

## Besturen met én op vertrouwen

*Vertrouwen is de katalysator van vernieuwing binnen organisaties. Te belangrijk dus om vertrouwen -bestuurlijk gezien- aan het toeval over te laten. Net zoals bij reputatie is het lastig op een adequate wijze op vertrouwen te sturen, omdat het een soort resultante is van al het gedrag en de cultuur in de organisatie.*

*Hoe kun je er voor zorgen als bestuurder of toezichthouder dat vertrouwen in het DNA van de organisatie komt en onderdeel uitmaakt van het besturingsmodel van de organisatie? In essentie gaat het om het vinden van een goede balans tussen sturen op de boven- en onderstroom.*

*Toezichthouders hebben in de geldende Corporate Governance Code een expliciete opdracht om samen met stakeholders te werken aan een passende organisatiecultuur. Ondertussen maken toezichthouders volwaardig deel uit van het totale besturende orgaan. De wijze waarop toezicht wordt uitgevoerd heeft invloed op de cultuur en de stijl van leidinggeven in de organisatie. In termen van professor Ardon: 'toezichthouders mogen op de groepsfoto niet ontbreken'.*

*In dit artikel wordt de link gelegd tussen vertrouwen, sociale innovatie en innovatieve, wendbare organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op een besturingsfilosofie- en model, dat vertrouwen centraal stelt. De inzichten uit dit artikel zijn ontleend aan mijn boek 'leiderschapskramp...een pleidooi voor vertrouwen en vernieuwing'.*

### **Het karakter en de dynamiek van vertrouwen**

Vertrouwen kan gericht zijn op verschillende aspecten binnen de organisatie. Zo kan vertrouwen betrekking hebben op de visie en strategie of op de kwaliteiten van leidinggevendenden. Daarnaast kan de kwaliteit van informatie of van besluitvorming object zijn vertrouwen.

Binnen een werksetting bouwen medewerkers een referentiekader op, waarin ze gebeurtenissen plaatsen op een vertrouwensbalans. Ervaringen in het verleden hebben invloed op de interpretatie van nieuwe gebeurtenissen op individueel, team- of organisatieniveau. Belangrijk is ook, dat medewerkers bij deze betekenisgeving hun eigen normen en verwachtingen betrekken.

Gebaseerd op neuro-wetenschappelijk onderzoek heeft David Rock het **SCARF- model** ontwikkeld. Hij komt tot de volgende **bouwstenen van vertrouwen**:

#### **Social status**

*mensen vinden het belangrijk om hun sociale status te behouden of zo mogelijk te verbeteren. Het aantasten van de sociale positie levert angst op.*

#### **Certainty**

*een bepaalde mate van zekerheid en voorspelbaarheid in het werk geeft houvast. Daarmee ontstaat ruimte om op andere aspecten te bewegen.*

#### **Autonomy**

*als je invloed hebt op de organisatie van het werk dan voelt het behalen van resultaten anders. Teveel uitvoeringsvoorschriften en controle leidt tot gevoelens van onveiligheid*

**Relatiness**

*als je goed in contact bent met mensen met wie je samenwerkt dan ontstaat begrip en respect. Een noodzakelijke voedingsbodem om talenten te laten groeien*

**Fairness**

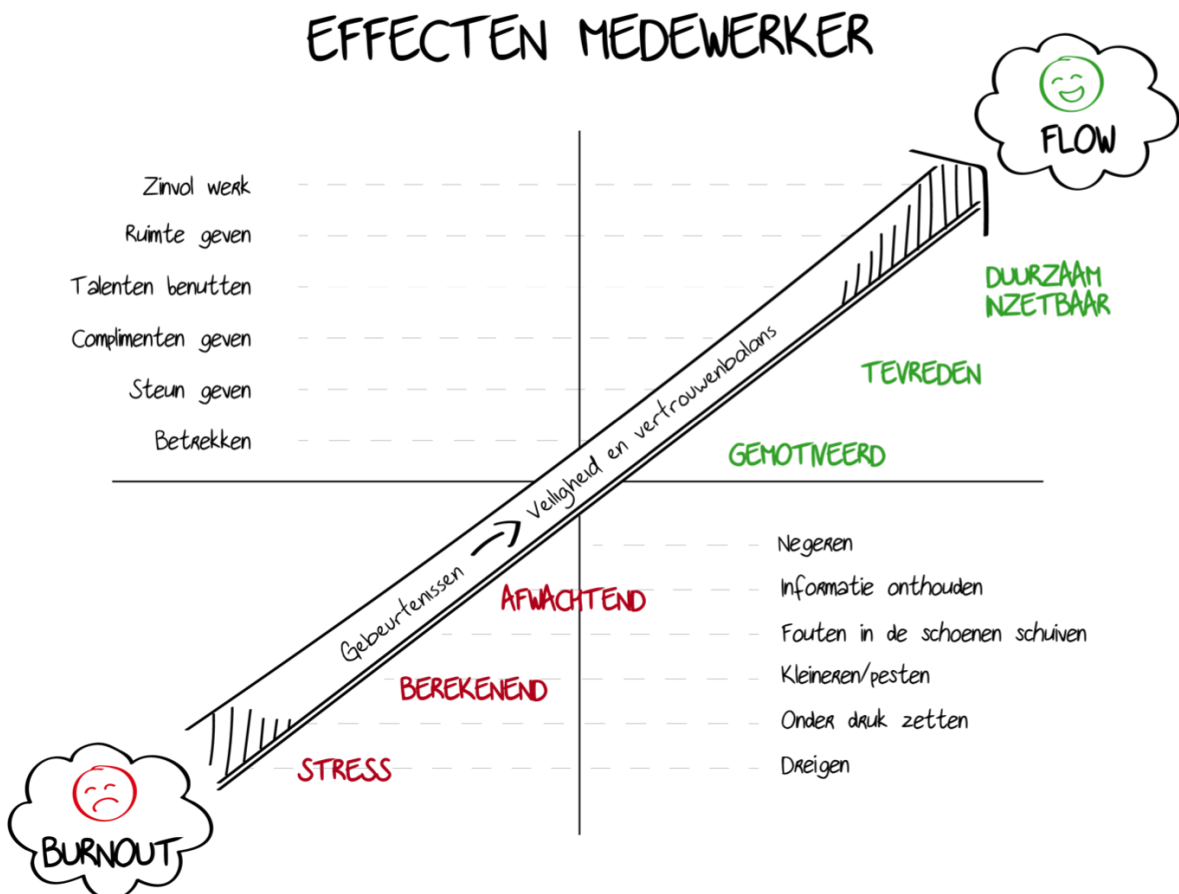
*krijg ik voldoende waardering voor mijn werk, worden regels eerlijk en transparant toegepast, krijg ik eerlijke kansen? Een oneerlijk proces levert diepe wonden op!*

Met deze SCARF- bouwstenen krijgen de MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek)-uitkomsten extra beeld en geluid en ontstaat wellicht gerichte input voor een Leiderschapsprogramma.

**Wat vertrouwen en veiligheid doet met mensen?**

In ons dagelijks leven ervaren we aan den lijve wat vertrouwen doet met onze motivatie, energie en uiteindelijk resultaten. Denk ook maar eens aan de leerprestaties van kinderen, de sportieve prestaties van Dafne Schippers en het damesvoetbalteam!

Medewerkers, die zich niet veilig voelen trekken zich terug om conflicten of mogelijk ontslag te voorkomen. Zij kleuren veilig binnen de lijntjes en tonen geen extra inzet of initiatief. Het onderstaande schema geeft de effecten weer.



### Ontstaan angstcultuur

Door stakeholders wordt druk uitgeoefend op organisaties als bijvoorbeeld de winst tegen valt of de financiering terug loopt, de kwaliteit van dienstverlening in het geding is of als een reorganisatie wordt doorgevoerd. Onder druk bestaat het risico, dat het management terugvalt op beheersing en extra controles inbouwt. De druk op het management wordt ongefilterd verlegd naar medewerkers! Juist in deze situatie zou reflectie en evaluatie helpen om samen te werken aan het oplossen van het vraagstuk. Ik noem dit **leiderschapskramp: de tunnel van hard sturen kan niet worden ontweken, terwijl sturen via de onderstroom de aangewezen weg is!**

In extreme situaties ontstaat een angstcultuur. Factoren, die bijdragen aan angst in de organisatie zijn:

1. Leidinggevenden in de organisatie staan slecht met elkaar in verbinding. Besluiten worden onvoldoende toegelicht.
2. Belangrijke signalen van de werkvloer worden genegeerd en bij belangrijke incidenten wordt niet ingegrepen. Nalaten is een vorm van gebruik van macht en invloed!
3. Leidinggevenden schieten tekort in hun veranderkundige aanpak
4. Het ontstaan van een angstcultuur is nooit te verwijten aan een enkele leidinggevende.

Als je vanuit een systeembenadering naar een organisatie kijkt dan is het falen een optelsom van tekortkomingen in alle geledingen. In de totale organisatiebesturing zitten kennelijk te weinig checks & balances om tijdig in te grijpen.

### Voorbeeld ABNAmro

*Het Financieel Dagblad van 8 juni 2017 beschrijft het ontslag en de overplaatsing van een tiental managers en een groot aantal hypotheekadviseurs vanwege het frauduleus plaatsen van handtekeningen van klanten op documenten in hypotheekdossiers.*

*Signalen over misstanden werden door het hogere management in de wind geslagen en er was sprake van een eilandcultuur. Bepalend voor het gedrag van de frauderende medewerkers was de hoge prestatiedruk op het behalen van targets. Op de achtergrond speelde de angst van medewerkers om in het kader van de reorganisatie eerder voor ontslag in aanmerking te komen als zij de targets niet zouden halen.*

*Volgens ABN Amro is sprake van een cultuurprobleem. Een terechte conclusie, maar de problemen zijn niet uniek voor de bank. Recent is bekend geworden, dat ook organisaties als Primark, Ikea, De Nationale Politie en KLM kampen met een angstcultuur. Laatstelijk voegde de Dienst Justitiele Inrichtingen zich ook in dit rijtjes met de angst onder cipers.*

### Bouwen aan vertrouwen

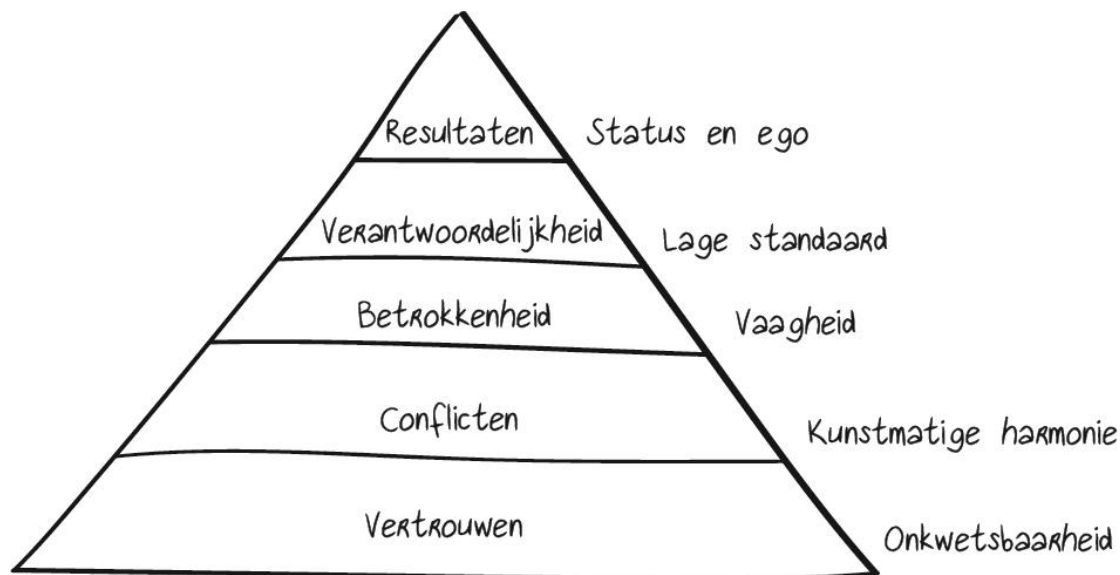
Als een organisatie echt uit een crisissituatie komt dan is puinruimen soms onvermijdelijk om zo de weg vrij te maken voor herstel.

### Voorbeeld Rabobank

Na het Liborschandaal in 2013 neemt bestuursvoorzitter Piet Moerland ontslag, omdat hij de discrepantie tussen het handelen van de bank en de eigen kernwaarden onacceptabel vond. Hij wilde met zijn ontslag een kristalhelder signaal afgeven. De feitelijk verantwoordelijk bestuurder de heer Schat werd door de RvC op zijn positie gehandhaafd. Uiteindelijk riep dit teveel weerstand op en moest hij ook aftreden om de bank geloofwaardig te laten zijn naar medewerkers en markt.

In mijn boek noem ik verschillende invalshoeken om aan herstel te werken. Op deze plaats slechts enkele opmerkingen.

In zijn boek 'de vijf frustraties van teamwork' laat Lencioni in de onderstaande piramide uitkomen hoe vertrouwen en veiligheid aan de basis staat van organisatiesucces.



*Ter toelichting van beneden naar boven:*

*1. als mensen elkaar begrijpen en weten wat de ander in het leven en werk beweegt dan ontstaat vertrouwen, 2. vanuit vertrouwen is het mogelijk om een constructief conflict aan te gaan, 3. als je in een overleg je gehoord voelt dan kun je leven met een besluit dat anders uitvalt: je voelt je wel betrokken, 4. deze betrokkenheid maakt, dat je gaat voor samenwerken en gemeenschappelijk succes, 5. dit maakt, dat de organisatie resultaten kan behalen (de tekst buiten de piramide geeft het verloop aan als vertrouwen niet aan de basis ligt)*

Een leidinggevende heeft volgens Simon Sinek in zijn boek 'een voor allen en allen voor een' als belangrijkste taak om veiligheid voor het team te creëren, waardoor teamleden optimaal kunnen presteren. In dezelfde geest spreekt Heidegger over **Adaptief leiderschap**. Een adaptief leider zorgt ervoor, dat de druk op het team hun draagkracht niet te boven gaat. In routinematige processen geeft hij het team zoveel mogelijk ruimte en bij innovatiegerichte activiteiten schept hij verwarring, waardoor verwondering en leren op gang komt. Het is de kunst van leiderschap aan te voelen wat een team aan kan.

Ondertussen is de cultuur vooral gericht op leren. Als je een adaptieve cultuurbril opzet dan zijn conflicten functioneel doordat zij het immuunsysteem van de organisatie tijdig van een update voorzien. De organisatie past zich aan en leert omgaan met nieuwe perspectieven en werkelijkheden. Het lerend vermogen van de totale organisatie groeit.

## Organiseren in de 21<sup>e</sup> eeuw vraagt nadrukkelijk sociale vernieuwing

Op deze plaats worden kort een aantal ontwikkelingen aangegeven, die pleiten voor het investeren in sociale vernieuwing.

- **High Performance Organisaties**  
Dr. Andre de Waal heeft internationaal onderzoek gedaan naar High Performance organisaties, waarbij zijn vijf universele succesfactoren vooral met leiderschap, cultuur en leren te maken hebben. Daarnaast speelt een grotere gerichtheid op de lange termijn een belangrijke rol.
- **WEconomy**  
Organisatiegrenzen vervagen, samenwerken staat centraal in het creëren van waarde en gericht op community building
- **Strategie= executie**  
Organisaties zijn hun strategische proces anders gaan inrichten. Er is een verschuiving in aandacht **van** het maken van het strategische plan **naar** het succesvol uitvoeren ervan waar te nemen. Het succes van het managementboek 'strategie= executie' is veelzeggend. In het gehele strategische proces worden stakeholders intensiever betrokken. Besluitvorming bij vernieuwing is minder gericht op 'een go/ no-go beslissing', maar kantelt naar 'onder welke voorwaarden kunnen we ervaring opdoen?' De begrippen wendbaar of agile duiken in dit verband op.
- **Customer intimacy en innovatie**  
In hun strategische positionering richten veel ondernemingen zich op de bovengenoemde waarde disciplines. Dat stelt hoge eisen aan organisatie, informatie en menselijk kapitaal.
- **Lessen uit de economische crisis**  
De verschillen tussen de Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse benadering zijn op scherp gesteld. We hebben dankzij Joris Luyendijk een prachtig inzicht gekregen in de gevaren van te sterk sturen op korte termijn belangen van organisaties onder invloed van zeer dominante aandeelhoudersbelangen. De Corporate governance code benoemt nu expliciet de lange termijn belangen.
- **War on talent**  
Nieuwe generaties op de arbeidsmarkt zijn sterk gericht op de mate waarin zij zich kunnen identificeren met de organisatie qua maatschappelijke toegevoegde waarde en qua wijze van organiseren.

Om aan de eisen, die aan bovenstaande ontwikkeling te voldoen is sociale innovatie nodig. In de jaarlijks door professor Volberda uitgevoerde Innovatiemonitor blijkt significant dat sociale vernieuwing vooraf gaat en voorwaardelijk is voor innovatie en succes.

Sociale innovatie is geen eendimensionale aangelegenheid. Sterker nog verschillende factoren beïnvloeden elkaar. Zo zal het invoeren van zelforganiserende teams niet lukken als de besluitvorming en de besturingsfilosofie niet wordt aangepast. In het onderstaand model staan de verschillende ontwikkelkrachten van sociale innovatie.



### De Besturingsfilosofie in het hart

In bestaande besturingsmodellen worden de rollen, bevoegdheden en taken van het bestuur en het lagere management beschreven eventueel aangevuld met de wenselijk geachte leiderschapsstijl. Op dezelfde wijze worden de positie van het toezichthoudende orgaan, het medezeggenschapsorgaan en de overige organen aangegeven. De overleg- en besluitvormingsstructuur wordt vastgelegd en de planning & controlcyclus maakt duidelijk hoe de proceskant is ingericht en welke managementinformatie wordt benut.

### Herijken en verrijken van bestaande besturingsmodellen

Veel bestaande besturingsmodellen zijn vooral gericht op beheer en **risicomanagement**. De onderstaande factoren maken, dat dergelijke besturingsmodellen niet toereikend zijn:

1. strategie en uitvoering lopen steeds meer door elkaar. Daarmee wordt de **hoe-vraag** steeds belangrijker: hoe staat het met de uitvoerings- en ontwikkelkracht van de organisatie?
2. de lange termijn visie en identiteit van de organisatie worden veel bepalender. In het verlengde hiervan groeit het belang van het sturen op waarden. Dat vraagt een voortdurende informatie-uitwisseling en dialoog tussen de verschillende stakeholders
3. van medewerkers wordt professionaliteit en eigenaarschap gevraagd. Dat lukt alleen als sociale innovatie een stimulerend leerklimaat oplevert. Vertrouwen ligt aan de basis van leren.

Een **eigentijds besturingsmodel** ondersteunt de organisatie bij ontwikkeling. Voorbeelden zijn het Levers of Controls- model van Simon of het 4R- model van Paul Schnabel. Enkele kenmerken zijn:

1. risicomanagement maakt plaats voor zogenaamde risicosturing. Risicosturing is meer gericht op gedrag en gedragsbeïnvloeding in lijn met de strategie
2. de informatie waarop wordt gestuurd wordt aangevuld met informatie uit de onderstroom. Meer maatwerk en gebaseerd op informatie van de werkvloer.
3. de besturing sluit aan op horizontaal organiseren en zelforganiserende teams
4. leren door middel van reflectie en evaluatie

De besturingsfilosofie vervult de verbindende rol. De besturingsfilosofie komt voort uit de diepste overtuigingen, die de stakeholders hebben als het gaat om het organiseren van werk en het leveren van toegevoegde waarde aan de klant en de maatschappij. In veel organisaties bestaan deze overtuigingen wel, maar ze zijn niet of te weinig expliciet gemaakt.

Een belangrijke eerste stap in het komen tot een eigentijds besturingsmodel is dan ook om de dialoog aan te gaan met de stakeholders over de voor de organisatie geldende besturingsprincipes. Zodra deze zijn vastgesteld beschikt de organisatie over een kompas, dat ook 'bij hoge golven tijdens de vaart' stakeholders houvast geeft.

Het karakter van het nieuwe besturingsmodel maakt, dat de agenda's van allerlei overleggen qua agendering en bespreking gaan veranderen:

1. meer aandacht voor implementatie
2. meer dialoog in plaats van debat!

### Afsluitend

Vertrouwen ontstaat als mensen echt in gesprek gaan. Elkaars referentiekader begrijpen en weten wat de ander beweegt! Dan ontstaat respect en de ruimte om het constructieve conflict aan te gaan. Toezichhouders hebben in mijn visie de verantwoordelijkheid te zorgen voor een klimaat, waarin medewerkers en leden van diverse organen zich uitgedaagd voelen de dialoog aan te gaan. Vooral **het stellen van de goede vragen** stimuleert dit proces.

### Het sparen van de kool en de geit

In Trouw d.d. 21 augustus 2017 staat een artikel 'Nieuwe directie moet WSW (waarborgfonds Woningcorporaties) uit het dal halen'

Het Waarborgfonds had vorig jaar een ernstige crisis tussen directie en personeel enerzijds en rvc anderzijds. De overgebleven directeur drong aan op het aftreden van de rvc. De cultuur wordt gekenmerkt zo meldt het artikel door autocratie, controle en regeldruk'.

Nu is besloten tot een aangepast besturingsmodel met drie directieleden. De huidige directeur vertrekt uiterlijk per maart 2018 en de rvc verfrist volgens rooster van aftreden. Een managementlaag onder de directie verdwijnt. De Ondernemingsraad wilde niet negatief adviseren.

Enkele belangstellende, suggestieve vragen van een buitenstaander:

1. zijn drie directieleden niet wat veel voor een organisatie met 60 medewerkers?
2. is de aanpak met het geleidelijke vertrek van hoofdrolspelers geloofwaardig oftewel

ontstaat er voldoende ruimte voor echte veranderingen?

3. wie kan op een driehoofdige directie invloed hebben als de managementlaag daaronder wegvalt? Hoe geef je ruimte voor kritisch tegen denken nu de afstand tussen directie en werkvloer wordt vergroot??
4. zou sturing met én op vertrouwen op basis van een goede dialoog met stakeholders niet een betere garantie voor succes hebben gegeven? Is er wezenlijk iets veranderd in de besturingsfilosofie?

Toezicht houden met en óp vertrouwen verloopt beter als we het gesprek kunnen voeren met meer informatie uit de onderstroom. Het gesprek gaat dan minder over **wat** we doen, maar **hoe** we het gaan doen? Informatie uit de onderstroom helpt bij risicosturing en brengt door reflectie en evaluatie het verandervermogen van de organisatie op een hoger plan. Geen kwestie van wantrouwen, maar van **meervoudig geïnformeerd vertrouwen!**