

Het is zover: de raad van bestuur (de directie, het MT, de stuurgroep, de overlegvergadering) heeft een besluit genomen. En dan? Dan komt de volgende stap, waarin zich direct nieuwe vragen voordoen voor de beslissers. Krijgt het besluit draagvlak in de organisatie? Wil je nog invloed uitoefenen om de uitwerking van het besluit bij te sturen?

Carolien J. de Monchy geeft inzicht in de dynamiek van het creëren van draagvlak. Ook biedt ze bouwstenen hoe je als (mede) beslisser kunt werken aan je eigen acceptatiegraad, je license to lead.



Carolien J. de Monchy is opgeleid als organisatiepsycholoog. Ze heeft een brede ervaring als organisatieadviseur en facilitator om complexe besluitvorming in organisaties te begeleiden. Zij is auteur van - onder meer- *Maatschappelijk Verantwoord Besturen*.

LICENSE TO LEAD: DE KUNST OM DRAAGVLAK TE CREËREN

Besluiten, zeker complexe besluiten, vragen van de beslissers om een breed scala aan aspecten tegen elkaar af te wegen die vanuit heel verschillende invalshoeken aan de orde komen. Is de kwestie vierkant of blauw? Afwegingen van verschillende variabelen is geen wiskunde, het zijn handgewogen beoordelingen. Een voorbeeld uit een interview met Karel Vuursteen, een ervaren commissaris, over Good Governance.

‘Bij AKZO Nobel hebben we (raad van commissarissen) uitvoerig gesproken over een beoogde overname. Zo’n onderwerp komt wel een paar keer terug, hoor. De overname paste op zich prima in de strategie, het was een gebied waarin we niet werkzaam waren, enzovoort. De discussie ging met name over de politieke instabiliteit van het

land en de consequenties daarvan voor de business. De standpunten werden goed uitgediscussieerd, maar je brengt de verschillen niet bij elkaar. Het afwegen blijft iets subjectiefs. Het gaat dan ook om de persoon: wie zegt het? Dat herken ik ook wel in andere vergaderingen, de persoon blijft een belangrijk element.’ (De Monchy, 2020.)

Onderwerpen in een bestuursvergadering hebben vaak een historie. Je beslist niet zomaar over een belangrijke overname: er is onderzoek gepleegd, er zijn vele vragen gesteld en antwoorden gegeven. Het besluit ‘komt een paar keer terug,’ zegt Karel Vuursteen. Je kunt dit zien als een proces om tot een gedragen besluit te komen. Uiteindelijk zullen de RvB en de RvC tot een besluit komen omtrent de overname in het politiek niet

stabiele buitenland. En dan begint de volgende fase: draagvlak behouden bij de spelers die bij de besluitvorming betrokken waren en draagvlak krijgen bij spelers buiten de vergadering. Want let wel: een pas genomen besluit is fragiel, het is kwetsbaar. Het wordt onderwerp van gesprek bij diverse betrokkenen, van beslissters tot degenen die met de gevolgen ervan geconfronteerd worden, en die er elk hun eigen betekenis aan toekennen. Het besluit gaat zo een eigen leven leiden en kan makkelijk een stille dood sterven. Mensen kunnen hun aanvankelijke geloof erin verliezen, het tegenwerken of er geen prioriteit aan geven. Als je als medebeslisser wilt dat het besluit na de vergadering levend blijft, heb je de aandacht en steun nodig van relevante belanghebbenden. Als het werkt, zie je hoe de ene beslissing opmaat is voor een volgend besluit, voor een project, voor nieuwe acties, et cetera. Het werk van de beslissters gaat gewoon door. Of, kun je ook zeggen, het begint opnieuw.

Het gaat erom steun te verwerven

Een voorbeeld uit de wereld van de Sociaal Economische Raad (SER), belangrijk adviesorgaan van de regering, over steun verwerven. De voorzitter, Mariëtte Hamer, staat voor de taak om de verschillende geledingen binnen de SER (vakbonden, werkgevers en onafhankelijk deskundigen) overeenstemming te laten krijgen over een advies.

Zodra er een SER-advies verschijnt, houdt Mariëtte Hamer contact met Kamerleden om politiek draagvlak te creëren. Bijvoorbeeld nadat de SER in 2019 adviseerde om een bindend vrouwenquotum in te stellen voor de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. ‘Het was al mooi dat het SER-advies er kwam,’ zegt Marry de Gaay Fortman, advocaat-partner bij Zuidaskantoor Houthoff. Zij trok als voorzitter van Topvrouwen.nl intensief op met Hamer. ‘Maar daar liet ze het niet bij. Ze was ook voortdurend bezig om in de Tweede Kamer een meerderheid te krijgen.’ (NRC, 14 mei 2021.)

Het SER-advies is kwetsbaar, zegt Marry de Gaay Fortman. Zonder voldoende steun verdwijnt het in een bureaula. Mariëtte Hamer laat het er dan ook niet bij zitten: ze bewerkt politici om steun in de Kamer te verwerven. In het NRC-artikel staat het niet met zoveel woorden maar het klinkt logisch dat het succes van Mariëtte Hamer in het creëren van politiek draagvlak mede afhankelijk is van haar persoonlijke inzet, haar professionele netwerk, het aanvoelen van politieke dynamiek (ze heeft tenslotte zelf jarenlang in de Kamer gezeten), en haar geloofwaardigheid als SER-voorzitter.

Draagvlak begint niet pas ná de vergadering, het speelt al voorafgaand aan en tijdens het overleg een rol. Karel Vuursteen zegt het onomwonden: ‘Het gaat dan ook om de persoon: wie zegt het? Dat herken ik ook wel in andere vergaderingen, de persoon blijft een belangrijk element.’ Of er in de vergadering draagvlak is voor jouw inbreng, hangt met andere woorden niet alleen af van de inhoud; het is mede afhankelijk van hoe anderen naar je kijken. Hoe mensen je zien is een mengelmoeis van hun eerdere ervaringen met jou, hun inschatting van je kennis en kunde, je persoonlijke charme en je achterban, om een paar variabelen te noemen.

De voorbeelden van AKZO Nobel en de SER illustreren dat het creëren van draagvlak onlosmakelijk verbonden is met de personen die zich ervoor inzetten. Het sociale aspect van het (gecreëerd) hebben van steun noemen we *license to lead*. De term verwijst naar de wederzijdse afhankelijkheid tussen de (mede)beslisser en de relevante stakeholders. Zonder volgers geen leider, zogezegd. Hoe werkt het verkrijgen van steun in werkrelaties?

In de loop van hun werkzame leven leren bestuurders, (top)managers, toezichthouders, bestuursadviseurs met vallen en opstaan hoe zij hun *license to lead* kunnen verwerven. Het is praktijkkennis, die je leert door goed op te letten hoe anderen het doen en gevoel te ontwikkelen voor de stilzwijgende regels van invloed en communicatie. Maar wat dóen de ervaren beslissters dan precies? Wat hebben zij geleerd? Om daarachter te komen zijn ervaren bestuurders, toezichthouders, topmanagers, bestuurssecretarissen en eerstelijns professionals uitgebreid geïnterviewd.

★★

De kracht van beeldvorming – ondertitel wat er gebeurt

(Top)managers zitten in een glazen huisje. Ze zijn zichtbaar en wat ze zeggen en doen wordt overal in de organisatie geïnterpreteerd, van commentaar voorzien en gedeeld. Met de komst van de sociale media (niet alleen Twitter, ook bijvoorbeeld app-groepjes in de organisatie) neemt de snelheid waarmee beelden gedeeld en van commentaar worden voorzien geweldig toe. Zo vertelde een bestuursvoorzitter in een rondetafelgesprek over 'besturen onder druk' over een enorme rel op hun opleidingsinstituut, en de belangstelling van de media daarvoor.

Beeldvorming kan razendsnel gaan, leerde deze bestuurder. Opeens kleefte het beeld ‘afstandelijk en drammerig’ aan je, en wordt je license to lead ingetrokken. Dat er beelden ontstaan (en een eigen leven gaan leiden) is een gegeven. Daar heb je op zich geen invloed op (Hetebrij, 2006). Wat je wel kunt doen, is aandacht besteden aan een goede toelichting op de besluitvorming, inclusief de afwegingen die er gemaakt zijn. Zo vertelde een toezichthouder over het besluit in de raad van toezicht om de directeur van de organisatie te vervangen. In dergelijke situaties spelen allerlei overwegingen een rol en gaan er ook verschillende verhalen door de organisatie.

Toezichthouder: ‘We hebben afscheid genomen van een directeur. Medewerkers denken dan: help, wat gebeurt er? Mensen willen niet altijd zien wat er aan de hand is, of ze hebben het overzicht niet. Dan helpt het om te benoemen wat de reden is waarom de directeur op non-actief is gesteld en dat er goed overleg over zijn vertrek is geweest. Dan kun je de mensen die loyaal zijn aan de oude directeur meenemen, niet allemaal, dat weet ik wel, maar je hebt het benoemd, je bent transparant. Ik zie zo vaak dat het niet gebeurt. Aan de top alles met de mantel der liefde bedekken en verzwijgen, dat werkt niet.’

Goed Bestuur & Toezicht 3 2021

Verhalen spreken elkaar soms tegen – houd daar rekening mee

Mensen praten heel wat af in organisaties. Niet alleen in de vergadercircuits, maar ook bij de koffie, in de wandelgangen, in app-groepjes. Eén van de functies van al die communicatie is het gezamenlijk construeren van verhalen waarmee we betekenis geven aan wat we meemaken. Mensen kunnen met elkaar samenwerken dankzij zulke gezamenlijke verhalen over wat de realiteit inhoudt en welke regels daar gelden (Harari, 2017 (2012)). We hebben talloze verhalen waarmee we een organisatie levend houden. Dat is geen samenhangend geheel, het is een soort vergaarbak waarin rijp en groen, uitgewerkt en versimpeld, groot en klein naast en door elkaar kronkelen, aan elkaar vastkleven of in vergetelheid raken. Zo bezien is er niet één ‘juist’ verhaal. Het laatste besluit van het MT wordt naadloos ingepast in het verhaal ‘Zie je wel dat we ondernemen-der moeten worden’ of beschouwd als illustratie van het verhaal ‘Ze snappen er nog steeds niets van, daarboven, anders zouden ze wel...’. In één van de rondetafelgesprekken vertelde een voorzitter van de raad van bestuur over de onvrede in de bestuurskamer over de kwaliteit van de ingediende voorstellen van de businessunits (kantoordirecteuren) om de strategie uit te voeren.

Voorzitter raad van bestuur: ‘We zaten midden in een veranderproces, waarbij we veel ondernemen-der en meer klantgericht zouden werken. We hadden ervoor gekozen om onze te sterk gedecentraliseerde zelfstandige kantoren centraler aan te gaan sturen en tegelijkertijd ondernemerschap te bevorderen. We stimuleerden eigen initiatief, er was budget beschikbaar voor projecten in de kantoren. Tot onze teleurstelling waren de ingediende projectplannen beneden niveau. Klatergoud, vonden we, gericht op makkelijk scoren in plaats van op het werkelijk verbeteren van de dienstverlening. We stuurden de voorstellen terug, maar dat hielp niet. De tweede versie was niet beter.’

De RvB realiseerde zich dat meer van hetzelfde niet zou werken: niet nóg een keer terugsturen dus. Maar wat dan wel? Langzamerhand kwam de RvB tot het inzicht dat de directeuren van de decentrale kantoren een volstrekt eigen beeld hadden van de nieuwe strategie. Dat was geen individueel verhaal van een enkele directeur, het was een gedeeld verhaal over wat ‘ondernemen’ betekende. Hoe kwam dat verhaal in de wereld?

Voorzitter raad van bestuur: ‘Dit inzicht leidde tot een intensief gesprek binnen de RvB. We stelden onszelf de vraag: “Wat doen wij nu, wat stralen wij uit dat we dit soort voorstellen binnen krijgen?” Dat was een draaipunt, hiermee konden we verder.’

Met deze radicale omslag in het denken maakte de RvB de weg vrij voor een heel ander gesprek met de kantoordirecteuren. Zij luisterden naar hun verhalen en stelden daar hun eigen verhaal naast. En zij waren bereid om te onderzoeken hoe hun eigen handelen geïnterpreteerd werd en zo voeding gaf aan verhalen. Hierdoor kon een nieuw, gezamenlijk verhaal ontstaan over de beoogde strategie, waardoor de twee partijen elkaar hun license to lead konden bevestigen. Tenslotte is een license to lead niet alleen steun die je verkrijgt, het is ook steun die je aan een ander geeft.

Versterk je positie in je netwerk – zoek het gesprek op

De dans om license to lead lijkt wat op dating: beide partijen moeten het willen, anders werkt het niet. Als je een license to lead ambieert maar de ander geeft die niet (om welke reden dan ook) kun je niet verder. Je krijgt het vertrouwen niet om een project door te zetten, of om een reorganisatie door te voeren. Het omgekeerde komt ook voor: dat je een license to lead krijgt, maar dat je redenen hebt om die niet op te pakken. De bekende situatie dat je een voorstel doet in een vergadering en vervolgens plompverloren de uitvoering op je bord krijgt.

Wat helpt om aan elkaar een license to lead te gunnen,

is inzicht in de praktijkervaringen van de ander en bedenken hoe je van dienst kunt zijn. In toenemende mate (al dan niet ondersteund door adviezen in governance codes) organiseren stakeholders dan ook gelegenheden om ervaringen uit te wisselen. Zo vertelt een toezichthouder bij een Hogeschool met de portefeuille Onderwijs en Onderzoek over zijn gesprekken met medewerkers.

Toezichthouder bij een Hogeschool: 'We (Raad van Toezicht) zijn druk aan de slag met het bewaken van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. We bespreken dan ook veel visiedocumenten. Maar dat is niet genoeg, het gaat erom hoe het daadwerkelijk werkt in de praktijk. Daarom praat ik veel met mensen die het onderwijs geven en onderzoek doen. Dat geeft mij inzicht hoe het gaat. En ik begrijp beter waar we als RvT mee kunnen helpen om de kwaliteit te bewaken, te borgen, et cetera.'

Een voorbeeld van efficiënt omgaan met de tijd, door gebruik te maken van bestaande netwerken en alert te zijn op het vinden van toegevoegde waarde. Dergelijke gesprekken vinden in diverse netwerken en overleggen in de organisatie plaats. Dat hoeft niet altijd een persoonlijke ontmoeting te zijn, vertelt een projectleider. Dat kan natuurlijk ook niet, gezien de drukke agenda's.

Projectleider: 'We hadden bij Business Development een volstrekt nieuw concept bedacht. Een innovatie met een groot marktpotentieel. Het was geweldig toen we het budget rondkregen met de expliciete steun van de top. Maar toen kwam de volgende stap. Dit project betekende dat Operations, Marketing, Sales en ICT intensief moesten samenwerken om de nieuwe dienst te kunnen leveren en verkopen. We hebben toen een serie korte interviews met de topmanagers opgenomen, waarin zij uitlegden waarom ze dit project steunen. Daar hebben we veel plezier van gehad.

We hebben ze overal laten zien, bij klanten, in vergaderingen met afdelingen, de stuurgroep, MT's. Zo konden we de steun voor het project behouden en vergroten – het was echt fantastisch.'

De voorbeelden illustreren hoe het werkt in gesprekken over praktijkervaringen. Door elkaar op te zoeken (al dan niet in persoon) leer je elkaar beter kennen en ontwikkel je inzicht in elkaars positie. Dat draagt weer bij aan realistische verwachtingen over en weer, en zo werk je aan onderling vertrouwen.

Bouwen aan vertrouwen

De praktijkvoorbeelden belichten iedere keer een andere kant, of geven een ander antwoord op het creëren van draagvlak. Ook al staat het er niet met zoveel woorden: wat alle verhalen met elkaar gemeen hebben is een duidelijke filosofie. De bedoeling om te bouwen aan het vertrouwen van de stakeholders in elkaar. Het gaat niet om blind of naïef vertrouwen. Het gaat om vertrouwen dat gebaseerd is op open gesprekken over ieders werkelijkheid in de organisatie, op een helder gebruik van macht, en op een gedemonstreerde bereidwilligheid om je te laten beïnvloeden. Over een besturingsfilosofie gestoeld op vertrouwen, in plaats van wantrouwen, zijn we nog lang niet uitgepraat.

Literatuur

- de Monchy, C. J. 2020. *Maatschappelijk Verantwoord Besturen. Good Governance in de bestuurskamer*. Amsterdam: Mediawerf.
- Harari, Y. N. 2017 (2012). *Sapiens. een kleine geschiedenis van de mensheid* (twintigste druk ed.): Thomas Rap.
- Hetebrij, M. 2006. *Macht en politiek handelen in organisaties. Iedereen doet mee*. Assen: Van Gorcum.
- Moerkerken, S. 2015. *Hoe ik verander. Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken*. Deventer: Vakmedia-net.