

RECENSIE - VERTROUWEN

Han van der Pool

Vertrouwen is een alledaags begrip en iedereen heeft ermee te maken. Vertrouwen is bijvoorbeeld een belangrijke voorwaarde voor goede samenwerking. Veel recente managementliteratuur gaat dan ook over het belang van vertrouwen bij het managen van medewerkers.

Vertrouwen is ruimte geven aan de ander en vergt risico nemen zonder naïef te zijn. Medewerkers van een bedrijf worden soms aangestuurd door een manager die onvoldoende kennis heeft van hun specialisme. Wanneer zo'n manager vanuit wantrouwen het werk van de medewerker aanstuurt, zonder open te staan voor inzichten van de gespecialiseerde medewerker zelf, neemt het initiatief steeds verder af en komt de medewerker ook niet meer met originele ideeën, zelfs wanneer hem of haar daar uitdrukkelijk om wordt gevraagd. Het gebrek aan vertrouwen gaat ten koste van de inzet van de medewerker en de uiteindelijke productiviteit. Bij veel samenwerkingsverbanden in de samenleving, het bedrijfsleven en de politiek wordt het nemen van risico desondanks vaak geschuwd. Men heeft de neiging om alles dicht te willen timmeren, dit om eventuele fouten te voorkomen. Het gevaar is dan dat er een lawine van regelgeving en controle ontstaat. Dat gaat altijd ten koste van de snelheid en effectiviteit van het proces en de resultaten. Een foutloos proces is kostbaar en verstikkend. Medewerkers, managers en eindverantwoordelijke leiders beseffen echter maar al te goed dat fouten fataal kunnen zijn voor hen en durven daarom lang niet altijd het benodigde vertrouwen te geven. Kortom, vertrouwen is in ons dagelijks handelen van praktisch belang.

In zijn boek *Vertrouwen – Opening naar een veranderende wereld* verkent Bart Nooteboom, emeritus hoogleraar In-



VERTROUWEN - OPENING NAAR EEN VERANDERENDE WERELD

BART NOOTEBOOM

PAPERBACK, 238 BLZ., VBK MEDIA, 1E DRUK, 2017

9789086872145

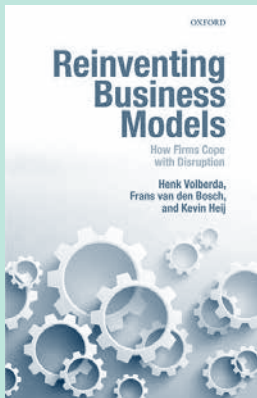
€ 22,99

novation Policy aan de Universiteit van Tilburg, de vele aspecten van het begrip 'vertrouwen', puttend uit zijn uitgebreide kennis van filosofie, economie, innovatie en leren in organisaties. Na een 'Verheldering' over het complexe begrip dat 'vertrouwen' nu eenmaal is, behandelt hij in 'Verdieping' uitgebreid de inzichten van bekende filosofen die door de eeuwen heen met het thema hebben geworsteld. De dilemma's en knelpunten bij het geven van vertrouwen zijn niet alleen van onze tijd! In het derde deel van het boek bespreekt Nooteboom ten slotte de rol van vertrouwen in de praktijk van onze huidige samenleving en het belang ervan voor ontwikkeling, samenwerking, leren en innovatie. De mate van regelgeving en vertrouwen in een bedrijfscultuur kunnen bepalend zijn voor het succes van het bedrijf.

Vertrouwen is een indrukwekkend leesbaar boek. Je hebt geen achtergrond in filosofie nodig om alle inzichten en redeneringen goed te kunnen volgen. De structuur van het boek vond ik soms iets minder lezersvriendelijk: enkele keren wordt het betoog abrupt beëindigd met een 'daar kom ik in een later hoofdstuk op terug'. Het boek bevat echter een bijzonder nuttige praktische vertaling van de inzichten, en die maakt het de moeite waard om het niet bij één keer lezen te laten.

Nico Jong is senior adviseur bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

IN DE BOEKEN



STRATEGIE

REINVENTING BUSINESS MODELS - HOW FIRMS COPE WITH DISRUPTION

HENK VOLBERDA, FRANS VAN DEN BOSCH, KEVIN HEIJ

GEBONDEN, 336 BLZ., OXFORD

UNIVERSITY PRESS, 1E DRUK, 2018

9780198792048

€ 40,36

Ondanks al het onderzoek naar innovatie in businessmodellen blijven veel belangrijke vragen over het 'hoe', 'wat' en 'wanneer' ervan grotendeels onbeantwoord. Dat geldt ook voor de rol van het topmanagement. In dit boek worden enkele van die vragen beantwoord vanuit de invalshoek van de manager, mede op basis van een bedrijfs-enquête en casestudies bij onder meer DSM, NXP Semiconductors, Randstad en TomTom.



ORGANISATIE

FACTOR K - HOW TO MAKE KNOWLEDGE WORK

DAPHNE DEPASSÉ

PAPERBACK, 207 BLZ., HATCH MEDIA, 1E DRUK, 2017

9789082110814

€ 47,50

De organisatie van de toekomst is er een die krachtig weet te sturen op de factor kennis. Maar hoe doe je dat? Hoe kun je kennis laten werken? Wat zijn de mogelijkheden? Op welke valkuilen moet men bedacht zijn? *Factor K* laat zien hoe kennis werkt, biedt een raamwerk bestaande uit twaalf bouwstenen waarmee het kennisvraagstuk op een overzichtelijke en visuele manier in kaart kan worden gebracht, één route die kan worden gevolgd, en veertien concrete *tools* die kunnen worden ingezet om een krachtige kennisorganisatie op te bouwen.



LEIDERSCHAP

PASSIE VOOR PRESTEREN - WAT LEIDERS KUNNEN LEREN VAN TOPZEILERS

HEIN DIJKSTERHUIS

PAPERBACK, 208 BLZ., GOTTMER UITGEVERS GROEP B.V., 1E DRUK, 2017

9789064106330

€ 19,99

In *Passie voor presteren* delen Olympische zeilers en hun coaches hun inzichten. De coaches vertellen hoe je een organisatie inricht die individuele teams de ruimte geeft om te presteren, hoe je een plan opzet dat tot succes leidt, en hoe je professionals optimaal begeleidt. De zeilers gaan in op hun innerlijke conditie die noodzakelijk is om goud te winnen, en op hun intuïtieve vermogen alles te overzien. *Passie voor presteren* is een koersbepalend boek voor leiders.



MENSEN

TEAMS IN FLOW - NEGEN ELEMENTEN VAN TOPTEAMS

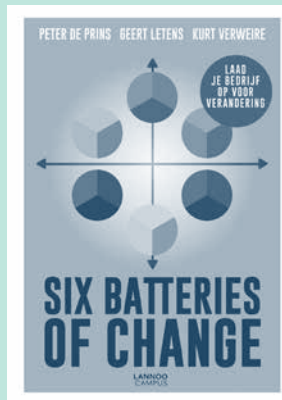
DIEDERIK STEEMAN

GEBONDEN, 328 BLZ., VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2017

9789462762121

€ 29,50

Topteams functioneren op de toppen van hun kunnen, autonoom en tegelijkertijd in verbinding en afstemming met de rest van de organisatie en haar omgeving. Dit boek laat aan de hand van negen elementen van topteams zien hoe je de prestaties van teams verbetert. Met als stip op de horizon: een team in flow – een team waarvan de teamleden boven zichzelf uitstijgen en door uitzonderlijk samenspel prachtige prestaties realiseren.



VERANDEREN

SIX BATTERIES OF CHANGE - LAAD JE BEDRIJF OP VOOR VERANDERING

PETER DE PRINS, GEERT LETENS, KURT VERWEIRE

GEBONDEN, 288 BLZ., LANNOO CAMPUS, 1E DRUK, 2017

9789401447188

€ 34,99

In tijden van disruptie is het cruciaal om verandering op de juiste manier te managen. De kans op mislukking blijft echter heel groot. In *Six Batteries of Change* wordt, verpakt in het beeld van zes batterijen die volledig opgeladen moeten zijn om de beste resultaten te behalen, een verrassend eenvoudig model voor meer effectieve verandering uiteengezet.

De zes 'batterijen' zijn de zes aspecten van een organisatie die volgens de auteurs extra energie verdienen. In het boek wordt beschreven hoe deze verschillende 'batterijen'

kunnen worden opgeladen, en hoe die nieuwe energie vervolgens kan worden ingezet om transformatiecompetenties te ontwikkelen die de organisatie wendbaarder maken. *Six Batteries of Change* biedt een grondig onderbouwd model, toegankelijk uitgelegd en rijk geïllustreerd met talrijke cases, en wijst elke organisatie de weg naar duurzame verandering.

IN DE BOEKEN

VERTROUWEN ALS BLIKOPENER

Bart Nooteboom

Vertrouwen, en gebrek eraan, is van alledaags belang. Het doet zich voor op vele fronten – in relaties, organisatie, economie en samenleving – en op vele niveaus: individuen, organisaties, systemen. Maar hoe belangrijk vertrouwen ook is, het staat bol van misverstanden op die vele fronten en niveaus. Dat is riskant. Het is dus hoog tijd dat er meer duidelijkheid komt, niet alleen over het begrip ‘vertrouwen’ als zodanig, maar ook over de verdieping en toepassing ervan.

Dat is wat ik heb willen doen met mijn boek *Vertrouwen; opening naar een veranderende wereld*, dat afgelopen augustus is verschenen. Ik had zelf een andere titel in gedachten, maar die haalde het niet: *Vertrouwen als blikopener*. Een algemeen principe (dat terug gaat op de filosoof Hegel) is dat je iets pas goed leert kennen in zijn beperkingen, in de dingen waarin het faalt. Daarom is het mislukken van een innovatie een kern van innovatie. Het geldt ook voor jezelf: de oppositie van anderen helpt jou om je eigen beperkingen te zien. Dat vergt openheid en dat vergt vertrouwen. Vandaar vertrouwen als ‘blikopener’: het creëert de opening die jou dingen laat zien. En in de snel veranderende wereld van tegenwoordig kan die open blik niet groot genoeg zijn.

Het belangrijkste is misschien nog wel dat vertrouwen vraagt om betrouwbaarheid. Vertrouwen is ruimte geven voor het handelen van anderen. Dat durf je alleen te doen als er voldoende betrouwbaarheid is, want anders loop je te veel risico. Ontbreekt het aan betrouwbaarheid, dan moet je terugvallen op wantrouwen en anderen minder ruimte geven.

Voor de gronden van vertrouwen moeten we dus zoeken naar de gronden van betrouwbaarheid. Vertrouwen

is emotioneel geladen omdat het gaat om kwetsbaarheid en risico van relaties, maar het kan ook rationeel zijn, in een analyse van de redenen waarom mensen betrouwbaar zouden kunnen zijn, en of die redenen zich in een bepaalde situatie wel of niet voordoen. Mijn boek geeft die analyse, met factoren binnen de relatie en in de omgeving ervan (zoals instituties, markt, en cultuur).

Dat wil niet zeggen dat vertrouwen berekenbaar is. Dat heeft te maken met het onderscheid tussen risico en onzekerheid. Een risico is iets wat *kan* gebeuren; daar kun je de waarschijnlijkheid van inschatten; daar kun je dan rekening mee houden. Onzekerheid houdt in dat je ook niet weet wat er *kan* gebeuren; dan is vertrouwen niet berekenbaar, maar een ‘leap of faith’ en vergt moed. Juist de onzekere relaties kunnen vaak de interessantste resultaten opleveren. In innovatie bijvoorbeeld. Als je de vorm en opbrengst daarvan vooraf kunt berekenen, is het geen innovatie. Dat geldt eveneens voor persoonlijke relaties, voor de eigen intellectuele, morele en spirituele ontwikkeling.

Daar ligt ook het eerste punt van verdieping. Daarvoor heb ik me laten inspireren door de filosofie van ‘het gezicht van de ander’ van Emmanuel Levinas: de ander is van waarde omdat hij anders, onvoorspelbaar is, en ook in die waarde moet worden gelaten. Dat vergt openheid die verder gaat dan de deur openen van jouw huis als iets dat al klaar is. De ander kan je helpen je huis te herbouwen.

Er wordt gezegd dat er een algehele daling van vertrouwen is in onze samenleving. Als dat zo is, dan kan dat komen doordat betrouwbaarheid is afgenomen. En ook doordat men angstiger is geworden, minder risico’s wil nemen in relaties, alle risico’s wil beheersen, en zich afkeert van de onzekere, vaak meest waardevolle relaties.



Een tweede punt van verdieping betreft het onderscheid tussen wat in het Engels 'reliance' genoemd wordt, en 'trust'. Ik ken geen betere vertaling dan vertrouwen 'op' versus vertrouwen 'in'. Men kan 'op' iets of iemand vertrouwen op basis van beheersing ('control' in het Engels), doordat men invloed heeft op de keuzeruimte of het maken van een keuze daaruit, met hiërarchische of juridische dwang, of met prikkels van straf of beloning. Dat is de wereld van de econoom. Vertrouwen 'in' gaat verder: men vertrouwt iemand of iets, ook al heeft dat iets of die iemand zowel de ruimte als het belang om afspraken niet na te komen. Dat is dan gebaseerd op een ethiek van handelen, of op persoonlijke binding van liefde, vriendschap, of solidariteit, of op routine. In het boek doe ik uit de doeken hoe dat allemaal zit en al dan niet werkt.

Dat vergt verdere verdieping, in een beschouwing van de achterliggende ethiek. Daar stel ik een verschuiving voor van de nutsethiek, de gebruikelijke basis van economisch en liberaal denken, naar een deugdenethiek die teruggaat op de filosoof Aristoteles, met name de klassieke 'kardinale' deugden waar alles om draait: verstand, moed, matiging en rechtvaardigheid. Ik noemde al het belang van moed om de onzekerheid van relaties te dragen. Ma-

tiging en rechtvaardigheid zijn nodig om oog te kunnen hebben voor de belangen van de ander. Verstand is nodig om te beoordelen in hoeverre de redenen voor betrouwbaarheid aanwezig zijn, en hoe die afhangen van omstandigheden.

Nog een belangrijk punt van verheldering betreft het verschil tussen vertrouwen in competentie (het technisch vermogen om afspraken na te komen) respectievelijk in intenties (afspraken naar beste kunnen nakomen).

In de hoofdstukken 4-6 bespreek ik toepassingen. In hoofdstuk 4 de toepassing op relaties, gekoppeld aan theorieën van organisatie, intern en extern, inclusief bijvoorbeeld transactiekostentheorie en relaties van toeleveren en uitbesteden. In hoofdstuk 5 de toepassing op de rol van vertrouwen in de economie, waaronder bijvoorbeeld 'horizontaal toezicht' als een vorm van toezicht die ruimte geeft voor vertrouwen, en een pleidooi voor meer allianties in plaats van fusies en overnames. In hoofdstuk 6 ten slotte de toepassing op de samenleving. Een belangrijke rol daarin speelt het opkomend populisme, het wantrouwen waaruit dat voortkomt en het wantrouwen dat het oproept. Maar ik bespreek bijvoorbeeld ook vertrouwen, en de afname daarvan, in de wetenschap, in de waarheid van het publieke debat ('fake news') en de opkomende 'platforms' zoals Google, Facebook, Amazon, Twitter en dergelijke.

Door het boek heen geef ik illustraties, vooral uit eigen ervaring, als hoogleraar en als lid van diverse adviesorganen.

Bart Nooteboom is hoogleraar emeritus in bedrijfskunde, innovatie en organisatie. Hij schrijft nu filosofie, onder andere voor de blog <http://philosophyonthemove.blogspot.nl>