

Inhoud

Inleiding 9

Deel I. Vertrouwen in bedrijf

1. Het belang van meer vertrouwen 19
2. Dividend op vertrouwen 44
3. In control in een vertrouwensorganisatie 58

Deel II. Bouwen aan vertrouwen

4. Van 'command and control' naar 'beyond budgeting' 71
5. De financial als businesspartner 90
6. Stap voor stap naar vertrouwen 103
7. Cultuur als schakel tussen intentie en actie 119
8. Vertrouwen als drijver van succesvolle innovatie 139

Nawoord 161

Literatuur 163

Over de auteurs 173

Inleiding

Fish discover water last. Pas als het water vervuild is, zal een vis het waarnemen. Zo werkt het ook met vertrouwen. Wanneer het in overvloed aanwezig is, zal niemand het opmerken, maar wanneer er een gebrek aan ontstaat, voelen we dat meteen.

Het ontbreken van vertrouwen werkt verlamdend; mensen moeten dan bijvoorbeeld heel goed op hun woorden letten. Het aantal controles en controlerende instanties neemt toe en als gevolg daarvan nemen ook de administratieve lasten toe. En dat terwijl de Nederlandse overheid krampachtig probeert de administratieve lastendruk te verminderen om daarmee ondernemerschap aantrekkelijker te maken. Daarbij stuit ze echter op de regels en voorschriften die worden opgelegd door diverse, ooit door diezelfde overheid geïnstalleerde, controlerende instanties zoals AFM, DNB, NMA, Opta en de Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit (NVWA). De meeste van deze instanties zijn inmiddels (deels) verzelfstandigd, wat het er niet makkelijker op maakt de wet- en regelgeving te volgen.

Bij te weinig vertrouwen zal daarnaast het tempo waarmee beslissingen worden genomen omlaaggaan vanwege de extra controles die men zal willen uitvoeren. Deze ontwikkelingen werken de concurrentiepositie van de betreffende bedrijven of instellingen bepaald niet in de hand, zeker niet in een tijd waarin snel kunnen reageren op veranderde omstandigheden belangrijker is dan ooit. In veel gevallen moeten bedrijven nu bovendien wereldwijd concurreren, en daarmee is ook stringente kostenbeheersing belangrijker dan ooit.

Oké, zul je misschien zeggen, maar wat bedoel je eigenlijk met ‘vertrouwen’ en dan met name ‘voldoende vertrouwen’? Hoe meet je dat?

Vertrouwen is iets tussen mensen, zeg gemakshalve partij A en partij B. Wanneer partij A partij B vertrouwt, betekent dit dat A een goed gevoel heeft bij wat B zal doen in uiteenlopende omstandigheden. Iemand vertrouwen heeft dus te maken met *voorspelbaar gedrag* van die ander. Deze context geeft tegelijkertijd ook aan dat aan het schenken van vertrouwen onlosmakelijke risico's zijn verbonden; de voorspelling kan immers ook wel eens niet uitkomen. Aan het níet

geven van voldoende vertrouwen zijn evenzeer risico's verbonden, zoals verlies aan concurrentiekracht vanwege te hoge controlekosten of een lagere reactiesnelheid vanwege een bureaucratische organisatie.

'Voldoende vertrouwen' is een situatie waarin het door partij A gegeven vertrouwen in overeenstemming is met het vertrouwen dat partij B aankan en verdient. Het is dus 'adequaat vertrouwen': geen blind vertrouwen en ook geen generiek wantrouwen, maar een positie ergens daartussenin. Situaties waarin adequaat vertrouwen ontbreekt, bijvoorbeeld wanneer er onnodig veel wantrouwen heerst, zijn disfunctioneel omdat er onnodig veel bureaucratie is opgetuigd, wat geld kost en waarbij onnodig veel tijd wordt verspild aan *checks and balances*. Blind of bijna blind vertrouwen daarentegen kan onverantwoorde risico's opleveren. De organisatie mag dan wel besluitvaardiger zijn en lagere kosten hebben, maar of deze voordelen de extra risico's te allen tijde rechtvaardigen...?

De snelheid van vertrouwen

Zoals gezegd, vertrouwen kan de besluitvaardigheid van organisaties opkrikken. Niet voor niets spreekt Stephen M.R. Covey in dit verband van *the speed of trust*.¹ In zijn gelijknamige boek (2006; Nederlandse vertaling: *De snelheid van vertrouwen*) heeft Covey de aan vertrouwen of wantrouwen onlosmakelijk verbonden consequenties op het gebied van tijd en kosten nader uitgewerkt. Covey spreekt van een 'vertrouwensbelasting' (het tempo waarin besluiten kunnen worden genomen is lager en de kosten zijn hoger in geval van onvoldoende vertrouwen) respectievelijk van een 'vertrouwensdividend' (het tempo waarin besluiten kunnen worden genomen is hoger en de kosten zijn lager in geval van voldoende vertrouwen). Figuur 0.1 is ontleend aan *De snelheid van vertrouwen* (blz. 24) en illustreert de potentiële voordelen van toenemend vertrouwen zoals Covey deze ziet. Als het vertrouwen afneemt werken de gevolgen vanzelfsprekend tegengesteld.

Covey gebruikt terminologie (snelheid/tijd en kosten) die in de financiële wereld breed wordt toegepast bij het maken van allerlei afwegingen, zoals bij

1 Stephen M.R. Covey is zoon van de in 2012 overleden Stephen R. Covey. En wie kent deze laatste grootmeester niet? Van zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* zijn wereldwijd ruim 25 miljoen boeken verkocht (in meer dan 38 talen). Het is een van de meest toonaangevende managementpublicaties aller tijden.



Figuur 0.1 De relatie tussen extra vertrouwen enerzijds en de gevolgen voor tijd (= tempo) en kosten anderzijds volgens Stephen M.R. Covey (2006)

investeringsvraagstukken. De overweging om werk te maken van een vertrouwenscultuur in een organisatie kan evenzeer als een investering worden gezien. Maar hoe ziet Coveys business case er dan uit, zul je je wellicht afvragen. Hoe kan, als kernonderdeel van een nieuwe besturingsfilosofie, een betere balans tussen vertrouwen en wantrouwen worden gevonden?²

Het is opvallend dat wanneer Covey aannemelijk wil maken dat voldoende vertrouwen een gezond rendement (*return on trust*) kan opleveren, hij zijn eigen stelling, zoals geschetst in figuur 0.1, min of meer negeert. In plaats daarvan maakt hij gebruik van onderzoeksresultaten van onder meer adviesbureau Towers Watson en het Great Place to Work Institute. In deze onderzoeken wordt een relatie gelegd tussen een financiële variabele, in dit geval de beurskoers en de operationele productmarge van de onderzochte organisaties, en een niet-financiële variabele, hier de motivatie van medewerkers van de betreffende organisaties. Feitelijk suggereren deze onderzoeken dat er een ondubbelzinnig positieve relatie bestaat tussen de mate waarin medewerkers zich op het werk thuis voelen en de (financiële) performance van de organisatie.

Motivatie

Dat mensen zich thuis voelen in het bedrijf betekent vaak concreet dat de normen, waarden en doelstellingen van de organisatie – missie, visie en strategie – in grote lijnen overeenkomen met de persoonlijke normen, waarden en doelstellingen van de medewerkers. Een dergelijke congruentie tussen orga-

2 Vooropgesteld dient te worden dat niet bij iedere afweging die het management van een organisatie moet maken de financieel-economische dimensie domineert. Soms zijn bepaalde investeringen gewoon nodig, bijvoorbeeld als het gaat om veiligheid, milieu of ARBO-wetgeving, zonder dat daar een direct aanwijsbaar rendement tegenover staat. Ook in ons geval, sprekend over 'een investering in vertrouwen', kan het zijn dat direct aantoonbare resultaten ontbreken.

nisatiebelangen en privébelangen versterkt de motivatie en dus de intrinsieke gedrevenheid van de medewerkers (zie figuur 0.2). En ja, natuurlijk kan ook een bonus motiverend werken. De bonus is dan bedoeld om de individuele medewerker te verleiden zijn privébelang ondergeschikt te maken aan het organisatiebelang.

motivatie = (financiële) performance

Figuur 0.2 De relatie tussen motivatie enerzijds en (financiële) performance anderzijds³

Motivatie, of zo je wilt inspiratie en motivatie, wordt door Covey niet direct genoemd in zijn beschrijving van een investering in vertrouwen (zie figuur 0.1). Wij zijn ervan overtuigd dat de relatie zoals geschetst in figuur 0.2 maatgevender is dan de relaties die Covey schetst in figuur 0.1. Hoewel motivatie natuurlijk niet kan bestaan of overleven zonder voldoende vertrouwen. Vertrouwen en motivatie correleren positief: hoe meer vertrouwen, hoe meer motivatie (en omgekeerd). Deze relatie tussen vertrouwen en motivatie zal overigens niet geheel lineair zijn; vanaf bepaalde niveaus werkt de toevoeging van dezelfde hoeveelheid vertrouwen steeds minder motiverend.

Uiteindelijk gaat het in een business-setting niet puur om vertrouwen, maar om de vraag in welke mate vertrouwen functioneel is en dus bijdraagt aan betere, duurzame prestaties. Enkel in ideële organisaties zou de functionaliteit van vertrouwen onbesproken kunnen blijven; in andere organisaties gaat het erom de missie van de organisatie zo veel mogelijk gelijk te trekken met de persoonlijke *drive* van de medewerkers, zodat de organisatie zo veel mogelijk opschuift in de richting van een ideële organisatie. En hoewel er een directe relatie bestaat tussen kosten, tijd en performance, komt dat in figuur 0.1 onvoldoende tot zijn recht. Feitelijk is er sprake van een soort van input-proces-outputschema. De input is in dit geval: extra vertrouwen als trigger van extra motivatie; het proces betekent hier: tijd en kosten, en de output zijn de prestaties.

3 De performance van een organisatie bestaat uit zowel *financiële prestaties* (denk aan omzet en winst) als uit *niet-financiële prestaties* (denk aan de klanttevredenheid, de CO₂-emissie en het aantal bedrijfsongevallen). De niet-financiële prestaties hebben meestal ook een financiële implicatie. Waar in dit boek wordt gesproken van ‘performance’ doelen we op beide dimensies, tenzij anders vermeld.

Risico-overweging en innovatie

We willen naast motivatie nog een vierde en vijfde belangrijke variabele toevoegen aan het model van Covey. Dit zijn risico-overweging en innovatie.

Het waargenomen risico wordt enerzijds beïnvloed door de al genoemde variabelen motivatie, snelheid en kosten. Een verbetering in de motivatie van de medewerkers reduceert bijvoorbeeld het ziekteverzuim, bevordert innovatie en stimuleert klantgerichtheid; allemaal aspecten die het risicoprofiel van de organisatie inperken. Sneller kunnen reageren op ontwikkelingen, zonder aan zorgvuldigheid in te boeten, reduceert vanzelfsprekend ook het (strategische) risicoprofiel. Verminderde kosten stellen de organisatie in staat om zonder margeverlies agressiever op prijs te concurreren. Ook dit effect reduceert het risicoprofiel.

Anderzijds kan het in de organisatie gestelde vertrouwen tot teleurstellingen leiden wanneer medewerkers bewust misbruik maken van de nieuwe situatie (frauderisico). In dit geval is de intentie van de betreffende medewerkers discutabel. Daarom mag er ook nooit sprake zijn van blind vertrouwen en is een kritische grondhouding noodzakelijk. Het kan echter ook zijn dat de intentie goed is, maar dat iemand de taken niet aankan die hij of zij in de nieuwe situatie heeft gekregen. In dat geval is er sprake van een inschattingsfout van het management. Meestal wordt echter het frauderisico genoemd als de meest problematische factor in discussies over het wel of niet vergroten van het vertrouwen binnen een bedrijf.

De vijfde variabele die we graag zouden toevoegen aan het model is innovatie. Innovatie-expert Rowan Gibson beweert dat innovatie teamwork is. In zijn bestseller *Innovation to the Core* (2008) merkt hij op: ‘Een van de grote mythen van innovatie is dat baanbrekende ideeën alleen door getalenteerde individuen of kleine, geïsoleerd werkende creatieve teams worden geproduceerd. Goede ideeën hebben zelden alleenstaande ouders! Wat je nodig hebt is een “innovatie-democratie”. Delegeer de verantwoordelijkheid voor innovatie niet naar een klein clubje mensen. Het is de taak van iedereen!’

Teams kunnen enkel goed functioneren wanneer het onderlinge vertrouwen tussen de teamleden voldoende hoog is. Vertrouwen werkt teamwork in de hand, en teamwork is de basis voor voortdurende innovatie. En dus kan innovatiekracht worden gezien als een belangrijk onderdeel van het dividend dat vertrouwen kan genereren. Innovatie is misschien wel het belangrijkste dividend van vertrouwen, omdat het een basis legt voor de continuïteit van de (financiële) prestaties en daarmee de waarde van de organisatie. En wanneer je

innovatie wat breder trekt, kun je stellen dat dit betekent dat de bereidheid om veranderingen te accepteren of zelfs te initiëren (via innovatie) hoger zal liggen in vertrouwensorganisaties. Of zoals Kotter en ook Caetano en Neves het verwoordden: ‘Vertrouwen [...] draagt bij aan een succesvol veranderingsproces.’⁴ Het kunnen bouwen en onderhouden van een vertrouwensorganisatie wordt gezien als een van de belangrijkste managementcompetenties die nodig zijn voor het bereiken van veranderingsgerichte en -gezinde organisaties.⁵ En als zodanig kan ook ‘veranderingscapaciteit’ of ‘aanpassingsvermogen’ (*agility*) worden beschouwd als een belangrijke vorm van dividend op vertrouwen.

High trust is high performance

In een organisatie waarin voldoende vertrouwen bestaat tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling, een *high trust*-organisatie, kan de motivatie van de medewerkers voldoende tot zijn recht komen, wat de (financiële) performance van de organisatie inclusief het risicoprofiel en de innovatie ten goede komt (*high performance*-organisatie). Medewerkers zullen trots zijn op hún organisatie. Het omgekeerde kan natuurlijk ook: in een organisatie waarin onvoldoende vertrouwen bestaat tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling, een *low trust*-organisatie, komt de motivatie van de medewerkers onvoldoende tot zijn recht, en daar zullen de (financiële) performance van de organisatie, het risicoprofiel en de innovatie onder lijden (*low performance*-organisatie). Daarom geldt op de langere termijn:

High trust-organisatie (HTO) = High performance-organisatie (HPO)

Low trust-organisatie (LTO) = Low performance-organisatie (LPO)

André de Waal, een van de grondleggers van het gedachtegoed van HPO's, beargumenteerde recentelijk iets soortgelijks: ‘Waar ook ter wereld blijkt vertrouwen in de leiding een belangrijke pijler te zijn van high performance-organisaties.’⁶

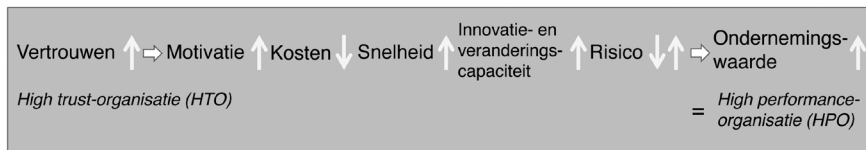
4 Carolyn Schneider, ‘Leadership Competencies for Successful Strategic Planning in the Face of Organizational Change’ (lezing, november 2011).

5 Carolyn Schneider, ‘Leadership Competencies for Successful Strategic Planning in the Face of Organizational Change’ (lezing, november 2011).

6 In *Managementboek Magazine* (september 2013).

In het model dat we in dit boek hanteren wordt de relatie beschouwd tussen vertrouwen enerzijds en zowel de (financiële) performance als het risicoprofiel anderzijds. Daarom kunnen we spreken over het effect van vertrouwen op de ondernemingswaarde. Als we dit alles in één enkele figuur samenvatten, ontstaat het beeld van figuur 0.3, dat de relatie tussen vertrouwen en ondernemingswaarde illustreert. En ja, voordat jij het opmerkt: alles is relatief.

Figuur 0.3 is de leidraad bij verdere uitwerking van dit boek.



Figuur 0.3 The Value of Trust: verband tussen high trust en high performance

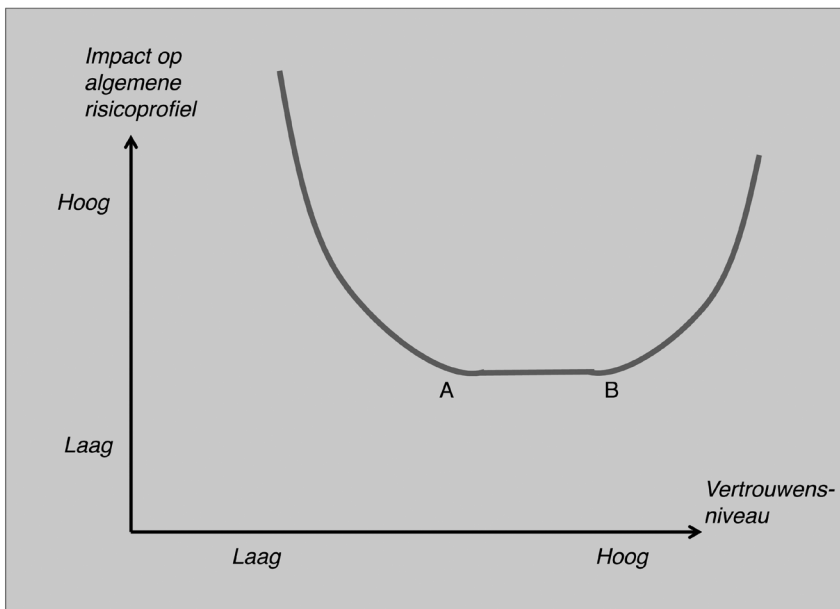
Vrijheidsgraad en risico's

Verderop kun je lezen dat de medewerkersmotivatie op zich ook weer afhankelijk is van een aantal onderliggende drijvers. De belangrijkste is wel de 'vrijheidsgraad van werken': van medewerkers die precies volgens een spoorboekje moeten opereren terwijl dit naar hun volle overtuiging ook anders of zelfs beter zou kunnen, is bekend dat hun motivatie lijdt onder de gegeven omstandigheden. Ze ervaren de organisatie waarvoor ze werken niet als een bron van inspiratie, maar veeleer als een energielek. Er bestaan uiteraard situaties waarin de vrijheidsgraad van handelen noodgedwongen behoorlijk beperkt is, zoals in het geval van een chemische kraker. Maar wanneer een dergelijk strak schema ook wordt gehanteerd bij het managen van, zeg, een kledingzaak, dan zal de motivatie van de medewerkers er danig onder kunnen lijden, met alle consequenties van dien, zoals hoog ziekteverzuim, weinig enthousiaste klantbenadering en een 'tien-tot-zes-mentaliteit'.

De vrijheidsgraad van werken raakt dus direct de motivatie van de betreffende medewerkers. Sinds de Enron-affaire is er discussie ontstaan over de vraag of het beter is organisaties aan te sturen op basis van vrij minutieuze regels (*rules-based*) of op basis van een kader met uitgangspunten waarbinnen de nodige vrijheid bestaat (*principles-based*). Als direct gevolg van het faillissement van energiebedrijf Enron in 2001 werd namelijk de Sarbanes-Oxley wetgeving (SOX) in het leven geroepen. SOX bestaat uit sterk gedetailleerde regels waaraan de financiële verslaglegging van grotere beursgenoteerde organisaties in de VS moet voldoen. Voor

die tijd waren deze voorschriften veeleer *principles-based*. In de ontstane discussie komt de dimensie ‘motivatie’ echter niet of nauwelijks aan bod. Aan de ene kant wordt geprobeerd risico’s in te perken met allerlei regels; aan de andere kant is het gevolg dat medewerkers niet langer hun eigen afweging gaan maken en dat hun motivatie zal afbrokkelen. Er wordt gehandeld naar de letter van de wet, niet meer naar de geest, met als gevolg dat wanneer er iets misgaat er gewapperd wordt met lijstjes waarop alle hokjes zijn afgevinkt. Dat het schip gezonken is, doet er verder niet zoveel toe. Wanneer een organisatie of een hele maatschappij doorschiet in regelgeving, nemen de risico’s eerder toe dan af!

Wij zijn ervan overtuigd dat extra vertrouwen niet per se hoeft te leiden tot extra risico. Dit is afhankelijk van het uitgangsniveau. Bij een zeer laag vertrouwensniveau in een organisatie waarin een verstikkende overkill aan controles bestaat, kan een oprechte inspanning om het vertrouwensniveau op een hoger plan te tillen het algemene risicoprofiel eerder doen afnemen dan toenemen. En ergens ontstaat dan vervolgens een soort van optimum tussen vertrouwen en wantrouwen. Schiet men door, meer richting blind vertrouwen, dan kan het totale risicoprofiel van de organisatie weer gaan toenemen. In figuur 0.4 is deze relatie afgebeeld.



Figuur 0.4 Vertrouwen en risicoprofiel van de organisatie

In figuur 0.4 is er in het gebied A-B sprake van een soort omslagzone. Het is een interessant gebied, want het risicoprofiel blijft zowat gelijk, terwijl het vertrouwensniveau kan worden verhoogd (waaruit dito voordelen spruiten, zoals minder kosten en meer motivatie).⁷ Vóór punt A ligt een gebied waarin het vertrouwensniveau kan worden opgekrikt terwijl het risicoprofiel zelfs afneemt. Dit is een investering die in alle gevallen zal lonen, omdat naast het afnemende risicoprofiel ook de kosten zullen afnemen en de snelheid van besluitvorming zal toenemen, terwijl de medewerkersmotivatie en de innovatie kunnen verbeteren. Na punt B zien we dat het risicoprofiel verslechtert. Om economisch interessant te zijn, moet dit nadeel worden gecompenseerd door bepaalde voordelen (snelheid, kosten, motivatie en innovatie). In deze fase is de businesscase uiteraard minder vanzelfsprekend.

Een nieuwe balans

Zoals gezegd bouwt dit boek voort op *De snelheid van vertrouwen* van Stephen M.R. Covey. Het boek werkt de businesscase ‘vertrouwen is beter dan controle’ uit en nodigt algemeen en financieel managers uit tot het overwegen van een nieuwe balans tussen vertrouwen en wantrouwen. Het boek is verdeeld in twee delen. In het eerste deel staat de businesscase van meer vertrouwen centraal. Het tweede deel gaat over de praktische implementatie van geïnformeerd vertrouwen binnen de organisatie; vertrouwen is een werkwoord. Vaak loont zich de inspanning of investering, ook wanneer rekening wordt gehouden met het risico dat het geven van vertrouwen altijd in zich kan bergen. Covey claimt dat organisaties waarin het vertrouwensniveau hoog is, drie keer zo goed presteren als organisaties waarin het vertrouwen laag is; hij spreekt van een vertrouwensdividend.

We willen in dit boek bestuurders en managers handvatten bieden, een overzicht van de knoppen waaraan gedraaid kan worden om uiteindelijk de performance van de organisatie duurzaam te verbeteren. Op de belangrijkste knop, de aan/uitknop, staat VERTROUWEN; in kleine letters, maar met grote gevolgen. De bediening van die vertrouwensknop is aan het bestuur, want de leiding

7 Het afgebeelde risico is het *netto risico*, dus rekening houdend met de genomen risicobeheersingsmaatregelen. Deze maatregelen borgen dat er steeds sprake is van een *geïnformeerde vertrouwensimpuls*. Geen blind vertrouwen dus!

moet hier voorop gaan. Het gaat immers om een basisprincipe van bedrijfsbestuur en -cultuur: de visie van het bestuur op de wijze waarop het zijn organisatie tegemoet treedt en wenst aan te sturen en zijn verwachtingen van hoe de medewerkers opereren, individueel en als collectief. Van even groot belang zijn de persoonlijke wil en daadkracht om te investeren in vertrouwen.

Het bovenstaande mag geen excuus zijn voor het achterwege laten van de businesscase. Want zeker wanneer de kleur blauw overheerst, viert rationaliteit hoogtij in de bestuurskamer.⁸ Daarbij wordt vaak een houding van ‘bewijs het maar’ eerder geapprecieerd dan van ‘vertrouw me’. En dus is het zonder (enige vorm van) businesscase lastig vooruitkomen op de as van vertrouwen.

Anno 2013 leven we in een low trust-wereld. Dit gegeven verzwaart iedere discussie over ‘meer vertrouwen in organisaties’, en dus ook dit boek, met een extra uitdaging. Maar zoals gezegd gaan we het niet hebben over blind vertrouwen, maar over geïnformeerd vertrouwen (*smart trust*). Blind vertrouwen is in de meeste situaties onhaalbaar, want onverantwoord, gezien de risico’s die eraan verbonden zijn. Maar dan nog valt er vaak veel te verdienen – heel veel!

8 Aan de hand van kleuren kunnen mensen worden getypeerd. Zo maken De Caluwé en Vermaak (2006) gebruik van vijf kleuren, waaronder blauw en rood. Blauw staat voor rationeel afwegende mensen, die alles willen plannen, regelen en controleren om via de onderliggende instrumenten en systemen resultaten voorspelbaar te maken. Rood staat voor mensgerichtheid, voor irrationaliteit, voor onvoorspelbaarheid. *Performance = People* is hierbij de basisgedachte en dus staat motivatie van mensen en daarmee de zachte kant van de organisatie centraal. Bij rood wordt meer gedacht in termen van ‘wij’ (i.p.v. ‘ik’) en wordt eerder vertrouwen als uitgangspunt genomen dan wantrouwen.