

Inhoud

Inleiding	7
1 Vertrouwen als spiegel van een relatie	13
2 Profijt van vertrouwen	29
3 Als vertrouwen ontbreekt	41
4 Vertrouwen verbeteren in werkrelaties	57
5 Vertrouwen verbeteren in organisaties	75
6 Minder control \Leftrightarrow meer vertrouwen?	87
7 Leiderschap en vertrouwen	107
8 Ten slotte	119
Noten	127
Literatuur	135
Dankwoord	141

Inleiding

The need to reduce fear and increase trust, was identified as the single most important challenge facing large companies today.

Julian Birkinshaw[†]

Werken met vertrouwen, voor veel organisaties is het een grote uitdaging. Dit boek is bedoeld om te helpen die uitdaging aan te gaan. We zetten de effecten van vertrouwen en angst op een organisatiecultuur uiteen en geven aanbevelingen hoe je kunt bouwen aan vertrouwen in je organisatie. Dat is niet altijd een gemakkelijke opgave, maar wel een die de moeite waard is en die zich op termijn terugbetaalt – in betere relaties en in betere prestaties.

De belangstelling voor het thema vertrouwen groeit. Door de globalisering en door intensievere samenwerking tussen bedrijven, en door het toegenomen werken in projectteams, is het tegenwoordig noodzaak dat vertrouwen snel wordt opgebouwd. Anders heeft dat gevolgen voor de resultaten en wordt er makkelijk teruggevallen op achterhaalde procedures en kaders.

De belangstelling voor vertrouwen groeit ook door het gevoelde gebrek eraan. Dat heeft onder meer te maken met de deuk die het vertrouwen in de financiële wereld heeft opgelopen, maar het speelt veel breder. De staatssecretaris

van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gaf haar beleidsdoelstellingen in 2010 het motto ‘Vertrouwen in de zorg’ mee.² En de zomerspecial 2010 van *Filosofie Magazine* noemde vertrouwen ‘dé opgave van het komende decennium’.³ In het onderwijs en de jeugdzorg, bij huisartsen en verzekeraars, bij organisaties die het Nieuwe Werken omarmen, in het bestuur van Ajax: vertrouwen – en het gebrek aan vertrouwen – speelt overal een rol, tussen mensen binnen organisaties, tussen organisaties onderling en tussen organisaties en hun klanten of patiënten.

Iedereen kan vanuit eigen ervaring meepraten over vertrouwen: vertrouwen, niet vertrouwen, vertrouwen ontvangen, vertrouwen schaden. Het gaat iedereen aan die iets met andere mensen samen doet. Het speelt altijd mee op de achtergrond, maar het wordt pas echt belangrijk als het ontbreekt. Het is als frisse lucht: als je het benauwd krijgt, merk je pas dat er te weinig van is. Wanneer we teleurstellingen te verwerken krijgen, beseffen we dat alles gemakkelijker gaat als er een basis van vertrouwen is. Maar ook dat zo’n basis niet altijd eenvoudig te leggen is, en dat vertrouwen schenken niet altijd makkelijk of zelfs mogelijk is.

In organisaties groeit het besef dat een op vertrouwen gebaseerde organisatiecultuur veel oplevert, als je tenminste wat verder kunt kijken dan de komende kwartaalcijfers. Organisaties die een cultuur van vertrouwen hebben, doen het gewoon beter. Werken vanuit vertrouwen betekent dat je minder energie hoeft te stoppen in controle. Het geeft ruimte om samen te werken, te presteren, te innoveren en klanten langdurig aan je te binden. *High trust organizations* maken simpelweg meer winst.

Verschillende interpretaties

Meer winst én meer werkvoldoening, je zou denken dat er voldoende redenen bestaan voor organisaties om met het thema vertrouwen aan de slag te gaan. Maar vertrouwen is in veel organisaties nog geen gangbaar begrip, of krijgt een eigen betekenis. In de financiële sector betekent het bijvoorbeeld ‘de stresstest doorkomen, meer eigen vermogen opbouwen en wat minder snel een hypotheek verstrekken’. Bij een zorginstelling kan de overtuiging bestaan dat procedures en protocollen de beste middelen zijn om het gevoel van vertrouwen te vergroten – de geldschieters willen immers meetbare zekerheid. Een adviesbureau kan roepen dat ze werken op basis van vertrouwen, terwijl ze hun mensen motiveren op basis van individuele targets en bonussen.

Voor het opbouwen van meer vertrouwen bestaat geen kant-en-klaar model. In prestatiegerichte organisaties, waar tastbaar resultaat op korte termijn belangrijk is, spreekt vertrouwen als gemeenschappelijke waarde vaak niet aan. Vertrouwen wordt daar beschouwd als ‘te indirect’ of ‘te soft’. En in een typisch bureaucratische organisatie wordt vertrouwen vertaald in procedures, integriteitsprotocollen of gedragscodes. Nuttig misschien, maar op zichzelf onvoldoende.

Vertrouwen wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Maar het is niet in de eerste plaats rationeel te benaderen; het is eerder een gevoelskwestie, die vraagt om emotionele intelligentie en sociale vaardigheden. Met het uitspreken van vertrouwen, of, nog lastiger, het gebrek eraan laat je iets persoonlijks zien. Tegen een collega of je baas zeggen dat angst en onzekerheid een goede samenwerking in de weg staan, wie durft dat? Elkaars gedrag observeren en elkaar erop aanspreken, wie kan dat? Het

belang van vertrouwen in de organisatie en naar buiten benadrukken en zelf het goede voorbeeld geven, wie doet dat?

Een cultuur van vertrouwen opbouwen is geen kwestie van alleen een nieuwe interne richtlijn opstellen, het vraagt om een gedragsverandering, het vraagt om een andere organisatiecultuur.

De opbouw van dit boek

We beginnen dit boek met het uitdiepen en omschrijven van het begrip ‘vertrouwen’. We zullen zien dat het geen zelfstandig naamwoord is maar een *werkwoord*. Dat betekent dat mensen eraan moeten werken. Vertrouwen ligt besloten in relaties en is daarmee even dynamisch als die relaties zijn.

In hoofdstuk 2 omschrijven we het rendement dat een cultuur van vertrouwen oplevert. Zogenaamde *high trust organizations* doen het beter; ze hebben meer tevreden werknemers en klanten en maken meer winst. De wetenschap bevestigt wat we met ons gezonde verstand al vermoedden.

In hoofdstuk 3 komt gebrek aan vertrouwen aan bod, een onderschat fenomeen in organisaties. Wat doen angst en wantrouwen in de werkcontext met mensen? We kijken naar onbewust gedrag dat meespeelt en zien dat angst een grote rem is op productieve relaties. Veel managers blijken maar weinig besef te hebben van de effecten van hun gedrag op anderen, effecten die fnuikend kunnen zijn voor de organisatie.

De hoofdstukken 4 en 5 gaan over het concreet opbouwen van vertrouwen in organisaties, eerst in de relatiesfeer, daarna op organisatieniveau. Bouwen aan vertrouwen is

een traject dat heel praktisch aangepakt kan worden. Je moet er niet te veel over praten, maar het vooral doen. En dat gaat verder dan systemen, protocollen of targets.

De balans tussen vertrouwen en *control* verdient extra aandacht. In de discussies over het Nieuwe Werken en Nieuwe Organiseren komt vaak naar voren dat een cultuur van vertrouwen essentieel is voor het slagen ervan. ‘Meer vertrouwen en minder control’ is het credo. Maar dat is een misvatting; het is geen regel dat minder control leidt tot meer vertrouwen. In hoofdstuk 6 leggen we uit hoe het wel zit: dat vertrouwen en control elkaar aanvullende elementen zijn, en geen tegenpolen.

Hoofdstuk 7 gaat over leiderschap. Als leiders zelf niet willen werken op basis van vertrouwen, kunnen we het opbouwen van een nieuwe organisatiecultuur wel vergeten. Op basis van de inzichten van Living Leadership wordt de betekenis van vertrouwen voor leiderschap uitgediept.⁴

Naast dit boek komt er een website over werken met vertrouwen: www.werkenmetvertrouwen.info. Daarop staat veel aanvullende informatie: meer over de definitie van vertrouwen, de inzichten van andere auteurs, casebeschrijvingen enzovoort.

I

Vertrouwen als spiegel van een relatie

Organizational trust is built on the foundation of high trust between people internally.

Hylar Bracey¹

Vraag vijf mensen wat vertrouwen in hun organisatie en voor hen persoonlijk betekent en de kans is groot dat je vijf heel verschillende antwoorden krijgt. Vertrouwen wordt blijkbaar heel persoonlijk ervaren. Wij stelden de vraag aan tientallen mensen, hier volgen enkele antwoorden:

‘Doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Dat klinkt simpel, maar is het niet. Hoeveel mensen doen dat? Het is voor mij het uitgangspunt om vertrouwen te geven en te krijgen. Transparant en consequent zijn.’
‘Ik heb een klik met iemand nodig om vertrouwen te krijgen. Ik geloof niet in bangmakerij, angst veroorzaakt meer ellende dan vertrouwen. Ja, ik ben een paar keer erg teleurgesteld – inclusief een ontslag en een scheiding – maar dat moet ik dan maar accepteren.’

‘Als iemand mijn belangen herkent en erkent, dan krijg ik meer vertrouwen in die ander. Die heeft kijk

op de basis van vertrouwen. Daarna kan vertrouwen groeien.’

‘Mijn nieuwe leidinggevende heeft vertrouwen in mij en spreekt dat uit. Ik werk al vijftien jaar in verschillende banen maar toch is dat nieuw voor mij. Mijn antwoord daarop is dat ik het beste van mijzelf wil laten zien en ik harder ben gaan werken.’

‘Nu ik er zo over denk, weet ik niet goed wat vertrouwen is. Wel als het er niet is, dan ben ik achterdochtig naar mensen. Meestal is vertrouwen er wel bij mij.’

‘Vertrouwen op het werk is voor mij dat ik genoeg ruimte krijg om het werk op mijn manier te doen. En dat ik met de anderen kan praten zonder dat ik op mijn woorden hoef te letten.’

Mensen geven hun eigen betekenis aan het begrip ‘vertrouwen’ vanuit hun persoonlijke geschiedenis en individuele normen en waarden, behoeften en vaardigheden. Vertrouwen heeft te maken met verwachtingen van andere mensen, met ergens onbewust of bewust op rekenen, met iets niet helemaal zeker weten en toch iets aangaan. Vertrouwen gaat altijd samen met onvolledige informatie – je weet (nog) niet alles honderd procent zeker – en is deels een onbewust proces – je gaat er gewoon van uit dat het er is.

Definities

Vertrouwen definiëren valt niet mee.² De Dikke Van Dale zegt over vertrouwen:

1 ver·trou·wen -trouwde, h -trouwd 1 met zekerheid hopen: we ~ erop dat ... 2 vertrouwen stellen: hij is niet te ~ hij is onbetrouwbaar

2 ver-trou-wen het; o geloof in iemands goede trouw en eerlijkheid

‘Met zekerheid hopen’, dat lijkt een tegenstelling. Hoop houdt onzekerheid in, en ook een positieve verwachting.³ Je neemt dus een zeker risico en neemt een *leap of faith*, zoals het wel wordt genoemd. Je verwacht dat alles goed afloopt, terwijl je niet alle informatie hebt.

Vertrouwen wordt vaak gedefinieerd als een intentie om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties en het gedrag van anderen. In 1995 omschreef wetenschapper Roger Mayer vertrouwen als de bereidheid om kwetsbaar te zijn voor de acties van een ander, gebaseerd op de verwachting dat die ander een bepaalde actie zal uitvoeren, terwijl je de ander niet kunt controleren.⁴ Deze definitie is door talloze wetenschappers overgenomen, onder andere door Katinka Bijlsma-Frankema, die zegt: ‘Het risico dat anderen je kunnen schaden staat centraal in het denken over vertrouwen.’⁵

Bijzonder is dat: vertrouwen gaat volgens de gangbare definities om het bedenken dat je niet gekwetst wordt, om het risico dat anderen je kunnen schaden. Vertrouwen lijkt in deze definitie vooral een *mentale* activiteit: risico nemen vanuit een kwetsbare positie. Wat betekent werken aan vertrouwen dan, bewust risicomanagement in relaties? Onderzoek naar de mate van aanwezig vertrouwen is vaak uitgevoerd via het meten van de bereidheid tot een kwetsbare opstelling, uitgedrukt in een soort ‘kwetsbaarheids-index’.⁶

In het domein van managers, juristen en controllers wordt een andere definitie gehanteerd; daar wordt vertrouwen vaak opgevat als ‘betrouwbaarheid’. Kees Cools stelt bijvoorbeeld: ‘(...) vertrouwen gaat over de voorspelbaar-

heid van andermans gedrag: het kunnen voorspellen dat de ander (impliciete!) afspraken en beloftes nakomt. Wanneer iemand de verwachtingen van zijn baas niet waarmaakt, dan is het vertrouwen geschaad.⁷ Vertrouwen is hiermee beperkt tot voorspelbaar gedrag; het komt erop neer dat als jij niet doet wat ik verwacht, mijn vertrouwen wordt geschaad.

Kwetsbaarheid en risico's, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid, het zijn allemaal onderdelen van vertrouwen, maar vertrouwen is veel meer: vertrouwen komt en gaat tussen mensen, het gaat over dynamische en wederkerige relaties.⁸ Vertrouwen geven en ontvangen speelt zich af in een *relatie*. Het is niet statisch, maar juist dynamisch; het komt en gaat tussen mensen.

Over de betekenis van vertrouwen in organisaties zijn de wetenschappelijke meningen verdeeld.⁹ Dit zegt echter meer over de wetenschap zelf dan over de werkelijkheid die mensen in organisaties ervaren. De wetenschap heeft moeite met begrippen die niet rationeel te duiden zijn (managementwetenschapper Kets de Vries legt bijvoorbeeld uit dat het begrip 'geluk', dat bijna iedereen heeft ervaren en dat voor bijna iedereen erg belangrijk is, voor de wetenschap nauwelijks hanteerbaar is.¹⁰) en is gewend om grote vraagstukken in kleine deelvragen op te splitsen. Maar daar heeft iemand die met een concrete werksituatie zit niet zo veel aan, die wil gewoon een antwoord.

Vertrouwen en organisatievraagstukken

Vertrouwen speelt op verschillende niveaus binnen organisaties.¹¹ Op het niveau van het individu is vertrouwen gebaseerd op de interactie tussen mensen. Op het niveau van een groep (een team of de gehele organisatie) is ver-

trouwen de interactie tussen mensen enerzijds en factoren als de groepsnormen van het collectief anderzijds. Hier gaat het om gedeelde waarden en een gezamenlijke identiteit, zeg maar de ‘groepscultuur’. Die groepscultuur geeft mensen, naast erkenning en een gevoel van verbondenheid, meer zekerheid over hoe anderen binnen de groep zullen handelen.

Nog een niveau hoger speelt vertrouwen een rol tussen organisaties onderling, tussen organisaties en hun klanten of, nog breder, tussen burgers en maatschappelijke instanties als de politie, de politiek of de democratie. Zulk vertrouwen is gebaseerd op systemen, reputaties, procedures of erkenningen en wordt wel ‘institutioneel vertrouwen’ genoemd. In dit boek beperken we ons tot wat er gebeurt in relaties tussen mensen binnen organisaties.

In tabel 1.1 staan enkele organisatievraagstukken waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt.

Thema van vertrouwen	Wanneer speelt het?
Veiligheid en geborgenheid	Reorganisaties, ontslagrondes en voortdurende conflicten ondermijnen de basis voor vertrouwen.
Macht, eigen plek, wantrouwen	Als de eigen positie of die van anderen niet helder is of als leiders te veel vanuit macht handelen, voelen mensen zich onzeker of bedreigd en besteden zij veel energie aan zichzelf handhaven.
Betrouwbaarheid	Als mensen en teams niet doen wat afgesproken is, als systemen en afspraken niet op orde zijn of als mensen er niet aan kunnen of willen voldoen, kan een organisatie niet optimaal functioneren.
Presteren	Zonder prestaties vaart geen organisatie wel, telkens rode cijfers leidt niet tot vertrouwen. Mensen willen positieve resultaten leveren, en willen zien dat anderen dat ook doen.

Thema van vertrouwen	Wanneer speelt het?
Samenwerking	Wanneer mensen goed samenwerken en rekening houden met elkaar, zijn organisaties productiever. Moderne organisaties vragen meer zelfstandigheid maar ook meer samenwerking van mensen. Dat vraagt om goede persoonlijke relaties.
Innovatie	Organisaties presteren beter wanneer kennisdeling, continue verbetering en innovatie prioriteit krijgen. Dat vraagt openheid, collectieve ambitie en goede samenwerking.

Tabel 1.1 Vertrouwen in de werkcontext

Je kent misschien uit eigen ervaring andere organisatieproblemen die vergelijkbaar zijn met de thema's uit tabel 1.1. Werd het thema vertrouwen in die situaties gezien en benoemd?

Kenmerken van vertrouwen

Zoals we gezien hebben, wijzen de gangbare definities van vertrouwen (als zelfstandig naamwoord) op kwetsbaarheid of op betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Maar zoals de uitspraken van mensen aan het begin van het hoofdstuk en de kenmerken uit tabel 1.1 laten zien, is vertrouwen meer dan dat. De volgende omschrijving van vertrouwen gaat over de *werking* van vertrouwen, en is positief en praktisch.

Vertrouwen hebben betekent dat je geen houvast hebt en desondanks iets doet. Het komt voor uit gevoel én verstand. Je geeft bewust of onbewust je vertrouwen aan een ander, in de hoop vertrouwen terug te krijgen. Je gaat een afhankelijkheid aan, omdat een spe-

cifieke situatie daarom vraagt. Als vertrouwen geven en krijgen een wisselwerking wordt, ontwikkelt het zich. Het is daarmee een afspiegeling van de relatie.

Vertrouwen speelt altijd een rol in relaties tussen mensen, maar het komt pas aan de oppervlakte als er iets aan de hand is. Dat 'iets' kan van alles zijn en kan variëren naar gelang de subjectieve beleving van verschillende mensen. Als de (werk)relatie goed is, de samenwerking vlot verloopt en er aandacht wordt gegeven aan vertrouwensthema's, dan speelt vertrouwen alleen in de onderstroom een rol, dan komt het niet ter sprake.

De mogelijkheid van een teleurstelling bestaat altijd; geschonken vertrouwen kan onbeantwoord blijven of misbruikt worden. Waar eens vertrouwen bestond, kan wantrouwen groeien. Huwelijken die startten vanuit grenzeloos vertrouwen en eindigen in een echtscheiding, zijn daarvan een voorbeeld. Op dezelfde manier hebben mensen die een bedrijf verlaten vaak nog maar weinig vertrouwen in die organisatie.

Op basis van de omschrijving hierboven zien we dat vertrouwen in een werkcontext:

- zich afspeelt binnen een relatie;
- een daad, een handeling is;
- om gevoel en ratio vraagt;
- afhankelijk is van een specifieke context.

Vertrouwen speelt zich af binnen een relatie

In dit boek hebben we het over vertrouwen tussen mensen, institutioneel vertrouwen laten we buiten beschouwing.^{1,2} Vertrouwen speelt binnen een relatie (tussen twee of meer mensen, binnen een team of een organisatie), en zowel degene die vertrouwen *geeft* als degene die het *ontvangt* (en

daar iets mee doet) heeft daarin een aandeel. Als een manager openheid van zaken geeft aan zijn team, kan dit vertrouwen wekken. Als medewerkers de tekortkomingen van hun manager accepteren omdat zij andere punten belangrijker vinden, groeit het vertrouwen. Als een patiënt vertrouwen heeft in zijn arts, gaat de behandeling makkelijker. Pas als vertrouwen geschaad wordt, ontstaat de vraag naar kwaliteitsprotocollen en klachtenregelingen.

De leden van teams hebben elkaar meestal niet zelf uitgezocht, maar zijn door anderen bij elkaar geplaatst of gevraagd om samen te werken. Dat doet een beroep op hun vaardigheden om aan vertrouwen te werken vanuit een ander belang – zoals het gezamenlijke resultaat dat nagestreefd wordt.

Vertrouwen is een daad

Met vertrouwen als daad – als werkwoord¹³ – bedoelen we de houding en de activiteiten die nodig zijn om vertrouwen te ontwikkelen en te herstellen als het een deuk heeft opgelopen. Vertrouwen is gedrag dat ontstaat vanuit overtuigingen, gevoelens en vaardigheden. Het wordt gestuurd door de al dan niet bewuste beslissing om te vertrouwen. Het is een menselijk vermogen, iets wat je kunt ontwikkelen. Individuen kunnen dat en groepen mensen kunnen dat ook. Het is steeds in ontwikkeling, als onderdeel van de veranderende relaties tussen mensen.

Vertrouwen vraagt om gevoel en ratio

Veel onderzoekers bekijken vertrouwen vanuit de ratio. Het is echter slechts deels een verstandelijk proces; vertrouwen ontwikkelen is emotioneel: je doet het met je gevoel, met je intuïtie. Het bewuste en het onbewuste, het denken

en het voelen, ze lopen bij vertrouwen vanaf de eerste indruk met elkaar op en door elkaar heen.

Iedere lezer kan dit gemakkelijk bij zichzelf nagaan. Heb je wel eens vanaf het eerste moment het gevoel dat een persoon niet te vertrouwen is? Of juist wel? Is dat beredeneerd of intuïtief? Kun je zien wat je gevoel beïnvloed heeft (heb je bijvoorbeeld associaties bij bepaalde typen mensen of uiterlijke kenmerken)? Zegt het vertrouwen dat je schenkt iets over de ander of iets over jezelf?

Je eerste gevoel of iemand te vertrouwen is, wordt beïnvloed door allerlei factoren, zoals je persoonlijke voorkeuren, iemands uiterlijke gelijkenis (met jou of een ander die jouw vertrouwen heeft), iemands uitstraling, je neiging om makkelijk of minder makkelijk iemand te vertrouwen enzovoort. Het verstand komt daarna pas in actie en beoordeelt de betrouwbaarheid van de ander aan de hand van diens persoonlijke kwaliteiten en dergelijke. Bovendien speelt de context een rol: in een situatie waarin grote belangen op het spel staan, zijn mensen van nature voorzichtiger dan wanneer de belangen minder groot zijn.

Vertrouwen opbouwen betreft vooral de (emotionele) vaardigheden om aan relaties te werken.¹⁴

Vertrouwen is afhankelijk van een specifieke context

Vertrouwen speelt altijd binnen een *context* en is gerelateerd aan iets wat belangrijk of *relevant* is. Vertrouwen is daarmee afhankelijk van de situatie.