



ORGANISEER TEGENSPRAAK EN LUISTER

Handzame reputatietips voor toezichthouders

De discussie rond de beloning van ING-bestuurder Ralph Hamers liet onlangs wederom zien dat de druk vanuit de omgeving op organisaties steeds groter wordt. Ook werd duidelijk dat toezichthouders steeds meer persoonlijk onder schot komen. De rode draad in dit soort situaties? Onderschatting van het sentiment in de omgeving van de organisatie. Hoe voorkom je als toezichthouder reputatieschade als het mis gaat?

Frank Peters

TEGENSPRAAK MOET ACTIEF WORDEN AANGEMOEDIGD. ZOWEL DE BESTUURDER ALS DE TOEZICHTHOUDER MOET ZICHZELF STEEDS DE VRAAG STELLEN 'WAAROM HEB IK ONGELIJK?'

omgevingssensitiviteit beschikken. Meer dan ooit is dit namelijk noodzakelijk om succesvol te zijn of zelfs te overleven. We zijn nog te vaak gericht op het eigen belang en redeneren vooral vanuit de ratio van het eigen gelijk. Soms niet eens onterecht. Feit is echter dat ratio lang niet altijd meer doorslaggevend is in deze wereld die gedomineerd wordt door emotie. Je zult dus terdege rekening moeten houden met het sentiment van de omgeving.

Zorg ervoor dat je weet wat er van je verwacht wordt. Luister naar de interne en externe stakeholders en neem de mening en verwachtingen serieus. Je zult daar tenminste aan moeten voldoen om succesvol te zijn. En liefst zul je die verwachtingen in de praktijk moeten overtreffen om succesvol te zijn en te bouwen aan reputatie, dat je een buffer oplevert voor moeilijker tijden. Het vergt een jarenlange investering in een proactief beleid op het gebied van reputatie- en stakeholdermanagement van de organisatie en haar bestuurders en commissarissen. Maar daarnaast vereist het ook een open communicatiecultuur in de eigen organisatie en een houding die gericht is op verbinding met de omgeving. Met als doel wederzijds respect, dialoog en samenwerking.

Respecteer de emotie

Als toezichthouder is dus niet alleen afstemming nodig met de directie van de organisatie waarop je toezicht houdt. Je hebt ook inzicht nodig in de verwachtingen van de interne en externe stakeholders van de organisatie bij het nemen van besluiten. Te vaak worden deze besluiten genomen met de blik louter naar binnen gericht. En bovendien primair op basis van ratio. En juist daar gaat het regelmatig mis. Zeker met beslissingen die een maatschappelijke impact hebben. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' is al lang voorbij. Vandaag overheersen emotie, beleving en

als het misgaat zelfs volkswroede. En dat staat altijd haaks op de ratio met feiten en cijfers. Organisaties en bestuurders zullen die emotie moeten respecteren en daarmee in hun besluitvormingsprocessen rekening moeten houden.

Toezichthouders moeten zich steeds weer afvragen of zij met hun acties en daden niet alleen het belang van de organisatie dienen, maar bovendien voldoen aan de verwachtingen van de omgeving. Want daar gaat het om. En voldoe je niet aan die verwachtingen dan komt zowel de organisatie als haar toezichthouders ernstig onder druk. Dan zijn snelheid en daadkracht geboden om de situatie nog te redden. Dat heeft de praktijk wel laten zien de afgelopen tijd.

Reputatie en risico's op de agenda

Ooit leek de wereld overzichtelijk: de bestuurder bestuurd en de toezichthouder hield toezicht. Nu heeft die wereld natuurlijk nooit helemaal bestaan, maar zeker is wel dat onze huidige samenleving het rollenspel tussen directie en raad van commissarissen fors door elkaar schudt. Medewerkers, journalisten, politici en maatschappij leggen keuzes dan wel het ontbreken ervan onder het vergrootglas. En wanneer deze stakeholders niet tevreden zijn, leggen ze de rekening bij directeuren én commissarissen en loop je zo maar persoonlijk reputatierisico. Het is dus zaak samen te bouwen aan de reputatie van jouw organisatie en daarover ook gezamenlijk in gesprek te gaan. Zorg ervoor dat er bijvoorbeeld consensus ontstaat over zaken als de beoogde reputatie, transparantie, communicatiehouding en communicatiestijl van de organisatie. Dat voorkomt onnodige discussies achteraf over de gehanteerde communicatielijn.

Beide gremia moeten dus meer tijd spenderen aan reputatiemanagement. En dan niet alleen de onderwerpen die belangrijk zijn in vrede tijd, maar ook de

7 HANDZAME TIPS VAN COMMISSARISSEN UIT HET BOEK 'SPANNING ROND DE BOARDROOM'

'Daar waar het zakelijk misgaat kan de reputatie van een toezichthoudende commissaris te gronde worden gericht. Het handelen of het niet handelen wordt hen persoonlijk toegerekend. Maar zorgvuldig omgaan met de reputatie kan ook kansen bieden.

Margo Schelfema, commissaris

'Creëer een veilige omgeving voor iedereen in de organisatie, maar neem ook afstand van misstanden die niet passen bij jouw organisatie. Je moet grenzen stellen. Reputatie begint uiteindelijk altijd binnen.'

Jacqueline Rijsdijk, commissaris

'Angst is een slechte raadgever. Ook bij eventueel verkeerde inschattingen kun je beter vertellen waarom iets is fout gegaan, dan dat je er eromheen kletst en jezelf ongeloofwaardig maakt.'

Mijntje Luckerath-Rovers, hoogleraar en commissaris

'Wees transparant. Vage verhalen houden, betekent dat je kiest voor de korte termijn. De communicatie in een bedrijf is alleen goed en open als de top bereid is om niet om de hete brij heen te draaien. Ook bij moeilijke boodschappen.'

Erik van de Merwe, commissaris

issues en risico's die de reputatie van de organisatie in de waagschaal kunnen stellen. Dat kan door bijvoorbeeld ruimte te creëren op de agenda voor verdieping in specifieke reputatiethema's. Deze thema's zouden afzonderlijk kunnen worden besproken, maar voor een verbreding van visies juist ook in gezamenlijke sessies. Zorg er vervolgens voor dat de organisatie relevante

scenario's ontwikkelt voor deze issues en risico's met de passende communicatiestrategie, -tactiek en -middelen. Dan kan de organisatie voorkomen dat risico's uitmonden tot crises en snel handelen wanneer dat nodig is.

Rolverdeling directie en commissarissen

De druk vanuit de omgeving die drijft op emotie in plaats van ratio, legt in potentie ook druk op de samenwerking tussen directie en haar toezichthoudende bestuurders. Als een adequate reactie vanuit de organisatieleiding op onverwachte gebeurtenissen uitblijft, dan zal ook de toezichthouder onder druk komen. Immers de persoonlijke reputatie van niet alleen de directeuren, maar ook de toezichthouders staat dan op het spel. Reputatiemanagement vraagt veel aandacht en afstemming in de relatie tussen beide bestuursorganen. Een toezichthouder die geen toezicht houdt is risicovol, maar tegelijkertijd mag een Raad van Commissarissen de directie ook niet voor de voeten lopen.

Reputatiemanagement gaat vooral over goed voorbereid zijn. Over zorgen dat je in de directie en raad van commissarissen over dezelfde, juiste data en inzichten beschikt en dat je communicatiebeleid hebt. Zo moet je van tevoren je communicatiestrategie hebben bepaald. Het gaat er daarbij niet alleen om wat je doet als er een crisis is. Je moet ook afgesproken hebben welke kernthema's je voor het voetlicht wilt brengen, hoe transparant je wilt zijn, wat je tone of voice is en hoe de rolverdeling is in de woordvoering tussen de directievoorzitter en de voorzitter van de raad van commissarissen. Kortom wie wat en wanneer in welke situatie zegt, moet van tevoren bekend zijn. En dat moet niet pas besproken worden als er zich een incident voordoet. Dan ben je vaak te laat en is de aandacht gericht op andere zaken. Goede voorbereiding is een voorwaarde. Het bouwen van je reputatie bereid je degelijk en grondig voor, maar juist aan een goede voorbereiding schort het nog te vaak.

***** DE STAKEHOLDERS VAN DE ORGANISATIE ZIJN TEGENWOORDIG RECHTER, JURY EN BEUL TEGELIJKERTIJD

Maak heldere afspraken

Een goede voorbereiding is cruciaal bij een crisis, een situatie die nogal eens wil zorgen voor extra druk op de relatie tussen directieleden en commissarissen. Het gebeurt echter zelden dat zowel de directie als toezichthouders betrokken zijn in crisisoefeningen. Het samenspel tussen beiden wordt dus eigenlijk pas getoetst als het er echt op aankomt: in de praktijk. Het pleidooi is daarom om gezamenlijk acteren tijdens crisissituaties actief onderwerp van gesprek te laten zijn voorafgaand aan een crisis. Immers, het is juist dan belangrijk dat er heldere afspraken zijn. En niet alleen over woordvoering, zoals eerder gememoreerd. Maar er is bijvoorbeeld ook consensus nodig over transparantie, de communicatiehouding en communicatiestijl van de organisatie. Ook is na afloop van een crisis een gezamenlijke evaluatie raadzaam. Daarnaast is het eveneens leerzaam de voorzitter van de raad van commissarissen een keer onderdeel te laten zijn van een crisisoefening als het thema zich daarvoor leent.

Organiseer tegenspraak

Jouw persoonlijke *license to operate* als toezichthouder hangt mede af van de mate waarin je in staat en bereid bent te luisteren naar signalen uit de omgeving. Dat luisteren begint altijd in eigen huis. Alleen door eerst een oor te bieden aan de directie en experts in de organisatie, kun je tot een evenwichtig oordeel komen. Steeds vaker doen toezichthouders en commissarissen in dit kader ook een beroep op externe reputatie- en crisiscommunicatieadviseurs om tegenspraak te bieden. Dit om hun eigen standpunt te kunnen bepalen of te toetsen. Maar bovendien ook om geadviseerd te worden over de bescherming van de eigen reputatie.

De Commissie Van Manen noemt de term ‘tegenspraak’ zelfs heel specifiek en roept de top van

organisaties met klem op een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid te implementeren en te waarborgen: “Hiertoe is van belang dat er voldoende ruimte is voor kritische tegenspraak en dat maatregelen worden getroffen ter stimulering hiervan”. En dat verlangt de commissie niet alleen van bestuurders en commissarissen, maar van iedereen binnen de organisatie. En ook de Commissie Halsema hamert op ruimte geven aan andersdenkenden: “Tegenspraak moet actief worden georganiseerd en zelfkritisch vermogen positief aangemoedigd: zowel de bestuurder als de toezichthouder zal zichzelf steeds de vraag moeten stellen ‘waarom heb ik ongelijk?’”

Neem je verantwoordelijkheid

Resultaten behaald in het verleden tellen steeds minder. De omgeving rekent niet alleen directies, maar ook commissarissen af op hoe ze vandaag acteren. ‘Responsiveness’ is de bepalende factor geworden voor de persoonlijke reputatie. Het gaat om de snelheid en de manier waarop je met onverwachte gebeurtenissen omgaat die impact kunnen hebben op je reputatie. De reflex van ‘duiken’ kan dodelijk zijn, omdat het debat dan over jou in plaats van met jou wordt gevoerd. De praktijk wijst uit dat niet alleen bestuurders maar ook commissarissen zich tegenwoordig niet meer kunnen verstoppen tijdens een crisis en hun verantwoordelijkheid nadrukkelijk moeten nemen. Als de positie van de bestuurders in de organisatie publiek onder druk staat of er discussie is over de positiebepaling van de raad van commissarissen, dan zal de voorzitter er direct moeten staan. Immers je wil zelf het beeld van een probleem bepalen en dat niet aan een ander overlaten.

De grootste barrière die echter moet worden overwonnen bij het oplossen van een crisis is de ontkenning. Voormalig General Electric CEO Jack Welch meent dat een kenmerk van goed leiderschap is

SOCIALE MEDIA ZORGEN ERVOOR DAT DE WERELD STEEDS TRANSPARANTER WORDT. ALS HET MISGAAT, KAN DE REPUTATIE VAN EEN TOEZICHTHOUDENDE COMMISSARIS SAMEN MET DIE VAN EEN TOPMAN OF -VROUW TE GRONDE WORDEN GERICHT

om snel af te rekenen met de ontkenning en de crisis met open vizier en de vuisten gebald tegemoet te treden. Een 'bestuurder' moet in zijn ogen kalm, maar daadkrachtig richting geven en mensen inspireren om vooruit te gaan.

Vroegtijdige detectie van een crisissituatie is essentieel en daarvoor is het noodzakelijk om heel goed te weten welke risico's de organisatie en loopt en signalen vanuit interne en externe stakeholders zeer serieus te nemen en daar met de directie het gesprek over aan te gaan.

Slecht nieuws zelf brengen

Kies ervoor om slecht nieuws op de issues die tot de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen behoren ook zelf naar buiten te brengen. Deze strategie, 'stealing thunder' genoemd, maakt je geloofwaardig en eerlijk. De kans op reputatieschade is daardoor kleiner. Een ander belangrijk voordeel is dat je zelf dan de regie hebt in de communicatie, omdat jij het bent die het moment, de inhoud en de framing van het nieuws bepaalt. Uit diverse onderzoeken is inmiddels duidelijk geworden dat deze strategie een positieve werking heeft op de beeldvorming rond een crisis. Eerlijkheid werd daarbij nadrukkelijk geprezen, maar er was ook een nadrukkelijke invloed op het gedrag van stakeholders zoals opposanten in de crisis of klanten, die daardoor minder behoefte hadden om de organisatie de rug toe te keren.

Steeds meer word je dus beoordeeld op de wijze waarop je vandaag omgaat met onverwachte gebeurtenissen die impact hebben op jouw reputatie. Sta je er dan niet en toon je geen leiderschap, dan kan het gedaan zijn met de reputatie. Maak het onderwerp reputatie dus tot onderwerp van gesprek in de bijeenkomsten met de directie of raad van bestuur. Het zorgt voor duidelijkheid over de posities en biedt de kans om de noodzakelijke voorbereidingen te treffen voor als het een keer toch mocht misgaan.

Reputatiemanagement voor toezichthouders: 7 handzame tips

1. Ken de risico's die de organisatie loopt, waarop je toezicht houdt? En zorg dat de organisatie daar passende voorbereiding op doet.

2. Zet de onderwerpen reputatiemanagement en issuemanagement structureel op agenda van de gesprekken met de directie.
3. Ga zelf in gesprek met de interne en externe stakeholders van de organisatie, zodat je weet wat er speelt en je hun verwachtingen kent.
4. Wees aanspreekbaar voor de omgeving. Neem geluiden serieus en sta open voor kritiek vanuit (maatschappelijke) stakeholders.
5. Maak duidelijke afspraken met de directie over de wisselwerking en rolverdeling in geval van issues en crises. Datzelfde geldt voor de afbakening van het woordvoerderschap.
6. Sta op bij crises waarvoor de raad van commissarissen verantwoordelijk is. Bijvoorbeeld in geval van issues met bestuurders/directieleden.
7. Zorg dat tegenspraak in de organisatie wordt gefaciliteerd en geborgd. Organiseer ook tegenspraak in de raad van commissarissen. Schakel zo nodig tegensprekers van buiten in.

Over de auteur

Frank Peters is eigenaar van VIRTUS Communications en adviseert raden van bestuur en raden van commissarissen over reputatiemanagement en crisiscommunicatie. Hij is co-auteur van het boek 'Spanning rond de Boardroom'. Dit boek geeft inzicht in hoe je in de boardroom reputaties bouwt en beschermt.

