

Vooral als het er niet is, worden we ons ervan bewust

86

DOOR CARLOS ESTARIPPA

Noem een situatie in je werk waarin vertrouwen een belangrijke rol heeft gespeeld.

Met deze vraag begin ik mijn workshops doorgaans. Nu speelt vertrouwen zich af op meerdere niveaus: tussen organisaties (toeleverancier en afnemer, banken), tussen een individu en een organisatie (klant, werknemer), tussen een individu en een afdeling of team, en tussen personen (medewerker en baas, collega's). En ten slotte bestaat er ook nog zoiets als vertrouwen in jezelf. Maar bij

de genoemde beginvraag komen de voorbeelden van vertrouwen in onderlinge werkrelaties steevast als eerste bovendrijven. Ook opvallend is dat het daarbij vaak gaat over negatieve ervaringen, over geschaad vertrouwen. We worden ons blijkbaar nog het meest bewust van vertrouwen op het moment dat het ontbreekt. Kenmerkend voor de wijze waarop organisaties met dit thema omgaan?

Veel boeken en artikelen over het thema vertrouwen handelen over de potentiële opbrengsten van vertrouwen, de verschillende niveaus ervan en de kosten van het ontbreken van dit vertrouwen op die verschillende niveaus. Er wordt geschreven over intra-persoonlijk en inter-persoonlijk vertrouwen, over vertrouwen binnen groepen, tussen groepen en tussen organisaties, over vertrouwen in tijden van crisis en over maatschappelijk en economisch vertrouwen. Kortom, het onderwerp speelt op allerlei terreinen en wordt van tal van invalhoeken belicht. Hoewel het op het eerste gezicht een duidelijk thema is, ligt dit blijkbaar toch niet zo eenvoudig. Met als gevolg dat het begrip zo veelomvattend wordt dat je bijna niet meer weet waar je moet beginnen. De kunst is om recht te doen aan de complexiteit van het thema en dit toch zodanig praktisch en inzichtelijk te maken dat mensen handvatten krijgen om er mee te werken.

De praktijk van organisaties kan dan een aanknopingspunt bieden. De situaties van alledag worden direct herkend en vragen bovendien om een aanpak. De meeste organisaties hebben te maken met onopgelost gedoe tussen mensen. En hoe langer dit gedoe onbehandeld blijft, hoe groter het wantrouwen wordt.

Concreet luiden de vragen dan: hoe ontstaat wantrouwen tussen mensen, wat doet dat met de mensen zelf en wat doet het met de relatie, hoe werkt dat door in het werk en – het allerbelangrijkste – hoe herstel je geschaad vertrouwen?

De cognitieve, intuïtieve en emotionele kant van vertrouwen, ze vormen evenzoveel interessante dimensies. Het begrip kent vele definities en tegelijkertijd kunnen we – zonder die omschrijvingen te kennen – direct benoemen of we iemand vertrouwen of niet. We varen bij die beoordeling niet alleen op bewuste logica. Het helpt wel om aandacht te besteden aan de cognitieve kanten, aan rationeel inzicht in de

Hoe groter het geschaad vertrouwen, hoe heftiger de emoties kunnen zijn.

werking van de mechanismen. Maar het is goed om ons te realiseren dat we ons al snel op het terrein van de emotie bevinden, zeker als het startpunt geschaad vertrouwen in werkrelaties is.

Hoe groter het geschaad vertrouwen, hoe heftiger de emoties kunnen zijn. Want het is altijd persoonlijk, het voelt onterecht en heeft impact. Als jouw vertrouwen geschaad wordt dan voelt dat persoonlijk, het wordt jou aangedaan. Het voelt bovendien onterecht. Je hebt dit niet verdiend, het is geen logisch uitvloeisel van het voorgaande, geen stap die niet anders had gekund. En wat het derde punt – de impact – betreft: de relatie komt in een heel ander daglicht te staan, de onderlinge verhouding is wezenlijk veranderd. Daarnaast hebben ervaringen van geschaad vertrouwen ook invloed op je beeld van de wereld. Kan ik nog wel op mensen vertrouwen, ben ik te naïef geweest en moet ik mezelf anders gaan opstellen?

Werken aan vertrouwen in organisaties kan op zeer veel verschillende manieren en vanuit een veelheid aan benaderingen. Dit roept de vraag op waar je moet beginnen. Mijn ervaring: begin bij wat er speelt in de praktijk. Je loopt dan vanzelf aan tegen geschaad vertrouwen in de onderlinge werkrelaties. En voor mij staat als een paal boven water: je kunt niet om de gevoelskant heen. Want vertrouwen raakt direct aan het persoonlijke en heeft een te grote impact om dit te negeren.

✘ Carlos Estarippa werkte bij een trainings- & adviesbureau en vervolgens als senior adviseur organisatie & ontwikkelingsadvies bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Sinds vorig jaar werkt hij als consultant op het gebied van organisatieontwikkeling, vanuit het thema vertrouwen.