



ZE MOETEN HET ZÉLF DOEN

Veranderkracht van toezicht: zoektocht naar de effectieve adviesrol

Hoe kunnen toezichthouders bestuurders op een gezonde manier adviseren over strategie en uitvoering? Analyseren, initiëren, ruimte geven, inspireren en reflecteren blijken enkele belangrijke kwaliteiten in dit proces. En verder: handen op de rug. Want elke vorm van dwang of ongevraagd advies pakt averechts uit.

Katherine Diaz, Michiel Louweret, Frits Oukes en Goos Minderman

Als we vacatureteksten voor toezichthouders analyseren, wordt snel duidelijk dat de selectie van toezichthouders vooral gebeurt op basis van hun vakkenis en -ervaring (huisvesting, financiën et cetera). Dat lijkt logisch, maar als ervaren toezichthouders vervolgens eigen denkbeelden en inzichten (dwingend) inzetten, dan lopen ze spoedig aan tegen de grenzen van hun rol. Dit speelt vooral bij de advisering door toezichthouders. Dit artikel geeft de tussenstand weer van een discussie in The Midfield over de veranderkracht van toezicht in de non-profit-sector. Adviseren vereist ragfijn samenspel tussen bestuurders en toezichthouders. Klassieke denkbeelden over advies zullen de meerwaarde van de toezichthouder reduceren.

Enkele situatieschetsen

Stel je voor: je bent benoemd in een Raad van Commissarissen (RvC) van een corporatie. Jouw professionele achtergrond op het gebied van financiën was daarbij bepalend. Na de tweede vergadering van de auditcommissie weet je dat er het nodige hapert in de interne processen, de controlfunctie en de compliance van de corporatie. Je voelt je oprecht geroepen om verbeteringen door te voeren: je bent niet voor niets tot (financieel) toezichthouder benoemd. Op grond van jouw ervaring ben je ervan overtuigd dat de corporatie haar bedrijfsprocessen moet verbeteren. Nadat het onderwerp tweemaal is besproken met de bestuurder en je

hebt aangegeven wat er in het actieplan moet komen, voel je de weerstand bij de bestuurder toenemen.

Of stel je voor dat je met jouw expertise op milieuteerein toezichthouder wordt. Tijdens het selectieproces geeft de raad van toezicht aan flink werk te willen maken van het duurzaamheidsbeleid. In de praktijk zijn de bestuurder en het managementteam (MT) echter met andere vraagstukken bezig. De raad van toezicht begint vervolgens eigen kaders te stellen en gaat de uitvoering hiervan monitoren. Alle goede bedoelingen ten spijt leiden de ongevraagde adviezen niet tot slagvaardige uitvoering.

Uiteraard kan de toezichthouder beleidsveranderingen via de goedkeuring van de begroting of onder dreiging van ontslag afdwingen. De toezichthouder forceert als werkgever soms veranderingen met rechtspositionele dwang. Advies, toetsing en werkgeverschap lopen door elkaar: van een effectieve, gezonde adviesrelatie lijkt geen sprake meer.

Toezicht in een snel veranderende wereld

Veranderingen in wet- en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen, technologie et cetera zijn complex, taai, wispelturig en weerbarstig. Bijsturing en bijstelling van beleid en uitvoering zijn aan de orde van de dag. Deze context roept de vraag op hoe leden van een raad van toezicht (individueel en als team) – vanuit een afstandelijk twotiermodel – hun bestuurder op een gezonde manier kunnen adviseren over

strategie en uitvoering? Hoe kunnen zij (zonder formele macht) bijdragen aan noodzakelijke veranderingen?

Raden van toezicht maken voor de werving van leden uitgebreide competentieprofielen. De profielen zijn uitgegroeid tot complexe puzzels van competenties, vaardigheden, stijlen en achtergronden. Diversiteit is belangrijk: de raad moet een goede verdeling naar leeftijd, sekse en studieachtergrond bieden, verschillende bevolkingsgroepen vertegenwoordigen en verschillende persoonlijkheden bevatten. Opvallend is dat profielen relatief weinig aandacht besteden aan de adviesvaardigheden van toezichthouders. In gesprekken met wervingsbureaus komt naar voren dat zij deze vaardigheden zelden expliciet beschrijven. Alsof een expert of een bestuurder altijd een goede adviseur is! Terwijl toezichthouders per definitie niet aan de knoppen kunnen draaien. De zoektocht naar het interventierepertoire is voor de adviesrol buitengewoon relevant: wat werkt wel en wat niet in welke situatie en wat vraagt dit van de toezichthouder(s)?

Om niet in oude groeven te vervallen hebben we een nieuwe term gekozen om de opbrengst van de adviesrol te beschrijven: veranderkracht. Onder veranderkracht verstaan we de bijdrage aan de ontwikkeling en het resultaat van een organisatie, zonder dwang of chantage. We schetsen een beeld van de 'adviserende' toezichthouder en creëren een kader waarmee deze rol beter kan worden begrepen.

De bestuurder is en blijft in een gezonde adviesrelatie verantwoordelijk voor de afweging, besluitvorming en implementatie. Bij een externe adviseur heeft de bestuurder alle vrijheid van handelen. In een governance-verhouding is de adviserende toezichthouder óók werkgever. De adviesverhouding tussen bestuurder en toezichthouder wijkt hierdoor af van andere adviesrelaties. Voor een zuivere analyse abstraheren wij desondanks in dit artikel van de andere rollen van de raad van toezicht.

Voor de discussie over de adviesrol en de veranderkracht van de toezichthouder onderkennen we drie invalshoeken. In de eerste invalshoek bezien we de vraagstelling omtrent adviesrelaties vanuit de literatuur. Daarin onderscheiden wij enerzijds de verhouding van de individuele deskundige toezicht-

houder en de organisatie en anderzijds de raad als adviesorgaan met haar eigen groepsdynamiek. In de tweede invalshoek verdiepen we de adviesrelatie op zichzelf.

Bij de derde invalshoek kijken we naar de praktische uitingsvormen: het handelingsrepertoire van toezicht-houders en raden. Deze zoektocht geeft nog geen sluitende antwoorden. Daarom formuleren we aan het eind van dit artikel relevante vragen die voor het seminar in juni op de agenda staan.

1. Advies, adviesrol en groepsdynamiek

Een studie naar wetenschappelijke literatuur over advies en adviseren, levert vooral informatie op over externe advisering van bestuurders en managers en nagenoeg geen literatuur over interne advisering door toezichthouders. Het onderzoek naar externe advisering levert inzichten op die ook in een governanceverhouding van belang lijken. Gekeken naar de effectiviteit van advies, kunnen we concluderen dat vooral advies van experts of ervaringsdeskundigen wordt gewaardeerd (Goldsmith & Fitch 1997). Adviseurs met taakgerelateerde kennis en expertise beschikken over 'expert power' (volgens Harvey & Fischer 1997, Sniezek, Schrah & Dalal, 2004). De kwaliteit van het advies is hiervoor ook van belang. Kwaliteit kan blijken uit een analyse van scenario's of een uitleg die draagvlak weet te genereren (Yaniv & Kleinberger 2000). Ook een verwijzing naar eerdere successen van gelijksoortige adviezen vinden bestuurders een belangrijke kwaliteitsindicatie (Redd, 2002). De concreetheid van aanbevelingen is van belang, vooral als het vraagstuk complex is (Yates, Price, Lee & Ramirez 1996). Zelfverzekerdheid van de adviseur vergroot de acceptatie van het advies (Yates e.a. 1996), net als het vertrouwen dat de bestuurder in een adviseur heeft (bijvoorbeeld op basis van reputatie, Bedesvu & Rantilla 2000).

Niet ieder – inhoudelijk wellicht goed – advies is effectief. Ineffectieve situaties doen zich voor wanneer contraexpertise wordt gevraagd op een beslissing die de aanvrager eigenlijk al genomen heeft, maar om redenen van zorgvuldigheid of politiek draagvlak alsnog moet inwinnen (Yaniv 2000). Verder heeft ongevraagd advies minder effect dan gevraagd advies (Gibbons 2003). Ongevraagd advies wordt regelmatig

ervaren als opdringerig en bemoeizuchtig (Goldsmith 2000).

Organisatiekundige publicaties omtrent advisering

In de organisatiekundige literatuur bestaan verschillende opvattingen over de essentie van een goed advies. Volgens Argyris (2000) kent veel managementadvies ernstige tekortkomingen:

- Het advies is geformuleerd in de eigen ‘voorkeurstheorieën’ van de adviseur: eigen denkbeelden, overtuigingen, preferenties en blinde vlekken zijn dominant.
- Advies bevat veelal aannames en oordelen die niet zijn getoetst of empirisch onderbouwd zijn.
- Het advies berust op dezelfde logica waarmee de analyse is gemaakt. Eigenlijk staat er: ‘Vertrouw mij, ik heb er verstand van.’
- Veel advies miskent de causale processen in organisaties. Adviezen zijn een trigger voor verandering, maar geven niet aan hoe de veranderprocessen in organisaties duurzaam en samenhangend vorm kunnen krijgen. Integrale adviezen zijn in wezen vaak fragmentarisch, kort cyclisch en ondoordacht.

Een kritische grondhouding, persoonlijk inzicht en reflectiviteit zijn voor adviseurs onontbeerlijk om deze tekortkomingen te vermijden.

Groepsdynamiek in de raad van toezicht

In adviesprocessen van een raad van toezicht heeft de groepsdynamiek onbewust invloed. Vaak zijn mensen zich amper van deze mechanismen bewust. Luhmann beschrijft de systemen van mensen en instituties in processen (1985) en onderscheidt de levende en niet-levende systemen. Een raad van toezicht is een levend systeem en daardoor kwetsbaar en dynamisch. Kahneman (2011) beschrijft hoe ons snelle, onbewuste brein de dynamiek en effectiviteit van besluitvorming beïnvloedt. Het (trage) rationele brein is hieraan

ondergeschikt. Dit verklaart complexe en negatieve mechanismen in advisering (Ross, 1977): mensen schieten snel in een emotionele sfeer en besluitvorming die niet effectief zijn. In een levend systeem maakt dat overleg en besluitvorming kwetsbaar.

Individuele en groepsgebonden defensiemechanismen zijn een relevant aspect van de groepsdynamiek (Bion, 1961; Hirschhorn 1990). Defensiemechanismen zetten mensen in als de spanning als gevolg van de complexiteit van de taak of de verwachting van de omgeving te groot wordt. Voorbeelden van defensiemechanismen zijn ‘vechten’, ‘vluchten’ of ‘afhankelijkheid creëren van externen’. Defensiemechanismen in de raad van toezicht kunnen schade berokkenen aan de effectiviteit van haar adviesrol.

Om deze rol goed te kunnen vervullen, moet er (psychologische) veiligheid zijn. Dan is er ruimte om te zeggen wat er gezegd moet worden en samen te werken (Engbers, 2017; Edmondson, 1999). In de analyse van de veranderkracht mogen aspecten als veiligheid, vertrouwen en respect tussen toezichthouders en bestuurder niet ontbreken.

2. Conceptualisering van de adviesfunctie van de toezichthouder

Eerder illustreerden we de variëteit in advies en adviesrelaties en de invloed op veranderkracht. Om tot een nader inzicht te komen volgt nu een typologie van adviesrollen voor een raad van toezicht. Wij diepen de relatie tussen toezichthouder en adviseur uit binnen de context van de governance van organisaties. Om deze relatie te duiden maken we onderscheid tussen twee dimensies.

Allereerst nemen we de aard van het advies in ogenschouw: de bedoeling of wat men teweeg wil brengen. We maken hiervoor onderscheid tussen een ‘concrete’ uitkomst aan de ene kant en het proces aan de andere kant. Met uitkomst bedoelen wij de inzet om

**DE BESTUURDER IS EN BLIJFT IN EEN GEZONDE ADVIESRELATIE
VERANTWOORDELIJK VOOR DE AFWEGING, BESLUITVORMING EN
IMPLEMENTATIE**

de bestuurder te helpen de gewenste resultaten van de organisatie te doen verbeteren. Met de term proces zien we de inzet om de bestuurder te ondersteunen bij de planning, de betrokkenen of de volgorde van de (deel)activiteiten zodat de kans op realisatie van het doel versterkt wordt.

De tweede dimensie betreft de interactie tussen toezichthouder(s) en bestuurder: de communicatieve dimensie is daarbij inhoudelijk gericht of relatiegericht. Relatiegerichtheid wordt hierbij gedefinieerd als: de inzet met tot doel vertrouwen en verbinding tussen raad van toezicht, bestuurder en/of de organisatie te versterken. Inhoudelijke gerichtheid betreft de inzet met tot doel de bestuurder te ondersteunen met kwaliteit van het vak en/of uitvoering van de organisatie te verbeteren.

De matrix die ontstaat als we beide dimensies combineren levert vier verhoudingen op tussen

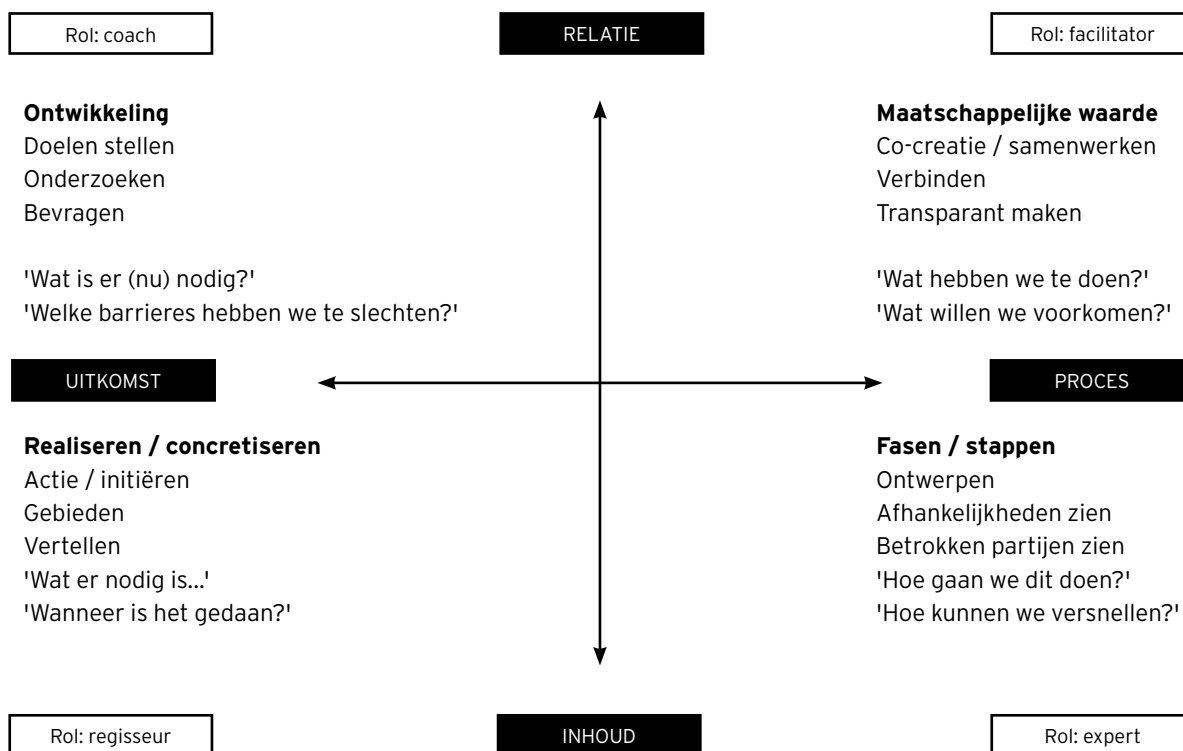
toezichthouder en bestuurder. Deze worden in figuur 1 benoemd, van naam voorzien (bijvoorbeeld 'coaching') en voorzien van (onderstreepte> doelstelling, enkele relevante werkwoorden (cursief) en typische uitspraken of vragen.

Bij deze rollen of verhoudingen geldt dat er geen waardeoordeel is te geven: in specifieke omstandigheden zijn rollen gerechtvaardigd en effectief. De vraag is echter welke rol nu in welke omstandigheden het meest bijdraagt aan de veranderkracht?

3. Consequenties voor het handelingsrepertoire van de adviserende toezichthouder

De Nederlandse governancepraktijk kent geen strikte scheiding tussen toetsing en advisering. We gaven aan dat 'welgemeende adviezen' via toetsing of de werkgeversrol kunnen worden afgedwongen. Als we zoeken

Figuur 1.



Figuur 2

1. ROL / KWADRANT	2. Niet doen	3. Wel doen
Coach	- Poneren - Overtuigen	- Analyseren - Initiëren
Facilitator	- Definiëren van resultaat - Formats opleggen	- Van buiten naar binnen denken - Ruimte geven
Expert	- Definiëren van resultaat - Formats opleggen	- Inspireren - Integraliteit nastreven
Regisseur	- Taken verdelen - Afstraffen	- Reflecteren op taken - Waarderen

naar de invulling van gezonde adviesrelaties van de raad van toezicht, moeten we verder kijken. Het bleek immers al dat de vragen en werkwoorden in de verschillende kwadranten nogal verschillen.

Adviseren is interveniëren: elke interventie beïnvloedt de wereld van de bestuurder. Elke handeling van de adviserende toezichthouder is (on)bewust een interventie en heeft daarmee invloed op de veranderkracht. Een illustratie van het handelingsrepertoire van de verschillende adviesrollen geven wij in tabel 2. Dit overzicht is verre van compleet. In de tweede kolom zijn (bekende) niet-effectieve handelingen aangegeven. De derde kolom biedt – vanuit een heel voorlopige oriëntatie op praktijk en theorie – een aantal handelingen die kunnen samenhangen met een gezonde adviesrol van toezichthouders: met gezonde veranderkracht.

Verder onderzoek

In dit artikel hebben we de adviesrol van de toezichthouder op verschillende manieren benaderd. Het doel is de rijkdom aan mogelijkheden binnen de adviesrol te agenderen. We hebben beschreven welke factoren de effectiviteit van advies beïnvloeden. Hiervoor hebben we een nieuwe term gemunt: de veranderkracht van de toezichthouder. Gezonde veranderkracht levert een waardevolle bijdrage aan de (implementatie) van strategie en beleid. Gezondheid is sterk contextueel: er bestaat geen ‘beste manier’ van adviseren. Met de kwadranten hebben wij getracht meer reliëf in de terminologie van ‘de

adviesrol’ te brengen en deze uit te werken naar het handelingsrepertoire. In dit betoog maken we nog geen onderscheid tussen het individu en de raad van toezicht als groep. We hebben wel betoogd dat de groepsdynamiek in de raad een sterke invloed heeft op de veranderkracht.

De analyse roept vragen op, die we in ons seminar op 27 juni a.s. op verschillende manieren willen onderzoeken. Wij vragen ons bijvoorbeeld af in welke mate raden van toezicht zich bewust zijn van de manier waarop zij hun adviesrol invullen en de manier waarop (onbewust) voorkeuren doorwerken op de veranderkracht van de raad. Verder is het waardevol ervaringen te delen en te verkennen welke rolwisselingen mogelijk en haalbaar zijn om de veranderkracht verder te versterken. In het verlengde hiervan kunnen we ook onderzoeken welke interventies in welke situatie wel/niet zinvol zijn.

Literatuur

- Achterbergh, J. & Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments*. Houten: Springer.
- Argyris, C. (2000) *Flawed Advice and the Management Trap*. New York: Oxford University Press.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*, London: Tavistock.
- Edmondson A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 pp. 350-383
- Engbers, M.J.E., (2017). Kosten van communiceren en het besluitvormingsproces in de bestuurskamer. *Management Control & Accounting*, 4, p. 28-34.

- Gibbons, D.E., & Olk, P. M. (2003). Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 340-351.
- Goldsmith, D. J. (2000). Soliciting advice: the role of sequential placement in mitigating face threat. *Communications Monographs*, 67, 1-19.
- Goldsmith, D. J., & Fitch, K. (1997). The normative context of advice as social support. *Human Communication Research*,

SEMINAR OVER VERANDERKRACHT

Op 27 juni 2019 organiseert The Midfield een seminar in Utrecht.

We nodigen u uit om, samen met de sprekers, vanuit verschillende invalshoeken mee te denken over de veranderkracht van de toezichthouder, wat deze behelst en hoe we die verder kunnen vormgeven. U kunt zich via www.themidfield.nl opgeven voor dit seminar.

Voor het seminar zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- In hoeverre is de raad van toezicht zich bewust van de effectbepalende elementen van hun adviesrol? Herkent men de elementen van expertise, gevraagd/ongevraagd, de onderbouwing/scenario's en andere genoemde aspecten in hun advisering en het effect daarvan bij de bestuurder of de organisatie?
- Welke individuele stijl of welk gedrag van een toezichthouder onderkent men en is die afhankelijk van situaties? Zo ja, van welke aard van situaties en van welk gedrag? We zoeken ervaringen.
- Wat is de invloed van de dynamiek van een raad van toezicht op effectieve advisering en de veranderkracht? Verschuift men gemakkelijk als groep naar andere rollen (bijvoorbeeld die van werkgever) of minder effectieve handelingen/interventies?
- Vanuit welke achtergrond rechtvaardigt men een handelingsrepertoire of het wisselen van rol in de advisering? Anders geformuleerd: welke basisovertuiging van governance gaat er achter de adviesrol en het handelingsrepertoire schuil?

23, 454-476.

- Harvey, N., & Fischer, I. (1997). Taking advice: accepting help, improving judgment, and sharing responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 117-133.
- Hirschhorn, L., (1990). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: MIT Press
- Kahneman, D., (2011). *Thinking, fast and slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux.
- Luhmann, N. (1995) Social systems. Stanford CA: Stanford University Press
- Redd, S. B. (2002). The influence of advisers on foreign policy decision making. *Journal of Conflict Resolution*, 46, 335-364.
- Ross, L. D., Lepper, M. R., Strack, F., & Steinmetz, J. (1977). Social explanation and social expectation: Effects of real and hypothetical explanations on subjective likelihood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(11), 817-829.
- Snizek, J. A., Schrah, G. E., & Dalal, R. S. (2004). Improving judgment with prepaid expert advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 173-190.
- Yaniv, I., & Kleinberger, E. (2000). Advice taking in decision making: egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 260-281.
- Yates, J. F., Price, P. C., Lee, J., & Ramirez, J. (1996). Good probabilistic forecasters: the "consumer's" perspective. *International Journal of Forecasting*, 12, 41-56.

Over de auteurs

Katherine Díaz, Michiel Louweret, Frits Oukes en Goos Minderman zijn actief lid van The Midfield, een denktank voor goed bestuur in het middenveld. Voor achtergronden: zie www.themidfield.nl.

