

Waarom zou ik je moeten vertrouwen?

DERK EGELER

JOOST MANASSEN

MAIKEL BATELAAN

Uitgeverij Brandt
Amsterdam 2021

Inhoud

Vliegwiel van Vertrouwen
Voorwoord door Jeroen Smit 7

Inleiding: Vertrouwen zou wel eens de grootste herontdekking
kunnen worden van de 21ste eeuw 14

1	Waarom werken onze organisaties niet beter?	24
2	Hoe gaan we om met taaie problemen?	37
3	Als we elkaar niet vertrouwen	45
4	Wat is vertrouwen?	55
5	Het zusje van vertrouwen	69
6	Vertrouwen moet je bouwen	79
7	Op trail naar vertrouwen in jezelf	91
8	Vertrouwen creëert leiderschap	102
9	Vertrouwen als begin van dialoog	116
10	De kracht van het verschil	132
11	Vertrouwen en innovatie	145
12	De boomer en de millennial	155
13	Vertrouwen in talent	163
14	Een man een man, een woord een woord	171
15	Vertrouwen en goed ondernemingsbestuur	181
16	Vertrouwen als maatschappelijk kapitaal	193

Tools 201

Samenvatting: Waarom zou ik je moeten vertrouwen? 206

Executive Summary: Why should I trust you? 212

Dankwoord 217

Bronnen 219

Noten 220



© Derk Egeler, Joost Manassen, Maikel Batelaan,

www.detransformatiegroep.nl

Illustraties © Marjanne Vodegel, www.mooiestreken.com

Omslag: Wouter Eertink

Typografie: Zeno

NUR 801

ISBN 978 94 93095 62 5

Vliegwiel van Vertrouwen

Voorwoord door Jeroen Smit

Natuurlijk staat of valt iedere ambitie, iedere samenwerking, iedere relatie met het hebben van vertrouwen. Als mensen elkaar niet vertrouwen is er niks en gaat wat er is uiteindelijk kapot. Dat vertrouwen hebben in de ander lukt alleen als je niet twijfelt over jouw eigen intenties. De belangrijkste boodschap van dit boek kan in één zin worden samengevat: 'Eerst inzicht dan uitzicht!'

Na decennia te hebben geloofd dat de wereld een plek van markt en strijd is waarin je jager of prooi bent, waarin je wint of verliest, is vertrouwen dun gezaaid. Het is 'ieder voor zich, God voor ons allen'. De homo economicus regeert. Het is een overtuiging die steeds ongemakkelijker wordt. Langzaam maar zeker dringt door dat het *penny wise and pound foolish* is om het eigenbelang in het hier en nu steeds op de eerste plaats te zetten, dat we zo uiteindelijk in eigen voet schieten.

De opwarming van de aarde, het afnemen van biodiversiteit en het snelgroeiende gat tussen een paar rijken en een groeiend leger armen zullen de wereld tot een buitengewoon onprettige plek maken. Voor ons, maar vooral voor onze (klein)kinderen. Het besef dringt door dat er maar één planeet is en dat we het daar met minstens 8 miljard mensen op zullen moeten doen. Of simpel gesteld: Niemand kan succesvol zijn in een wereld die faalt. Het is een van de lijfspreuken van Paul Polman, tussen 2009 en 2019 CEO van Unilever. De afgelopen jaren heb ik mij verdiept in zijn queeste. Als een moedige pionier legde hij tien jaar lang aan de wereld uit dat bedrijven die stellen op de wereld te zijn om geld te verdienen, geen bestaansrecht hebben. Bedrijven moeten een *force for good* zijn, de samenleving bedienen die ze heeft voortgebracht. Ten overvloede misschien, maar dat is juist ook in hun eigen belang: in een zieke samenleving verdient uiteindelijk niemand geld. Natuurlijk kan je bijvoorbeeld de zee leeg vissen en leveren die laatste schaarse vissen veel geld op, maar dan, daarna? Dan is er niets meer. Kan de winkel dicht. Hebben we allemaal een probleem.

Polman stelde dat Unilever het niet alleen kan. Hij bouwde aan een vliegwieltje van vertrouwen. Vertrouwen dat de basis vormt van een intensieve bundeling van krachten, ook van partijen die elkaar tot voor kort als vijanden zagen. Vertrouwen dat nodig is om compleet andere spelregels en afspraken met elkaar te maken. Zo moet een bedrijf dat een vinding doet die bijdraagt aan verduurzaming deze kennis per definitie, of in ieder geval zo snel mogelijk, om niet met de concurrentie delen. Als zo'n vinding met geheimen en octrooien wordt afgeschermd zal de samenleving vaststel-

len dat het bedrijf in kwestie vooral bezig is met geld verdienen en niet met duurzaamheid (*greenwashing*).

Maar ja, wat dan? Hoe dan? Het antwoord is simpel en bekend: we moeten naar een circulaire economie. Dat is precies de ambitie van Nederland en van de Europese Unie: in 2050 moet de economie het zonder de inzet van primaire grondstoffen doen. In 2030 moeten we halverwege zijn. Een voorbeeld: over negen jaar moet 50 procent van alle plastic dat we nieuw gebruiken uit gerecycled plastic komen. Dat is nu, volgens optimistische inschattingen, zo'n 9 procent.

Hoe? Nog een voorbeeld. Matrassen kunnen nauwelijks gerecycled worden omdat de plastics/het kunststof verlijmd is. Omdat we gemiddeld iedere tien jaar een nieuwe matras kopen worden jaarlijks in Europa zo'n 35 miljoen afgedankte matrassen verbrand. Matrassenfabrikant Auping heeft, samen met DSM, een manier ontwikkeld om matrassen te recyclen. Het familiebedrijf stelt deze kennis min of meer om niet ter beschikking van de concurrentie. Het is nu zaak dat Brussel verordeneert (en in wetten vastlegt) dat in 2030 de productie van niet recyclebare matrassen helemaal verboden wordt. De industrie krijgt zo de tijd om een draai te maken, op andere kwaliteiten te leren concurreren. In 10 jaar tijd is de hele productieketen circulair gemaakt en kunnen we nog steeds allemaal iedere tien jaar een nieuwe matras kopen.

De opdracht is duidelijk. Of het nu gaat om het aanjagen van innovatie of het omzetten van ons economische systeem, een enorme inspanning zal de komende jaren moeten

worden geleverd. Een inspanning die voor alles vraagt om het bundelen van krachten en dus om vertrouwen. Mensen die zichzelf een leider noemen moeten dit pad op, ze moeten het aandurven het systeem te veranderen. We zijn geen economie, we hebben een economie. Dit zijn hun 'roaring twenties'.

De eerste stap is ook helder: een leider maakt nu een plan voor 2035-40. Alleen dan kijken ze de grote vraagstukken recht in de ogen, nemen ze verantwoordelijkheid voor de wereld van hun kinderen. En kunnen ze een verschil maken, leider zijn. De meeste leiders vinden dit eng, ze willen in control zijn, een plan voor over 15 jaar is ongrijpbaar, de uitkomst is onvoorspelbaar. Wie grote doelen formuleert stelt zich kwetsbaar op. Kwetsbaarheid die gerelativeerd wordt op het moment dat een leider erin slaagt een vliegwieltje van vertrouwen te bouwen: een samenwerking waarin hoofdrolspelers in bedrijven, overheden, ngo's, wetenschappers, etc, etc elkaar diep in de ogen kijken. En hetzelfde zien: de wens om een bijdrage te leveren aan een betere wereld.

Het klinkt wat teatraal maar uit onderzoek blijkt keer op keer weer: zorgen voor de ander is wat mensen gelukkig maakt. Dit inzicht helpt, zorgt ervoor dat we onszelf en elkaar weer durven te vertrouwen. We moeten wel, het is ons eigen welbegrepen eigenbelang.

Als mensen met totaal verschillende achtergronden, mensen die normaal gesproken niet met elkaar praten/elkaar niet vertrouwen, die overtuiging niet alleen privé maar ook in hun werk consistent en transparant gaan uitdragen, gaan ze zich veilig bij elkaar voelen en kunnen ze

samen bergen verzetten. De mens is niet voor niets de best aangepaste soort.

Dat vliegwieltje van vertrouwen dus, in 2020 hebben we een begin gemaakt. We leven in een vreemde door het coronavirus geregeerde tijd. Het is voor het eerst dat de hele wereld met een groot probleem wordt geconfronteerd. Het is een eerste oefening in het collectief oplossen van een mondiaal vraagstuk. Een probleem over gezondheid zette economische prioriteiten bovendien op het tweede plan. Op heel veel plekken is er pijn, is er verdriet.

Maar dat vreselijke virus leert ons ook elkaar weer een beetje te vertrouwen. Ga maar na. Wie in januari aan managers had gevraagd om hun medewerkers toestemming te geven allemaal fulltime thuis te gaan werken, had sterk afwijzende reacties gekregen. Veel managers worden geregeerd door de behoefte aan controle, ze wantrouwen hun mensen, willen ze zien. Feitelijk willen ze dat ze iedere dag een uur in de file gaan staan om, terwijl ze in de gaten worden gehouden, op hun werk hun mail te beantwoorden.

Bijna een jaar verder kunnen we vaststellen dat de productiviteit in veel gevallen op peil is gebleven. Er wordt weinig misbruik gemaakt van het geschonken vertrouwen. In veel bedrijven is het ziekteverzuim zelfs gedaald. Wie vertrouwen schenkt wordt niet teleurgesteld. Eerste onderzoekjes wijzen uit dat thuiswerkers ook na corona grofweg 50-80 procent van de week thuis willen blijven werken. Het lijkt onvermijdelijk dat het virus onze manier van samenwerken ingrijpend en onontkoombaar heeft veranderd.

Controle is soms nodig, vertrouwen is bijna altijd beter! Het begin is er!

Inleiding

Vertrouwen zou wel eens de grootste herontdekking kunnen worden van de 21ste eeuw

Waarom zou ik je moeten vertrouwen? Waarom zou jij mij moeten vertrouwen? Waarom is vertrouwen in elkaar juist in de 21ste eeuw van cruciaal belang?

Een samenleving kan zich alleen ontwikkelen als er vertrouwen is in elkaar en in de instituties. Dat vertrouwen staat de laatste jaren onder druk. Overheden, politie en justitie, de belastingdienst en woningcorporaties blijken regelmatig over de schreef te gaan, waar burgers de dupe van worden. Banken, verzekeraars, accountants, kredietbeoordelaars, beursfondsen en investeringsmaatschappijen zijn in talloze schandalen uit de bocht gevlogen voor kortetermijngewin. Dat is ten koste gegaan van investeerders: van ons allemaal, als spaarders voor ons pensioen. Daar zijn talloze nieuwe wetten en regels voor bedacht om herhaling te voorkomen. De samenleving juridiseert bij gebrek aan vertrouwen.

Op persoonlijk niveau staat vertrouwen eveneens onder druk. De persoonlijke ontmoeting wordt steeds vaker gesubstitueerd door elektronische communicatie. Daardoor ontstaat vaak geen verbinding maar juist polarisatie. We merken dat allemaal in contacten met call centers, in groepsapps, op Twitter en Facebook en gebruikersreviews: als we het oneens zijn escaleert de conversatie razendsnel, veel sneller dan in een persoonlijke ontmoeting. Omdat er geen basis van vertrouwen is.

Juridisering en snelle escalatie bij gebrek aan vertrouwen zijn aan de orde van de dag. We moeten vertrouwen daarom herontdekken. Te beginnen op individueel niveau. Vertrouwen is een onmisbaar ingrediënt wanneer we iets willen creëren dat er nog niet is. Als we niet kunnen terugvallen op ervaringen. Als we risico's moeten nemen waarvan we de kans en de impact niet kunnen inschatten. Indien we erin slagen om actief vertrouwen te creëren tussen de mensen met wie we werken, dan heeft dat grote waarde. Waarom zou ik je moeten vertrouwen? Omdat vertrouwen de basis is van onder meer dialoog, innovatie, leiderschap en transformatie en de kracht van het verschil vrijmaakt.

Dialoog, dus niet debat of confrontatie, is de enige manier om taaie problemen op te lossen. Dialoog is een gesprek waarvan de uitkomst niet bij voorbaat vaststaat. President Macron, geconfronteerd door de Gele Hesjes, entameerde een officiële maatschappelijke dialoog in 2019 om de patstelling te doorbreken tussen de Gele Hesjes en de staat. Na enkele maanden van bijeenkomsten in het hele land kondigde hij maatregelen aan om de Gele Hesjes te ontmoeten. Sindsdien is het tamelijk rustig gebleven. Voor die dialoog was vertrouwen nodig. Vertrouwen bij de regering dat de uitkomsten van de dialoog konden worden

omgezet in verantwoord beleid. Vertrouwen bij de bevolking dat de regering haar serieus zou nemen.

Innovatie wordt niet gedreven door technologie maar door vertrouwen. Innovatie is iets maken uit niets. De grootste uitvinding van deze eeuw tot nu toe is ongetwijfeld de iPhone. Er was niets dat ook maar enigszins leek op de iPhone voor de iPhone. De iPhone ontstond doordat een team bij Apple in een concept geloofde en het ging maken. Dat geloof dreef de innovatie. De basale technologie voor de smartphone bestond al jaren. De specifieke technologie voor de iPhone werd door Apple ontwikkeld omdat die nodig was voor het concept. Niet technologie drijft innovatie, dat doet primair vertrouwen!

Leiderschap is in onze tijd geen van god gegeven opdracht, maar een keuze die je zelf moet zien waar te maken. Leiderschap is vóór gaan om de groep verder te brengen. Daarvoor heb je vertrouwen nodig in jezelf en het begin van vertrouwen van de groep. Greta Thunberg, vijftien jaar oud, werd gegrepen door een hoger doel en werd leider van een beweging van jongeren in de strijd tegen de klimaatcrisis. Wat had haar voorbereid op deze rol? Niets. Louter haar vertrouwen in zichzelf en het vertrouwen dat haar directe omgeving in haar had.

Transformatie van organisaties, industrieën en bijvoorbeeld steden en regio's is overal en altijd gaande en gaat steeds sneller. Transformatie kun je niet tegenhouden, maar je kunt haar wel richting geven in je directe omgeving. Daarvoor heb je vertrouwen nodig van stakeholders in het proces. Het High Line Park in Manhattan, New York, een parkachtige wandelpromenade op een verwaarloosd spoorwegviaduct van 2,3 km, begon als een initiatief uit de buurt en groeide uit tot een iconische wereldattractie.

Gerund door een stichting met inmiddels een bestuur bestaande uit 38 van de belangrijkste CEO's en filantropen uit New York. Het is alleen maar gelukt door een groeiend vertrouwen in de realisatie van een eenvoudig maar briljant idee. De positieve impact op de directe omgeving is enorm. Het voorbeeld vindt inmiddels wereldwijd navolging.

De kracht van het verschil komt vrij wanneer in een team verschillende kwaliteiten op de juiste plaats en op het juiste moment worden ingezet. Dan is het team intelligenter en vaardiger dan welk briljant individu in het team dan ook. Daarvoor is vertrouwen nodig in de intenties en zelfkennis van elk teamlid. In 2018 raakte een Thais jeugd-voetbalteam verdwaald in een grottencomplex. Een reddingsoperatie die twee weken duurde, waarbij professionele duikers en experts uit 20 landen betrokken waren, onder leiding van de Thaise Navy SEALs, slaagde erin alle kinderen te redden. Het succes van de missie was onmogelijk geweest zonder de werkwijze van de betrokken militaire speciale eenheden die als geen ander getraind zijn in teamwerk en die blind vertrouwen op elkaar¹. Het resultaat, ondanks het sneuvelen van één duiker, was hartverwarmend en exemplarisch voor wat een team kan onder de moeilijkste omstandigheden.

Als vertrouwen aan de basis ligt van zoveel cruciale menselijke prestaties is het eigenlijk vreemd dat we er geen les in krijgen. Waarom zou ik je moeten vertrouwen? Hoe kunnen we vertrouwen herontdekken? Hoe kunnen we werken aan vertrouwen? Daar gaat dit boek over.

Aan de bestuurstafel worden wij wel eens uitgenodigd om te helpen bij lastige problemen. Die problemen zijn zeer

uiteenlopend, maar hebben gemeen dat het niet lukt deze in de eigen organisatie op te lossen. Waarom? Ontbreekt het aan expertise? Aan tijd? Aan een onbevooroordeelde kijk op de zaak? Dat zijn vaak wel de redenen die worden aangevoerd waarom een externe erbij wordt gehaald. Maar onze ervaring leert dat de factor die ontbreekt vaak op een ander niveau ligt. Het lukt niet om een open gesprek over het probleem te voeren. Wat ontbreekt is iets dat in elke organisatie essentieel is, maar vrijwel nooit expliciet benoemd wordt: vertrouwen.

Wij zijn mensen uit de praktijk, geen wetenschappers. We hebben in onze diverse rollen in het bedrijfsleven en als organisatieadviseurs bij enkele honderden organisaties ervaring opgedaan met het fenomeen vertrouwen. Een jaar of tien geleden zijn we expliciet gaan werken aan vertrouwen. Vertrouwen binnen teams. Vertrouwen binnen de organisatie als geheel. Vertrouwen van de stakeholders.

We adopteerden en ontwikkelden interventies om te bouwen aan vertrouwen. Daarbij werden wij geïnspireerd door auteurs als Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane, Patrick Lencioni, Edgar Schein, Jim Collins en anderen. We leerden enkelen van hen persoonlijk kennen. Gaandeweg werd ons duidelijk dat we met vertrouwen een cruciaal thema van de 21ste eeuw aanraken, een eeuw waarin innovatie, samenwerking en transformatie centraal zullen staan.

In dit boek hopen we het werken aan vertrouwen een stapje verder te brengen vanuit een aantal invalshoeken. We proberen in gewone woorden op te schrijven wat we hebben ontdekt over de wisselwerking tussen vertrouwen en de uitdagingen van organisaties in de 21ste eeuw. Wat vertrouwen in een zakelijke context nu werkelijk is. Hoe

een dialoog over een lastig onderwerp kan worden gevoerd. Wat vertrouwen kan toevoegen aan innovatieve teams. We geven tips hoe je een gesprek met een ander kunt voeren om vertrouwen op te bouwen. Hoe je je ego op het nachtkastje kan laten liggen. Hoe talent tot bloei komt. Hoe je met andere ogen naar maatschappelijke processen kunt kijken. Hoe toezichhouders worstelen met Vertrouwen ('met de grote V') en vertrouwen ('met de kleine v').

Deze observaties illustreren we met een groot aantal praktijkgevallen. Deze praktijkgevallen zijn gebaseerd op onze werkelijke professionele ervaringen. Maar we hebben deze cases ter bescherming van de vertrouwelijkheid van onze cliënten in een onherkenbaar jasje gestoken. Aan het begin van elk hoofdstuk hebben we een van die verhalen in de vorm van een 'six word story' samengevat. Aan het eind van een hoofdstuk vind je stellingen om eens over na te denken en met een goede collega of vriend te bespreken. Tot slot wordt elke hoofdstuk afgesloten met een suggestie die je morgen kunt implementeren.

In het laatste deel geven we enkele tools om het makkelijker te maken om in de praktijk aan de slag te gaan, waaronder een samenvatting in het Nederlands en in het Engels die vrijelijk kan worden gedownload en gedistribueerd.