

Slimmer en sterker de crisis door

Herstel van vertrouwen

Het niveau van vertrouwen in organisaties is essentieel voor hun functioneren. Door de huidige crisissen en toegenomen onzekere tijden staat dit vertrouwen behoorlijk onder druk. Hoe kun je vertrouwen herstellen? Een paar praktische overwegingen om mee te nemen...

Carlos Estarippa

Strategisch HRD betekent in mijn ogen het met elkaar verbinden van de ontwikkeling van mensen en van de organisatie. Wat vraagt de organisatie van haar mensen en hoe ondersteun je deze vraag? En daarnaast ook: wat vragen mensen van hun organisatie en hoe kun je hier in investeren? Het mooiste is het, als er dan onderwerpen zijn die zowel voor de mensen als voor de organisatie veel opleveren. Vertrouwen is zo'n onderwerp. Vertrouwen is essentieel voor het succes van een organisatie. Zonder vertrouwen is er geen samenwerking, kopen klanten niet bij jouw organisatie. Voor mensen is vertrouwen evenzo een fundamenteel begrip. Zonder vertrouwen komen mensen niet tot ontwikkeling, bloeien zij niet op, maar krimpen ze eerder ineen. Een aantal jaren geleden heb ik praktijkonderzoek gedaan naar leren in het werk, onder andere naar welke belangrijke belemmeringen hierin een rol speelden. Een van de belemmeringen die het meest werd genoemd, was gebrek aan zelfvertrouwen.

Onze tijd en vertrouwen

In wat voor tijd leven we, met betrekking tot vertrouwen?

Aan de ene kant zie je een groeiende behoefte aan vertrouwen. Er is een toenemend maatschappelijk bewustzijn waardoor we ons scherper realiseren dat onze welvaart gebouwd is op integriteit en vertrouwen. De financiële crisis heeft ons pijnlijk duidelijk gemaakt dat het schenden van integriteitregels verstrekende economische gevolgen heeft (Bernasek, 2010). Organisaties wor-

den zich meer bewust dat vertrouwen geen product is dat zij zich kunnen toe-eigenen, maar dat het een waarde representeert die hen door anderen geschonken moet worden. De architectuur rond vertrouwen is aan het veranderen (Edelman, 2011). Toekomstig vertrouwen wordt op andere gronden verworven. Werd voorheen nog gedacht dat met goede pr en een charismatische CEO de reputatie van de onderneming opgeschroefd kon worden, actuele ontwikkelingen laten zien dat het vertrouwen in een onderneming op heel andere gronden beoordeeld wordt. Luistert de onderneming naar de wensen en feedback van de klanten, wordt er goed met medewerkers omgegaan, is het product of de dienstverlening van hoge kwaliteit?

Tegelijk met dit toenemend bewustzijn is er een afnemend vertrouwen door de huidige onzekere tijden en de verschillende crisissen waar we mee geconfronteerd worden.

Het besef dat vertrouwen hierin een cruciale rol speelt, zie je dagelijks terug in de media. Bij de crisissen wordt telkens het ontbreken van vertrouwen genoemd als reden voor het uitblijven van herstel. Cijfers over consumentenvertrouwen, producentenvertrouwen, vertrouwen van investeerders, politiek vertrouwen, marktvertrouwen: op alle terreinen wordt gezocht naar wat ervoor nodig is om dit vertrouwen te herstellen. In dit artikel wil ik kenmerken beschrijven van verschillende vormen van herstel van vertrouwen en geef ik een aantal handvatten om



actief aan dit herstel te werken. Hiermee hoop ik bij te dragen aan het versterken van vertrouwen in organisaties.

Hoe herstel je vertrouwen?

Vertrouwen is een complex thema. Het begrip kent meerdere lagen, verschillende dimensies, heeft invloed op verschillende onderdelen in ons dagelijks bestaan en wordt vanuit meerdere invalshoeken wetenschappelijk bestudeerd.

Vermaak (2009) noemt drie kenmerken van 'taaie vraagstukken'. Taaie vraagstukken gaan niet over bijzaken, maar beïnvloeden het primaire dagelijkse werk. Ze kennen een zekere gelaagdheid, het gaat over complexe materie en deze vraagstukken kennen geen 'quick fix', maar zullen altijd aandacht blijven vragen. Dit soort vraagstukken vereist een andere veranderkundige aanpak dan meer eenduidige problemen of uitdagingen (Vermaak, 2009). Al deze drie condities gelden voor vertrouwen. Maar als je het alleen maar complex blijft benaderen, is het risico groot dat je afglijdt in een gevoel van onmacht en onvermogen om er iets aan te doen. Om het actief te beïnvloeden moet je dus op zoek naar de eenvoud, op zoek naar de grote lijnen, zodat je ondanks alle bomen het bos blijft zien. Wat zijn de belangrijkste handvatten om vertrouwen te herstellen?

Vertrouwen is een zaak van het hart

Gevoel speelt een belangrijke rol bij vertrouwen. Het zit in de menselijke genen om vertrouwen te geven en te ontvangen. Ons leven begint met een basisvertrouwen dat ons hart blijft kloppen, dat

onze wonden genezen, dat we na het slapen weer wakker worden (Sprenger, 2004). Vertrouwen is iets natuurlijk voor ons als mens en daarmee ook universeel. Deze diepere gevoelslaag laat ons nooit meer los. Naast dit aangeboren basisvertrouwen is er een aangeleerde kant. Onze geneigdheid te vertrouwen als volwassenen hangt mede af van onze ervaringen uit het verleden. Sommigen voelen zich in de wereld staan met vertrouwen. Het leven is in de basis goed en je kunt hierop vertrouwen. De wereld is een wereld vol potentiële vrienden. Anderen zijn geneigd de wereld te ervaren als bedreigend. Het leven is in de basis angstig, de wereld is een wereld vol potentiële vijanden. Deze landkaart van vertrouwen ziet er bij iedereen verschillend uit. Afhankelijk van deze gevoelens en gedachten zul je verschillend met vertrouwen omgaan: 'eerst zien dan geloven' of 'totdat het tegendeel bewezen wordt...' We reageren op spannende nieuwe situaties in eerste instantie vanuit onze innerlijke geneigdheid tot vertrouwen. Dat maakt dat we vertrouwen veelal minder bewust ervaren. We zijn ons niet altijd even bewust van de onderliggende redenen van onze eerste reflex.

Vertrouwen is een zaak van het hoofd

De ratio speelt evenzeer een belangrijke rol bij vertrouwen. Je kunt een analyse van de situatie maken op grond waarvan je besluit om wel of niet op iets te vertrouwen (Covey e.a., 2012). Wat is precies hetgeen waar je je vertrouwen op inzet en waar gaat het over? Wat is je inschatting van het risico dat je loopt? En hoe schat je de geloofwaardigheid in van de betrokkenen? Deze drie factoren kunnen we analyseren en ze spelen een rol bij onze beslissing of wij iets of iemand ons vertrouwen geven. We kunnen leren om naast onze gevoelsinschatting, situaties te analyseren en dit te gebruiken bij onze beslissingen. Als een leidinggevende een nieuwe opdracht wil beleggen onder één van zijn medewerkers zal hij, naast een eerste gevoelsinschatting, ook een logische redenering gebruiken om tot een besluit te komen. Wat zijn de risico's voor mij als het niet goed wordt uitgevoerd? Wie heeft voor deze opdracht de beste kwaliteiten in huis, wie heeft eerder met succes soortgelijke opdrachten uitgevoerd, voor wie is dit een uitgelezen uitdaging om aan te pakken? Allemaal overwegingen die mede bepalen aan wie de leidinggevende de opdracht toevertrouwt.

Vertrouwen heeft een rationele kant. Het vermogen om situaties te analyseren, om risico's in te schatten, om verwachtingen te beredeneren; het zijn allemaal rationele middelen om wel of niet tot vertrouwen over te gaan. Het analyseren van onze eigen geneigdheid en onze eigen impliciete verwachtingen draagt bij aan het voorkomen dat we naïef worden. Naïef in de zin van: zonder hel-

der oordeel vertrouwen of wantrouwen in een situatie hebben. Blind vertrouwen of blind wantrouwen kun je bestrijden door je ogen te openen voor de realiteit.

Herstel van vertrouwen

Hoe spelen het hart en het hoofd een rol in het herstel van vertrouwen?

Vertrouwen kan gebroken worden. Vertrouwen gaat gepaard met risico en ieder van ons heeft ervaring met gebroken vertrouwen. Een relatie die ineens wordt verbroken, een onverwacht slechte beoordeling in het werk, je in de steek gelaten voelen door vrienden of collega's, het niet halen van een belangrijke doelstelling, je fiets die gestolen wordt, kortom: allemaal zaken die ieder van ons kunnen overkomen in de dagelijkse praktijk. Gebroken vertrouwen heeft impact op je zelfvertrouwen, op je commitment en op je energieniveau (Reina, 2010). Je kunt hierbij een schaalcontinuüm voorstellen van meer kleinere, naar meer grote vertrouwensbreuken.

Voorbeelden van kleine vertrouwensbreuken zijn tijdelijke onenigheden, tijdelijke onzekerheid bij reorganisaties, onuitgesproken verschillen in verwachtingen, onverwacht andere uitkomsten, tijdelijk falen. 'Klein' wordt hier bedoeld als niet diepgaand, aan de oppervlakte. Een kleine crisis kan dus wel groot zijn qua omvang, bijvoorbeeld bevroren rails van de NS in de winter, mits dit niet terugkerend is. De impact is tijdelijk en aan de oppervlakte.

Voorbeelden van grote vertrouwensbreuken zijn heftige of langdurige ruzies, onoverbrugbare verschillen in verwachtingen, grove vertrouwenschendingen, heftige confrontaties, diepliggende botsende verschillen in opvattingen. Hier gaat het over vertrouwensbreuken met een diepe intensiteit. Dit kan zowel over twee personen gaan, als over landen of markten.

Crisissen kun je als vertrouwensbreuken zien. Een crisis verstoort het bestaande en stelt ter discussie waar men eerst op vertrouwde. De economische crisis heeft tot een breuk in de economische groei geleid, waardoor het vertrouwen in die economie punt van discussie werd. Kunnen we nog rekenen op groei of zijn er nieuwe tijden aangebroken? Kunnen regeringen de klappen opvangen of gaan landen failliet? Blijven we krimpen of gaan we weer groeien?

De onderstaande drie stellingen zijn richtinggevend voor herstel van vertrouwen:

1. *Hoe kleiner de crisis, hoe meer een zaak van het hoofd*

Als een crisis klein is, is de emotionele impact minder. Het managen van een kleine crisis werkt

het beste met logische, rationele benaderingen. Kleine crisissen zijn meestal niet waargemaakte verwachtingen en daardoor wordt de hoofdzaak bij kleine crisissen het managen van verwachtingen. Het tijdelijk onder de maat presteren van een kwaliteit die normaal wel wordt geleverd, zou je als kleine crisis kunnen zien. Het verstoort de bestaande kwaliteit van werk en daarmee ondermijnt het de verwachting die je normaal gesproken hebt, maar het is geen diepgaande ervaring. Met een aanpassing van je verwachtingen (tijdelijk mindere kwaliteit) kun je dit redelijk praktisch managen.

2. *Hoe groter de crisis, hoe meer een zaak van het hart*

Als de crisis groter wordt, wordt de impact groter. De emoties die naar boven komen bij een grote crisis zijn van invloed op de situatie. Als bijvoorbeeld het slecht presteren van een medewerker na langere tijd nog niet is verbeterd, krijgen emoties die dit met zich meebrengt een toenemende invloed op de situatie. Het langdurig gebrekkig presteren creëert onzekerheid, angst, frustratie. Nog los van de mogelijke aanleiding van dit gebrekkig presteren kan iemand geholpen zijn met het leren omgaan met de emoties die dit oproept. De harte-zaak bij grote crisissen is het omgaan met gevoelens van verlies en onvermogen.

3. *Onbehandelde kleine crisissen zijn potentiële brandhaarden voor grotere crisissen*

Het niet bijsturen van de kwaliteit van werk op korte termijn kan leiden tot het langdurig uitblijven van de verwachte kwaliteit. Het niet oplossen van relatief kleine onenigheden tussen collega's, kan leiden tot langdurig verziekte onderlinge werkrelaties. Terugkijkend op grote crisissen zijn hier veelal kleinere crisissen aan voorafgegaan. De meeste grote crisissen zijn opgestapelde kleine vertrouwensbreuken.

Vertaal je deze stellingen naar het herstellen van vertrouwen in organisaties, dan kun je hier een aantal concrete uitspraken over doen.

Het is van belang dat je kleine crisissen aanpakt om grotere te voorkomen. Anders geredeneerd, 'onbehandeld gedoe' leidt tot meer wantrouwen. Het grootste onnodige verlies van tijd en energie in organisaties, heeft te maken met niet-opgelost gedoe (Ciancutti, 2000). Als je vertrouwen wilt herstellen in je organisatie, moet je niet alleen kijken naar de grote drama's, maar ook naar kleinere inconsistenties en onduidelijkheden. Als bijvoorbeeld kleine wrijvingen tussen collega's niet worden opgepakt, kan de indruk ontstaan dat het niet zo uitmaakt hoe je met elkaar omgaat. Als deze houding alle ruimte krijgt om te groeien, kan het leiden tot een verziekte cultuur



van omgaan met elkaar zonder zorg en verantwoordelijkheid. Of als het twijfelen aan de oprechtheid van het management niet ter discussie wordt gesteld, kan dit leiden tot een vrijbrief aan beide zijden om elkaar niet serieus te nemen. 'Ze (het management) zeggen maar wat...'; 'Ze (de medewerkers) geloven het toch niet...'

Maak bij het aanpakken van vertrouwensbreuken een inschatting van de aard van de breuk. Gaat het om een grote of een kleine breuk? Is het een relatief kleine breuk, dan ligt de oplossing in het uitspreken van verwachtingen, heldere afspraken maken, zaken verduidelijken, overeenstemming zoeken en de rede gebruiken om tot een oplossing te komen. Effectieve acties leiden tot een vermindering van het aantal misverstanden, een afname van gedoe en het terugvinden van de rust door zaken onderling af te stemmen. Kleine vertrouwensbreuken zijn relatief snel te herstellen en kunnen overgaan in gezonde werksituaties met een gezonde dosis vertrouwen. Ik heb een paar jaar geleden een brandweerkorps begeleid waar veel gedoe en onderlinge irritaties waren. Bij voorinterviews bleek het om kleine breuken te gaan. Geen diepgeworteld wantrouwen, maar kleinere gedoetjes, misverstanden die zich langzaam begonnen op te stapelen. Tijdens de teamtraining kwam naar voren dat er veel onduidelijke afspraken waren. Het expliciteren van verwachtingen, het doorspreken van miscommunicatie en misverstanden en het leren duidelijkere afspraken te maken, was voldoende om tot verbetering van de samenwerking te komen en gedoe op te lossen.

Als het een relatief grote crisis is, dan vraagt de aanpak in eerste instantie het omgaan met emoties. Je zult aandacht moeten besteden aan de opgelopen emotionele schade. Bij grote crisissen is bij betrokkenen altijd sprake van een gevoel van onrechtvaardigheid dat impact heeft op het verloop van de crisis. Als hier geen aandacht aan wordt besteed, kunnen deze gevoelens gemakkelijk in de weg blijven zitten. Wat hier werkt, is partijen stimuleren zich uit te spreken, erkenning organiseren voor het leed dat is geleden en via deze erkenning onderzoeken of er ruimte is

om aan herstel te gaan werken. Bij een hoog opgelopen arbeidsconflict is vaak sprake van een grote vertrouwensbreuk. Beide partijen voelen zich onrecht aangedaan en zijn mede daardoor niet goed in staat om op dat moment tot een oplossing te komen. De teleurstelling, boosheid en frustratie vragen eerst aandacht, voordat er naar inhoudelijke oplossingen gekeken kan worden. Helpen bij het ontrafelen van opgestapelde emoties, het benoemen van de frustraties, het uiten van emoties helpen om verder te komen. Betrokkenen bij elkaar brengen en erkenning organiseren voor de impact die het gehad heeft. Effectieve acties op dit gebied leiden tot ruimte om te gaan onderzoeken hoe het zover heeft kunnen komen, wat de eigen rol hierin is geweest, wat er van te leren valt en wat er nodig is om verder te gaan. Rust betekent hier nog geen volledig herstel, maar meer een signaal voor de volgende stap.

Slimmer en sterker door de crisis

Een crisis geeft urgentie om aandacht te besteden aan wat er aan de hand is. Grote crisissen kunnen een allesomvattende aandacht opeisen, waardoor er wel gehandeld moet worden. Maar ook kleinere crisissen vragen aandacht en creëren daarmee urgentie. Of het nu gaat om het herwinnen van het vertrouwen van een klant, van een collega, van een markt of van een eurozone; crisissen dagen ons uit weerbaarder te worden en creatief te zoeken naar oplossingen. Het overwinnen van een crisis maakt ons gevoelsmatig sterker en mentaal slimmer. Op naar een vertrouwensvolle toekomst! ●

Literatuur

- Bernasek, A. (2010). **The economics of integrity**. New York: Harper Collins Publishers.
- Ciancutti, A.R. & T.L. Steding (2000). **Built on Trust. Gaining competitive advantage in any organization**. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
- Covey, S.M.R., G. Link & R.R. Merrill (2012). **Smart trust**. New York: Free Press.
- Edelman (2011). **Edelman Trust Barometer**. <http://www.edelman.com/trust/2011/>
- Reina, D.S. & M.L. Reina (2010). **Rebuilding trust in the workplace**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sprenger, R.K. (2004). **Trust, the best way to manage**. Frankfurt/Main, Campus Verlag GmbH.
- Vermaak, H. (2009). **Plezier beleven aan taaie vraagstukken**. Deventer: Kluwer.



Dr. Carlos Estarrippa is organisatiepsycholoog en werkt actief aan het versterken van vertrouwen in organisaties.
Meer informatie: www.estarippaconsultancy.nl
E-mail: info@estarippaconsultancy.nl