



Vertrouwen als strategische kerncompetentie

Harry de Ruiter, *Leiderschapskramp - Een pleidooi voor vertrouwen en vernieuwing*, Uitgeverij Dialoog, 303 blz., ISBN 978 94612 623 01.

Het ontwikkelen op elk niveau binnen organisaties van gevoelens van veiligheid en vertrouwen wordt steeds belangrijker als strategische kerncompetentie. Sociale innovatie, wendbare organisaties en de WEconomy kunnen niet zonder. Vanuit zijn HR-achtergrond en adviespraktijk licht Harry de Ruiter dit toe in *Leiderschapskramp - Een pleidooi voor vertrouwen en vernieuwing*.

Besturingsmodel voor sociale innovatie

Met dit boek wil Harry de Ruiter (strategisch HR-manager, trainer) de discussie over sociale innovatie, arbeidsverhoudingen en nieuwe businessmodellen voeren binnen de juiste besturingscontext. De basis van onze economie is gelegen in vertrouwen. Organisaties hebben te maken met ingrijpende veranderingen. Bij medewerkers heerst veel onzekerheid en het management voelt de prestatiedruk om veranderingen snel en adequaat door te voeren. Onder deze omstandigheden kunnen op het werk gevoelens van sociale veiligheid en vertrouwen op het spel komen te staan. In *Leiderschapskramp - Een pleidooi voor vertrouwen en vernieuwing* worden de thema's veiligheid en vertrouwen opgepakt als te regisseren thema's. Het zijn ook twee cruciale elementen om van sociale in-

novatie – een strategische competentie om te overleven – een succes te maken.

Het gevoel anderen te kunnen vertrouwen, is binnen organisaties van vitaal belang. Het bepaalt hoe mensen zich inzetten en ontwikkelen, hoe er wordt samengewerkt en hoe besluiten worden genomen. Strategisch gezien bepaalt vertrouwen voor een groot deel het leer- en aanpassingsvermogen van de organisatie. De figuur op de volgende pagina laat zien hoe een medewerker de arbeidsverhoudingen ervaart en zichzelf tussen angst en flow kan plaatsen. Kunnen mensen zich veilig voelen als ze hun kritische mening durven te geven zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen? Komen hun normen en waarden overeen met de kernwaarden van de organisatie? Kunnen ze hun vaardigheden tonen en de gevraagde resultaten boeken? Hoe gaan mensen om met het vertrouwen dat ze van anderen ontvangen? Worden afspraken en beloften nagekomen? Welke gevolgen heeft dit alles voor nieuwe opvattingen over goed bestuur? De Ruiter bespreekt vertrouwen vanuit inzichten uit de literatuur en interviews met tal van bestuurders en koppelt ze aan voorbeelden uit zijn eigen praktijk. Aan de hand hiervan formuleert hij inzichten over good governance met betrekking tot sociale innovatie.

Werken aan veiligheid en vertrouwen heeft vooral te maken met leiderschap. Dat organisaties bestuurlijk uit evenwicht zijn, ligt vaak aan de heersende angstcultuur – managers leven er in leiderschapskramp. Als er bij verandertrajecten onvoldoende tijd en aandacht wordt gegeven aan veranderkundige diagnose en/of risicomanagement, dan wordt deze kramp alleen maar versterkt. Als de positie van de leidinggevende ter discussie staat, is een eerlijke zelfreflectie te veel gevraagd. Doet hij/zij een hulpvraag, dan kan dat makkelijk als een brevet van onvermogen worden uitgelegd. De Ruiters persoonlijke credo als verandermanager is: jouw optreden als (verander)manager geldt voor een groot deel als voorbeeldgedrag! In de wijze waarop een veranderproces wordt geregisseerd, moet zich het nieuw gewenste organisatiegedrag weerspiegelen.

Duurzaam schadeherstel

Veiligheid en vertrouwen komen voort uit een dynamisch proces van betekenisgeving. Is er sprake van contraproductief machtsgebruik van leidinggevendenden, en is het gebrek aan veiligheid en vertrouwen in het DNA van de organisatie doorgedrongen, dan zal herstel geen eenvoudige opgave zijn. Essentieel is het om het herstelproces van verstoorde arbeidsverhoudingen in alle fasen door een onafhankelijke procesbegeleider te laten begeleiden. Deze zal zich ook moeten richten op versterking van het leer- en ontwikkelvermogen van de organisatie. Het gaat bij versterking van dit vermogen om drie uitgangspunten: 1. verbinding maken,

De kunst is om conflicten constructief te houden en niet te laten escaleren. Psychologisch is het zo dat je niet een conflict hebt, maar dat je in conflict bent. Je totale persoonlijkheid – met persoonlijke interpretaties – doet mee.

Organisaties kunnen investeren in hun weerstandvermogen door medewerkers en leidinggevenden te trainen in 'politieke vaardigheden' in het algemeen en overleggen en onderhandelen in het bijzonder.

2. de veranderbenadering moet symbool staan voor het gewenste gedrag (maak duidelijk hoe in de toekomst gewerkt gaat worden), en 3. een succesvolle aanpak moet alle organisatielagen raken. Deze drie punten ziet de Ruiter het best gerealiseerd door een benadering uit de positieve psychologie: *appreciative inquiry* (AI). Met AI ga je met elkaar de dialoog aan, je werkt met elkaar aan een nieuwe manier van werken, en je introduceert een nieuwe vorm van leren en conflictoplossing (referentiekaders worden opgeschud).

Vluchten kan niet meer

De Ruiter noemt veel voorbeelden over crises in organisaties die laten zien hoe een gebrek

aan veiligheid en vertrouwen conflicten doen ontstaan, waardoor er veel kapot wordt gemaakt. Die voorbeelden gaan onder meer over de bestuurscrisis bij Van Boeijen (zorg aan geestelijk gehandicapten), zakenbanken in London City, stroef lopende functioneringsgesprekken, de gevolgen van narcistische persoonlijkheidsstoringsen, en issues omtrent geloofwaardigheid bij de Rabobank (het Libor-schandaal). De les is: vluchten kan niet meer. We moeten ons aan de hand van 'de nieuwe businessmodellen van de 21e eeuw', zoals ze in de literatuur gewoonlijk worden aangegeven, richten op sociale innovatie als strategische competentie. Het werken vanuit deze businessmodellen vereist namelijk zeer nadrukkelijk sociale innovatie. Sociale innovatie is dus een voorwaarde voor een toekomstbestendige organisatie. Deze modellen vereisen nieuwe principes van organiseren en werken. Zonder vertrouwen en veiligheid komt sociale innovatie niet op gang.

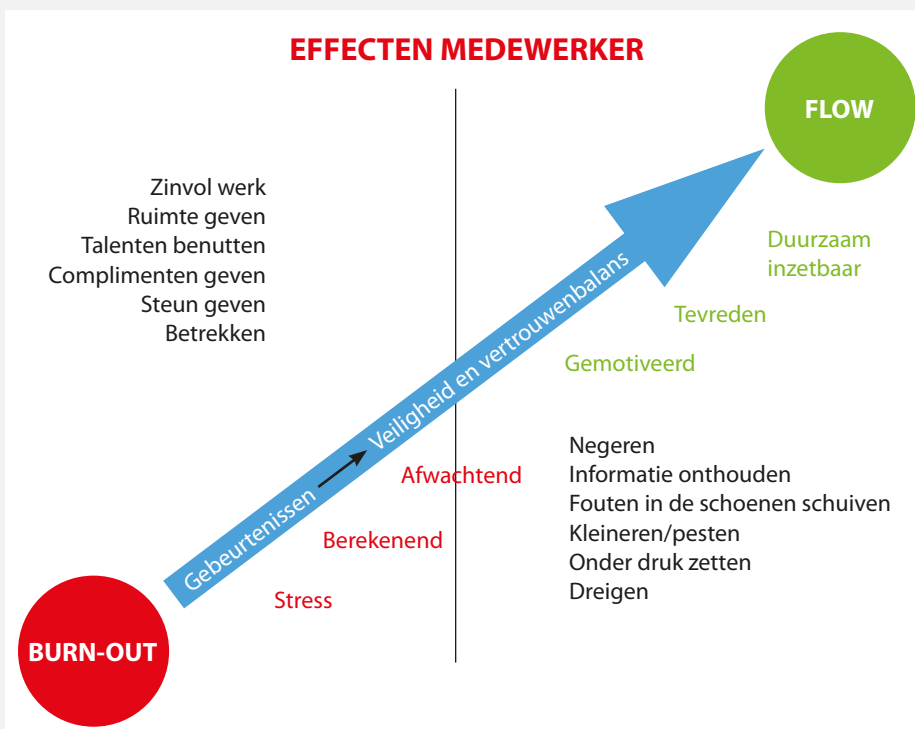
Het gaat erom organisaties te creëren die krachtig zijn op de volgende vier punten.

1. *Strategisch: wat gebeurt er echt?* (Openheid om naar de echte veranderingen in de maatschappij te kijken. Bereidheid om de eigen toegevoegde waarde te toetsen aan de WEconomy. Openheid om nieuwe waardeproposities op te stellen).
2. *Beoordelen en besluiten: hoe neem ik besluiten?* (Durf de waarheid onder ogen te zien en de eigen referentiekaders ter discussie te stellen. Durf de werkvloer meer ruimte te geven voor vernieuwing. Durf planning in te ruilen voor verantwoord leren en experimenteren).
3. *Realiseren: hoe werken we samen?* (Openheid wat betreft diversiteit. Durf bestaande verhoudingen te verbreken. Durf het constructieve conflict aan te gaan).
4. *Evalueren: hoe worden we sterker?* (Durf 'te-gendenken' te organiseren. Openheid als het gaat om waarden en betekenis. Bereidheid om systematisch in spiegels te kijken).

De vereiste organisatieontwikkeling in samenhang met good governance behelst veel meer dan een aantal praktische aanpassingen. Het draait allemaal om het denken en werken vanuit een nieuwe mindset, die we terugzien in het begrip sociale innovatie. In het kader van ontwikkeling van sociale innovatie legt De Ruiter enerzijds de link met de businessmodellen van de WEconomy, die drievoudig duurzaam is op sociale, ecologische en financiële assets. Anderzijds legt hij ook de link met verwachtingen en kwaliteiten van nieuwe generaties medewerkers en leidinggevenden. De veranderingen in de context waarin zij werken betreft het streven naar wendbare organisaties gericht op de community-centrische WEconomy met zijn netwerk- en samenwerkingsvormen. Van hen worden nieuwe kwaliteiten verwacht waarbij de eigen verantwoordelijkheid voor het nemen van ontwikkelinitiatieven een belangrijke prioriteit is.

Vertrouwen bestaat uit meerdere dimensies en raakt de diepere lagen van organiseren en werken. Dat is lastig op de beleidsagenda te krijgen.

Ontwikkelingsstadia van mvo binnen een individueel bedrijf



Sociale innovatie als uitdaging

We kunnen bij het creëren van sociale innovatie en ondersteunende nieuwe besturingsmodellen gebruikmaken van de volgende inzichten:

- *Zorg voor een lerende organisatie*, die vooral leert vanuit het doen. Laat leidinggevend eigenaarschap bij medewerkers stimuleren. Richt je ook op andere factoren van excellent presteren (kijk naar High Performance Organizations - HPO's).
- Marktonzekerheden en snelle veranderingen leiden tot *een ander strategisch proces*. Uitproberen en kritisch volgen van een concept of idee werkt beter en sneller dan 'blauwdrukdenken'. Betrek stakeholders erbij.
- Maak vanuit het nieuwe businessmodel de vertaalslag naar *het profiel van de gewens-*

te medewerkers: vereist zijn ondernemende en politieke eigenschappen.

- Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ('war on talent') moeten werkgevers een *aantrekkelijke employer brand* bieden. Laat de eigen organisatiecultuur uitmonden in herkenbaar gedrag.

Leiderschap vormt dus een belangrijke ondersteunende ontwikkelkracht voor sociale innovatie. Het gaat vooral om vertrouwen. Lukt het leidinggevend om medewerkers ruimte te geven? En omgekeerd: laten medewerkers blijken dat zij het vertrouwen waard zijn door de geboden ruimte effectief te benutten? Ook een belangrijke overkoepelende ontwikkelkracht betreft de wijze waarop in de organisatie besluiten worden genomen en beoordelingen tot stand komen. Wend-

baarheid vereist dat de betreffende systemen gericht moeten zijn op snelheid en op het gegeven dat je het moet doen met minder zekerheden. Besluitvormers moeten open en transparant met elkaar omgaan; er is behoefte aan transparante besluitvorming met een duidelijke onderbouwing.

De begrippen 'wendbaarheid' en 'veerkracht' vormen een onverslaanbaar duo. Voorwaarde is alleen dat de energiebronnen en ontwikkelkrachten van sociale innovatie (leiderschap, leren, groeien, samenwerken, autonomie, besluitvorming, organisatiecultuur) *in samenhang* (!) hun werk kunnen doen. Dit biedt sociale innovatie een goede voedingsbodem met als werkzame bestanddelen veiligheid en vertrouwen.

Samenvatting: Paul D. Barneveld



Je hebt van dichtbij gezien wat geweld is.
Niemand ziet je verdriet.

En ineens merkt iemand je op in
een vakblad voor de fastfoodsector.

HUMAN
RIGHTS
WATCH

INVESTIGATE > EXPOSE > CHANGE

Ontdek hoe op hrw.org