

Vergroten van vertrouwen

ABC

Een Abc'tje voor vertrouwen in organisaties

Maak het simpel

Veel veranderingen in organisaties verlopen moeizaam. De broers Chip en Dan Heath stellen in hun inspirerende veranderboek *Switch* (2010) dat veel slecht verloopende veranderingen voor een belangrijk deel te maken hebben met de hoge mate van onduidelijkheid waarmee deze veranderingen gepaard gaan. Hun belangrijkste boodschap is: *maak het simpel!*

Maak een organisatieverandering haalbaar door hem te verkleinen en door mensen aan te spreken op wat ze al doen en kunnen in plaats van complexe modellen te hanteren en proberen alles van de verandering van te voren te overzien en in te plannen. Focus op het in beweging komen met eerste stappen. Het vergroten van vertrouwen in organisaties is zo'n verandering die het risico in zich draagt om te complex te worden. Er zijn veel boeken over geschreven, er bestaan veel verschillende vertrouwensmodellen en er wordt veel wetenschappelijk onderzoek gedaan. In de praktijk zie je dat organisaties moeite hebben om door deze complexiteit heen te kijken.

Onderstaand een poging om dit complexe thema vertrouwen klein te maken. Drie beknopte richtlijnen die de meeste van ons al in bepaalde mate beheersen en aansluiten op wat we al kunnen. Een eenvoudig ezelsbruggetje om gericht aan het vergroten van vertrouwen in je organisatie te werken. Een Abc'tje voor vertrouwen....

A. Afspraak is afspraak

De eerste richtlijn is afspraak is afspraak. De belangrijkste basis voor vertrouwen is dat we doen wat we zeggen dat we doen, 'common sense' maar niet overal 'common practise'. Als je een afspraak maakt, zet dan alles in het werk om die afspraak ook na te komen. Ook kleine afspraken zijn belangrijk. Iedere nagekomen afspraak is een investering in vertrouwen. Als je een afspraak met jezelf nakomt, door bijvoorbeeld te gaan sporten als je je dat had voorgenomen, dan investeer je in je zelfvertrouwen. Mensen gaan hier soms onzorgvuldig mee om, met het effect dat zij onbedoeld hun geloofwaardigheid ondermijnen. Een niet nagekomen afspraak is een opname van vertrouwen, een nagekomen afspraak is een storting. Maak alleen afspraken met jezelf en anderen die je nakomt en mocht er iets tussenkomen, laat het die ander dan weten en stel je afspraak bij. Investeren in vertrouwen verloopt via het nakomen van beloften, je houden aan afspraken.

Een Abc'tje voor vertrouwen

- A. Afspraak is afspraak
- B. Behandel gedoe
- C. Congruent zijn

**'Onduidelijke
verwachtingen
hebben een negatief
effect op zowel
organisatie-
veranderingen als op
het vertrouwen.'**





B. Behandel gedoe

Zolang er wantrouwen is kan er geen vertrouwen groeien. Dus besteed aandacht aan situaties van wantrouwen. Het meeste wantrouwen ontstaat niet door bewuste misleiding maar door niet intentionele misverstanden, miscommunicatie, onbegrip en ander gedoe. Gedoe ontstaat uit onduidelijke interacties tussen mensen. Nu is het gedoe op zich niet uit te bannen, waar samengewerkt wordt ontstaat nu eenmaal gedoe (Jansen & Swieringa, 2006). Mensen maken fouten, onbedoeld blijven zaken liggen, misverstanden ontstaan nu eenmaal in de praktijk. Hoe er wordt omgegaan met dit gedoe bepaalt het verschil tussen vertrouwen en wantrouwen. Onbehandeld gedoe leidt tot wantrouwen en dus moet je gedoe behandelen. Adresseer het, spreek elkaar erop aan, spreek uit als iets niet lekker zit, geef aan als je twijfelt over een boodschap. Daarmee investeer je in vertrouwen. Het klinkt misschien minder ambitieus, 'het voorkomen van wantrouwen', maar het is zeer effectief om vooral onderling vertrouwen te versterken. Gedoe tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en leidinggevendenden, tussen leidinggevendenden onderling, tussen medewerkers en klanten, tussen de organisatie en leveranciers, kortom, overal zijn potentiële bronnen van wantrouwen te ontdekken. Ontwikkel je vaardigheden om gedoe op te lossen.

C. Congruent zijn

De derde richtlijn is congruent zijn. Als iemand congruent is, is zijn binnen- en buitenkant met elkaar in overeenstemming. Als binnen- en buitenkant niet met elkaar overeenstemmen ontstaan incongruenties. Een paar bekende incongruenties in organisaties:

- politieke spelletjes (wel zien, niet zeggen en doen)
- verborgen agenda's (wel zien, niet zeggen)
- afspraken niet nakomen (wel zeggen, niet doen)
- onder de maat presteren (wel zeggen, niet doen)
- onwaarheden verspreiden (wel zien, niet zeggen)

Vergroten van vertrouwen werkt door het vergroten van congruentie. Congruente mensen bouwen congruente teams, bouwen congruente organisaties. En andersom werkt het ook: incongruente organisatie (bv verschillen tussen de formele en informele regels) roept incongruent gedrag op bij mensen. Werk dus aan congruentie op meerdere niveau's in de organisatie.

Dus als je, zonder het ingewikkeld te maken, het vertrouwen wilt vergroten heb je dit abc'tje tot je beschikking. Je kunt het toepassen op jezelf, op relaties en op de organisatie. Ga bewust om met het maken van afspraken. Als je beloftes maakt kom die dan ook na, ook kleine beloftes. Los gedoe op voordat het wantrouwen wordt. Besteed aandacht aan situaties waar onenigheid, onduidelijkheid of verwarring bestaat, laat het niet liggen. En tenslotte, wees congruent. Zeg wat je ziet en handel naar wat je zegt.

Een abc'tje voor een vertrouwensvol 2011.

