaan. Een gemêleerd gezelschap met als gemeenschappelijke ambitie: we willen werken vanuit de bedoeling, gesteund door een systeemwereld die daarbij helpt. Welke vorm van verantwoordten past daarbij?

## Wat betekent verantwoordten?

Verantwoorden betekent *zich rekenschap geven van, uitleggen of verklaren tegenover derden*. Het heeft dus altijd de connotatie van een driehoeksverhouding. De professional (organisatie) verantwoordt zich aan de overheid hoeveel tijd hij aan een cliënt heeft besteed, tijd die hij niet aan een andere zaak kon besteden. De cliënt geeft zich rekenschap van het feit dat de tijd, of het geld dat hij vraagt, niet aan een ander in de samenleving besteedt kan worden. En de gemeente legt uit waarom het budget van de jeugdhulp alweer gestegen is, terwijl de veiligheid op straat ook te wensen overlaat. Verantwoorden betekent iets anders dan verantwoordelijkheid. Dat is de verplichting om iets tot een goed einde te brengen. Verantwoording afleggen kun je ook over een mislukt project, dan leg je uit waarom het niet lukte om je verantwoordelijkheid te nemen.

## Grote schetsen



Wanhoop niet, als je niet direct het antwoord weet. Het gaat om de grote vragen uit de geschiedenis.

In een wraak/schaamte cultuur is verantwoording afleggen: zorgen dat alleen het goede gedrag zichtbaar is geweest en zorg dat je het slechte afstraft (dat zijn de flitspalen). In een schuld/boete cultuur vraag je van iedereen om diepgaand en minutieus uiteen te zetten welke daden tot welk resultaat hebben geleid (dat zijn de DBC's). En in de nieuwe cultuur die ontstaat, een cultuur van trots en exhibitionisme misschien, wat worden de nieuwe ‘schandpalen’? Naaktloperij, tangaslips?



## Is afschaffen een optie?

We willen minder bureaucratie, meer tijd voor cliënten, minder controleren en beheersen, meer werken vanuit vertrouwen. Als je een heldere opdracht hebt, en een goede dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarom dan nog verantwoord?

Het gaat in deze relatie echter niet alleen over **vertrouwen**, **maar ook over wantrouwen**. Sturen vanuit wantrouwen vergroot het wantrouwen, maar sluit risico uit (denk je dan). Sturen vanuit vertrouwen vergroot vertrouwen en stimuleert passende oplossingen (denk je dan). Beide zijn echter een 'kat in de zak' zolang de verantwoordelijkheid voor elkaar ontbreekt. Zonder vertrouwen ontstaat er geen eigenaarschap. Een zeker risico moet je dus durven nemen. Zonder wantrouwen ontstaat er geen ontwikkeling, dan overheerst de gemakzucht. Een zekere scherpte moet je dus hebben. Er zijn vanuit dit perspectief twee doelen voor verantwoord te benoemen: enerzijds misbruik voorkomen (risicobeheersing) en anderzijds stimuleren tot grote(re) hoogten (gemakzucht tegengaan). Dat blijft een element van beheersing (en dus onteigening) in zich houden.

Verantwoorden heeft echter ook het bekrachtigende element van **zien en gezien worden**, trots zijn op wat je doet en daar aandacht voor vragen én krijgen. Het zou een eer moeten kunnen zijn om verantwoording af te leggen. Stilstaan bij je daden, reflectie plegen, mogen vertellen vanuit je vakmanschap, heeft een waarde op zich. Daarin vinden we een aangrijpingspunt voor een positieve invulling van verantwoording. Laten zien wat je doet (zeker in het sociale domein), mét de kwetsbaarheid die dat met zich mee brengt, vraagt om ruimte. Om te twijfelen, om te falen. Dat lijkt op gespannen voet te staan met het streven naar risicobeheersing en vermijden van gemakzucht.

## Flitspalen?



Er zijn op sommige punten slimme manieren te bedenken waar verantwoording niet eens nodig is. **Geld:** als je toch niet van plan bent meer geld bij te leggen, dan hoef je ook niet te vragen om te laten zien hoeveel de opdrachtnemer gedurende het jaar al heeft uitgegeven, of wel? **Uren:** als je betaalt voor het aantal fte, dan weet je al hoeveel uur er ingezet kan worden, dan hoef je toch niet meer te vragen naar aantallen of duur van trajecten, toch? **Wachlijsten:** geef je meer geld aan zorgaanbieders mét een wachtlijst, of aan degene zonder wachtlijst?

In plaats van over geld en uren, kun je dan de dialoog over de opdracht zelf voeren.



## Verantwoorden en dialoog

Binnen de relatie tussen **opdrachtgever en opdrachtnemer**, is verantwoording in zekere zin wederkerig. Wat doe jij om de opdracht te volbrengen? Wat doe jij opdat ik de opdracht kan volbrengen? Om de opdracht heen cirkelen de verantwoordingsvragen. Om te weten wat je, als opdrachtgever, moet realiseren aan randvoorwaarden, zul je de opdrachtnemer moeten bevragen en vice versa. Een goede opdracht komt in dialoog tot stand. Idealiter is dat zelfs een 'trialoog', aangezien er altijd sprake is van een driehoeksverhouding (gemeente, organisatie, cliënt).

Als onderdeel van de opdracht kun je de opdrachtnemer vragen te bedenken hoe deze zich gaat verantwoorden over wat hij doet. "Hoe kan ik nu zien dat je het goed hebt gedaan?" Wanneer ben je tevreden (ook al zouden de resultaten achterblijven). Het zou in verantwoording moeten gaan om die zaken die er écht toe doen, in de situatie.

De samenleving verandert van verticaal, top-down aangestuurd, met kernwaarden als efficiëntie en groei, naar meer horizontaal, netwerkgeleid met kernwaarden als duurzaamheid en de menselijke maat. Waar voorheen de verantwoording werd gevraagd: 'Ben je trouw geweest aan wat je is gegeven/voorgeschreven?', wordt nu meer de vraag: 'Kun je laten zien wat je bijdraagt aan het geheel?' In contact laten zien wat je hebt bijgedragen aan het gezonde klimaat van het 'slootje' waarin we met elkaar leven en werken.

## (Re)presentatie

Verantwoording gaat over iets laten zien. Transparantie dus. Tegelijkertijd kun je de werkelijkheid nooit laten zien zonder deze te beïnvloeden, en ook niet 24 uur per dag het hele jaar door. Dus vragen we 'informatie' over de werkelijkheid. Dan heb je een representatie. De verantwoording komt in de plaats van de werkelijke gebeurtenis. Voor we het weten denken we dat dat de werkelijkheid zelf is. Je

### *Verantwoorden doe je in relatie*

1. Verantwoorden gaat over stellingname. Waardig en waarachtig staan voor wat jij in de situatie belangrijk hebt gevonden, en hoe je op basis daarvan hebt gehandeld.
2. Deel van de opdracht moet zijn: bedenk hoe je je verantwoorden zult, tegemoetkomend aan de variatie en bijdragend aan het geheel, aan de samenleving, een betere maatschappij.
3. Leer elkaar kennen, maak verbinding. Weet van elkaar wat de ander belangrijk vindt.
4. Je hoeft niet alles van elkaar te weten om het goed met elkaar te hebben. Less is more. Wat wil je echt weten?

*Onthoudt: je beïnvloedt door te kijken!*



kunt je door deze verdubbeling die optreedt, afvragen of er dan nog sprake is van transparantie. Je hebt de werkelijkheid (de betekenisvolle leefwereld) én het beeld van de werkelijkheid (de systeemwereld). Wat willen we zien? De écht werkelijkheid. En de reflex is vaak om dan nóg meer van hetzelfde te doen: extra verantwoording vragen, die zelf óók weer een representatie is. Werkers zeggen dan vaak: 'Kom toch gewoon kijken wat we doen!'.

## Dilemma's in de vormgeving van verantwoording

**Ongemak verdragen** Systemen verleiden ons om de werkelijkheid een beetje te verhullen, om het kloppend te maken. Een grafiekje laat zich makkelijk anders indelen. We zoeken nu (misschien) naar iets wat iets van de directheid van het naakte 'ik sta voor jou' in zich heeft. Naar de acceptatie van het feit dat dat niet altijd mooi en kloppend is. Maar hoe geven we dat vorm? En: kunnen we omgaan met het ongemak van de imperfectie? Of hebben we de schaamlap van het systeem nodig?

### Enkele controlevragen:

1. **Is het er al (wat ik nu optuig)?** Er zijn vele verantwoordingsinstituten, inspecties en toezichthouders. Laten we daar gebruik van maken.
2. **Moet ik dit écht weten?** Of kunnen we gewoon wachten 'tot er bloed uit komt'?
3. **Wat kan er weg?** In alle gevraagde informatie, rapportage, formats die er zijn: schrap wat niet nodig is, wat niks oplevert. Zeg dat ook aan elkaar (dit is onzin wat je vraagt).
4. **Kan dit ook als een piraat?** Dat betekent: snel erin, even prikken enw eer wegwezen. Niet alles hoeft altijd, het hele jaar door, uitgevraagd te worden.

**Lukken** Verantwoording afleggen doe je achteraf, over een bepaald resultaat. De vraag 'is het gelukt' is altijd aan de orde. In het sociale domein is het lastige dat dat 'lukken' altijd in het moment optreedt (dat daarna weer voorbij en niet meer zichtbaar is). Je hebt dus weinig 'hard materiaal' om te laten zien. De schilder kan een jaar later nog wijzen op zijn schilderwerk,

als verantwoording voor de dure verf die hij gebruikt heeft, waardoor nu de verf niet blijkt af te bladderen. Maar de hulpverlener, wat kan die dan nog laten zien?

**Strategisch gedrag** Of het nu gaat om harde resultaten of meer zachte procesdoelen, in beide gevallen is er de mogelijkheid van strategisch gedrag van de andere partner. Dat los je niet op door nog 'hardere' eisen te formuleren, of nog meer 'zachte' doelen te stellen. Dat los je op in een andere dimensie, namelijk in het contact. Als er écht verbinding is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, in werkelijk contact, dan willen beiden geen strategisch gedrag vertonen, maar 'gewoon' echt moeite doen om de gezamenlijke droom te verwezenlijken. Hoe geven we daar vorm aan zonder onszelf en anderen overmatig te belasten met vergaderingen, werkbezoeken, dossiers, rapportages, ronde tafel gesprekken etcetera?



**Eigenaarschap** Representatie werkt altijd onteigenend. Je gaat weg uit de realiteit. Dus de vraag ‘wat moet je (eigenlijk) weten?’ kan echt niet vaak genoeg gesteld worden. Er staat immers veel op het spel. We weten dat het eigenaarschap de inzet, of het resultaat van de kanteling moet zijn. We transformeren immers van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij.

**Gesitueerde verantwoording** Toen de overheid in de vorige eeuw taken uit het sociale domein op zich ging nemen heeft zij dat op een rechtstatelijke wijze gedaan: zonder aanzien des persoons. Maar in de participatiesamenleving gaat het juist om die persoon, mét aanzien des persoons. We zijn dus op zoek naar een gesitueerde verantwoording, die recht doet aan de variatie. Hoe geven we dat vorm?

**Deel en geheel** Verantwoording afleggen over wat als individuele werker (of organisatie) in de samenleving hebt kunnen verwezenlijken moet altijd in het licht komen te staan van het geheel. Welke bijdrage heb jij geleverd om het geheel, de samenleving, een beetje beter te maken? En hoe verhoudt zich dat tot andere gebieden of taken die er zijn? Je kunt het geld immers maar één keer uitgeven. Dit gaat over vraagstukken als schaarste, samenwerking en rechtvaardigheid. Doe je de dingen goed én doe je de goede dingen?

## Afsluitend

Bovenstaande reflecties zijn bedoeld als een aanzet tot het anders denken over verantwoording. Zoekend en vragend. Het is zoals gezegd de oogst van een dag in klein verband reflecteren op het onderwerp. De werkelijke oogst van die dag laat zich niet vangen in deze ‘representatie’. De waarde van de dag lag uiteindelijk toch in de ontmoetingen. Het was zeer waardevol om juist in een divers gezelschap van professional tot bestuurder, van inkoper tot gemeenteambtenaar, coach, adviseur en adviesraad van de regering de dialoog te voeren. Iedereen ging rijker, met meer oog voor de ‘andere kant’ van het verhaal, en daardoor genuanceerder naar huis. In die zin was de dag zélf een voorbeeld van een manier om anders met verantwoording om te gaan: in contact, vanuit de diversiteit zicht krijgen op de vraag: doen we de dingen goed en doen we de goede dingen? Dat is een vraag die we ons dagelijkse kunnen stellen. We hebben ontdekt dat verantwoording ‘gewoon’ deel van de leefwereld is, én hoort te zijn.

Augustus 2016. Albertine van Diepen, Quirien van der Zijden, Sophie Hospers

Met dank aan de overige deelnemers van de workshop: Rogier d’Ailly, *stichting Anton Constandse*, Ronald van Aken, *stichting Anton Constandse*, Janine Lagrand, *JGT (Cardea)*, Lucienne de Kok, *JGT (Cardea)*, Karin Stam, *JGT (Rivierduinen)*, Suzan Knippenberg, *Verdraaide Organisaties*, Winnie Valkhoff, *gemeente Leiden*, Lisa van der Staaij, *Holland Rijnland*