

Wantrouwen in organisaties

Carlos Estarippa

Wantrouwen kan veel kapotmaken en brengt een hoop kosten met zich mee. Het kan voor organisaties dus opleveren om het niveau van wantrouwen te verminderen. Wat is wantrouwen en hoe ontstaat het in organisaties? Wat is de kenmerkende dynamiek en welke psychologische aspecten spelen hier een belangrijke rol? Wantrouwen kent een aantal overeenkomsten met verslavingskenmerken. Wat betekent het als je dit als een verslaving benadert? En ten slotte, wat kun je doen om wantrouwen te verminderen en te starten met het opbouwen van vertrouwen?

Kosten van wantrouwen

Wantrouwen kost geld, veel geld. Je kunt de kosten van wantrouwen op meerdere manieren definiëren. Er zijn directe kosten die een economisch kenmerk hebben. Wantrouwen vertraagt het werk en vermindert de productiviteit binnen de organisatie. Wantrouwen kost tijd en energie. Deze tijd en energie wordt niet besteed aan het primaire werk, maar aan het gedoe dat uit wantrouwen voortkomt.

Wantrouwen verhoogt kosten. Kosten van dubbel werk, kosten van extra controles, kosten van het niet nakomen van afspraken, kosten van het vooruitschuiven van problemen en kosten door verslechterende samenwerking. Door wantrouwen neigen we zaken te managen via procedures en regels. Er wordt veel vastgelegd op papier waardoor de besluitvorming en de uitvoering van het werk vertraging oploopt. Wantrouwen vermindert het innovatievermogen en de flexibiliteit.

Daarnaast zijn er indirecte, psychologische kosten. Wantrouwen vermindert betrokkenheid van mensen, vermindert werkplezier en motivatie. Onderlinge relaties raken beschadigd en langdurig wantrouwen kan bij mensen tot psychische klachten leiden. In wantrouwende organisaties zullen mensen minder ondernemerschap en initiatief vertonen en meer vermijdingsgedrag laten zien. Bang om fouten te maken, bang om onderuit gehaald te worden, bang om de schuld te krijgen, bang om...

Wantrouwen stimuleert mensen om zich terug te trekken, in plaats van naar buiten te treden en het beste uit zichzelf te halen. In wantrouwende organisaties wordt slecht samengewerkt en is de communicatie onvoldoende. Uit studies van de Watson Wyatt Worldwide (Covey, 2006, p. 21) blijkt dat organisaties met veel vertrouwen tot drie maal meer aandeelhouderswaarde weten te creëren dan organisaties met weinig vertrouwen. Dit is een verschil van 300%!



Carlos Estarippa Carlos Estarippa werkt aan vertrouwen in organisaties. Door gegroeid wantrouwen zichtbaar te maken en te verminderen en door kiemen van vertrouwen te vergroten. Meer vanuit vertrouwen en minder vanuit angst als productief perspectief voor mensen en organisaties. Als een van de weinigen in Nederland werkt hij expliciet aan vertrouwen.
www.estarippaconsultancy.nl

Gedoe

Als je medewerker of je leidinggevende willens en wetens grote leugens verspreidt, is het waarschijnlijk niet heel ingewikkeld om dit gedrag bij te sturen. Overduidelijk liegen of bewust misleiden zijn veelal zo'n duidelijke breuk met de dagelijkse gang van zaken dat de kans groot is dat dit opvalt en gezien en gecorrigeerd wordt. Het is de kikker die ineens in heet water valt en er intuïtief direct weer uitspringt. De wijze waarop wantrouwen in organisaties ontstaat, verloopt meestal niet via dit soort overduidelijke misleidingen. Uit een nieuwe Nederlandse vertrouwensmonitor (Winkle/ARAG, 2009) blijkt dat 95% van de gevallen van wantrouwen in de vorm van juridische geschillen in het mkb, is gebaseerd op misverstanden in plaats van intentionele misleiding. Wantrouwen ontstaat op een veel subtielere wijze. Een paar voorbeelden. De gewoonte om 'ik ben druk' zonder verdere toelichting toe te staan als argument om iets niet te doen. Of de zoveelste ervaring van het te laat ontvangen van benodigde informatie. Of het gewoon niet nakomen van gemaakte afspraken.

'Wijdverspreid wantrouwen legt een soort belasting op alle vormen van economische activiteit, een belasting die bij vertrouwen niet betaald hoeft te worden.'

Fukuyama, 1995

Het zijn niet zozeer grote acties van wantrouwen die de bouwstenen vormen van het ondermijnen van vertrouwen. Het zijn veeleer bovenomschreven voorbeelden van gedoe bij elkaar, dat gezamenlijk meer wordt dan de som der delen. Het is de kikker die in het pannetje water op het vuur langzaam wordt opgewarmd. En omdat het zo onopvallend langzaam gaat, blijft hij zitten, ondanks dat de temperatuur hem steeds verder tot het (dodelijke) kookpunt brengt. Wantrouwen is niet iets groots en eenmaligs maar klein en veelvuldig. Na verloop van tijd wordt dit veelvuldig vertoonde gedrag de leidraad voor hoe het hier gaat. En dat noemen we dan de cultuur van de organisatie. De cultuur is dat gedrag wat de meerderheid als 'normaal' bestempelt.

Wantrouwen groeit zo stap voor stap en begint met kleine beetjes gedoe. Waar gewerkt wordt, ontstaat echter altijd gedoe (Jansen & Swieringa, 2006). Dat is onvermijdelijk als mensen met elkaar samenwerken. Het is dan ook niet zinvol om te proberen dit gedoe op zich uit te bannen. Belangrijk is dat het gedrag geadresseerd wordt, dat je erop wordt aangesproken, dat er iets mee gedaan wordt.

Wantrouwen ontstaat uit gedoe en gedoe ontstaat uit interacties die onduidelijkheid creëren. Als dit soort interacties geen halt toe wordt geroepen, groeit wantrouwen via incidenten naar gewoontegedrag en nestelt zich zo verder in de organisatie. Zo krijgt wantrouwen langzaam grip binnen de organisatie.

Een van de redenen dat wantrouwen relatief gemakkelijk kan ontstaan, ligt in onze eerste reactie bij het omgaan met onduidelijkheid en ongewenst gedrag. Iedere interactie heeft twee mogelijke uitkomsten:

- 1 een constructieve heldere uitkomst waarmee je een stap verder komt, of
- 2 een onduidelijke uitkomst waardoor je in meer gedoe terechtkomt.

De eerste levert een positief gevoel op, de tweede een negatief gevoel. Onze natuurlijke neiging is om het risico op negatieve gevoelens uit de weg te gaan. Hier hebben we meerdere strategieën voor. We mijden of ontwijken situaties met negatieve gevoelens, of, als dat niet lukt, bestempelen ze als iets wat buiten ons bestaat. Onze eerste reactie is dus het risico op negatieve emoties klein te maken en onze gevoelde kwetsbaarheid hierin te verminderen.

Hierdoor ontstaat een *cyclus van wantrouwen*: gedoe leidt tot negatieve gevoelens, negatieve gevoelens leidt tot vermijdingsgedrag, vermijdingsgedrag leidt tot verder gedoe (of het op zijn minst in stand houden ervan), hetgeen weer leidt tot meer mijden, etc.

Onbehandeld gedoe groeit

Met ons vermijden en ontwijken van negatieve emoties dragen we zelf bij aan de basis van de negatieve cyclus. We lossen namelijk niets op, maar laten zaken bestaan waar we ons niet goed bij voelen. En omdat de sociale context niet verandert, blijven we geconfronteerd worden met dezelfde situaties. We werken nog altijd in diezelfde organisatie, met diezelfde mensen, met datzelfde gedrag. Wat wel verandert, is dat we zelf in toenemende mate ons minder betrokken opstellen. We sluiten ons meer af voor de omgeving en ervaren in eerste instantie een verminderde kwetsbaarheid. We wapenen ons door

onzelf te beschermen. De prijs hiervoor is echter hoog. We worden mogelijk cynisch of sarcastisch en durven niet meer open te communiceren. We ontzeggen onszelf echt contact. Dit verstrikt raken in de cyclus van wantrouwen wordt mooi weergegeven in de vergelijking van Wopereis (2009): je hebt grote dorst en je bent ergens waar alleen zout water voorhanden is. Je weet dat zout water ongezond voor je is, maar uiteindelijk wordt je dorst zo groot dat je toegeeft aan de verleiding. Je drinkt het zoute water en door het zout krijg je nog meer dorst en ga je nog meer zout water drinken. Je bent in een onomkeerbare cyclus terechtgekomen.

Iedere interactie heeft twee mogelijke uitkomsten. Of de uitkomst is helder en leidt tot duidelijkheid, of de uitkomst is onduidelijk en leidt tot ‘gedoe’.

Ciancutti & Steding, 2000

Eigen beelden

Mensen hebben hun eigen beelden en argumenten in het verklaren van hun eigen gedrag en dat van anderen. Er zit een interessant verschil in de verklaringen van eigen en andermans gedrag. We zijn geneigd om de oorzaak van het gedrag van anderen bij de persoon te leggen: hij gedraagt zich onbetrouwbaar, want hij is niet helemaal te vertrouwen. Zij spreekt zich niet duidelijk uit, want zij is wat vaag van nature. We verklaren het gedrag van de ander vanuit hun persoonlijkheid, hun karakter. Ons eigen gedrag daarentegen, zullen we eerder verklaren vanuit de context, de omgeving. Ik gedraag me achterdochtig want de situatie waar ik me in bevind is onbetrouwbaar. Ik vertel hem niet de hele waarheid, want ik vertrouw er niet op dat hij daar constructief mee om zal gaan. We zijn in eerste aanleiding geneigd de ander ‘de schuld’ te geven over de ontstane situatie. Het beginpunt ligt niet bij ons maar bij de ander. We maken onszelf op deze manier afhankelijk van die ander. Als hij of zij zich nu maar anders gaat gedragen, komt het mogelijk weer goed. Bovendien zijn we geneigd om onze eigen gecreëerde beelden vooral bevestigd te zien worden. Deze neiging wordt in de psychologie beschreven als ‘cognitieve

dissonantie’: de neiging van ons brein om vooral bestaande eigen beelden van de werkelijkheid bevestigd te zien en observaties die hier niet mee overeenstemmen ofwel niet waar te nemen (eroverheen te zien) of te bestempelen als uitzondering op de regel. Op het moment dat we die ander als onbetrouwbaar hebben bestempeld, zullen we vooral onbetrouwbaar gedrag bij de ander zien.

Wantrouwen in organisaties ontstaat dus vanuit niet geadresseerd gedoe en leidt gemakkelijk tot een cultuur van ‘schuldigen van ongewenst gedrag’. Hoe langer en hoe dieper dit ongewenste gedrag in de organisatie is ingebed, hoe machtelozer en afhankelijker de mensen zich gaan voelen. Het is een verslavende gewoonte. Verslaafd aan niet opgelost gedoe en het structureel bezig zijn met het mijden of verminderen van angst.

Organisaties verslaafd aan wantrouwen

Kenmerken van een verslaving zijn:

- Het is ooit ontstaan vanuit een behoefte.
- Je voelt je er afhankelijk van.
- In plaats van het goede te doen doe je steeds weer hetzelfde.
- Het werkt verbindend onder verslaafden/gelijkgestemden.
- Bestaat uit twee delen; waarneembaar gedrag en een emotie/ behoefte die eronder ligt.
- De verslaving werkt voor een groot deel onbewust.
- Je bent geneigd je te identificeren met je verslaving.
- Alleen al denken aan stoppen roept angst op.

Misschien is het ‘cool’ in de organisatie om heel goed de politieke spelletjes te spelen. Als je daar goed in bent, kun je aanzien verwerven. Misschien is het ‘not done’ om onzekerheden kenbaar te maken en om erbij te horen wordt er zo van je verwacht dat je dit leert negeren. Of misschien had je door eerdere slechte ervaringen al een laag basisvertrouwen in anderen. Dit soort aspecten kunnen een eerste aanleiding voor wantrouwen vormen. We zijn sociale wezens en zeer beïnvloedbaar voor sociale druk. Het wantrouwen zelf wordt gek genoeg een verbindende factor. Je vindt elkaar op basis van de gedeelde beelden van het probleem. Afhankelijk van je positie in de organisatie ben je met een aantal gelijkgestemden het erover eens dat ‘zij’ toch wel steeds de aanleiding zijn van de problemen. Deze gedeelde beelden en gesprekken binden jullie met elkaar. Hoe meer wantrouwen, hoe meer je het erover hebt met je gelijkgestemden. Er wordt op deze manier veel óver elkaar gesproken met eigen groepjes ‘vertrouwelingen’. Dat kunnen leidinggevendenden zijn over medewerkers, of medewerkers over leidingge-

venden. Dat kunnen verschillende directies of afdelingen over elkaar zijn. Het zijn vaak krachtige netwerken waar je je behoefte aan houvast en erkenning, die toch al zo gemist wordt, vandaan haalt. Een gemeenschappelijke vijand bindt.

Er heerst angst. Ieder vijandsbeeld creëert angst, want waar een vijand is, is een potentieel slachtoffer. En met een 'wij – zij' mentaliteit is er altijd een dader en een slachtoffer. De angst wordt niet besproken. Deze blijft veilig in de onderstroom van de organisatie, want uitspreken dat je angst hebt, maakt je kwetsbaar en dat is niet gewenst in een wantrouwende omgeving. Deze gedeelde onbesproken angst versterkt een soort collectief verminderd bewustzijn. We zijn niet meer goed in staat om buiten deze realiteit te kijken en te handelen. We gaan zo op in onze eigen praktijk dat we ons haast niet meer kunnen voorstellen dat het anders zou kunnen. Het idee van een andere realiteit roept vooral weer nieuwe angst op. We durven namelijk niet meer te vertrouwen op. We vereenzelvigen ons met de bestaande praktijk en het wordt zo een stuk van onze gevoelde identiteit. Zo gaat het hier, zo zijn wij.

Onbegrip leidt tot slechtere communicatie en slechte communicatie neigt weer tot verder onbegrip.

Kenmerkend gedrag in organisaties met wantrouwen:

- Er is veel gedoe en onduidelijkheid.
- Er heerst een 'wij – zij' mentaliteit.
- Mensen roddelen over elkaar.
- Er bestaat een gebrek aan vermogen om de waarheid te zeggen.
- Wat we doen en wat we zeggen zijn twee gescheiden gebieden geworden.
- Mensen hebben de neiging zaken na te laten, voor zich uit te schuiven.
- Er is beperkte betrokkenheid, cynisme.
- Er is slechte communicatie.
- Frustraties en problemen zijn een bindende factor geworden.
- Mensen en afdelingen werken met verborgen agenda's.

Individueel

Op individueel niveau is er een gebrek aan zelfvertrouwen. Je voelt je immers in toenemende mate afhankelijk van de cultuur van werken in plaats van dat je kunt vertrouwen op je eigen kracht. Jouw talenten bepalen niet of iets slaagt, andere dynamieken zijn hierin bepalend. Er wordt van buiten naar binnen geredeneerd. Niet mijn principes of waarden bepalen mijn gedrag maar mijn omgeving bepaalt mijn gedrag. Authenticiteit is kwetsbaar in wantrouwende organisaties en dus schaars. Wantrouwen creëert onzekerheid. Daarnaast is er vaak persoonlijk leed door ervaringen van geschaad vertrouwen. Ook deze ervaringen voeden onzekerheid in plaats van zelfvertrouwen.

Team

Tussen mensen bestaat veel twijfel en onzekerheid omdat er geen congruentie is tussen wat mensen zeggen en wat mensen denken en doen. Er wordt veel met elkaar omgegaan vanuit heersende beelden van elkaar in plaats van vanuit gekozen waarden of principes. Bovendien zie je in wantrouwende organisaties niet alleen dat de beelden over en weer elkaar bevestigen, ook het daadwerkelijke gedrag over en weer versterkt elkaar. De cycli van wantrouwen zijn op meerdere plekken waarneembaar. Uitoefenen van macht en controle verlaagt de betrokkenheid en verminderde betrokkenheid neigt weer tot toenemende macht en controle. Onbegrip leidt tot slechtere communicatie en slechte communicatie neigt weer tot verder onbegrip. Eigen koninkrijkjes leiden tot verminderde samenwerking en slechte samenwerking neigt weer tot eigen koninkrijkjes, etc. In plaats van het goede doen, doen deze teams steeds hetzelfde. Er bestaat hooguit een versplinterde betrokkenheid met je eigen clubje vertrouwelingen. De kwaliteit van de onderlinge relaties is slecht.

Organisatie

Op organisatieniveau kun je zien dat de organisatie-inrichting en de werkprocessen zich in lijn met het niveau van wantrouwen gaan gedragen. Wantrouwen versterkt hiërarchische verschillen en op macht gebaseerde besluitvorming. Er ontstaat een stuwning naar boven in de organisatie, want macht is de meest belangrijke manier om invloed uit te oefenen en bovendien is in een wantrouwende organisatie de minst machtige het meest kwetsbaar. Daarnaast zien werkprocessen georganiseerd vanuit wantrouwen er anders uit dan georganiseerd vanuit vertrouwen. Wantrouwen leidt tot meer controle. In wantrouwende organisaties zie je veel dubbel werk en ingebouwde controles en een uitgebreid handboek met

regels en procedures. De neiging om van alles vast te willen leggen en vooraf zeker te stellen ontstaat vanuit het ontbreken van het vertrouwen dat mensen zelf naar eer en geweten zinvol en logisch weten te handelen. Micromanagement, onduidelijke verantwoordelijkheid, vertraagde besluitvorming en veel duikgedrag zijn eerder gewoonte dan uitzondering.

Externe betrokkenen (klanten, leveranciers, aandeelhouders)

Externe betrokkenen van een wantrouwende organisatie krijgen veelal te maken met de effecten van het wantrouwen. Externe betrokkenen krijgen vooral te maken met de ineffectiviteit van de organisatie. Omdat binnen de organisatie fouten gemeden worden in plaats van opgelost, worden deze pas opgepakt als externe betrokkenen die constateren. Zo worden externe betrokkenen in toenemende mate de aangevers van wat er niet goed gaat. Het intern niet nakomen van afspraken leidt tot het extern niet kunnen nakomen van afspraken. Wantrouwen leidt tot vertragingen in het primaire proces, dus de levering van diensten en producten of het oplossen van problemen neemt meer tijd in beslag. Verminderde betrokkenheid van personeel leidt tot een verminderde motivatie en inzet naar klanten toe. Als dit soort zaken zich opstapelen, komt de reputatie van de organisatie onder druk te staan en zal ook het vertrouwen hier verminderen.

Van wantrouwen naar vertrouwen

Vijf stappen om het wantrouwen te verminderen en ruimte voor vertrouwen te maken:

- 1 Creëer inzicht in de huidige kosten en herstel relaties.
- 2 Onderzoek gezamenlijk de potentiële opbrengsten van vertrouwen.
- 3 Bepaal wat je wilt veranderen.
- 4 Bepaal wat je meer wilt inzetten.
- 5 Werk aan de onderliggende patronen en gevoelens van wantrouwen en vertrouwen.

Stap 1. Creëer inzicht in de huidige kosten en herstel relaties

Het bewustzijn van de kosten is beperkt aanwezig. Het ingeslepen gedrag werkt op een minder bewust niveau. Eerst bewust maken wat onbewust aanwezig is. Wat zijn de kosten van wantrouwen, van het gedrag, in termen van vertraging op het primaire proces, op extra kosten door dubbel werk, op ingeslopen ineffectieve werkprocessen en overbodige procedures? Wat zijn de kosten in de zin van ontbreken van betrokkenheid, ondergewaardeerd voelen, onzekerheid, mijdend gedrag en persoonlijk leed door roddelen, schuld afschuiven en dergelijke? Welke schade heeft men opgelopen in de onderlinge relaties?

Allereerst het bewust maken van deze kosten helpt om de urgentie te voelen om er iets mee te doen. Zolang er wantrouwen is, kan vertrouwen niet groeien. In deze eerste stap kun je direct werken om de onderliggende wantrouwenissues boven tafel te krijgen en waar mogelijk al een begin maken met het herstellen van de onderlinge relaties. Het helpt om hier externe begeleiding bij te organiseren, iemand die geen deel uitmaakt van het bestaande systeem. Belangrijk is natuurlijk ook om met deze bewustwording de verantwoordelijkheid te nemen om deze situatie aan te pakken.

Stap 2. Onderzoek gezamenlijk de potentiële opbrengsten van vertrouwen

Aanvullend op stap 1 is het goed om stil te staan bij de opbrengsten van vertrouwen. Wat levert het op als er meer vertrouwen zou zijn? Vertrouwen verlaagt de kosten en verhoogt de snelheid van werken. Wat zijn de potentiële economische voordelen die dit met zich meebrengt in relatie tot de productiviteit, innovatiekracht en de organisatieflexibiliteit? Wat zijn potentiële psychologische voordelen van meer vertrouwen op de betrokkenheid en motivatie van mensen, op het werkplezier, het ondernemerschap en het dragen van verantwoordelijkheid? Welke van deze voordelen zijn voor de organisatie het meest relevant? Hoe ziet de afdeling/organisatie eruit als veel meer vertrouwen zou zijn? Welke koers kiezen we en aan welke gewenste toekomst gaan we werken? Het kan helpen om stap 1 en 2 te ondersteunen met een meting van het huidige niveau van vertrouwen.

Stap 3. Bepaal wat je wilt veranderen

Wat draagt er allemaal bij aan het wantrouwen? Welke patronen en kenmerken zien we hierin? Wie doet wat hierin? Welk gedrag draagt bij aan wantrouwen? Bestrijden van wantrouwen betekent dat je tot op gedragsniveau bespreekt wat niet meer wenselijk is. Bijvoorbeeld; afspraak is bij ons geen afspraak. We gedogen dat mensen te laat komen. Het achter elkaars rug om over elkaar spreken. Het maken van onduidelijke afspraken of het doorschuiven van problemen naar elkaar. Maak een lijst van de top-5 aan ergernissen die vanaf nu niet meer gewenst zijn en spreek af wat te doen als deze gedragingen zich weer opdringen.

Je kunt naast de onderlinge relaties ook kijken naar de heersende leiderschapsstijl, de werkprocessen en de manier waarop de organisatie is ingericht. Wat draagt in het werk allemaal bij aan het niveau van wantrouwen en welke zaken zullen naar verwachting het meest effect hebben als we die veranderen?

Stap 4. Bepaal wat je meer wilt inzetten

Naast het stoppen van gedrag dat wantrouwen voedt, is er ander gedrag gewenst. Bespreek met elkaar welk gedrag juist gewenst is om vertrouwen te vergroten en hoe je ervoor kunt zorgen dat dit 'nieuwe gedrag' meer vertoond gaat worden. Minder om de hete brij heen draaien is nog geen open communicatie. Minder roddelen is nog geen direct aanspreken op gedrag. Welk gedrag is nodig om meer vertrouwen te krijgen, voor medewerkers, voor leidinggevendenden? Wat zijn voor jullie bijvoorbeeld de vijf belangrijkste kenmerken om het vertrouwen te vergroten? Wat gaat jullie helpen om dit vertrouwen daadwerkelijk vorm te geven? Belangrijk hier is niet te blijven steken in mooie voornemens maar een gedeeld beeld te hebben hoe dit in de dagelijkse praktijk eruit ziet. Bijvoorbeeld afspreken dat in het werkoverleg of de wekelijkse vergadering het voorlopig een vast agendapunt wordt. Belangrijk is dat het beeld waar je 'ja' tegen zegt met elkaar zo concreet en duidelijk mogelijk is. Hoe helderder je 'ja', hoe meer je weerstand opbouwt voor je 'nee'. Weten waar je wel voor gaat helpt in het bestrijden waar je vanaf wilt. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van de verandering (doet één team mee of de hele organisatie) kun je meetmomenten organiseren en verdere ondersteunende acties bedenken die gaan helpen om de verandering te faciliteren.

Stap 5. Werk aan de onderliggende patronen en gevoelens van wantrouwen en vertrouwen

Naast het eerder beschreven waarneembare gedrag van wantrouwen is dit het meer psychologische deel van het patroon (achterliggende gedachten en gevoelens). Om een duurzame verandering te realiseren is het belangrijk dat het inzicht voldoende diepte heeft om neigingen van terugval op te vangen. Vertrouwen heeft naast een gedragsniveau belangrijke wortels op gevoelsniveau. Er is altijd een reden voor gedrag. Wat is de onderliggende reden geweest voor het ontstane wantrouwen? Weten waar de kwetsbare plekken of momenten zitten die ook in de toekomst zich weer zullen aandienen. Waar zijn we geneigd om niet vanuit vertrouwen te handelen? Inzicht in patronen helpt om in de toekomst de verleiding van wantrouwen te weerstaan. Hoe kunnen we gevoelens van wantrouwen eerder bespreekbaar maken? Welke heersende beelden bestaan er in onze organisatie waarmee we geneigd zijn wantrouwen goed te praten? Het helpt om met elkaar op dit niveau inzicht te vergroten en ervaringen op te bouwen die niet alleen over gedragsverandering gaan maar ook gaan over een veranderende houding ten aanzien van vertrouwen. Vertrouwen is geen één-dimensionaal onderwerp, maar kent meerdere lagen. Recht

doen aan die complexiteit helpt om op langere termijn succesvol aan vertrouwen te werken.

Zoals uit voorgaande mag blijken, is het verminderen van wantrouwen en het organiseren van meer vertrouwen geen korte eenmalige actie. Wantrouwen ontstaat niet ineens en is ook niet ineens weg. Daarnaast zijn verslavende patronen hardnekkig en zal een te beperkte aanpak geen duurzaam effect opleveren. Werken aan vertrouwen vraagt commitment voor langere tijd van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Het zal in de dagelijkse praktijk moeten worden opgebouwd. Omdat wantrouwen en vertrouwen het hele systeem beïnvloeden, is het wenselijk om ook zoveel mogelijk dit hele systeem hierin te betrekken. Ruimte en aandacht met elkaar organiseren om hierin te leren en te ontwikkelen. Wees reëel met verwachtingen, het zal niet in één keer helemaal anders gaan. Wees ook niet te bescheiden, met elkaar werken aan vertrouwen kan leiden tot een wezenlijke transformatie en samen hierin optrekken is vormgeven aan een duurzame manier van het verbinden van persoonlijke ontwikkeling met organisatieontwikkeling.

Tot slot

Er zijn maar weinig mensen die er persoonlijk voor kiezen om te werken in een organisatie met wantrouwen. Als jouw organisatie last heeft van wantrouwen, is dat meestal een ontstane situatie waar inmiddels iedereen last van heeft en tegelijk (vaak onbedoeld) iedereen zijn steentje aan bijdraagt.

Werken aan vertrouwen heeft een positief domino-effect in de organisatie omdat vertrouwen op alle terreinen doorwerkt. Iedere interactie, alle projecten, alle communicatie, elke strategie, alle samenwerking wordt beïnvloed door vertrouwen. De opbrengsten zijn velerlei en zullen elkaar, als het eenmaal in de goede richting werkt, enorm versterken.

Bronnen

- Ciancutti, Arthur R., Steding, Thomas L. (2000). *Built on trust. Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
- Covey, Stephen M.R., & Merrill, Rebecca R. (2006). *The Speed of Trust*. New York: Free Press.
- Fukuyama, Francis (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
- Ryan, Kathleen D., Oestreich, Daniel K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the High Trust, High Performance Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Swieringa, Joop, & Jansen, Jacqueline (2006). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum Uitgeverij.
- Winkle/ARAG (2009). *De Nationale Vertrouwensmonitor* (elektronische versie).
- Wopereis, H. (2009). *Het licht en de korenmaat. Je ziel als werkgever*. Kampen: Uitgeverij Ten Have.