

VOORWOORD

In een luchtgevecht moet een piloot een heleboel dingen doen: hij moet zien wat de tegenstander doet, zijn eigen positie en die van de tegenstander in de gaten houden (waar is de grond, waar zijn gebouwen of bergen?) en hij moet beslissingen nemen en uitvoeren. Wie al die dingen het snelst doet, wint het luchtgevecht. Zo'n vliegtuig is duur, om niet te zeggen knetterduur. Eén Joint Strike Fighter kost ongeveer tachtig miljoen dollar. Eén foutje kan dus zomaar tachtig miljoen kosten, plus alle bijkomende schade. Toch durft de hogere legerleiding die piloot te vertrouwen op elk van de genoemde gebieden, hij doet het allemaal en helemaal zelf. Natuurlijk krijgt hij een goede training en natuurlijk is er lerend vermogen georganiseerd, maar uiteindelijk krijgt de piloot alle vertrouwen. Ze moeten wel, ze hebben geen keus. Eén keer terugkoppelen (met het 'hoofdkantoor') of één keer toestemming vragen en hij is langzamer dan zijn tegenstander. En dan is hij verloren. Hij moet dat vertrouwen krijgen, anders reageert hij te traag: dan beslist hij te traag en handelt hij te traag. Overleg met een hoger orgaan zou hem zijn wendbaarheid kosten, ten koste van de overwinning. Ze moeten hem wel vertrouwen, omdat het alternatief leidt tot vernietiging en nederlaag. Natuurlijk is het resultaat onzeker, maar het enige dat extra wantrouwen zou opleveren, is meer zekerheid... van de nederlaag.

De legerleiding moet hem wel vertrouwen en daarom hebben ze het omgedraaid: wat moeten we doen om zo veel mogelijk terecht vertrouwen in hem te hebben? Hoe selecteren we de meest geschikte kandidaten voor deze rol? Hoe kunnen we hem zo goed mogelijk trainen, opdat hij op alle situaties is voorbereid? Kunnen we hem laten beschikken over het allerbeste materiaal, zodat hij er op cru-

cialle momenten altijd op kan terugvallen? Hoe kunnen we de positieve en negatieve ervaringen van iedere piloot ten gunste laten komen van alle piloten? Hoe zorgen we ervoor dat hij altijd op zijn best is als het erop aankomt? Op die manier zorgt de luchtmacht er zelf voor dat ze daadwerkelijk durven te vertrouwen op hun piloten. Ze moeten wel.

Heel lang kon je als onderneming (en de overheid is ook een (hele) onderneming) succesvol zijn als je maar betrouwbaar, efficiënt en effectief was. Maar die tijd is geweest. Net als bij een luchtmachtpiloot kunnen de verrassingen van alle kanten komen: veel goedkopere Chinese concurrentie of productiemogelijkheden, een slimme start-up, disruptie in de markt, wispelturige en veeleisende klanten, wispelturige partners of leveranciers, wijzigende markten, veranderende wetgeving. Je moet als onderneming alerter zijn dan ooit. Wat gebeurt er allemaal? Wat is onze positie in al die veranderingen? Welke keuzes maken we? En wat gaan we daadwerkelijk (anders) doen? Hoe sneller je verandert, hoe groter de kans op succes. En net als bij de luchtmacht en zijn piloten geldt: alleen als we elkaar kunnen vertrouwen, zijn we wendbaar genoeg om succesvol te zijn. Strategisch wendbaar. Tactisch wendbaar. En operationeel wendbaar.

Vertrouwen is geen zachte kracht, en het is ook niet voor mietjes – kijk maar naar de luchtmacht en zijn piloten. Vertrouwen heeft een enorme economische potentie en de vraag is wie die potentie als eerste en als beste weet te benutten. Ondernemingen zullen hun dienstverlening moeten bouwen op vertrouwen: vertrouwen in medewerkers, in partnerorganisaties en in klanten. Op straffe van verlies van belangrijke medewerkers, partners en klanten. Durf te vertrouwen op vertrouwen. Lees dit boek, kijk om je heen. Maak keuzes. En verander wat er moet veranderen.

Bart Stofberg

HOOFDSTUK 1

HET NUT VAN WANTROUWEN

Facebook, LinkedIn, Twitter: ik gebruik ze regelmatig. Ik voel me thuis op sociale media. Als een vis in het water... Vis? Ja, vis. Precies daar zit hem de pijn. Ik ben erin gestonken. Rotte vis. Phishing! Ha, dat is iets waar alleen oude mensen intrappen en ik ben nog lang niet oud. Toch? Ik kreeg van een vriend een direct message via Twitter: *'Did you see this tweet about you!? <http://t.co/VLCeH8u>.'* Ach wat leuk, ik word weer eens genoemd! Nieuwsgierig klik ik op de link. Maar waarom in het Engels, waarom zo algemeen? Hè, Twitter ligt eruit, net nu. Ongeduldig, nieuwsgierig en op mijn hoede typ ik snel mijn password in. Geen contact. Nog een keer. Weer niet. Maar wacht eens? Het zal toch niet dat... Snel wijzig ik mijn Twitter-password.

Uren later word ik platgebeld en -getwitterd door vrienden. Wat zijn dat voor rare berichten? En die link werkt niet. Ik ben er ingetrapt. Ik vertrouwde een vriend. Ten onrechte. En nog veel erger: ik heb mijn vrienden verraden. Schuldbewust stuur ik talloze waarschuwingstweets de wereld in. Vertel ik zo veel mogelijk vrienden wat er aan de hand is, wat ze moeten doen en wat ze niet moeten doen. Ik was te laat, had mijn vrienden moeten waarschuwen, zij zijn ook te laat, maar kunnen hun vrienden misschien nog wel op tijd waarschuwen. Enfin, zo ging het een paar jaar geleden. Ik was, ondanks gezonde argwaan, te goed van vertrouwen geweest.

1.1 Natuurlijk moet je wantrouwen...

Meer dan ooit moeten we alert zijn, de wereld is vol bedreigingen. Potentiële zakenpartners zitten misschien wel aan de andere kant van de wereld, wat als ze niet te vertrouwen zijn? Cybercrime verplaatst zich razendsnel over de aardbol en verandert continu van gezicht. Een mail van de CEO blijkt later helemaal niet van de CEO afkomstig te zijn. Jammer van al dat geld dat we op haar verzoek hebben overgemaakt. En onder al die betrouwbare collega's kunnen er een paar zitten die enorme schade kunnen veroorzaken. Als we niet beschikken over gezond wantrouwen, worden we heel erg kwetsbaar. Om succesvol te zijn moeten ondernemingen continu alert, argwanend en wantrouwend zijn.

Misbruik ligt op de loer. Te vaak ligt asociaal eigenbelang aan de basis van allerlei handelen. De voorbeelden zijn legio. Banken, farmaceuten, de tabaksindustrie, hedgefondsen, politici en vele anderen laten zich onbeschaamd leiden door eigenbelang, ten koste van individuen, ten koste van grote en kleine ondernemingen, ten koste van de samenleving en eigenlijk ten koste van alles en iedereen. Dan kun je maar beter goed van wantrouwen zijn, altijd op je hoede, de ander zou zomaar misbruik van je kunnen maken.

Samenlevingen kampen met vergelijkbare dilemma's. Nederland staat jaar in jaar uit in de top vijf van de gelukkigste landen ter wereld. Europa is het meest welvarende werelddeel. Maar toch, de onzekerheid neemt toe, de welvaart wordt niet eerlijk verdeeld en de kloof tussen arm en rijk groeit snel. Onvrede en argwaan nemen toe en de politieke tegenstellingen worden steeds groter. We wantrouwen ons zo uit elkaar dat we politiek onbestuurbaar aan het worden zijn. Om met Bassie te spreken: 'Ik snap het wel, maar ik begrijp het niet.'

Je moet voorzichtig zijn voor je met iemand in zee gaat. Je kunt niet zomaar iedereen in je huis laten, er zijn er te veel die je niet kunt vertrouwen. Wantrouwen is nuttig en noodzakelijk. Het

zorgt ervoor dat je onbetrouwbare partijen niet te dichtbij laat komen.

1.2 ... Maar je kunt niet bouwen op wantrouwen

Het is waar, zonder wantrouwen loop je in zeven sloten tegelijk. Je móét wel wantrouwen, de wereld is vol met potentiële vijanden. Wantrouwen is een defensieve kracht, het voorkomt fouten, maar je maakt er samen niks moois mee. Als je meer wilt, als je mooie dingen tot stand wilt brengen, moet je elkaar durven en kunnen vertrouwen. Het Ajaxteam 2018-2019 is een mooi voorbeeld. Ze durfden elkaar te vertrouwen, sterker: ze gingen voor elkaar door het vuur. Natuurlijk waren ze allemaal fantastische voetballers en natuurlijk hadden ze allemaal een eigen belang, maar ze waren vooral een team. En samen maakten ze (bijna) het onmogelijke waar. Omdat ze het wantrouwen ver achter zich lieten, omdat ze het aandurfden om elkaar te vertrouwen, om óp elkaar te vertrouwen. Vertrouwen is een offensieve kracht, je kunt er mooie dingen mee maken. Er kan zoveel meer als je wantrouwen los kunt laten en als je elkaar echt durft te vertrouwen.

Pythagoras heeft ooit gezegd: 'Als je vreugde wilt vermenigvuldigen, dan moet je het delen.' Dat is natuurlijk helemaal waar, maar het onderliggende principe geldt voor zoveel meer. Als je kennis wilt vermenigvuldigen, dan moet je kennis delen. Als je succes wilt vermenigvuldigen, dan moet je succes delen. Als je geluk wilt vermenigvuldigen, dan moet je geluk delen. Als je iets met elkaar durft te delen, kun je het groter maken. Daarom maakt wantrouwen zoveel kapot: het voorkomt dat je dingen deelt.

Wantrouwen breekt af, en dat is soms hard nodig. Maar het is niet genoeg. Anders dan wantrouwen bouwt vertrouwen op. Dat is de kracht van vertrouwen. Als we elkaar binnen een bedrijf durven te vertrouwen, zijn we samen creatiever, leveren we samen een hogere kwaliteit en kunnen we sneller reageren. Samenwerkingsvormen

als agile, scrum, OKR, dagstarts en zelfsturende teams kunnen niet bestaan zonder onderling vertrouwen. Zonder vertrouwen is elke vorm van samenwerking zo goed als ondenkbaar. In een wereld die in een rap tempo ingrijpend verandert en complexer wordt, kunnen we niet zonder elkaar. We moeten samenwerken met elkaar en we moeten elkaar kunnen en durven vertrouwen.

Soms betreft dat heel concrete vraagstukken. Thuiswerk lijkt een oplossing voor een heleboel problemen, en dankzij allerlei technologie kan het ook heel goed. Maar levert thuiswerk niet heel erg veel productieverlies op? Kunnen we onze medewerkers wel vertrouwen? Hoeveel mandaat geef ik een collega die namens ons met anderen overlegt? Als we haar veel mandaat geven, kunnen we snel zakendoen, dat is handig en vaak nodig. Maar wat als ze de verkeerde afspraken maakt? Moet ik precies weten wat iemand doet om te weten dat ze de goede dingen doet? Of moet ik erop durven vertrouwen dat ze dat zelf veel beter kan beoordelen?

Ondernemingen maken steeds vaker deel uit van een ecosysteem – niet voor niets een hypewoord. In een ecosysteem werken partijen samen in een steeds wisselende rolverdeling en samenstelling en onder steeds wisselende omstandigheden. Dat lukt niet als je elkaar niet kunt vertrouwen. Als je al die samenwerking in argwanende contracten vastlegt, ben je op zijn best voortdurend bezig de vorige oorlog te winnen, maar klaar voor de actuele uitdagingen ben je nooit. Contracten kunnen nou eenmaal niet zo goed meebewegen met veranderingen. Maar als je elkaar kunt vertrouwen, kun je in samenhang en in overleg wel heel snel meebewegen. Als...

De Europese Unie is een complexe samenwerking van een heleboel verschillende landen met heel specifieke en verschillende eigenbelangen. Samen vormen we de grootste consumentenmarkt ter wereld en als we willen, zijn we ook een visionaire, politieke, economische en militaire macht van formaat. Als we bij relevante zaken als immigratie, terrorisme, belastingontduiking, klimaat en vervui-

ling samen kunnen optrekken, kunnen we heel veel bereiken. We moeten economisch, politiek en militair een positie verwerven in de wereld, en dat gaat gemakkelijker samen. Europa is in potentie een wereldspeler van formaat. Maar we hebben het over Brexit en eurosceptis en we vergroten de verschillen, omdat elk land wordt gedreven door eigenbelang en we elkaar dus niet vertrouwen. Als we wel hecht samenwerken met elkaar, in de Europese Unie, maar ook in de Verenigde Naties, kunnen we veel beter reageren op al die globale problemen, maar omdat we elkaar niet vertrouwen, lossen we de problemen niet op.

Het gekke is, op internet, waar iedereen toch min of meer anoniem is, kunnen we het wel. Op Marktplaats kopen we spullen van mensen die we niet kennen, op Werkspot huren we vakmensen in die we niet kennen, via BlablaCars carpoolen we met mensen die we niet kennen en via Airbnb gaan we logeren bij mensen die we niet kennen of nemen we mensen in huis die we niet kennen. We kennen hen niet, maar we durven hen wel te vertrouwen, omdat we reviews lezen van mensen die we ook niet kennen, maar toch vertrouwen. Op internet delen we allerlei vertrouwelijke gegevens met allerlei partijen, soms heel veel en soms erg privacygevoelig.

In de reële wereld gebeuren vergelijkbare zaken. Judith Manshanden heeft jarenlang het GEEF Café gehad. In dit restaurant bepaal je zelf hoeveel je voor je maaltijd betaalt. Als je geen geld hebt, kun je ook vrijwilligerswerk doen. Het bleek een rendabele formule te zijn, het gegeven vertrouwen betaalde zich letterlijk terug. In veel andere restaurants kun je alleen nog maar kiezen voor een drie-, vier-, vijf- of zesgangenmenu. Wat je krijgt, vertellen ze er niet bij, je moet er maar op vertrouwen dat ze er iets moois van maken. In de meeste gevallen is het resultaat boven verwachting. Vertrouwen is productief en hip, veel moderne trends bouwen voort op vertrouwen.

We moeten niet alleen op mensen of organisaties durven vertrouwen, maar steeds meer ook op technologie. Er zijn al zelfrijdende auto's, vliegtuigen landen beter zelf dan door besturing van een

piloot, we praten met chatbots, en volgen de geautomatiseerde adviezen van Netflix. Robots, uitgerust met kunstmatige intelligentie, nemen werk van ons over. Algoritmes, gebaseerd op patroonherkenning, bepalen hoe organisaties op ons reageren. Patroonherkenning? Dat is een ander woord voor discriminatie. Dat hoeft niet erg te zijn, discriminatie betekent verschil maken, en dat doen we allemaal voortdurend. Maar het is wel goed om alert te zijn om dat algoritme goed te snappen, we moeten er tenslotte op kunnen vertrouwen. Een vorm van kunstmatige intelligentie is *machine learning*; dan gaat de computer zelf op zoek naar patronen en kent niemand het algoritme. Durven we er dan nog op te vertrouwen?

Vertrouwen én wantrouwen staan aan de basis van bijna alles wat we doen, wat we niet doen en wat ons overkomt. Onze ideeën erover bepalen hoe we bereid zijn samen te werken, met mensen en met machines. Er zijn genoeg partijen om te wantrouwen, maar er zijn er nog veel meer om te vertrouwen. Heel vaak kun je een partij in het ene geval wel vertrouwen en in een ander geval niet. Vertrouwen is kennelijk situationeel. Hoe vaak hoor je de burens van een crimineel niet verklaren dat het zo'n aardige man was? Vertrouwen is complex, maar heel erg belangrijk. Te veel vertrouwen is gevaarlijk, daar kunnen mensen misbruik van maken, maar als je te weinig vertrouwt, laat je een heleboel kansen liggen, of je nu een persoon, een onderneming of een andere samenwerkingsvorm bent. Alle redenen dus om vertrouwen en wantrouwen goed te begrijpen, om te snappen welke mechanismen eronder liggen, en welke principes. Dit boek gaat daarover.

1.3 Wereldrijk voor een dag

In *Wereldrijk voor een dag* beschrijft Amy Chua de opkomst en ondergang van acht wereldrijken, zoals het Romeinse Rijk, de Tangdynastie in China, het Mongolië van Dzjengis Khan, het Britse

Rijk en de Verenigde Staten. Kort samengevat gaat het steeds hetzelfde. Eerst is er heel veel tolerantie, er is veel ambitie, het gaat steeds beter. Talenten en vakmensen uit de hele wereld worden erdoor aangetrokken en zijn meer dan welkom. Ze krijgen alle kansen om carrière te maken. Dzjengis Khan had Italiaanse generaals. Al die nieuwkomers dragen bij aan nog verdere groei. Al die goede mensen stimuleren en inspireren elkaar. Nederland komt ook in het boek voor. In de Gouden Eeuw was het kleine Nederland de beste van de wereld in zeevaart, scheepsbouw, handel, financiële dienstverlening, allerlei vormen van fabricage, openbaar vervoer (de trekschuit!), oorlogsvoering, wapenindustrie, cartografie, kunst en nog veel meer. En zo ging het steeds, in al die rijken. Maar geen enkele groei is eindeloos; op een gegeven moment stagneerde de groei. Dan ontstond er steeds een ‘eigen volk eerst’-reactie, en bloeiden wantrouwen, na-ijver en intolerantie. En dan stortte het eens zo machtige rijk in verrassend korte tijd helemaal in. Dat gold voor alle genoemde rijken. Alleen met Nederland ging het een klein beetje anders. En in de Verenigde Staten is het verhaal nog niet af, maar ze volgen op een adembenemende manier het scenario van de rest.

In heel veel bedrijven gaat het net zo. Er is een tijd van opkomst, met veel ruimte voor talent, vakmensen en initiatief, en er is een periode van groei. Er komt een keer een piek en dan komt er onherroepelijk een periode van stilstand en achteruitgang, gekenmerkt door wantrouwen, controle en bezuinigingen – het V&D-scenario. Die eerste periode noemen we tegenwoordig een start-up-mentaliteit. Je moet je daarbij afvragen of er zoveel ruimte is omdat er zoveel groei is, of dat er zoveel groei is omdat er zoveel ruimte is. In de laatste periode heeft de onderneming het moeilijk en je moet je afvragen of er zoveel wantrouwen heerst omdat de onderneming het moeilijk heeft, of dat de onderneming het zo moeilijk heeft omdat er zoveel wantrouwen heerst. Als wantrouwen de fundamentele manier van denken is, zijn maar weinig bedrijven nog succesvol.

VER TROU WEN

Wilt u dat uw medewerkers zelfstandig werken en initiatief nemen? Dan zult u ze moeten vertrouwen. Want controle is goed, maar vertrouwen is beter.

Veel managers behandelen hun medewerkers als kleine kinderen. Ze doen alles voor, kijken continu mee over hun schouders en controleren of het werk goed is gedaan. Voor deze managementstijl is geen plek in moderne organisaties.

Deze tijd vraagt om snelle, wendbare en innovatieve bedrijven. Die hebben geen brave ja-knikkers nodig, maar gemotiveerde medewerkers die initiatief nemen en bereid zijn om alles te geven. In dit boek laat organisatieveranderaar Bart Stofberg overtuigend zien waarom vertrouwen de basis is voor elke toekomstbestendige organisatie. Lees hoe je zo'n organisatie inricht en nooit meer de baas hoeft te spelen.

Het adagium van organisatieveranderaar **Bart Stofberg** is: als je ideeën wilt vermenigvuldigen, moet je ze delen. Daarom helpt hij als senior-adviseur bij Quint ondernemingen om mensen beter te laten samenwerken. Bart is spreker en auteur van *Iedereen kan innoveren*.



9 789461 263339