**Veerkrachtige verbindingen**

Vertrouwen als basis voor leiderschap

Universiteit voor Humanistiek

Prof.dr. Theo Camps

Berenschot Groep B.V.

TiasNimbas Business School, Tilburg University

*Utrecht,* *3 september 2012*

Geacht college, dames en heren,

Eigen identiteit en samenwerking

Uw universiteit is gevestigd in een fraai pand naast deze kerk in de binnenstad van Utrecht. Brochures en de internetsite geven informatie over onderwijs en onderzoek, over de waarden van de organisatie en over de structuur en besturing. Uit al die informatie rijst een totaalbeeld op.

Toch blijft het moeilijk om dit beeld compleet te maken zonder een bezoek. Het voorbereidingsgesprek met uw splinternieuwe rector heeft voor mij veel toegevoegd aan de impressie die ik mij van de Universiteit voor Humanistiek had gevormd.

Je spreekt met mensen, je ziet de onderlinge gedragingen, je proeft de atmosfeer. Statische informatie wordt levend omdat er gevoel in wordt gelegd. Omdat de dynamiek van de tijd een verbinding krijgt met de beelden en de teksten van de website, omdat je voelt hoe er wordt samengewerkt.

In de woorden van Stafford Beer, de Britse cyberneticus wiens werk mijn denken mee heeft gevormd *: “Het hart van een onderneming wordt gevormd door een effectieve organisatie die als een levend systeem werkt, maar een succesvolle onderneming is alleen maar mogelijk wanneer de leiding aandacht heeft voor mensen.”[[1]](#footnote-1)*

De identiteit van een organisatie staat echter niet op zichzelf. Deze komt ook tot uitdrukking in samenwerkingsrelaties die men aangaat. Geen enkele organisatie is in staat om in afzondering tot resultaten te komen. Er is sprake van samenwerking met anderen, variërend van collega-universiteiten nationaal en internationaal tot onderzoeksinstituten overheidsorganisaties en bedrijven.

Resultaten van een organisatie zijn alleen maar mogelijk door samenwerking, coproductie, co-creatie met anderen. Die samenwerkingsrelaties komen op allerlei plaatsen binnen de organisatie tot stand. Soms is de leiding de aanjager, in andere gevallen zijn het individuele medewerkers of studenten die contacten en contracten aangaan met andere organisaties. Dergelijke verbanden leiden uiteindelijk tot resultaten die men gezamenlijk bereikt. Een bijzonder element daarbij is de meervoudigheid van samenwerkingspartners. Soms zijn zij partner en in andere gevallen zijn ze uw concurrent. Sterker nog terwijl de ene onderzoeksgroep samenwerkt met een externe partij is een andere onderzoeksgroep in competitie met diezelfde externe partij bij het verwerven van onderzoeksmiddelen. Dergelijke frenemie-patronen komen veelvuldig voor en er is maar een recept: zorg ervoor dat je succesvol kunt omgaan met deze meervoudige partnerships.

Bij al deze samenwerkingsverbanden is de vraag aan de orde of de eigen identiteit, de waarden waarvoor men staat en de strategische koers die men vaart al dan niet worden versterkt. Wanneer u te veel uw oren laat hangen naar private ondernemingen waarmee u samenwerkt kunt u ongemerkt na verloop van tijd in een situatie terecht komen waarin waarden van de eigen organisatie in het gedrang komen.

Datzelfde kan overigens ook gebeuren wanneer u te zeer subsidie-gedreven te werk gaat en vooral samenwerking zoekt met overheidsorganisaties of door de overheid gefinancierde organisaties, die u door subsidievoorwaarden van uw koers afbrengen.

In een wereld met intensieve en grotendeels wisselende samenwerkingsrelaties is het bepalen en realiseren van een strategische richting een van de belangrijkste en moeilijkste opgaven. Die verantwoordelijkheid beperkt zich overigens niet tot de leiding van de organisatie. Daar zal ik later nog dieper op ingaan.

Het karakter van een kennis- en dienstenorganisatie

Een universiteit is gericht op de ontwikkeling en overdracht van kennis en diensten. Dat kan middels organisaties van diverse aard. We kennen in Nederland universiteiten die als zelfstandige stichtingen in verschillende mate overheids-gefinancierd zijn, universiteiten die overheids-gedomineerd zijn in toezicht en besturing en universiteiten die volledig privaat zijn zoals Nyenrode. Daarin verschillen universiteiten niet van organisaties in de zorgsector, kunst- en cultuur, afvalverwerking, woningbouw, telecommunicatie of openbaar vervoer.

Kennis- en dienstenontwikkeling is mogelijk via organisaties die zich verschillend verhouden ten opzichte van de overheid, de markt of de civil society. Al deze organisaties hebben te maken met overheidsinvloed, vraag-aanbodverhoudingen en prijsvorming in de markt en stakeholders vanuit de samenleving.

Wij komen uit een tijdperk met een overweldigende overheidsdominantie. Sinds de golf van verzelfstandigingen en privatiseringen die in de jaren tachtig begon is de rechtstreekse invloed van de overheid gewijzigd in nieuwe vormen van regulering, accreditaties en een toename van toezichthouders en marktautoriteiten. In deze verschuivende patronen zoekt iedere organisatie en onderneming zijn weg.[[2]](#footnote-2)

De meeste universiteiten in Nederland zijn maatschappelijke ondernemingen; er is sprake van door de overheid gewenste taken, een eigen organisatorische strategie, functioneren binnen strikte regulering, geen echte winstdoelstellingen die door aandeelhouders worden gevraagd maar vooral continuïteitsdoelen en het afleggen van verantwoording aan een veelheid van stakeholders.

Binnen deze context moet iedere maatschappelijke onderneming zijn strategie kiezen, zijn kompas richten. De koersbepaling wordt beïnvloed door een drievoudig magnetisch noorden: overheid, markt en civil society. Een maatschappelijke onderneming verliest eigen identiteit en samenwerkingskwaliteit wanneer die koers niet helder is. Hoe voor de hand liggend dit ook moge klinken, dit is een van de moeilijkste opgaven voor de organisatie. Zelf koers bepalen vergt diep inzicht in de aard en dynamiek van de eigen organisatie en de omgeving. Vervolgens is het zaak om deze beelden te vertalen in een duidelijke koersbepaling.[[3]](#footnote-3)

Veranderingen in tijdstructuren door versnelling

Een van de belangrijkste aspecten bij hedendaagse strategieformulering is de verandering van tijdstructuren door versnelling. Dit fenomeen wordt mooi beschreven door Hartmut Rosa in zijn boek *Beschleunigung, Die Veränderung der Zeitstrukture in der Moderne.[[4]](#footnote-4)* Versnelling koppelt hij aan drie impulsen die elkaar versterken: technologische versnelling, maatschappelijke versnelling en versnelling van het persoonlijke levenstempo. Universiteiten hebben in alle dimensies te maken met deze versnellingen.

Een van de belangrijkste gevolgen van versnelling is een verdichting van de tijdafstand tussen strategie en implementatie. Verdichting heeft als consequentie dat de strategie van de organisatie vrijwel gelijktijdig omgezet moet worden in realisatie. Er is geen of weinig tijd voor het ontwikkelen van implementatieplannen die vervolgens ten uitvoer worden gebracht. deze tijdverdichting is vooral moeilijk te hanteren in organisaties die gewend zijn aan relatieve rust en beheersing wanneer het aankomt op de uitvoering van plannen.

Natuurlijk zijn er sectoren waarin deze tijdverdichting nog extremer is. Stel uzelf eens in de plaats van de directie van Apple, Samsung of Nokia. In hun industrie bestaat er geen licht meer tussen strategie en implementatie. Vandaag bedacht betekent vandaag uitgevoerd, anders loop je al achter bij de markt. Wanneer ik nu zou vragen wie van u een Nokia smartphone heeft dan ziet u wat achterlopen bij marktversnelling in de praktijk betekent. Het huidige marktaandeel in Nederland bedraagt ongeveer 3 procent. Dat zouden ongeveer 6 personen in deze zaal zijn.

In een universitaire omgeving is de hectiek minder, maar ook daarin is sprake van versnellingen die noodzaken tot een andere aanpak dan in het verleden. De wisselwerking tussen versnellingen in technologie, samenleving en individuele levens heeft invloed op de organisatie-inrichting en de waarden binnen de organisatie. In het spanningsveld tussen overheidseisen, maatschappelijke invloeden en marktbewegingen moet een koers worden bepaald en uitgevoerd.

Vertrouwen als basis voor samenwerking

Zowel binnen als buiten de organisatie is effectieve samenwerking hiervoor noodzakelijk. De basis voor samenwerking wordt gevormd door vertrouwen. Onderling vertrouwen intern, vertrouwen tussen de eigen organisatie en samenwerkingspartners; vertrouwen van de top in rest van de organisatie en vertrouwen van de rest in de top. Vertrouwen is een ingewikkeld mechanisme. Het heeft alles te maken met de oprechte aandacht voor mensen waar Stafford Beer over spreekt. Het lastige van vertrouwen is dat het een containerbegrip is, een *feel good word* waar je niets tegen kunt hebben. Om het begrip vertrouwen organisatorisch hanteerbaar te maken is het goed om het begrip te ontleden in een aantal samenstellende delen.[[5]](#footnote-5)

De vertrouwensbarometer stijgt en daalt op basis van vier dimensies. Deze vormen als het ware de index voor vertrouwen.

In de eerste plaats (competence) *competentie*. Kun je wat je moet kunnen? Beschik je over de vereiste kennis en vaardigheden?

In de tweede plaats (predictability) *voorspelbaarheid.* Doe je wat je zegt? Hou je je aan je woord?

in de derde plaats (familiarity) *verwantschap*. Delen we dezelfde waarden? Horen we bij elkaar?

in de vierde plaats (control) *stuurbaarheid.* Heb ik binnen de samenwerkingsrelatie voldoende zeggenschap? Wordt er niet over mij heen gelopen?

Wanneer de organisatie erin slaagt om deze vier dimensies op een goed niveau toe houden dan is de belangrijkste voorwaarde voor een effectieve organisatie vervuld. En met effectief wordt bedoeld: een organisatie die in staat is om de eigen koers te bepalen en te realiseren middels interne en externe samenwerking.

De verantwoordelijkheid van de leiding

Professionals hebben een gecompliceerde relatie tot de leiding van hun organisatie. Ik kan dit het beste illustreren aan de hand van een opmerking van de voorzitter van mijn toenmalige Raad van Commissarissen toen ik voor het eerst tot directeur werd benoemd. Deze voorzitter, Hans Zwarts, iemand die zelf als leidinggevende alle bergtoppen, -dalen en afgronden had gezien sprak de volgende wijze woorden:

*“Weet je Theo, wanneer het goed gaat met het bedrijf dan zeggen ze, waar hebben we die man in die grote kamer eigenlijk voor nodig. En wanneer het niet goed gaat met het bedrijf dan zeggen ze, wat doet die man in die grote kamer er eigenlijk aan.”*

Het is niet voor niets dat ik me deze woorden bijna twintig jaar later nog herinner. Er zijn heel wat momenten geweest waarop deze de nodige ruimte voor relativering gaven.

In de loop van de jaren heb ik geleerd dat de verantwoordelijkheid van de leiding van een organisatie met kenniswerkers bestaat uit taken met drie heel verschillende oriëntaties:

*Faciliteren:* zorg dat individuele medewerkers zich niet druk hoeven te maken over allerlei bedrijfsvoering zaken. Zorg voor voldoende comfort en kwaliteit in ondersteuning. Zorg dat de IT-voorzieningen in orde zijn, zorg dat de bereikbaarheid goed is, zorg voor passende kantoorvoorzieningen, zorg dat de catering goed is.

*Disciplineren:* wees uitermate duidelijk bij het aanspreken op afspraken die zijn gemaakt. Wees extreem zuinig met het maken van uitzonderingen op de regel. En laat je niet verleiden tot onderhandelingen wanneer die niet aan de orde zijn. Intelligente en verbaal begaafde mensen kunnen onderhandelen totdat je erbij neervalt.

*Inspireren:* zorg ervoor dat de leiding zich niet beperkt tot bedrijfsvoeringsvraagstukken maar lever ook een bijdrage aan de inhoudelijke input (door eigen bijdragen of door het te organiseren).

De mix van deze drie oriëntaties is niet constant. Accenten op bedrijfsvoering of innovatie zorgen ervoor dat de vereiste verhoudingen veranderen. Reflectie op de acties die zijn ingezet is belangrijk om tot tijdige verandering van dosering te komen.

De verantwoordelijkheid van iedere collega

Naast de verantwoordelijkheid van de leiding staat de verantwoordelijkheid van iedere individuele medewerker. Ook hierbij gaat het om een drieslag.

*Realiseren:* zorg ervoor dat je gemaakte afspraken nakomt.

*Focussen:* zorg ervoor dat je je richt op datgene wat afgesproken is en laat je maar in beperkte mate afleiden of verleiden tot nieuwe onderwerpen.

*Genereren van nieuwe ideeën:*zorg ervoor dat je jezelf blijft ontwikkelen en niet blijft hangen in vroegere wapenfeiten of bekende omgevingen en samenwerkingsrelaties. Blijf nieuwe terreinen verkennen.

Zowel voor de leiding als voor medewerkers is sprake van een voortdurende spanning tussen de verschillende oriëntaties die tegelijkertijd aan de orde zijn. Die spanning is inherent aan een complexe organisatie in de hedendaagse tijd.

Slot

Stafford Beer spreekt over het hart, de ziel van de organisatie. Oprechte aandacht voor elkaar is de voeding voor het hart van de organisatie. Oprecht betekent in dit verband dat onderwerp en oriëntatie bij elkaar passen. Een disciplinerend gesprek over innovaties is een combinatie die niet zo goed werkt. Voortdurend onderhandelen over afspraken die zich daar niet voor lenen leidt af van hoofdzaken en is eveneens een minder geslaagde combinatie.

Een organisatie waarin steeds de balans van oprechte onderlinge aandacht wordt gezocht, is een organisatie met veel toekomst.

Ik wens u succes met die zoektocht en dank u voor uw aandacht.

1. Beer, S.(1979), *The heart of the enterprise,* Wiley & Sons [↑](#footnote-ref-1)
2. Het is bijvoorbeeld interessant om de missie, strategie en operationele uitingen van een private kliniek te vergelijken met die van een traditioneel ziekenhuis. [www.viasana.nl](http://www.viasana.nl) is de website van een private kliniek in het Brabantse Mill. [www.maartenskliniek.nl](http://www.maartenskliniek.nl) is de website van de Maartenskliniek in Nijmegen. Het grootste verschil tussen beide organisaties is de eigendomsstructuur (private bv’s in het ene geval en een ‘dode hand stichting’ in het andere geval). Op het niveau van professionele waarden, kwaliteitsuitingen, patiëntenzorg en behandeling van verzekerde zorg is geen verschil tussen beide organisatie te ontdekken. Wel ontstond voor de Maartenskliniek bij de start van Viasana een geheel nieuwe situatie: de patiënt die voorheen vrijwel automatisch naar de Maartenskliniek werd doorverwezen kreeg een keuzemogelijkheid. [↑](#footnote-ref-2)
3. Camps, Th. (2012), *Dansende leiders op de punt van een naald,* Vanderkruijs lezing (publicatie Vanderkruijs executive search) [↑](#footnote-ref-3)
4. Rosa, H.(2005), *Beschleunigung, Die Veränderung der Zeitstrukture in der Moderne,* Suhrkamp [↑](#footnote-ref-4)
5. Ontleend aan Luhmann, Niklas (2000*) ‘Familiarity, Confidence, Trust: Problems and*

*Alternatives’*, in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*,

electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107,

<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf> [↑](#footnote-ref-5)