

Werken aan

Vertrouwen is een belangrijk onderwerp voor organisaties. Zonder vertrouwen lopen zaken vast en werkt het niet met mensen. Maar hoe geeft u hier handen en voeten aan? In dit artikel een aantal kenmerkende spanningsgebieden die u onherroepelijk tegenkomt als u met vertrouwen aan de slag gaat.

Uit eigen onderzoek blijkt dat organisaties vertrouwen als essentiële succesfactor beschouwen maar hier niet actief handen en voeten aan kunnen geven. In de praktijk zijn hier handvatten voor om je zelfvertrouwen te versterken, praktische aanpakken om vertrouwen in werkrelaties te vergroten, do's & dont's in het sturen op organisatievertrouwen. Maar vertrouwen heeft ook diepere lagen die aandacht vragen en nodig zijn om aangeraakt te worden. Daarom vindt u hier een vijftal kenmerkende spanningsgebieden die u tegenkomt als u met vertrouwen aan de slag gaat.

1. Vertrouwen is eenvoudig en complex tegelijk.
2. Vertrouwen krijgt houvast door los te laten.
3. Wat je buiten jezelf zoekt, ligt in jezelf.
4. Bij vertrouwen is angst altijd verbonden met verlangen.
5. Te veel en te weinig vertrouwen stampen af.

1. Complexiteit en eenvoud

Vertrouwen is zowel complex als eenvoudig. Eenvoudig, want ieder mens heeft er direct een beeld en gevoel bij. Het is er wel of het is er niet. Het is een universeel thema waar we een natuurlijke band mee hebben. Je kunt iets of iemand vertrouwen of wantrouwen zonder er ooit een regel over gelezen te hebben. Je kunt relaties intuïtief indelen in wel/geen vertrouwen. Iedereen kan een inschatting maken van het niveau van vertrouwen in zijn of haar organisatie. Vertrouwen is een natuurlijk gegeven dat we als mensen ervaren en door alle culturen heen als behoefte herkennen. Hierin ligt de eenvoud; het is herkenbaar, menselijk en voelbaar. We hebben er een natuurlijke relatie mee.

Er is ook een andere kant. Er wordt veel geschreven over en onderzoek gedaan naar vertrouwen. Vertrou-

wen werkt op verschillende niveaus: op persoonlijk niveau, tussen mensen, in groepen, tussen groepen, in organisaties, in markten, in maatschappijen, mondiaal. Het kent meerdere lagen, meerdere dimensies. Het gaat over karakter en over competenties, over verwachtingen en resultaten, het is universeel en cultuurspecifiek. Een belangrijk deel van vertrouwen werkt onder de oppervlakte, onbewust, waardoor het niet zichtbaar is. Omdat vertrouwen op vele niveaus werkt, is het ingewikkeld om deze kluwen te ontrafelen en een beginpunt te vinden. Waar begint het en waar eindigt het? Mensen, organisaties, markten en maatschappijen worstelen met dit thema en krijgen hier maar moeilijk grip op. Bijvoorbeeld de huidige financiële crisis bevestigt dit; omdat van alles met elkaar sa-

'Het helpt om de rode draden te zien en te verkennen'

menhangt, is het niet zo eenvoudig om de juiste aanpak te vinden. Voor je het weet slaat het gebrek aan vertrouwen in de financiële sector over op andere terreinen (economie, maatschappijen).

Vertrouwen is gewoonweg geen eenvoudig begrip en als je ermee werkt, moet je recht doen aan die complexiteit. Te simpele benaderingen werken niet, maar het thema enkel als groots en complex beschouwen, geeft geen houvast en leidt tot 'overgeleverd zijn aan', in plaats van 'sturen op'. Het helpt om de rode draden hierin te zien en te verkennen waar en hoe je eerste stappen kunt zetten om de juiste beweging te organiseren.

vertrouwen

2. Je houvast bij vertrouwen is loslaten

In de kern is vertrouwen een wijze van omgaan met risico's. Je kunt risico's benaderen met controle of met vertrouwen. Ik weet niet zeker of mijn collega deze afspraak nakomt, maar ik vertrouw erop en neem daarmee het risico dat het eventueel anders loopt. Of ik wil zo min mogelijk risico dragen en doe het zelf, onder eigen beheer. Ik vraag mijn medewerker om een rapport wat voldoet aan de eisen. Ik weet niet zeker of hij dit zal waar maken maar ik geef hem mijn vertrouwen dat het gaat lukken. Wat vertrouwen in de kern van je vraagt, is het vermogen om los te laten, het vermogen om risico's te dragen, zonder ze helemaal af te dekken. Dat is een belangrijke houvast voor vertrouwen. Dat is sturen vanuit vertrouwen, sturen door los te laten. Wanneer je stuurt door los te laten, creëer je ruimte om meer te bereiken dan je zou bereiken als je het allemaal onder eigen regie zou houden. Je boort een energie aan die toevoegt. Dat is de toegevoegde waarde die je kunt ervaren in teams waar veel onderling vertrouwen is. En omgekeerd zie je bij teams met veel onderling wantrouwen dat ondanks de individuele kwaliteiten en vermogens zo'n team tot weinig resultaten komt. De individuele potentiële waarde van de teamleden blijft teleurstellend achter door de belemmerende kracht van wantrouwen. Vertrouwen is een waardecreërende factor in een organisatie. Vertrouwen voegt toe, wantrouwen breekt af. Controle checkt alleen het bestaande, is een hygiënefactor. Het vergroten van vertrouwen kan ontstaan wanneer er actief ruimte wordt gecreëerd om het te laten groeien. Je kunt vertrouwen nu eenmaal niet opeisen.

3. Wat je zoekt aan vertrouwen in de wereld ligt in jezelf

Vertrouwen is een werkwoord. We gebruiken het woord veelal als resultaat of reden maar het is een werkwoord en heeft een eigen dynamiek. Die dynamiek begint met jouw beeld van jezelf en de wereld om je heen. Een verhaal dat dit mooi weergeeft is het volgende:

'Er waren eens twee honden. De ene hond, van nature vriendelijk en benaderbaar, staat voor een grote deur met daarachter honderd spiegels. Bij het openen van de deur is zijn eerste reactie om te kwispelen en vrolijk te kijken wat er achter de deur zit. Hij ziet een wereld vol vriendelijke kwispelende honden en snuffelt hoe hij contact kan maken met deze leuke buitenwereld.

De tweede hond is angstig en terughoudend. Ook hij staat voor de grote deur. Als eerste reactie bij het openen van de deur gaan zijn haren omhoog staan en laat hij zijn tanden zien. Als voor hem de deur opent, ziet hij een wereld vol gevaarlijke honden en deinst hij terug om hier van weg te blijven.'



Vertrouwen werkt als een spiegel naar de wereld; het heeft te maken met de verwachtingen van wat we denken te gaan zien. Hier werkt een krachtige dynamiek. Eigen beelden en verwachtingen van de wereld beïnvloeden je ervaringen met die wereld. Als ik met vertrouwen een lastige situatie kan benaderen, is de kans groter dat ik dit effectief aanpak dan wanneer ik diezelfde situatie benader vanuit een gebrek aan vertrouwen. Als het mij ontbreekt aan vertrouwen, zal ik geneigd zijn dit gebrek aan vertrouwen te plaatsen in de wereld buiten mij. In bedrijven zie je veel van deze dynamiek terug:

'Als het management ons wat meer de ruimte zou geven, konden wij ons werk goed doen...'

'Als de medewerkers wat meer ondernemerschap zouden vertonen, konden wij wat meer loslaten...'

Hoe groter de onzekerheid van binnen, hoe meer ik verwacht

van de wereld om me heen. Zeker wanneer je diepere lagen van vertrouwen gaat verkennen, kom je deze dynamiek tegen en is het waardevol om eigen bronnen van vertrouwen en wantrouwen te verkennen.

4. Je grootste angst is je grootste verlangen

Bij vertrouwen is angst een onderdeel dat hiermee verbonden is. Of je kiest vanuit vertrouwen, of vanuit angst. Vertrouwen is gaan, angst is niet gaan, vertrouwen is overgeven, angst is weerhouden. Angst en vertrouwen horen bij elkaar. Vertrouwen vraagt om het realiseren van de angst, maar je er niet door te laten sturen. Vertrouwen betekent niet geen angst te kennen. Wanneer je geen angst ervaart, is er ofwel geen risico en heb je dus helemaal geen vertrouwen nodig, of er is wel degelijk risico maar een overmatig vertrouwen maakt je daar blind voor. Daar waar je angst ervaart en dit belemmert, is precies een terrein waar je mogelijk vertrouwen kunt ontwikkelen. Angst is richtinggevend voor waar

‘Hoe groter de onzekerheid van binnen, hoe meer ik verwacht van de wereld om me heen’

vertrouwen nodig is. In organisaties zie je deze angst bijvoorbeeld terug in taboeonderwerpen, zaken die ‘not done’ zijn of aspecten in het werk waar veel controle op zit. Omdat vertrouwen een universele behoefte is van mensen zullen situaties van belemmerende angst altijd een verlangen in zich dragen om ingelost te worden. Meestal is dit een gecreëerde gevangenis waar mensen en organisaties in verstrikt kunnen raken. De energie die vrijkomt als deze angst overwonnen wordt, is minstens zo indrukwekkend als de angst die hem tegenhield. Je ziet dit bijvoorbeeld nu in de golf van veranderingen in landen in het Midden-Oosten. De grote angst om op te staan tegen jarenlange overheersing is reëel en voelbaar en heftig en is direct verbonden met het grote verlangen naar vrijheid. En als je de kracht en euforie ziet op het moment dat die angst doorbroken wordt, is het indrukwekkend om te zien welke energie er dan vrijkomt.

In het klein werkt het ook; als je iets spannends hebt gedaan en daarmee een angst hebt overwonnen, voel je vrijwel direct de energie van het ingeloste verlangen dat is vrijgekomen.

5. Te veel en te weinig vertrouwen stompt af

Vertrouwen vraagt om balans. Als je bijvoorbeeld te veel zelfvertrouwen ontwikkelt, krijg je het gevoel dat je onkwetsbaar bent voor risico's. Je onderschat de risico's dat je ernaast kunt zitten en je overschat je vermogens of invloed. Bij te veel zelfvertrouwen krijg je het idee dat je alles aankunt, dat je anderen niet nodig hebt en beter zelf de dingen kunt doen. Je gaat meer optrekken



met jezelf en minder met anderen. Je gebruikt anderen hooguit nog om je eigen superioriteit te bevestigen. Dit stompt af en leidt uiteindelijk tot vereenzaming. Je raakt de verbinding kwijt met een stuk van jezelf en met een deel van je omgeving. In hogere echelons in organisaties kom je deze disbalans nog wel eens tegen.

Bij een tekort aan vertrouwen, bijvoorbeeld te weinig zelfvertrouwen, onderschat je je eigen vermogen en ben je geneigd jezelf structureel te laag in te schatten. Je overschat de invloed van de wereld om je heen. Het effect is dat je je omgeving sneller als bedreigend gaat zien en je je beschermend zult bewegen. Deze bescherming moet je helpen om ongewenste invloed te weren en je kwetsbare zelf te behoeden. Het effect is dat je minder open wordt en ook dat leidt tot afstomping van jezelf en je omgeving. In organisaties kun je soms interessante combinaties tegenkomen van deze onbalans. Gebrek aan vertrouwen creëert een wij-zij-cultuur, terwijl tegelijkertijd binnen die ‘wij’ en ‘zij’ een teveel aan vertrouwen kan ontstaan. Bijvoorbeeld bij een vertrouwensbreuk tussen managers en medewerkers bevestigen de medewerkers onderling en de managers onderling elkaar en stoppen energie in praten over die ander wat verder bijdraagt aan een (ver)blind vertrouwen in het eigen gelijk, terwijl juist het contact tussen de lagen afneemt en wordt beperkt. Langere perioden van afstomping leiden tot cynisme, verminderde betrokkenheid en lagere motivatie.

Spanningen vragen om opgelost te worden. Ze vragen aandacht, kosten energie, dagen uit, kunnen frustreren, zoeken een uitweg, brengen in beweging, maken tegenstrijdigheden duidelijk, zijn potentiële wensen. Als je het vertrouwen in jezelf/ team/bedrijf/ markt wilt versterken, krijg je te maken met deze spanningen. Als je er te veel omheen beweegt, bereik je te weinig resultaat en blijf je steken in de oppervlakte. Als je overal in een keer induikt, kun je vastlopen en bereik je ook geen resultaat. Werken met deze spanningsgebieden vraagt aandacht, balans en alertheid. Je kunt aan de rechterkant of aan de linkerkant van de spanning beginnen, daar ligt handelingsruimte. Iedere spanning vraagt om aandacht voor beide kanten, dus ook daar liggen aanknopingspunten. En, ten slotte, bij iedere opgeloste spanning komt nieuwe energie vrij. Energie die niet vrijkomt als het spanningsgebied blijft liggen. Meer vertrouwen en meer energie. Welke organisatie wil dat nu niet?

DE AUTEUR CARLOS ESTARIPPA IS ORGANISATIETECHNOLOGIEPSYCHOLOOG BIJ ESTARIPPA CONSULTANCY, WWW.ESTARIPPACONSULTANCY.NL.