

**Maartje Visser**

Maartje Visser is cum laude afgestudeerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam op het onderzoek dat in dit artikel wordt aangehaald. Tegenwoordig is zij werkzaam als consultant bij YSE powered by Kirkman Company. Zij helpt organisaties met complexe vraagstukken op het gebied van samenwerkingsverbanden.

**Brian Tjemkes**

Brian Tjemkes is gepromoveerd aan de Radboud Universiteit Nijmegen op het gebied van strategische allianties. Hij is nu werkzaam als universitair docent Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

**Petrosjan Damen**

Petrosjan Damen is Principal Consultant bij Kirkman Company. Daarnaast is hij bezig met promotie-onderzoek aan Nyenrode Business Universiteit naar samenwerking in de financiële sector.

## SAMENWERKING TUSSEN FINANCIËLE INSTELLINGEN

# DE BALANS TUSSEN CONTRACTEN EN VERTROUWEN

In de beginfase van samenwerkingsverbanden ligt de nadruk voornamelijk op de inrichting en de contractkant. Vaak wordt er minder aandacht besteed aan de persoonlijke relatie en vertrouwen. Uit onderzoek naar verschillende samenwerkingsverbanden in de financiële sector blijkt echter dat hierdoor niet het volledige potentieel wordt benut. In dit artikel staan we daarom stil bij de 'juiste' balans tussen contracten en vertrouwen.

**tekst:** Maartje Visser, Brian Tjemkes en Petrosjan Damen

Financiële instellingen richten zich meer en meer op onderlinge samenwerking om hun doelstellingen te realiseren. Neem bijvoorbeeld het consortium dat enkele grootbanken samen met telecomproviders hebben opgezet om mobiel bankieren te stimuleren. Zo ontstaan er de laatste tijd meerdere initiatieven. Ondanks de populariteit, verlopen veel samenwerkingsrelaties echter niet succesvol. Onderzoek naar verschillende samenwerkingsverbanden in de financiële sector, namelijk een joint venture, een consortium, en een strategische klant-leveranciers-samenwerking, toont aan dat de inzet van besturingsmechanismen hier een verschil in kan maken. Zo blijkt dat initiële condities van contracten en vertrouwen bepalend zijn voor het ontstaan van een constructieve dan wel destructieve teamdynamiek, welke vervolgens van invloed is op de prestatie van de samenwerking. Om

het volle potentieel uit samenwerking tussen financiële instellingen te halen is teammanagement dus van belang. Hoe werkt teamdynamiek onder condities van contracten en vertrouwen? En welke implicaties heeft deze teamdynamiek voor de prestaties van de samenwerking?

De twee voornaamste besturingsmechanismen van samenwerkingsverbanden welke in de literatuur worden onderkend zijn sturing op basis van contracten en sturing op basis van vertrouwen. Het doel van een contract is om voorspelbaar gedrag van partners te creëren, op basis van contractuele bepalingen die voorschrijven wat verwacht wordt; bij afwijkend gedrag kunnen er sancties volgen. Vertrouwen wordt gezien als het hebben van positieve verwachtingen bij het gedrag van de ander, ook al zijn de prikkels en mogelijkheden ernaar om

opportunistisch te handelen. Waar een contract fungeert als een formeel besturingsmechanisme dat voorafgaand aan de samenwerking wordt opgezet, is vertrouwen een informeel mechanisme dat gedurende de samenwerking wordt ontwikkeld.

In het onderzoek zijn twee tegengestelde situaties waargenomen: een constructieve situatie met initiële condities van veel vertrouwen tussen teamleden en flexibel contract gebruik, en een destructieve situatie met initiële condities van weinig vertrouwen en rigide contractgebruik.

### Constructieve situatie

De combinatie van flexibel contractgebruik en veel vertrouwen in de beginfase van een samenwerking initieert een constructieve teamdynamiek. Het flexibel hanteren van contracten, oftewel verwijzen naar contracten gebeurt alleen indien noodzakelijk, in combinatie met vertrouwen tussen teamleden, resulteert in veel en constructieve interacties. Hierdoor worden teamleden in staat gesteld een gemeenschappelijk beeld te creëren omtrent het doel van de samenwerking en de wijze van werken. Dit versterkt de interpersoonlijke relatie, en creëert stabiliteit en voorspelbaarheid. Informatie wordt gedeeld en problemen worden gezamenlijk aangepakt, leidend tot betere besluitvorming. Kortom, een start conditie gekenmerkt door flexibel contractgebruik en veel vertrouwen draagt bij aan constructieve interactie. Bovendien is er sprake van een intern versterkend effect: veel vertrouwen en flexibele contracttoepassing leidt tot minder noodzaak het contract te consulteren en tot meer vertrouwen tussen teamleden.

Bij een van de onderzochte samenwerkingsverbanden, een consortium met het behalen van efficiency voordelen tot doel, droeg het coöperatieve gedrag van partners bij aan de ontwikkeling van gezamenlijk begrip ten opzichte van problemen waar partners mee geconfronteerd werden. Het uitwisselen van kennis en informatie reflecteert commitment en leidt tot een grotere bereidheid om gezamenlijk te bekijken hoe efficiëntie voordelen binnen de samenwerking behaald kunnen worden. Bovendien gaven partners aan dat ze hierdoor in staat werden gesteld om eigen gemeenschappelijke regels en procedures te ontwikkelen, in plaats dat deze door het contract werden opgelegd. De gemeenschappelijke zoektocht naar de beste oplossing en het feit dat de verwachtingen in lijn zijn, maakt ruimte voor positieve opvattingen over elkaars betrouwbaarheid en bedoelingen. Zoals een van de respondenten aangaf:

*“We zijn zo transparant en open in de communicatie, waardoor je een hoop discussies voorkomt en eigenlijk dat vertrouwen afdwingt. In zekere zin is het ook eenvoudig, we zitten hier allemaal met hetzelfde doel. Transparantie daarin is nodig om elkaar in staat te stellen dat vertrouwen te geven.”*

Dit alles is van positieve invloed op de prestaties van de samenwerking. De constructieve teamdynamiek zorgt er niet alleen voor dat de besluitvorming verbetert, wat bijdraagt aan het realiseren van de samenwerkingsdoelen, maar maakt het bovendien mogelijk om additionele voordelen te behalen.

### Destructieve situatie

Initiële condities van rigide contractgebruik en weinig vertrouwen leiden tot een destructieve teamdynamiek. Het rigide gebruik van contracten, dat wil zeggen dat men bij elk probleem het contract raadpleegt, leidt tot stroperigheid in de besluitvorming. Het gebrek aan vertrouwen leidt tot terughoudendheid in sociale interactie en persoonlijke relaties. Als gevolg van dit beide, blijft de creatie van gezamenlijke beelden en verwachtingen omtrent werkwijze en doel van de samenwerking achterwege. Teamleden zijn gereserveerd ten opzichte van het delen van informatie, en problemen worden behandeld als individuele in plaats van gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbij partners dan ook zelfstandig te werk gaan om deze op te lossen. Kortom, een start conditie gekenmerkt door rigide contractgebruik en weinig vertrouwen tussen teamleden, draagt bij aan negatieve overtuigingen, die resulteren in competitief gedrag. Bovendien is ook hier sprake van een zelfversterkend effect: weinig vertrouwen en rigide contract toepassing leidt tot extensief contract gebruik en minder vertrouwen. Wantrouwen en achterdocht geven impuls aan een vicieuze cirkel die destructief gedrag versterkt. Een van de respondenten benoemde dit als volgt:

*“Uit angst dat de contracten weer uit de kast worden gehaald, kijken we wel uit welke informatie we wel en niet delen. Alleen het hoogstnoodzakelijke en datgene waartoe we verplicht zijn komt op tafel. Als je het mij vraagt is het simpel: hoe vaker de partner teruggrijpt naar het contract, hoe minder gemotiveerd wij zijn om kennis en informatie te delen.”*

Deze destructieve teamdynamiek heeft een negatieve invloed op de prestaties van de samenwerking. Mochten de doelstellingen al behaald worden, dan gebeurt dit niet op de meest efficiënte manier. Laat staan dat partners optimaal profiteren van de door de samenwerking geboden leermogelijkheden.

### Hoe moet het dan wel?

#### Aandachtspunten

Gegeven de potentiële impact van teamdynamiek op de prestaties van de samenwerking, is het management van het team essentieel om de kans van slagen te vergroten. Dit betekent dat er een aantal punten is waar managers op kunnen letten:

*Het sturen van initiële condities van contracten en vertrouwen zodat een constructieve teamdynamiek ontstaat.*

Voor een juiste balans tussen contracten en vertrouwen is de onderhandelingsfase essentieel. Constructieve onderhandelingen over het contract, maken het mogelijk om de belangen van de verschillende partners te achterhalen en functioneren als basis voor het opbouwen van een persoonlijke relatie en vertrouwen. Zonder te investeren in een vertrouwensrelatie tijdens de onderhandeling, wordt de kans groot dat contracten rigide worden toegepast tijdens de operationele fase van de samenwerking. Bovendien draagt een kwalitatief hoogwaardige vertrouwensrelatie bij aan coöperatief gedrag, wat een flexibel gebruik van contracten bevordert. Het constructieve onderhandelingsklimaat wordt dan overgedragen aan het dagelijks management team.

*Het doorbreken van een vicieuze cirkel, gekenmerkt door een destructieve teamdynamiek.*

In een situatie die wordt gekenmerkt door een destructieve teamdynamiek is vaak sprake van stroperige besluitvorming, waardoor competitief gedrag wordt gestimuleerd en in stand gehouden. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken kunnen managers een aantal interventies plegen. Deze interventies zijn erop gericht om het terugvallen op contracten te verminderen en vertrouwen te ontwikkelen:

Gezamenlijke evaluatie: door gezamenlijk in het managementteam de samenwerkingsprestaties te evalueren, ontstaat minder noodzaak tot teruggrijpen naar het contract. Als in aanvulling op harde indicatoren ook zachte indicatoren worden gebruikt kan het managementteam sturen op de kwaliteit van de relatie. De voordelen hiervan zijn dat impliciete assumpties expliciet worden gemaakt, dat partners de gelegenheid krijgen bestaande percepties te valideren, en dat transparante communicatie kan leiden tot het bijstellen van bestaande percepties. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat:

*“Wat bij ons heeft geholpen is om bij een aantal kernspelers een vragenlijstje uit te zetten van hoe kijk je nou tegen de samenwerking aan. En dat is niet zozeer om een onderzoek te doen naar de werkelijkheid, maar meer om aan de hand van de verschillen met elkaar eens wat beter in gesprek te gaan. We zagen grote verschillen in hoe mensen tegen bepaalde zaken aankeken. Dan heb je duidelijk waarmee je aan de slag moet.”*

Betrokkenheid van hogerhand: het managementteam gaat beter functioneren wanneer het topmanagement commitment aan de samenwerking toont. Dit voorkomt rigide contractgebruik, want het gemeenschappelijke doel wordt benadrukt en men toont begrip voor de mogelijkheden en onmogelijkheden die mensen in hun rol ervaren. Dat blijkt uit de volgende quote:

*“Nadat het probleem was geëscaleerd werden we door een bestuurslid bij elkaar geroepen. Hij benadrukte het belang van deze samenwerking en van onze rol binnen het team. En vertelde over zijn ervaring bij eerdere samenwerkingen: door contracten te benadrukken zet je de relatie alleen maar meer onder spanning, waardoor samenwerken in de toekomst nog lastiger wordt. We waarderen het dat hij aandacht besteedt aan onze problemen, en het helpt om te zien dat hij het samenwerkingsverband en onze rol daarin ondersteunt.”*

Transparantie creëren: een heldere strategie vastgelegd in een businessplan is essentieel om het uitgangspunt gelijk te stellen. Dit voorkomt dat men naar contracten grijpt, aangezien er vertrouwen is dat ieder dezelfde richting voor ogen heeft. Maak in het managementteam gezamenlijk inzichtelijk waarom en hoe deze samenwerking bijdraagt aan het creëren van waarde. Bijvoorbeeld door project meetings, heisessies, en uitwisseling van personeel. Onderdeel van dit proces is om transparant te zijn betreffende verschillen in belangen en te zorgen dat deze onmisbaar zijn bij het realiseren van het grotere gezamenlijke belang. Dit stelt partners in het team in staat om open te zijn betreffende intenties en verwachtingen, om zo te komen tot een gemeenschappelijk gedragen opvatting over de aanpak van uitdagingen:

*“Het beeld en de beelden waarmee je naar de werkelijkheid kijkt is van groot belang. Dat is een beetje van: ik zie iets met vier poten.. En de een denkt dat je het over een olifant hebt en de ander denkt dat je de tafel aan het beschrijven bent. Je ziet allebei datgene waarvan je denkt dat de ander het over heeft. En dat is niet te goeder trouw of te kwader trouw, dat is gewoon waarmee het geladen wordt in de organisaties. Als ik terug denk, dan had er een veel meer afgestemd verhaal moeten zijn van wat gaan wij nou bereiken met deze samenwerking. Dan was het vertrekpunt helder geweest.”*

Op basis van onderzoek naar samenwerkingsverbanden in de financiële sector is een aantal aandachtspunten en tips gegeven omtrent de inzet van verschillende besturingsmechanismen: contracten en vertrouwen. Kern van dit verhaal is dat besturing van het team van invloed is op het succes van de samenwerking. Waar vaak de neiging aanwezig is om te bouwen op contracten voor het reguleren van de samenwerking, laat onderzoek zien dat een balans tussen contracten en vertrouwen noodzakelijk is voor succes. Wanneer contracten gehanteerd worden als blauwdruk voor de samenwerking dan loert falen. Echter als contracten beschouwd worden als een architectuur waarbinnen vertrouwen ontwikkeld kan worden dan is de kans op succes groot. Het managen van de teamdynamiek, ontstaan vanuit de initiële condities, draagt bij aan een succesvolle samenwerking en dient erop gericht te zijn om de juiste balans tussen contracten en vertrouwen te creëren en te bewaken. «