

## Vertrouwen: de kortste weg naar succes?

### *Drie varianten van samenwerking*



Ondernemingen worden steeds complexer en daarmee ook de samenwerking binnen een onderneming. Bovendien besteden we steeds vaker belangrijke onderdelen van de onderneming uit. Dat verhoogt het aantal deelnemers en stelt dus nog hogere eisen aan de samenwerking tussen business, functioneel beheer, interne IT en uitbestede IT. In dit artikel beschrijft Bart Stofberg een model dat helpt om samenwerking te begrijpen en in te richten.

**Bart Stofberg**

#### **Kenmerken van samenwerking**

Elke vorm van samenwerking heeft, of zou moeten hebben:

- Een samenstelling: de deelnemers aan de samenwerking.
- Een doel: wat willen we bereiken met de samenwerking?
- Een gezamenlijk idee hoe we dat doel gaan bereiken.
- Een gezamenlijk beeld van succes.

In veel gevallen zijn deze vier zaken niet expliciet geformuleerd. Samenwerkingsverbanden doen er goed aan deze vier zaken formeel vast te stellen, vast te leggen en te gebruiken als basis voor de samenwerking.

#### **Drie soorten samenwerking**

Eigenlijk zijn er drie soorten drijfveren voor de samenwerking, die drie soorten samenwerking typeren:

- 1 *Samenwerking op basis van vertrouwen*: de deelnemers aan de samenwerking proberen zo goed mogelijk bij te dragen aan het gezamenlijk succes.
- 2 *Samenwerking op basis van betrouwbaarheid*: de deelnemers aan de

samenwerking proberen zich zo goed mogelijk aan de afspraken te houden.

- 3 *Samenwerking op basis van wantrouwen*: de deelnemers proberen zo goed mogelijk hun eigen belang te dienen.

In de volgende paragrafen worden ze één voor één besproken. Zie ook tabel 1.

#### **Samenwerking op basis van vertrouwen**

Bij samenwerking op basis van vertrouwen is de drijfveer van de deelnemers samen succesvol te zijn. Er is een duidelijke gezamenlijke ambitie en alle deelnemers *denken mee* om te kijken hoe ze samen het beste succesvol kunnen zijn. Individueel succes is ondergeschikt aan of helemaal in lijn met het gezamenlijk succes. Deze vorm van samenwerking werkt het best als de complexiteit en de dynamiek hoog zijn:

- Bij co-creatie, als er echt en intensief moet worden samengewerkt.
- Bij lokaal ondernemerschap, als lokaal beoordelingsvermogen, lokale besluitvorming en lokale slagkracht belangrijk zijn.

Een duidelijk gezamenlijk beeld van succes, loyaliteit naar de groep en volwassen zelfstandigheid zijn randvoorwaardelijk. De transparantie is hoog. Hoe meer relevante informatie beschikbaar is, hoe effectiever meedenken is en hoe beter de deelnemers kunnen bijdragen aan het gezamenlijk resultaat. Bij samenwerken

op basis van vertrouwen hebben de deelnemers er om die reden ook geen enkel bezwaar tegen om informatie te delen.

Bij samenwerking op basis van vertrouwen ligt de focus bij discussies op de toekomst, op de ambitie: hoe zorgen we er voor dat het morgen beter gaat dan gisteren?

Research & Development is typisch een geval van co-creatie, dat samenwerking op basis van vertrouwen vraagt. Een voetbalelftal is een goed voorbeeld van lokaal ondernemerschap, iedere speler neemt voortdurend eigen beslissingen, binnen de tactische kaders van de coach, maar hij vraagt geen toestemming voor elke beslissing. Daar is geen tijd voor.

## **Samenwerking op basis van betrouwbaarheid**

Bij samenwerking op basis van betrouwbaarheid is de drijfveer van de deelnemers zich aan de afspraken te houden. Iedereen probeert zich oprecht aan de afspraken te houden, *afsprakdiscipline* staat voorop. Sancties zijn niet nodig, maar niemand vraagt zich af of we met die afspraken ook succesvol zijn. Dat laat iedereen over aan degene die de afspraken ontwerpt. Deze vorm van samenwerking werkt het best als de complexiteit relatief laag is en de dynamiek relatief hoog:

- Bij ketens en processen, als achtereenvolgende deelnemers steeds een duidelijk vastgestelde bijdrage moeten leveren. Dan nog kan er binnen een processtap samenwerking op basis van vertrouwen nodig zijn;
- Bij herhaling, als keer op keer (min of meer) hetzelfde moet worden gedaan. Meestal is er dan ook sprake van een proces.

Duidelijke, bij iedereen bekende afspraken en de bereidheid van de deelnemers zich daaraan te houden zijn randvoorwaarden voor samenwerken op basis van betrouwbaarheid. Er is transparantie binnen het afsprakendomein, maar de

deelnemers hebben weinig animo om ook hun interne informatie te delen en dat heeft ook weinig zin.

Bij samenwerking op basis van betrouwbaarheid ligt de focus bij discussies op het heden: dit zijn de afspraken en daar moeten we ons nu aan houden.

Een pindakaasfabriek is een typisch en extreem voorbeeld van ketens en processen en herhaling. In een pindakaasfabriek wil je niet dat mensen meedenken, daar komt alleen maar ellende van. Kijk maar naar *Modern Times* van Charlie Chaplin. Het (her)ontwerpen van ketens en processen gebeurt ergens anders en op basis van vertrouwen (co-creatie).

## **Samenwerking op basis van wantrouwen.**

Bij samenwerking op basis van wantrouwen is de drijfveer van de deelnemers *eigenbelang*. Er is ook eigenlijk geen sprake meer van deelnemers aan een samenwerkingsverband, maar van afspraken tussen partijen. De samenwerking bestaat vooral uit onderhandeling over de afspraken en escalaties over niet nagekomen afspraken. Deze vorm van samenwerking werkt het best als beide partijen precies weten wat ze willen en wat het mag kosten:

- Bij eenmalige transacties, waarbij geen van beide partijen baat heeft bij een langetermijnrelatie;
- Bij wedstrijden, waarbij de partijen denken te kunnen verdienen aan elkaar.

Belangrijke randvoorwaarde is een vorm van een door beide partijen geaccepteerd reglement en bevoegd gezag dat uitspraken kan doen bij conflicten.

Er is heel weinig transparantie, de partijen houden hun kaarten voor hun borst, tot het beste moment om ze uit te spelen.

Afspraken komen tot stand op basis van onderhandeling en worden afgedwongen met behulp van boetes en bonussen. De partijen vertonen berekenend gedrag: wat is gunstiger? Me aan de afspraken

houden of een overtreding maken en het risico op een sanctie lopen?

Bij samenwerking op basis van wantrouwen ligt de focus bij discussies op het verleden: wie heeft zich wel/niet aan welke afspraken gehouden en welke positieve en negatieve consequenties heeft dat? Een veiling is een goed voorbeeld van een eenmalige transactie. Een partij poker om geld is een goed voorbeeld van een wedstrijd.

## **Bommelingen**

De verhalen van heer Bommel door Marten Toonder bieden goede voorbeelden van de drie vormen van samenwerking:

- 1 Tom Poes is een goed voorbeeld van samenwerking op basis van vertrouwen. Tom Poes is voortdurend bezig in het belang van heer Bommel. Tijdens het verhaal rekent heer Bommel vaak op Tom Poes ("Tom Poes, verzin een list!"), regelmatig is heer Bommel het niet eens met de gekozen oplossing, maar door het lokaal ondernemerschap van Tom Poes kan hij die niet tegenhouden. Aan het eind van het verhaal is hij altijd erg tevreden over de samenwerking ("Ik had het zelf kunnen bedenken"). Tom Poes kan zich heel goed aanpassen aan wijzigende omstandigheden.
- 2 Kruidenier Grootgrut is een goed voorbeeld van samenwerking op basis van betrouwbaarheid. Hij komt op afgesproken tijden langs en levert de gevraagde boterspritsen. Hij vraagt zich niet af Bommel de spritsen wel nodig heeft, dat laat hij aan Bommel over. Grootgrut kan er heel slecht tegen als anderen zich niet aan hun afspraken houden.
- 3 Bul Super is een goed voorbeeld van samenwerking op basis van wantrouwen. Hij is voortdurend bezig met zijn eigenbelang, geeft nooit zijn echte bedoelingen prijs en doet zich voortdurend voor als partner. Zijn lijfspreuk is: "Zaken zijn zaken" en daar bedoelt hij mee: "Had je maar beter moeten opletten toen we de afspraken maak-

ten". Bul Super is de hele dag bezig om misbruik te maken van de omstandigheden.

### Samenwerking, zoals het gaat

Binnen de meeste ondernemingen is één manier van samenwerking dominant en steeds vaker is dat samenwerking op basis van wantrouwen. Door middel van bonussen en boetes worden medewerkers, managers en externe partijen aangemoedigd of gedwongen om hun eigen belang voorop te stellen en dus om vooral samen te werken op basis van wantrouwen. Maar samenwerking op basis van wantrouwen leidt er op den duur altijd toe dat partijen elkaar steeds minder aardig vinden, dat escalaties aan de orde van de dag zijn en dat de leverende partij veelal wel levert wat is afgesproken, maar nooit wat echt nodig is. Met gefrustreerde medewerkers, gefrustreerde managers, gefrustreerde zakenpartners, verziekte relaties en slechte businessresultaten als gevolg.

### Samenwerking, zoals het kan gaan

Een verstandige onderneming realiseert zich dat in verschillende situaties verschillende vormen van samenwerking nodig zijn. Daar waar de complexiteit en de dynamiek groot zijn, als co-creatie nodig is of lokaal ondernemerschap, wordt gekozen voor samenwerking op basis van vertrouwen. Natuurlijk wordt er nog steeds gemeten en natuurlijk worden medewerkers, managers en partners nog steeds aangesproken en beoordeeld. Dat gebeurt alleen niet meer op basis van die metingen, maar op basis van een kwalitatieve beoordeling van de bijdrage aan het resultaat. Natuurlijk wordt er gekeken wat er is misgegaan en hoe dat kwam, maar alleen maar omdat we willen weten hoe we het morgen anders en beter kunnen doen. Want boven alles staat de brandende ambitie om het steeds beter te doen. Opdat we met zijn allen succesvol zullen zijn!

Als de complexiteit kleiner is en als de dynamiek vooral bestaat uit veel van het (min of meer) zelfde, bij herhaling

Samenwerking op basis van			
	Wantrouwen	Betrouwbaarheid	Vertrouwen
Types	Eenmalige transacties	Ketens en processen	Co-creatie
	Wedstrijden	Herhaling	Lokaal ondernemerschap
Drijfveer	Eigenbelang	Afspraken	Gezamenlijke succes
Randvoorwaarde	Overkoepelend gezag	Duidelijke afspraken	Gezamenlijk beeld van succes
Loyaliteit	Niet	Naar afspraken	Hoog
Volwassenheid nodig	Niet	Beetje	Veel
Transparantie	Geen	Afspraken transparantie	Hoog
Focus samenwerking	Verleden	Heden	Toekomst
Sfeer	Escalaties	Afspraak = afspraak	Gezamenlijke ambitie
Wanneer	Als je precies weet wat je wilt	Eenvoudige dynamiek	Complexe dynamiek

Tabel 1 Vormen van samenwerking

en proces-/keten-samenwerking moet worden gekozen voor samenwerking op basis van betrouwbaarheid. We spreken mensen, afdelingen en partners aan op hun betrouwbaarheid, en ondertussen werken we met hen samen op basis van vertrouwen om de afspraken nog beter te laten aansluiten op wat er nodig is, opdat we met zijn allen succesvol zijn. Heel soms, vooral bij incidentele inkoop, werken we samen op basis van wantrouwen, maar dat blijft een uitzondering. We betalen medewerkers, managers en partners wat ze waard zijn, maar we zetten geen boetes en bonussen meer op meetbare resultaten. Door elke keer de juiste vorm van samenwerking te kiezen verbetert de samenwerking en dus ook het plezier van de deelnemers om met elkaar samen te werken. Dat leidt tot resultaten waar de onderneming wat aan heeft. Met enthousiaste en ambitieuze medewerkers, managers, zakenpartners tot gevolg. En dat leidt uiteindelijk tot succes van de onderneming!

### Cultuur en samenwerking

Het is duidelijk dat er een verband is tussen de *cultuur* binnen een groep en het soort *samenwerking* binnen die groep en het is aan het management om actief te sturen op de balans tussen die twee:

- Als er veel volwassenheid en veel loyaliteit is in de groep, dan zal je veel willen en moeten samenwerken op basis van vertrouwen.
- Als er weinig volwassenheid en weinig loyaliteit is in de groep, dan zal je veel willen en moeten samenwerken op basis van betrouwbaarheid of zelfs wantrouwen.
- Als de situatie complex is of als er veel lokaal ondernemerschap nodig

is, moet er worden samengewerkt op basis van vertrouwen, en dan moeten we er voor zorgen dat de volwassenheid en de loyaliteit hoog zijn. Dat stelt eisen aan het aannamebeleid en aan de samenwerkingscultuur. Bonussen en boetes op meetbare doelen zijn dan dus uit den boze!

- Als de situatie eenvoudig is en er is veel volgzaamheid nodig, dan mogen de volwassenheid en de loyaliteit in de groep niet te hoog zijn (want anders gaan ze te veel meedenken of raken ze gefrustreerd). Dat stelt eisen aan het aannamebeleid en aan de samenwerkingscultuur.

Samenwerking gebeurt overal en steeds weer moeten we ons afvragen op welke manier we die samenwerking het meest succesvol kunnen maken. Dat stelt wisselende eisen aan management, medewerkers, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, procesgang, faciliteiten, rapportage en aansturing. De keuze van de samenwerkingsvorm en de bereidheid om de consequenties van die keuze te accepteren, bepalen in hoge mate het succes van de samenwerking. En die constatering vergt een hoge mate van volwassenheid en loyaliteit van het management. Opdat de onderneming ze dit kan toevertrouwen!

In een volgend artikel zal Bart Stofberg deze ideeën toepassen op outsourcing-relaties.

*Bart Stofberg (bart.stofberg@logicacmg.com) heeft jarenlange ervaring in alle drie de aandachtsgebieden (FB, AB, TB) van professor Maarten Looijen. Hij werkt bij LogicaCMG als Lead Consultant ICT Management, met als speciaal aandachtsgebied functioneel beheer.*