



UIT DE BUBBEL VAN DE BESTUURSKAMER

De opkomst van stakeholder governance voor toezichthouders en commissarissen

Als een organisatie haar relaties verwaarloost of negeert, riskeert ze haar steun in de samenleving. Met als dreigende consequentie: forse reputatieschade voor onderneming en bestuur. Daarom moeten bestuursleden en commissarissen uit hun bubbel komen en zich oriënteren op transparante communicatie. Dat vereist een nieuwe vorm van leiderschap en toezichthouden. Toezichthouders moeten strenger, zichtbaarder, deskundiger en vooral strategischer optreden.

Paul Stamsnijder

De laatste jaren is de publieke aandacht voor toezicht explosief toegenomen. In de (semi) publieke sector en het bedrijfsleven hebben zich met de regelmaat van de klok issues voorgedaan. Toezichthouders acteren niet in een klinische omgeving, maar in een snel veranderende context. Het bewijs zien we op vele fronten:

- Ahold (boekhoudfraude, 2004)
- Amarantis (financiële problemen, 2012)
- KLM (waar de benoeming van Camiel Eurlings tot CEO na zijn vertrek in 2014 door president-commissaris Hans Smits werd betiteld als 'inschattingsfout')
- Imtech (gebrek aan controle leidt tot faillissement in 2015)
- ING (commotie rondom renumeratie van CEO Ralph Hamers leidt tot intrekken salarisverhoging door raad van commissarissen, 2018)
- ABN AMRO (hausse van negatieve publiciteit naar aanleiding van koningsdrama rondom president-commissaris Olga Zoutendijk in 2018)
- Eneco (opstappen van CEO Jeroen de Haas leidt tot

het opzeggen van het vertrouwen in de raad van commissarissen door de Ondernemingsraad, in 2018)

- het Stedelijk Museum (neveninkomsten directeur leiden tot opstappen van de directeur in 2017 en vervolgens van de raad van toezicht in 2018)

De problemen leidden in alle gevallen tot reputatieschade voor de organisaties. De bestuurskamer is geen ivoren toren meer, maar een glazen huis.

In 'Falend toezicht' beschrijft prof. Rienk Goodijk hoe bij het invoeren van marktwerking in de jaren negentig niet goed is nagedacht over het bijbehorende toezicht. Denk aan de voorbeelden van IJsselmeerziekenhuizen, Rochdale, Inholland, Zonnehuizen en Vestia. Een soort raad van commissarissen uit het bedrijfsleven, met controle op hoofdlijnen en vooral véél vertrouwen in de directie, blijkt niet te werken in de complexe wereld van geprivatiseerde ziekenhuizen, hogescholen en corporaties. Bij problemen duiken toezichthouders onder tafel, en als de crisis is bezworen, zijn ze nergens meer. Toezicht vraagt om

STAKEHOLDERS KUNNEN NIET WORDEN GEZIEN ALS DOELGROEPEN. EEN DOELGROEP KUN JE ZELF KIEZEN, MAAR JE STAKEHOLDERS ROEPEN ZICHZELF UIT TOT BELANGHEBBENDEN

permante professionalisering en deskundigheidsbevordering. Toezicht moet meer dan ooit waardegedreven zijn: met de maatschappelijke opdracht als vertrekpunt en fundamentele discussie over de morele dilemma's die zich onderweg onvermijdelijk aandienen.

Inmiddels is het gewicht van het commissariaat verzaamd, onder druk van transparantie en de nadruk op aanspreekbaarheid. Tegen wil en dank moeten toezichthouders strenger, zichtbaarder en vooral strategischer optreden. Dit uit zich onder andere in een hogere vergaderfrequentie, het vaker werken in commissies, intensievere contacten met stakeholders binnen en buiten de onderneming en een proactievere houding richting de bestuurders. Het kan ook gaan om verhoogde betrokkenheid bij strategische projecten: reorganisaties, het vormen van een nieuwe topstructuur of de verkenning van strategische allianties.

Aansturen op gewenste reputatie

In tijden van crisis kijkt iedereen naar boven: de hoogst verantwoordelijke krijgt de schuld. Dat is comfortabel voor het publiek: men hoeft het niet langer te doen met falende systemen, maar kan direct naar een paar schurken of een slechte vrouw wijzen.

De reputaties van de leider en de organisatie hangen met elkaar samen. In kwade tijden stelt de buitenwereld kritische vragen over het leiderschap. Als er iets mis is, zoekt de publieke opinie niet naar oplossingen, maar naar schuldigen. Logischerwijs besteden daardoor bestuurders en hun raden van toezicht steeds meer aandacht aan het fenomeen reputatie.

Stakeholdermanagement houdt zich bezig met de manier waarop iets of iemand bekendstaat bij de relevante stakeholders. Gunnen stakeholders de organisatie een continuering van de *license to operate*? De inzet van stakeholdermanagement betekent dat een

afzender bewust stuurt op de gewenste bekendheid bij en waardering door alle belanghebbenden. Het doel is regie op de beeldvorming te realiseren, ofwel: een sterke reputatie waarmaken.

Een goede reputatie zorgt ervoor dat de organisatie voorkeur en vertrouwen geniet bij haar stakeholders en zich onderscheidend kan positioneren.

Met stakeholdermanagement werkt een organisatie aan duurzaam concurrentievoordeel. Dit werkt allereerst intern door, want wie wil geen onderdeel zijn van een succesvol bedrijf? Door stakeholdermanagement kunnen medewerkers zich beter identificeren met hun werkgever, wat het aanzien van de organisatie bij andere stakeholders ten goede komt. Ook extern heeft stakeholdermanagement invloed: bij klanten, investeerders, pers en politiek, op de arbeidsmarkt en in de samenleving als geheel. Een goede reputatie bij interne stakeholders is een randvoorwaarde voor de goodwill bij externe relaties.

Stakeholdermanagement is dan ook het systematisch en integraal werken aan de bekendheid en de waardering van je bedrijf bij al je relaties - en dat verlangt een heldere visie van bestuurders en hun toezichthouders.

De rol van toezichthouders verandert

Tegen de achtergrond van de toegenomen transparantie wordt niet alleen nieuw leiderschap, maar ook nieuw toezicht gevraagd. Het is zaak voor bestuurders en toezichthouders om vast te stellen wat de verwachtingen van stakeholders in de samenleving zijn. Commissarissen en toezichthouders worden uitgedaagd een nieuwe rol te vervullen. Nu de laatste jaren diverse raden van toezicht in opspraak raakten, is de vraag: in hoeverre kunnen de belangen van alle stakeholders worden meegewogen in het toezicht? En hoe kan dit in de praktijk worden geborgd?

In de Code Tabaksblat (2004) lag de nadruk nog op de onafhankelijkheid van de toezichthouder, die een

zekere afstand moest houden om belangenconflicten te voorkomen. Maar inmiddels wordt wel gesproken over het fenomeen *stakeholder governance*: een code die bepaalt hoe politici, bedrijven en belangenorganisaties met elkaar moeten omgaan. Het idee is dat toezicht-houders en commissarissen er 'dichter op moeten zitten' om problemen eerder te onderkennen en tijdig in te grijpen. In de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 werd gesteld dat het bestuur van een onderneming de belangen van alle stakeholders moet meewegen in zijn beslissingen. Principe 1.1 daarvan bepaalt dat het bestuur een visie en een hieraan gerelateerd beleid moet opstellen en volgen. Het bestuur moet zich richten 'op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders.' Die 'stakeholders' zijn alle groepen en individuen die, direct of indirect, invloed uitoefenen op – of worden beïnvloed door – de doelen van de organisatie.²

Stakeholder governance betekent dat de raad van toezicht niet alleen contact heeft met medezeggenschapsorganen als de ondernemingsraad, maar ook met cliëntenraden en vertegenwoordigingen van andere belanghebbenden. Zo neemt de nieuwe generatie toezichthouders de klant en andere stakeholders serieus. En zij past de stijl van toezichthouden daar bewust op aan – door niet boven maar naast de bestuurder en andere gremia te gaan staan. Redeneren vanuit wantrouwen zaait wantrouwen, redeneren vanuit vertrouwen wekt vertrouwen. Het is van belang om een regelmatige dialoog te organiseren over de verwachtingen van stakeholders, met raad van bestuur en andere medezeggenschapsorganen.

Toezicht kantelt naar voorkant beleidsproces

Vanuit de wettelijke verplichting lag de nadruk in het toezicht lange tijd primair op financieel en organisatorisch gebied. Veel toezichthouders zijn in complexe situaties geneigd terug te grijpen naar de governance-code. De toezichthouder mag niet op de stoel van de bestuurder zitten. Maar toezicht is allang geen erebaantje meer, het is een vak met verantwoordelijkheid.³ Het gaat niet meer zozeer om kennis van de markt, visie, netwerk en competenties, maar ook over

(zelf)inzicht, zaken voorzien en compassie met de omgeving.⁴

Wanneer zich een crisissituatie voordoet, wordt niet alleen geoordeeld over de leden van de raden van bestuur, maar ook over de kwaliteit van de controle die op hen heeft plaatsgevonden. Het fenomeen dat zich dan voordoet, is leiderschapsregressie. Dit houdt in dat mensen bij toenemende onzekerheid hun heil zoeken bij de hoogst verantwoordelijke. Het publiek heeft opvattingen over hoe toezichthouders zich zouden moeten gedragen. Zo verandert niet alleen de rol van het toezicht, maar ook de context waarin de raad van toezicht opereert.

Door de nadruk van de code op monitoring houden commissarissen zich vaak vooral bezig met de vraag: klopt alles en maken we geen fouten? Dat is logisch, maar daardoor lopen ze tegelijkertijd het risico dat ze het bedrijf zelf uit het zicht verliezen. Commissarissen beginnen die rol naar zich toe te trekken en willen ook tussendoor betrokken zijn. Het is de kanteling van het toezicht naar de voorkant van het beleidsproces. De toegevoegde waarde van hun ervaring en hun perspectief van buiten de onderneming is het grootst als ze bij de strategie betrokken worden en kunnen meedenken over dilemma's, ethiek en het tempo van verandering.

De raad van toezicht wordt geacht een scherp beeld te hebben van de ontwikkelingen in de samenleving. In *stakeholder governance* staan de waarden van de organisatie centraal. Het is niet vreemd dat er veel aandacht uitgaat naar de corporate governance-code. De werkelijkheid is echter te complex om louter in regels te vatten. Te vaak hebben toezichthouders een te beperkt beeld van de werkelijkheid binnen en rond een organisatie. Veel informatie is gefilterd en gepolijst, vanuit het belang van het bestuur. Daarom is het belangrijk dat toezichthouders en commissarissen vooral naar de besturing kijken.

Dat betekent: zelf informatie ophalen bij verschillende stakeholders, de juiste vragen stellen, een breder beeld vormen om tot een afweging van alle relevante belangen te komen. De omkering van de top-downbesturing naar bottom-upverandering is revolutionair. Maar staat tegelijk bol van de mogelijkheden.

Van controle naar invloed

Er is waarschijnlijk geen ideaal model. Toch zijn er wel concepten te benoemen. In het debat over toezicht wordt een onderverdeling gemaakt in oud versus nieuw toezicht. Het is te herleiden tot een tweedeling die managementprofessor Douglas Murray McGregor in 1960 introduceerde in zijn boek *The Human Side of Enterprise*, de *Theory X* and *Theory Y*⁵. Die theorieën beschrijven twee contrasterende modellen van motivatie op de werkvloer door de directie. *Theory X* benadrukt het belang van strikt toezicht, externe

beloning en straffen. *Theory Y* beklemtoont de motiveerende rol van werktevredenheid en moedigt werknemers aan om taken op te nemen zonder direct toezicht. *Theory X* gaat ervan uit dat mensen lui zijn, niet willen werken, hun verantwoordelijkheid ontlopen, constant toezicht nodig hebben en enkel een beloning hen motiveert. *Theory Y* zegt dat mensen van nature graag werken, graag initiatief nemen, betrokken zijn, creatief zijn en hun verantwoordelijkheid nemen. Tegen deze achtergrond is het onderscheid tussen oud en nieuw toezicht als volgt te maken:

oud: X	nieuw: Y
de 'harde' kant van toezicht	de 'zachte kant' van toezicht
organisatie als geheel: stabiel verband	organisatie als coalitie: labiel verband
coöptatie	open selectie toezichthoudend talent
formele instituties	netwerken (inclusief externe krachtenvelden)
toezichthouden op afstand	betrokken toezichthouden
oog voor financiële kengetallen	oog voor kwalitatieve parameters
focus op relatie RvT & RvB: bestuurder centraal	focus op meerdere stakeholders: besturing centraal
bogen op ervaring	continue vakmatige ontwikkeling
gesloten over eigen functioneren	open over eigen dilemma's
relatief beschutte positie: ivoren toren	openbare verantwoording: glazen huis
letter van de code	geest van goed toezicht
juridische toetsing	moreel kompas
raad van individuen	boardroom dynamics
procesmatig toezicht	inhoudelijk toezicht
eenrichtingsverkeer naar stakeholders	dialogoog met stakeholders

Een onderliggende trend is de verschuiving in rolopvatting: van reactief naar proactief, van controle naar invloed, van de achterkant naar de voorkant. De ontwikkeling van oud naar nieuw toezicht vraagt in ieder geval om permanente deskundigheidsbevordering en professionalisering.

Het multi-stakeholderperspectief

Stakeholders zijn (groepen van) personen, organisaties of bedrijven die een (in)direct belang hebben bij de organisatie én omgekeerd. Het zijn de spelers die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen: vanuit het perspectief van de sector, als totaal, als afdeling of als project.

Wie de stakeholders zijn, verschilt per situatie en per organisatie⁶. Hun directe belangen kunnen strijdig zijn met het algemeen maatschappelijk belang. Het is soms lastig om het gemeenschappelijke te zien, elkaars belangen te respecteren en samen te werken aan het langetermijnbeleid van de organisatie.⁷

Stakeholders worden positief of negatief geraakt door de organisatie en haar activiteiten. Dit hoeft niet slechts fysiek of materieel te zijn, maar kan ook meer subjectief zijn: geluidsoverlast, vervuiling, een minder gezonde leefstijl of een gevoel van onveiligheid. Een complicerende factor is dat belangen door de tijd heen veranderen. Een netwerk is immers geen statisch maar een dynamisch gegeven. Wie vandaag je tegenstander is, kan morgen je vriend zijn en andersom. Bedenk daarbij dat stakeholders invloed hebben, maar zelf natuurlijk ook worden beïnvloed.

Stakeholders zijn dus niet alleen potentiële kritische belanghebbenden. Het kunnen allerlei groepen zijn, die direct of indirect hun eigen belangen of die van anderen vertegenwoordigen.

Stakeholders kunnen immers niet worden gezien als doelgroepen. Een doelgroep kun je zelf kiezen, maar je stakeholders roepen zichzelf uit tot belanghebbenden. Een doelgroep is sowieso een stakeholder, maar stakeholders zijn niet altijd een doelgroep. Zeker als zij niet tot een voor de hand liggende doelgroep horen, is dat een uitdaging. Zo wordt reputatie niet gemaakt door een organisatie zelf, maar in de online, offline en anyline conversatie tussen stakeholders onderling.

Precies daarom is dialoog met die belanghebbenden

nodig, zowel intern als extern. Niet alleen door transparante communicatie met hen, maar ook door actief te luisteren naar hun verwachtingen en daar proactief op in te spelen in de bedrijfsvoering. Stakeholdermanagement is nu eenmaal een spel dat op meerdere borden tegelijk wordt gespeeld. Zo zijn klanten nodig voor omzet, medewerkers voor arbeid, aandeelhouders voor financiering, nieuw talent voor de toekomst, distributiepartners voor bereik en ga zo maar door.

Verankeren in de organisatie

Wanneer een onderneming meer doet dan zij wettelijk verplicht is, creëert zij maatschappelijke goodwill (vertrouwen) en concurrentievoordeel (voorkeur). De totale strategie is pas succesvol als alle onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en op alle niveaus dezelfde, eenduidige boodschap wordt uitgedragen. Bovendien moet stakeholdermanagement geïntegreerd plaatsvinden in samenwerking met de traditionele disciplines als marketing, financiën, human resources, communicatie en operations.

Onder de paraplu van *stakeholder governance* verschuiven de verhoudingen. Stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie, moeten op een veel interactievere manier worden benaderd en betrokken. De identiteit van de organisatie moet in principe binnen alle bedrijfskundige functies expliciet worden. Dus ook in IT en logistiek, HR en financiën.

Met een denk- en werkkader wordt inzichtelijk gemaakt hoe organisaties hun *stakeholder governance* organiseren. De drie reputatietypologieën die in het overzicht naar voren komen (machtsgestuurd, stakeholdergestuurd en principegestuurd), zijn gebaseerd op desk-research, studie naar best practices en tientallen diepte-interviews met experts.

Hoewel inspiratie is geput uit de laatste wetenschappelijke inzichten, is deze typologie vooral bedoeld als praktisch handvat voor het professionaliseren van *stakeholder governance*. Het maakt het complexe eenvoudig, het unieke gemeenschappelijk en organisaties herkenbaar. De typologie legt bovendien een basis onder discussies over reputatie tussen bestuurders, managers, beleidsmakers, inhoudelijk deskundigen en communicatieprofessionals, en zorgt ervoor dat zij de effectiviteit en efficiëntie van hun inspanningen kunnen vergroten:

HET MODEL VAN STAKEHOLDER GOVERNANCE:			
	machtsgestuurd	stakeholdergestuurd	Principegestuurd
<i>Mate van doelgerichtheid</i>	Doelloos	Doelgericht: boodschap & effect centraal	Doelzoekend: proces & relatie centraal
<i>Ideale stakeholders</i>	Kennissen; gericht op winst	Vrienden; gericht op wisselwerking	Fans; gericht op waardecreatie
<i>Drive</i>	Selling the identity	Brand behaviour	Corporate religion
<i>Benadering</i>	Incidentele benadering	Totaalbenadering	Voorwaardenscheppende benadering
<i>Fans</i>	Pragmatici	Pragmatici	Ideologen
<i>Doel</i>	Defensief: geen fouten maken. Negatief mensbeeld	Behoud license to operate voor continuïteit van de onderneming (<i>evidence based</i>)	Permanente beïnvloeding; bedrijf als onderdeel van een groter geheel. Stakeholdermanagement als mvo. Positief mensbeeld
<i>Accent</i>	Defensief, instrumenteel, pragmatisch	Situationeel: reputatie als verkoopinstrument	Offensief en strategisch: gezamenlijk doorvoeren van de verandering; reputatie als spil van de operatie
<i>Stijl</i>	Dramatisch	Opportunistisch	Empathisch
<i>Dominante stakeholdergroep</i>	Journalisten en analisten	Klanten en commerciële markt	Medewerkers, identiteit profileren en trots stimuleren; arbeidsmarkt
<i>Kritiek</i>	Stakeholdermanagement = crisiscommunicatie, kunst- en vliegwerk	Stakeholdermanagement = window dressing, green-washing, modieuze praatjes en wolligheid	Te aspiratief karakter (leiderschap als missie), sectarisme, high brow, te conceptueel en te vaag
<i>Model</i>	Operational excellence	customer intimacy	product leadership
<i>Structuur</i>	Lijnorganisatie	Matrixorganisatie	Netwerkorganisatie of entente structuur
<i>Regie</i>	Top, BU-directies: centrale aansturing	Planning & staf, marketing/communicatie	Toezichthouders

In de praktijk kan worden vastgesteld, welke duiding van *stakeholder governance* het best past bij de organisatie en haar context.

Checklist voor stakeholder governance

Met *stakeholder governance* wordt de invloed van de organisatie gecontroleerd (*checks*) en komen de

uiteenlopende belangen van alle stakeholders (*balances*) aan de orde. Voor modern bestuur is het cruciaal dat vanuit de raad van toezicht wordt gewaakt over het stakeholderbeleid van de bestuurder. Dit is mogelijk als wordt voldaan aan vijf criteria zoals opgenomen in figuur 2.

FIGUUR 2: CHECKLIST VOOR DE RAAD VAN TOEZICHT

#		
1	Purpose: visie, missie en strategie	Structure follows strategy. De raad van toezicht (RvT) fungeert als bestuurlijk klankbord en ziet erop toe dat zowel externe maatschappelijke partners als interne spelers tijdig bij de strategieontwikkeling en periodieke toetsing betrokken worden. De raad zorgt ervoor dat zij een eigen, maar gepaste relatie onderhoudt met de belangrijkste externe stakeholders van de organisatie. In de RvT-vergaderingen zijn de signalen uit de samenleving een apart agendapunt, waarmee het leefperspectief is geborgd. De gidsfunctie wordt gevraagd en ongevraagd vervuld. Hierbij wordt gekeken naar alle issues die relevant zijn voor de organisatie.
2	Diversiteit samenstelling	De RvT is zodanig samengesteld dat een breed en functioneel netwerk wordt bereikt, zodat adequaat wordt voorzien in de gidsfunctie ten behoeve van de raad van bestuur. De RvT is dan ook een brede vertegenwoordiging: mannen en vrouwen, insiders en outsiders, oud en jong, waarmee een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is.
3	Benoeming en beloningen	De RvT heeft oog en oor voor het belang van alle stakeholders: het multistakeholderperspectief. Het gezelschap is geïnformeerd over wat speelt in de organisatie en toetst bij de raad van bestuur in hoeverre de belangen van alle stakeholders worden gediend. Er zijn concrete KPI's waarop de bestuurder(s) worden beoordeeld, in termen van reputatie, klanttevredenheid en naamsbekendheid. Zij vormen de basis van de variabele beloning van bestuurders en management.
4	Informatieprotocol	De benodigde informatievoorziening is een actueel thema in de governance-discussie: welke informatie heeft de RvT nodig om haar rol goed te kunnen vervullen? Daarbij gaat het om een gestructureerde informatievoorziening die aansluit bij de (strategische) beleidscyclus en de geformuleerde (meerjaren)doelstellingen en te realiseren prestaties. Maar ook om tussentijdse informatie en signalen die voor goed toezicht nodig zijn. Een goede RvT zet hoor en wederhoor in.
5	Rapportage	De RvT legt extern verantwoording af over zijn functioneren en over de wijze waarop de belangen van alle stakeholders zijn geborgd, bijvoorbeeld in de vorm van een duurzaamheidsverslag of maatschappelijk jaarverslag.

De meeste innovaties ontstaan juist als er met meerdere partijen wordt gesproken.⁸ Professionele toezichthouders borgen dat het bestuur voldoet aan het verwachtingspatroon van de stakeholders. Daarbij draait het niet alleen om de 'harde' kant van de organisatie (financiën, structuur), maar ook om de 'zachte' kanten, zoals gedrag, de wijze van communiceren en houding en bejegening.⁹

Doorbreek de silo's

Het betekent dat je als toezichthouder onderdeel bent van het netwerk waarin jouw organisatie opereert,

zonder het primaire proces voor de voeten te lopen. Enerzijds moet je terughoudend zijn, anderzijds moet je aan de benodigde informatie zien te komen. Deze balanceeract is een randvoorwaarde voor professioneel stakeholdermanagement.

Het beleggen van stakeholdermanagement op toezichthoudend niveau is cruciaal, omdat organisaties de neiging hebben tot systeemdenken. Stakeholders worden veelal vanuit aparte afdelingen benaderd. Vanuit deze silo's wordt ingezet op beheersbaarheid. Per groep worden KPI's benoemd en zij moeten volledig onder controle worden gebracht.

TOEZICHTHOUDERS MOETEN ZELF INFORMATIE OPHALEN BIJ STAKEHOLDERS, DE JUISTE VRAGEN STELLEN, EEN BREDER BEELD VORMEN OM TOT EEN AFWEGING VAN ALLE RELEVANTE BELANGEN TE KOMEN. DE OMKERING VAN DE TOP-DOWNBESTURING NAAR BOTTOM-UPVERANDERING IS REVOLUTIONAIR

In de praktijk wordt het multistakeholderperspectief veelal vanuit corporate communicatie bewaakt. Het gevaar is dat wordt vergeten hoe stakeholders onderling tot overeenstemming komen. Er moet rekening worden gehouden met veel stakeholders. En de omgeving verandert voortdurend. Het maken van duidelijke keuzes wordt meestal niet door iedereen gewaardeerd. Dat leidt of tot wrijving of tot uitstelgedrag. Het is logisch dat er conflicten kunnen voorkomen rond bestuurders en raden van toezicht. De stem van stakeholders moet niet alleen worden meegenomen door een afdeling communicatie, maar ook door toezichthouders en commissarissen.

Kom uit de bubbel

De kloof tussen de samenleving en organisaties vraagt om een fundamentele heroriëntatie van toezicht. De moderne organisatie is geen bolwerk, maar een netwerk. In de realiteit komen netwerken non-lineair tot stand, terwijl zij vanuit organisaties veelal lineair worden benaderd. De belangrijkste uitdaging van de raad van toezicht is niet te vervallen in silodenken. In het nieuwe toezicht is de maatschappelijke opdracht van de organisatie het vertrekpunt en wordt het leren van fouten gestimuleerd.¹⁰ Toezicht gaat niet in de eerste plaats over macht en controle, maar over het vermogen om anderen mee te nemen op de moeilijke en onzekere weg van organisatieverandering. Kom uit de bubbel van de bestuurskamer en zoek de leefwereld van mensen op, is dus het idee. Door de ontschotting te organiseren vanuit zowel de afdeling Communicatie, het management, de top en bij de toezichthouders, ontstaat de beste samenwerking.

Noten

1. Goodijk, R., Falend toezicht in semipublieke organisaties. Assen, Koninklijke van Gorcum, 2012.
2. Stamsnijder, P., *Stakeholdermanagement: start met wie*. Amsterdam, Boom Uitgevers, 2016.
3. Sennett, R., *Samen. Een pleidooi voor samenwerken en solidariteit*. Amsterdam, Meulenhoff, 2016.
4. Sinek, S., *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Londen, Penguin Books, 2011.
5. Murray McGregor, D., *The human side of enterprise*. McGraw Hill Professional, New York, 1960.
6. Riel, C.B.M. van, *The Alignment Factor*. Den Haag, BIM Media, 2012.
7. Kets de Vries, M.F.R., *Wat leiders drijft*. Amsterdam, Nieuwezijds, 2006.
8. Nye, J., *Soft power. The means to success in world power*. New York, The Perseus Books Group, 2005.
9. Hart, W., *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer, Kluwer, 2013.
10. Lonkhuyzen, P. van, *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Zaltbommel, Haystack, 2015

Over de auteur

Paul Stamsnijder was in 2008 oprichter van de Reputatiegroep. Hij is adviseur van bestuurders, toezichthouders en (communicatie)directeuren in strategische veranderingen en samenwerkingstrajecten. Daarnaast is hij actief als toezichthouder in de zorg.

