

De dynamiek van vertrouwen

ONDERSTROMEN BEÏNVLOEDEN BEDRIJFSRESULTAAT

Het niveau van vertrouwen maakt het verschil tussen succes of falen van organisaties. Of het nu over personen, teams of de organisatie als geheel gaat, vertrouwen werkt door op alle terreinen. Iedere werkrelatie, alle communicatie, ieder management, alle projecten, alle reorganisaties worden beïnvloed door het niveau van vertrouwen in de organisatie. Door het omgaan met risico's, dus.

Een studie uit 2002 van Watson Wyatt laat zien dat high-trust organisaties een drie keer hogere total return to shareholders kennen dan low-trust organisaties (Covey, 2006). Onderzoek toont aan dat deze organisaties beter zijn in innovatie, in samenwerking, in alliantievorming, in het binden van hun medewerkers en het aantrekken en behouden van hun klanten. En ook in het klein werkt het op dezelfde manier. Als je in je kracht zit en je voert een klus vol zelfvertrouwen uit dan zal dit sneller en beter gaan dan een klus waarbij je veel onzekerheid ervaart en het gevoel hebt dat het niet jouw ding is. Het kost meer energie, het gaat minder snel en de kans op fouten maken is groter. Het niveau van vertrouwen heeft een enorme impact.

Er is veel geschreven over vertrouwen, zowel in de wetenschappelijke literatuur als in managementliteratuur. Het is een complex thema waar iedereen een eigen beeld bij heeft. Begin 2010 was ik betrokken bij een verkennend onderzoek naar vertrouwen in organisaties in samenwerking met

de Orde van Organisatieadviseurs (Estariippa, 2010). Vierentwintig publieke en private organisaties namen deel aan het onderzoek. Bij de vraag naar wat de belangrijkste ingrediënten van vertrouwen waren, kregen we van de 24 geïnterviewden meer dan 50 verschillende ingrediënten. Voorbeelden liepen uiteen van doen wat je zegt tot good governance, van openheid tot kleinschaligheid en van in verbinding zijn tot klanttevredenheid. Het is alles behalve eenduidig wat er onder vertrouwen verstaan wordt.

Eén ding is wel duidelijk. Als je 100 procent zeker weet dat iets zal gebeuren, heb je geen vertrouwen nodig. Je weet het dan gewoon zeker, zonder enige twijfel. Vertrouwen is pas relevant als er sprake is van risico. Het is een manier van met risico's omgaan. 'Vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet laten zitten, ondanks dat dit mogelijk is. Vertrouwen is de bereidheid om dit risico te nemen' (Nooteboom, 2009).

Reden genoeg om eens nader naar de werking van vertrouwen te kijken. Welke (on) bewuste neigingen hebben we in het omgaan met vertrouwen? Welke patronen spelen een rol als we de betrouwbaarheid van anderen beoordelen? Welke dynamiek overheerst bij het werken met vertrouwen? Er blijken kenmerkende 'onderstromen van vertrouwen' te zijn. Onderstromen, omdat ze onder de oppervlakte en onbewust een rol spelen.

Norm. We raken veelal pas in gesprek

over vertrouwen naar aanleiding van situaties waarin het ontbreekt. Crisis, conflicten, vastgelopen relaties, niet behaalde resultaten worden achteraf vaak geduid als situaties met een gebrek aan vertrouwen. Hoe meer er over vertrouwen gesproken wordt, hoe groter de crisis waarschijnlijk is. Het wordt gebruikt als uitleg waarom zaken zijn vastgelopen, maar zelden wordt het begrip zelf uitgelegd. Dit komt omdat we geneigd zijn vertrouwen als norm te ervaren en onze aandacht te richten op zaken die afwijken van de norm. We gaan onbesproken uit van vertrouwen en brengen dit pas onder onze bewuste aandacht als het ontbreekt.

Het feit is dat steeds meer onderzoek uitwijst dat de aanwezigheid van veel vertrouwen helemaal niet de norm is. Er is een dalend vertrouwen in de politiek en de overheid. Consumenten- en producentenvertrouwen is door de huidige economische crisis tot een dieptepunt gedaald (Edelman, 2010). Vertrouwen in onze medemens staat onder druk door gebrek aan maatschappelijke samenhang (Meulenhof, 2008). Vertrouwen in duurzame relaties is minder geworden door het toenemend aantal scheidingen en ook ons zelfvertrouwen staat onder druk door de toenemende complexiteit van ons bestaan. In het eigen verkennend onderzoek (Estariippa, 2010) waren alle geïnterviewden het erover eens dat vertrouwen een essentiële rol speelt in het succes van de organisatie en dat tegelijk minder dan een kwart het niveau van vertrouwen binnen de eigen organisatie als



Invloed van vertrouwen op bedrijfsresultaat speelt zich vaak onder de oppervlakte af.

hoog bestempelt. Het is wel 'common sense' maar geen 'common practise'.

Resultaat. Een tweede neiging is dat we vertrouwen vooral zien als resultaat achteraf. Vertrouwen is een gegeven dat er op enig moment is of niet is. Bij een goede relatie is er veel vertrouwen, bij een slechte relatie ontbreekt dit. Er is weinig vertrouwen in het management of het is er wel. Dit wordt versterkt doordat we er meestal over spreken in reflecterende zin, terugblikkend en uitleggend waarom er iets goed is gegaan of mis is gegaan. Dit maakt dat we geneigd zijn hier reactief mee om te gaan, te sturen naar aanleiding van de resultaten. Dat is als autorijden op de snelweg met je blik in de achteruitkijkspiegel.

Vertrouwen is echter ook een werkwoord. Iets waar je actief aan kunt werken of dat je actief kunt verprutsen. Dit is een andere kant van vertrouwen. Niet de analyserende kant maar de dynamische kant. Wat draagt bij aan vertrouwen, wat ondermijnt het? Wat kun je doen om vertrouwen te versterken, bij jezelf, in relaties, binnen de organisatie, etc. In trainingen en workshops over dit thema merk ik dat deelne-

Vertrouwen relevant. Bij lopen van risico.

mers gemakkelijk voorbeelden geven van 'onbetrouwbare' collega's, leidinggevend, medewerkers en leveranciers. Maar dat het een stuk lastiger is te benoemen wat de eigen rol is geweest in het ontstaan van dit gebrek aan vertrouwen.

Buiten naar binnen. Naast die statische, analyserende kant is er dus een dynamische kant aan vertrouwen. We worden beïnvloed en beïnvloeden zelf deze dynamiek. Ook hier zie je een duidelijke voorkeur in ons denken. We zijn geneigd om van buiten naar binnen te denken over onze eigen rol in de dynamiek. We zijn geneigd ons eigen gedrag te verklaren vanuit de context waarin we handelen, terwijl we het gedrag van anderen geneigd zijn te verklaren vanuit zijn of haar karakter. Ik houd deze informatie achter omdat de situatie dat van mij vraagt. Hij houdt deze informatie achter omdat hij achterdochtig is. Ik reageer geïrriteerd omdat zij mij zo afsnauwde. Zij snauwt mij af omdat ze een kort lontje heeft en geen geduld kent. Iedereen kent anderen die onbetrouwbaar zijn, maar ik ben nog niet iemand tegengekomen die zichzelf onbetrouwbaar vindt. >>

Beeld : Naturepic

Gids voor personeelsmanagement 4 2011

>> Waar we veel minder geneigd zijn naar te kijken is onze eigen rol in het geheel, het effect van ons eigen handelen op de situatie, van binnen naar buiten. Wat is het effect van mijn eigen onzekerheden op de verwachtingen die ik heb van anderen? Als je zelf twijfelt over de oprechtheid van je eigen motieven, kun je dan vertrouwen in oprechte motieven van anderen? Ik denk het niet. Als je overtuiging is dat anderen moeilijk te vertrouwen zijn, kun je dan openstaan voor het idee dat een ander het misschien beter weet? Ik denk het niet.

Wantrouwen. Zoals in de definitie van vertrouwen naar voren kwam, speelt risico altijd een rol bij dit thema. Uit psychologisch onderzoek is gebleken dat mensen de neiging hebben om eventueel op te lopen verlies zwaarder te wegen dan

eventueel op te brengen winst. Dus bij een beginsituatie met 50/50 kans zullen mensen de kans dat het mis gaat zwaarder wegen dan de kans dat het goed gaat. Vertalen we dit naar de neiging tot vertrouwen/wantrouwen dan zullen mensen in twijfelsituaties geneigd zijn voor wantrouwen te kiezen. Dit is een van de redenen dat wantrouwen relatief gemakkelijk kan ontstaan. In situaties van twijfel zijn we geneigd het meest negatieve scenario te kiezen (wantrouwen). Als je daar de eerdere onderstromen bij optelt zit je, voor je het weet, in een cirkel van wantrouwen met elkaar.

Symbolen. Wat bovenomschreven onderstromen met elkaar bindt is dat ze allemaal in meer of mindere mate op een onbewust niveau spelen. Wie met vertrou-

wen als thema in de organisatie aan de slag wil gaan, moet het onderwerp bewust maken. Haal boven tafel wat onder tafel speelt. Bespreek bijvoorbeeld met je team welk gedrag het onderlinge vertrouwen belemmert of juist stimuleert. Zoek bijvoorbeeld eens kritisch naar symbolen van vertrouwen of wantrouwen in je eigen organisatie of vraag eens aan je leidinggevende wat hem of haar zou helpen om meer vertrouwen in jou te krijgen. Verzamel binnen je eigen organisatie voorbeelden van vertrouwen en bespreek wat hier kenmerkend in is. Investeren in bewustwording is nodig omdat dit de eerste stap is die de onderstromen naar boven kan halen. Je kunt pas gaan sturen op vertrouwen als je gericht weet waar je naar moet kijken.

Vertrouwen heeft per definitie te maken met persoonlijke beelden en overtuigingen, met persoonlijke verwachtingen. Voorkom dat je binnen je organisatie enkel politiek correcte uitspraken over vertrouwen op tafel of aan de muur krijgt. Het gaat over onderlinge verwachtingen, over

Niemand tegengekomen. Die zich onbetrouwbaar vindt.

persoonlijk gedrag van mensen. Besteed in een overleg bijvoorbeeld aandacht aan de wijze waarop jullie met elkaar samenwerken, waar krijg je energie van, wat kost je veel energie. Nodig eens andere afdelingen uit en vraag wat hen zou helpen om nog meer vertrouwen in jullie te krijgen. Geef ruimhartig positieve feedback aan je collega's. Wat je geeft is wat je krijgt; mensen reageren op openheid met openheid. Vertrouwen speelt op veel terreinen. Je hebt dus veel mogelijkheden om een eigen beginpunt te kiezen. Interpolis begon bijvoorbeeld met het vergroten van vertrouwen in haar organisatie omdat het plaats-onafhankelijk ging werken. Naar aanleiding van bezuinigingen op de kantoorruimten werd er meer vertrouwen gegeven aan de medewerkers om vanuit huis te kunnen werken. Daarna is Interpolis een voorbeeld geworden in de verzekeringsbranche omdat het als eerste verzekeraar meer vanuit vertrouwen naar de klant ging werken. In plaats van de klant bestoken met vragen over aankoopbonnen en schadeformulieren na een inbraak,

Wat je geeft. Is wat je krijgt.

wordt er nu na een telefonisch gesprek gewoon uitgekeerd, zonder bonnetjes, vanuit vertrouwen. Vergelijkingen in de branche gaven aan dat Interpolis geen toename van het aantal inbraak-aangiften kreeg. Wat wel gebeurde was een vermindering van de kosten doordat de interne controles die gedaan werden niet meer nodig waren. In het bedrijfsrestaurant van Interpolis wordt nu door de medewerkers die er komen, het eten zelf afgerekend.

Referenties

- Brafman, Ori & Rom (2010). *Onderstroom. De onweerstaanbare drang tot irrationeel gedrag*. Maven Publishing BV, Amsterdam
- Covey, Stephen M.R., & Merrill, Rebecca R. (2006). *The Speed of Trust*. New York: Free Press.

- Cools, Kees (2007). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Assen: van Gorcum
- Edelman (2010). *Edelman Trust Barometer*. www.edelman.com
- Meulenhoff, J.M., en de auteurs (2008). *De vertrouwenscrisis. Over het krakend fundament van de samenleving*. Amsterdam, Meulenhoff bv
- Nooteboom, B. (2009). *Vertrouwen, betekenis, bronnen en beperkingen*. KNAW mededelingen 2009

Carlos Estarippa is organisatiepsycholoog en werkt expliciet aan vertrouwen in organisaties. Meer informatie: www.estarippaconsultancy.nl

