

Werken aan vertrouwen in organisaties

Vertrouwen is een voorwaarde voor samenwerken in organisaties en voor het tot stand komen van zakelijke transacties tussen bedrijven. Vertrouwen wordt wel het cement van de samenleving genoemd. Maar hoe bouw je vertrouwen op in situaties waarin het vertrouwen ontbreekt? In dit artikel gaan we op zoek naar de werking van vertrouwen, de mogelijkheden om op vertrouwen te 'sturen' en de interventies die je daarbij ter beschikking staan. Om gericht aan vertrouwen te werken is het allereerst nodig onderscheid te maken tussen verschillende vormen van vertrouwen. Vertrouwen vraagt verder om een scherp oog voor de context en blijkt persoonsgebonden te zijn. Tenslotte vraagt werken aan vertrouwen ook om een acceptatie van de 'kiemen van wantrouwen' die in elke organisatie aanwezig zijn.

Derck Buitendijk, Piet Hoekstra, Volken Timmerman

Vertrouwen als basisvoorwaarde

Vertrouwen in vertrouwen is een basisvoorwaarde voor goed presterende organisaties en netwerken. 'High trust' organisaties hebben een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties, zijn beter in staat werknemers en klanten aan zich te binden, zijn creatiever en stimuleren intern ondernemerschap en *extra role behaviour*. Wantrouwen daarentegen leidt tot disharmonie, desintegratie en gevoelens van onverbondenheid; als wantrouwen systematisch wordt, leidt dit tot *underperformance* en kunnen verwaarloosde organisaties ontstaan (Kampen en Schuiling, 2005).

Ook in netwerken en allianties van organisaties is vertrouwen cruciaal; vertrouwen kan een alliantie of samenwerkingsverband efficiënter en effectiever maken, omdat er minder controle op de partner(s) hoeft te worden toegepast en er een actieve uitwisseling van kennis en informatie plaatsvindt. Daar waar vertrouwen in allianties en netwerken groeit, nemen de kansen op innovaties toe (De Man, 2006). Daarentegen komen kansrijke allianties niet van de grond en stagneert samenwerking in allianties en netwerken als er geen vertrouwen is. Alleen vertrouwen op vertrouwen is echter naïef; er moet altijd een balans zijn tussen control en vertrouwen. Sturen op control bij een afnemend vertrouwen werkt vaak contraproductief; teveel vertrouwen zonder control kan leiden tot onaanvaardbare risico's (Linker, 2006).

Drs. D. Buitendijk MCM is senior management consultant bij Berenschot. Hij is werkzaam in de publieke sector.
d.buitendijk@berenschot.com

Drs. P. Hoekstra MCM CMC is medeoprichter en directeur van People Plus Human Development. Hij is gespecialiseerd in (internationale) arbeidsverhoudingen.
piet.hoekstra@peopleplus.nl

Drs. V. Timmerman MCM is werkzaam als management consultant bij Capgemini.
volken.timmerman@capgemini.com

Vertrouwen doet er blijkbaar toe, maar het is lastig er grip op te krijgen en erop te 'sturen'. Vertrouwen in organisaties staat onder druk door het krachtenveld waarin organisaties opereren en waarin geen zekerheden meer lijken te bestaan, door de vaak eenzijdige nadruk op de productiefunctie en door opportunistisch gedrag. Omgaan met vertrouwen in organisaties en in veranderingsprocessen is vaak beladen. Goed bedoelde interventies, van cultuurworkshops tot Sox-regelgeving, leiden bovendien in de praktijk nog al eens tot tegengestelde effecten, waardoor niet het vertrouwen maar het 'georganiseerde' wantrouwen toeneemt.

Vertrouwen als balans tussen reciprociteit en mutualiteit

Dorien Pessers (2006) beschrijft in een lezing voor de Raad voor het Openbaar Bestuur twee grote sociale structuurprincipes die in elke samenleving voorkomen: reciprociteit en mutualiteit. Pessers stelt dat reciprociteit verwijst naar duurzame sociale verbindingen waarin onbepaalde verplichtingen over en weer worden nagekomen in het vertrouwen dat er te zijner tijd wel verevend zal worden. Vertrouwen is hier het sleutelbegrip. Mutualiteit daarentegen, aldus Pessers, verwijst naar kortstondige verbindingen tussen vreemden, waarin over en weer naar tijd en inhoud contractueel strikt bepaalde prestaties worden geleverd. Hier is wantrouwen het sleutelbegrip.

De twee begrippen 'reciprociteit' en 'mutualiteit' bieden nuttige handvaten om aanknopingspunten te vinden voor het werken aan vertrouwen. Vertrouwen in een organisatie vindt in beginsel zijn basis in reciprociteit. Zou reciprociteit echter dominant zijn, dan is er het gevaar van allerlei verbindende en verplichtende interacties, van vastgeroeste gewoontes en van verkalkte tradities en procedures. Organisaties kenmerken zich dan door sterke, verstikkende, sociale controle. Organisaties waarin mutualiteit het dominante principe is, daarentegen, kunnen gebukt gaan onder de tucht van de markt, het welgemeend eigen belang en kortstondige, vrijblijvende verbintenissen. Mutualiteit is vooral zichtbaar in de naar buiten gerichte (markt)organisatie, waarbij het vertrouwen kan worden ondermijnd door principeloos opportunisme of niet-aflatende uitputting en concurrentie.

Juist de spanning tussen reciprociteit en mutualiteit is bepalend voor de mate waarin sociaal vertrouwen productief wordt gemaakt. Een gezonde spanning of balans tussen reciprociteit en mutualiteit maakt dat er enerzijds sprake is van relaties gebaseerd op wederkerigheid en verplichtingen en anderzijds van ruilverhoudingen in ongebondenheid.

Daar waar de balans weg is en wantrouwen is gaan overheersen, gaat het (her)stellen van vertrouwen niet vanzelf. Pessers geeft aan dat daarvoor een 'derde' nodig is; een derde die door partijen, betrokkenen of belangheb-

benden in een organisatie of tussen organisaties acceptabel is en in wie de partijen zichzelf en elkaar herkennen. De bemiddelaar heeft tot taak om te scheiden (onderscheid aan te brengen), om vervolgens in één beweging weer te binden. Via de bemiddelaar kan zo het gemeenschappelijk verlangen naar 'vrede' en productieve verhoudingen terugkeren. Dat gemeenschappelijke verlangen vraagt wel om kanalisering en normering. De rol van de derde is vooral om voor de 'normatieve architectuur' te zorgen.

De werking of werkzame elementen van vertrouwen

In het vervolg van dit artikel willen we de vraag aan de orde stellen naar de werking respectievelijk werkzame elementen van vertrouwen. We spitsen deze vraag toe op de rol van de manager of adviseur:

'Hoe kun je als (project-, proces- of lijn-) manager, intern of extern adviseur in situaties waarin vertrouwen onder druk staat, of waarin sprake is van afnemend vertrouwen, werken aan vertrouwen (vertrouwen produceren) en welke interventies staan je daarbij ter beschikking.'

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn wij, drie organisatieadviseurs met verschillende werkcontexten, op zoek gegaan naar de bepalende elementen en de mogelijkheden om doelgericht aan vertrouwen te werken. Dat hebben we als volgt gedaan. Eerst zijn we nagegaan wat er in de organisatiekundige en bestuurskundige literatuur bekend is over de kenmerken en de 'werking' van vertrouwen. Vervolgens hebben we deze inzichten vergeleken met onze eigen adviespraktijken. De praktijkervaringen die we opdeden en de reflectie daarop vormden de basis voor vier onderscheiden aanpakken. Onze hoofdgedachte is dat het creëren van vertrouwen betekent:

- accepteren dat de kiemen van wantrouwen in elke organisatie aanwezig zijn;
- onderkennen dat er meerdere vormen van vertrouwen zijn;
- herkennen van de (verschillende) behoeften aan en de context waarin vertrouwen aan de orde is.
- situationeel handelen en oog hebben voor meerdere betekenissen.

In de rest van het artikel werken we deze hoofdgedachte verder uit.

Wat is vertrouwen?

In veel definities van vertrouwen wordt de nadruk gelegd op de voorspelbaarheid van gedrag. Sako¹ hanteert de volgende definitie van vertrouwen (Engels: *trust*):

'Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner.'

Het kernelement van de voorspelbaarheid van gedrag zien we ook terug in de definities die andere auteurs hanteren en die vertrouwen definiëren als positieve verwachtingen ten aanzien van de ander en/of de bereidheid om kwetsbaar te zijn. Een wezenlijk kenmerk van vertrouwen is dat het risico van schadelijk gedrag aanwezig is. Het opbouwen van vertrouwen begint altijd met een sprong, tot op zekere hoogte een sprong in het onbekende. Want of de ander de verwachtingen rechtvaardigt, is vooraf niet met zekerheid te stellen. Vertrouwen begint daar waar rationele voorspelling ophoudt alles te verklaren wat er tussen mensen gebeurt. Vertrouwen helpt de betrokkenen een risico te nemen en een *leap of faith*, een 'sprong', te maken naar samenwerking die verder gaat dan wat op zuiver rationele gronden te rechtvaardigen is. (Bijlsma-Frankema en Smid, 2006).

Als het niveau van vertrouwen stijgt, heeft dit een tweeledig effect: een verschuiving van ik-denken naar wij-denken en een ontwikkeling van risicomijdend naar risicodragend gedrag (Bijlsma-Frankema en Smid, 2006). Vertrouwen blijkt van eminent belang: het verlicht economische transacties, versterkt de relaties en reduceert transactiekosten in termen van management en controle. Vertrouwen is vooral van belang in situaties waar risico's aanwezig zijn. Voor vitaliteit, vernieuwing en succes is risiconemend gedrag onontbeerlijk. De taak van de manager/leider is dan het risico te zoeken, maar ook te zorgen voor risicoreductie voor de medewerkers. Met andere woorden, hij dient veiligheid en vertrouwen te bieden, zodat medewerkers het zelf aandurven risico's te nemen.

Werken aan vertrouwen is goed, maar wordt naïef als je je niet realiseert dat in elke organisatie de kiemen van wantrouwen aanwezig zijn. Deze 'kiemen' kunnen verschillende oorzaken hebben. Onze ervaringen zijn dat snelle, opeenvolgende organisatieveranderingen, eenzijdige aandacht voor structuur, matig gedefinieerde resultaatdefinities, onduidelijkheid over strategie en snelle doorstroming van personeel en management stuk voor stuk en in samenhang wantrouwen kunnen veroorzaken en binding aan de organisatie kunnen ondermijnen. Ook het niet aanpakken van wangedrag (luiheid, hebzucht), onkunde of onhandig gedrag kunnen een bron van wantrouwen zijn. Sieven (2003) noemt irrationele gevoelens over archetypen als 'homo economicus' en 'business is oorlog' als bron. Deze archetypen zijn stevig verankerd in het bedrijfsleven en spelen, zeker op onbewust niveau, een belangrijke rol in het ontstaan van wantrouwen. Deze archetypen kunnen floreren in een klimaat waarin vertrouwen vooral wordt geïnterpreteerd als vertrouwen hebben in jezelf. Ten slotte kunnen ook het streven naar beheersing en het uitsluiten van risico's oorzaken zijn van wantrouwen. Een doorgeslagen hang naar transparantie en verantwoording zijn dan uitingen van een cultuur van geformaliseerd wantrouwen.

Meerdere vormen van vertrouwen

Om te kunnen werken aan vertrouwen is het nodig vertrouwen niet als een eendimensionaal begrip te zien, maar de verschillende dimensies te onderkennen. Nooteboom (2002, p. 59) onderscheidt zes vormen van vertrouwen: materieel vertrouwen, competentievertrouwen, intentioneel vertrouwen, conditioneel (of sturings)vertrouwen, exemplarisch (of leiderschaps)vertrouwen en informationeel vertrouwen. Voor elk van deze vormen zijn wij nagegaan wat de aangrijpingspunten zijn bij het werken aan het maken van vertrouwen. Daarnaast onderscheiden wij nog vier andere vormen van vertrouwen, namelijk fysiek vertrouwen, traditioneel vertrouwen, procedureel vertrouwen en pragmatisch vertrouwen. Zo komen we tot een typologie van tien vormen.

We beschrijven deze tien vormen in tabel 1 aan de hand van drie invalshoeken:

1. resultaat: wat is het resultaat van deze vorm van vertrouwen?
2. activiteiten: welke activiteiten (interventies) kun je ondernemen om het gewenste resultaat te verkrijgen?
3. typering: wat zijn typische uitdrukkingen die horen bij deze vorm van vertrouwen?

Daarbij maken we voor de activiteiten (interventies) onderscheid in drie niveaus van activiteiten: micro-, meso- en macro-niveau. Microactiviteiten hebben betrekking op het versterken van vertrouwen binnen het team of de organisatie. Mesoactiviteiten richten zich op het versterken van vertrouwen tussen mensen of partijen die (ad hoc) samenwerken over de grenzen van organisaties heen, bijvoorbeeld in allianties, of ketens. Macroactiviteiten zijn gericht op het versterken van vertrouwen tussen mensen en organisaties waarbij er slechts beperkt sprake is van direct menselijk contact. Bijvoorbeeld het versterken van de relatie tussen een merk en de klant of de relatie tussen burger en overheid. Maar het vertrouwen kan ook betrekking hebben op de werking van een systeem (de werking van de financiële sector) of een communicatiemedium (het internet).

Het onderscheid in deze tien vormen van vertrouwen biedt een goede basis om aan vertrouwen te werken. Vaak betekent 'werken aan vertrouwen' dat je meerdere vormen van vertrouwen in de aanpak moet betrekken. Een veelvoorkomende valkuil is dat vertrouwen niet verder geëxpliciteerd wordt en min of meer automatisch vereenzelvigd wordt met een van de negen vormen.

Naam	Resultaat	Activiteit (micro)	Activiteit (meso)	Activiteit (macro)	Uitdrukking
1. Fysiek	Fysiek kunnen hechten Kunnen verbinden	Sfeer en intimiteit creëren	Aantrekkelijke overlegomgeving creëren waar je je op je gemak voelt	Esthetische middelen gebruiken in de communicatie zoals mooie foto's en aantrekkelijke muziek	Het smaakt naar meer Er hangt een luchtje aan.
2. Traditioneel	Identificatie Vanzelfsprekendheid ervaren Beschikken over routines in samenwerken	Tradities koesteren Iconen creëren Waarden expliciteren Onderkennen dat er reputaties op het spel staan	Idem al zullen er waarschijnlijk nauwelijks nog gezamenlijke tradities zijn Gezamenlijke doelen en waarden formuleren	Merksymbolen creëren Merkpersoonlijkheid expliciteren Gebouwen tonen Toegankelijkheid creëren	Het voelt vertrouwd
3. Procedureel	Veiligheid ervaren Weten hoe te handelen Checks and balances	Normen expliciteren Regels en procedures opstellen Naleven Afspraken nakomen Handhaven: controleren en straffen	Convenanten opstellen Prestatieafspraken maken	Toezichthouders en geschillencommissies benoemen Wetgeving en rechtspraak organiseren Garanties geven	Vertrouwen is goed, controle is beter Al te goed is buurmans gek
4. Leiderschap	Kunnen volgen Hoop hebben Voorbeeldgedrag imiteren Rolmodellen hebben	Richting geven Inspireren Consistent zijn Uitstralen in control te zijn Steun geven aan de leider door de volgers	Ruimte geven aan informeel en meervoudig leiderschap	Autoriteit, gezag opbouwen	Een man een man, een woord een woord We staan er voor in Yes, we can
5. Materieel	Kwaliteit en duurzaamheid Werkende infrastructuur	Voorkomen van falen van middelen en processen Goed organiseren	Verbinden van de processen en systemen van de verschillende partijen	Normaliseren en standaardiseren	Goed gereedschap is het halve werk De daad bij het woord voegen
6. Informatieel	Op de hoogte zijn Betrouwbaar achten Inzicht hebben	Open communiceren Zorgen voor betrouwbare bronnen	Zorgen voor gelijk informatieniveau Level playing field	Zorgen voor onafhankelijke bronnen	Kennis is macht Hoe minder kennis, des te haastiger het vonnis
7. Sturing	Zelf kunnen sturen op leveren van waarde voor de omgeving Invloed kunnen uitoefenen	Vergroten inzicht in functioneren van organisatie(systeem) en stimuleren van anticiperen op veranderingen in de omgeving Feedback organiseren op geleverde prestaties	Prestaties zichtbaar maken	Interactie organiseren met de omgeving	Vertrouwen verdienen
8. Competentie	Ervaren dat betrokkenen beschikken over de juiste vaardigheden en kennis Durven overlaten	Vaardig maken Waarborgen competenties Ook samenwerkingsvaardigheden	Idem Elkaars toegevoegde waarde herkennen	Idem	Een goed vakman is goud waard
9. Intentioneel	Aannemen dat de ander handelt naar het beste van zijn vermogen Moed hebben om met de ander te ondernemen Geloof hebben in de ander	Toewijden Welwillendheid Elkaar aanspreken Zich verantwoorden Voldoen aan impliciete verwachtingen Ervaring opdoen in met elkaar samenwerken	Idem	Subsidiariteitsbeginsel toepassen Afschaffen van regels	Vertrouwen komt te voet en gaat te paard Gelijk de waard is, vertrouwt hij zijn gasten Kosten gaat voor de baat uit Hij is voor geen cent te vertrouwen Goed van vertrouwen zijn Geloof verzet bergen
10. Pragmatisch	Om kunnen gaan met ambigue situaties van vertrouwen en wantrouwen Ook emotioneel	Laten leiden door relevantie en verbondenheid Vaststellen van verschillen Onderkennen van vertrouwensparadoxen	Idem	Idem	Het is zoals het is Komt tijd, komt raad Die gauw gelooft is gauw bedrogen (je moet niet te goedgelovig zijn) Agree to disagree Waar gehakt wordt vallen spaanders

Tabel 1. Tien vormen van vertrouwen

Werken aan vertrouwen: vier basisstrategieën

Hoe kan vertrouwen nu gewekt, gehandhaafd of ontwikkeld worden? Welke strategieën of remedies zijn aan te bevelen?

Organisaties kunnen op verschillende manieren werken aan het vergroten van vertrouwen. Als we de inzichten uit de literatuur koppelen aan onze eigen praktijkervaringen leidt dat tot vier basisstrategieën voor het opbouwen van vertrouwen.

Met de term basisstrategie doelen we op een potentieel kansrijke aanpak die past bij bepaalde soorten van vertrouwen. Een basisstrategie moet altijd contextspecifiek worden ingevuld om daadwerkelijk effectief te zijn.

Hieronder beschrijven we de vier strategieën en geven we bij elke strategie een voorbeeld uit de praktijk.

Strategie 1: investeren in infrastructuur

De eerste strategie is gericht op het *versterken van de structuur en verantwoording*. Deze strategie is vooral aan de orde bij onduidelijkheid over prestaties, verantwoordelijkheden en rollen. Kortom, in situaties waarin conditioneel, procedureel, materieel en informatieel vertrouwen aan de orde zijn. De dominante soort vertrouwen waarop wordt ingezet, bevindt zich dan ook met name aan de 'harde' (structuur)kant. Zolang de rollen en de verantwoordingsystemen niet op orde zijn, kan vertrouwen in de relationele sfeer niet floreren en wordt deze ondermijnd door (dreigende) structurele tekortkomingen. Passende interventies zijn dan ook vooral interventies die zijn gericht op het aanpassen van de structuur, verbeteren van de kwaliteit van processen en informatievoorziening. Pas als de structuur op orde is en de verantwoordingsprocessen zijn ingevuld, kan er sprake zijn van een doorontwikkeling naar andere vormen van vertrouwensopbouw.

Case

Bij een gemeente vindt een organisatieontwikkeling plaats van een afdelings- naar een directiestructuur. Medewerkers zijn niet meer exclusief verbonden aan één afdeling, maar kunnen voor verschillende beleidsterreinen worden ingezet als hun expertise daarvoor vereist is. Vrijwel alle medewerkers moeten opnieuw solliciteren naar een functie, waarbij nog onduidelijk is onder welke leidinggevende(n) zij komen te vallen en hoe samenwerking tussen de sectoren gaat plaatsvinden. Er wordt een beroep gedaan op 'multiple loyaliteiten' in het oefenen van 'doe-als-of' situaties. Bij de medewerkers is echter primair behoefte aan een duidelijk proces en heldere procedures. Er is onzekerheid en scepsis bij de medewerkers over nut en noodzaak van de organisatieaanpassing. De directie realiseert zich dat het vertrouwen in de kwaliteit van de processen, duidelijkheid over regels en procedures en het vermogen van de leidinggevenden en medewerkers om met de 'hybride' situatie om te gaan cruciaal is. Transparante informatievoorziening over het proces en eenduidige communicatie zijn daarbij van groot belang. In samenspraak met de

adviseur wordt een communicatieproces vormgegeven. De directie maakt duidelijk welke keuzes zijn gemaakt met betrekking tot het 'wat' van de organisatieontwikkeling, geeft aan welke ambities worden nagestreefd en hoe men een structuur wil ontwikkelen die bijdraagt aan de gewenste doelen en taken van de gemeente. Aan de organisatie wordt duidelijk gemaakt dat de structuur niet een doel op zich is, maar de gewenste ambities en doelstellingen moet uitlokken. Tegelijkertijd wordt het ontwikkelingsproces aan de medewerkers geschetst en wordt hun inbreng bij de invulling van het 'hoe' gevraagd. Er worden afspraken gemaakt hoe geleerd wordt van de organisatieontwikkeling, op welke momenten tussenevaluaties plaatsvinden en hoe de besluitvorming en de communicatie worden vormgegeven. Met behulp van een periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt het proces gevolgd en verbeterd.

Door te investeren in heldere procedures, de kwaliteit van de processen en te zorgen voor een goede informatiele infrastructuur (halen én brengen van informatie) neemt de onzekerheid en het wantrouwen in de organisatie af en wordt stapsgewijs vertrouwen opgebouwd.

Strategie 2: investeren in productie

De tweede strategie zoekt het aangrijppingspunt vooral in het *verbeteren van het productievermogen van de organisatie*, met name door de externe omstandigheden actief te beïnvloeden en erop te anticiperen, en door te investeren in competenties van sleutelmedewerkers. Deze strategie kan vooral behulpzaam zijn bij organisaties met een laag zelfvertrouwen, een reactieve houding en daardoor niet-optimale prestaties. Investeren in productie is vooral aan de orde als (combinaties van) conditioneel vertrouwen, materieel vertrouwen, informatieel vertrouwen en competentievertrouwen in het geding zijn. In deze strategie worden vooral interventies toegepast die het nemen van risico's bevorderen, die het aangaan van uitdagingen stimuleren en waarin het leveren van (extra) prestaties wordt beloond.

Case

Een organisatie in het midden- en kleinbedrijf heeft haar bedrijfsprocessen georganiseerd vanuit het principe van 'operational excellence'. De directie heeft leidinggevend en sleutelfunctionarissen duidelijk gemaakt welke implicaties deze keuze heeft: het sterk doorvoeren van standaardisatie en modulatie, efficiënt omgaan met voorraadbeheer, duidelijk afgesproken en gemonitorde SLA's met externe en interne toeleveranciers. In de productie wordt gewerkt aan steeds betere stroomlijning en hogere kwantitatieve en kwalitatieve output, waarbij op basis van outputcriteria steeds meer verantwoordelijkheden worden gedelegeerd aan groepsleiders en medewerkers.

De leidinggevend in het middenkader zijn vrijwel allemaal in deze functie terechtgekomen op basis van hun vakmanschap. Nu wordt verwacht dat zij wat meer afstand nemen

van inhoud en productie, en coachend leidinggeven gaan ontwikkelen. Er is enige huiver bij het middenkader voor het eigen maken van 'soft skills'.

Het bedrijf heeft penibele jaren gekend. Met de komst van een nieuwe directeur gaat het weer de goede kant op. De organisatie investeert in 'state of the art' productiemiddelen. Sleutelmedewerkers worden per toerbeurt uitgenodigd mee te gaan naar beurzen om feeling te houden met productontwikkeling, klant en markt en de concurrentie. Naast de technische en operationele doelstellingen heeft de directie een HRD-programma vastgesteld. Voor leidinggevend en sleutelfunctionarissen is een leergang opgezet die aansluit bij de competentieontwikkeling van de medewerkers en de kernwaarden van het bedrijf. In deze leergang wordt met behulp van training, coaching en intervisie gericht gewerkt aan competentiegericht leidinggeven.

De leiding laat ondernemerschap zien en investeert in de productiemiddelen. Het bedrijf groeit door overnames en bezint zich op internationale activiteiten. In periodieke bijeenkomsten met het personeel worden de bedrijfsresultaten en de toekomstplannen regelmatig toegelicht. Naast de zakelijke kant is er oog voor de menselijke maat. De directie heeft zorg voor de individuele medewerkers en kent ook iedereen persoonlijk. Ze investeert daarin door vrijwel dagelijks op de werkvloer aanwezig te zijn. Met het opzetten van een HRD-programma en door aandacht te besteden aan de zachte kant van de bedrijfsvoering in een technisch georiënteerde omgeving neemt de directie ook risico's. Het vermogen om te presteren door samenwerking te versterken wordt in de schijnwerpers gezet. Illustratief hiervoor is het samenstellen van leergroepen (representatief voor de organisatie) waarin leren, oefenen, praktiseren en intervisie over alle lagen heen centraal staat en waarin ook de drie directieleden participeren.

Door te investeren in zowel de productiemiddelen als in de mensen neemt de onzekerheid over de toekomst af en het geloof in eigen kunnen toe.

Strategie 3: investeren in de gemeenschap

De derde strategie richt zich op het *bevorderen van cultuur en gemeenschap*. Deze strategie is passend in situaties waarbij het inzicht is ontstaan dat je een cultureel probleem (vertrouwen in mensen, sfeer en samenwerking) niet (alleen) via processen en structuur kunt oplossen. Vaak is er al (te)veel geïntervenieerd met maatregelen, procedures en herschikkingen van processen en beoordeling, waarbij er niet voldoende aandacht is geweest voor de 'human factor' in het veranderingsproces. Medewerkers voelen zich niet meer betrokken bij de maatregelen die worden genomen, vaak is er ook sprake van een te ver doorgevoerde vorm van control. Daarmee is alle ondernemerschap en 'grenszoekend' gedrag dichtgemetseld en loopt de organisatie het risico door te schieten in geformaliseerd wantrouwen. De dominante soorten vertrouwen waarop in deze strategie wordt ingezet zijn met name traditi-

oneel vertrouwen, intentioneel en pragmatisch vertrouwen. Interventies die bij deze strategie passen zijn experimenten en het actief faciliteren en aanbieden van leerprocessen.

Case

Naar aanleiding van een reorganisatie bij een gemeente was de spanning in de organisatie te snijden. Er was grote onvrede over het functioneren van de afdelingen, de gemeentesecretaris werd verweten spelletjes te spelen in het beleid van benoemingen, medewerkers werd de wacht aangezegd en er werd meer over elkaar dan met elkaar gesproken. Tussen de ondernemingsraad en de gemeentesecretaris was een vertrouwensbreuk ontstaan.

Op een externe locatie heeft een gesprek plaatsgehad tussen OR en bestuurder waarbij allerlei persoonlijk ongenoegen is geuit en wrevel vanuit het verleden is besproken en deels uit de weg is geruimd. In een gezamenlijke bijeenkomst met management en OR zijn de huidige en gewenste cultuur van de organisatie in kaart gebracht. Dit leidde tot nieuwe energie bij alle betrokkenen en het plan om met alle medewerkers van de gemeente een verbetertraject te starten.

Er is een organisatieontwikkeldag georganiseerd, waaraan alle medewerkers deelnamen. Met behulp van debat en luchtig theater ontstond er ruimte voor open gesprek, emoties, verantwoordelijkheid en het overeenkomen van praktische afspraken en werkwijzen voor een leefbaardere cultuur. Dit heeft zijn vervolg gekregen in maatregelen per afdeling en geregisseerde consultatiebijeenkomsten in lunchtijd.

De gemeentesecretaris heeft zich kwetsbaar opgesteld bij aanvang van het proces. Hij heeft de moed gehad zijn eigen rol kritisch te bekijken en zich door anderen daarop te laten bevragen. De keuze voor een gemeentebrede organisatiedag bracht ook risico's voor hemzelf mee. In de communicatie met de OR en het management heeft hij ruimte gemaakt voor structurele reflectie en evaluatie. Met het betrekken van B&W bij de organisatiedag heeft hij ook bredere politieke steun en verantwoordelijkheid georganiseerd voor het managen van de organisatie.

Met deze opzet zijn de verschillende partijen letterlijk bij elkaar gebracht. Er is van rol gewisseld en percepties zijn met elkaar gedeeld. De slag naar het management en alle medewerkers werd gemaakt om het ongenoegen boven water te krijgen en ieder de gelegenheid te geven in een veilige omgeving hieraan uiting te geven. Met de inzet van muziektheater is ook de relativerende, humorvolle kant van de situatie belicht. De deelnemers aan de organisatiedag hebben geleerd ervaringen te delen, open te communiceren en naast kritiek te leveren de ander ook positief te waarderen. Door vanuit verschillende posities naar de problematiek te kijken en te luisteren is er meer aandacht voor nuance gekomen en zijn de bewustwording en acceptatie dat 'zaken soms nu eenmaal zo gaan' vergroot.

Strategie 4: investeren in leiderschap

De vierde strategie richt zich met name op het *versterken van het leiderschap*. Deze strategie wordt ingezet vanuit de gedachte dat zichtbaar leiderschap en een heldere koersbepaling de basis leggen voor een productief klimaat voor de medewerkers. Investeren in leiderschap lijkt vooral kansrijk in situaties die gekenmerkt worden door veel onzekerheid (over markten, politieke context enz.) en een grote dynamiek in maatschappelijke ontwikkelingen. Bij deze strategie wordt vooral ingezet op het versterken van intentioneel vertrouwen en leiderschapsvertrouwen.

Case

Het bedrijf zit middenin een overnameproces. De ondernemingsraad moet advies uitbrengen over de voorgenomen overname en wil van de directie weten hoe het personeel na overname zal mee profiteren van de betaalde waarde van het bedrijf. Daarop vooruitlopend vraagt de OR ook aan de algemeen directeur hoe hij zijn opties en winstdeling in de nieuwe situatie heeft veiliggesteld. De directeur geeft aan dat hij daar niet mee bezig is geweest: 'Ik zit daar misschien iets anders, maar zo heb ik het mijn hele leven al gedaan, dat is iets wat later wel goed komt...eerst gaat het erom de overname goed te regelen voor ons bedrijf en de medewerkers...'

De directeur is in het onderhandelings- en adviestraject met de OR altijd beschikbaar. Hij plant zijn tijd ruim in, is steeds ruim op tijd voor de afspraken en geeft dan ook aan dat hij er kan zijn zolang het nodig is. De directeur luistert vooral, probeert niet te overtuigen maar gaat vooral in op de zorgen van de medewerkers, erkent deze zonder direct een antwoord te geven.

De OR is transparant in zijn agenda, belangen en verantwoordelijkheden, speelt geen spelletjes en overlegt in een informele en persoonlijke sfeer.

De directeur is heel helder over de strategische koers van het bedrijf en zijn eigen drijfveren en motieven. Bij de ondernemingsraad en medewerkers groeit door de transparante en kwetsbare opstelling van de directeur het vertrouwen in de intenties en het leiderschap.

Ten slotte

In dit artikel hebben we enkele mogelijkheden aangereikt om gericht aan vertrouwen te werken. We deden dat vanuit de stellingname dat vertrouwen tot op zekere hoogte maakbaar is. We zijn nagegaan wat de werkzame 'elementen' van vertrouwen zijn en hebben verschillende 'soorten' vertrouwen onderscheiden. Vertrouwen kan wisselen al naar gelang de kenmerken en behoeften van de gever en de ontvanger van vertrouwen. Vertrouwen is dus niet alleen situationeel bepaald, maar ook persoonsgebonden.

In elke organisatie of elk netwerk van organisaties komen vertrouwen en wantrouwen beide als 'hoofdbestanddelen' voor. Het creëren van vertrouwen betekent dat er een evenwicht wordt gevonden tussen de bereidheid om risico's te lopen en kwetsbaarheid te tonen en een zekere mate van acceptatie van de aanwezigheid van de kiemen van wantrouwen. Wantrouwen hoeft niet per se negatief beoordeeld te worden. Terecht stelt Scholtes (2007) dat het weliswaar niet mogelijk is om samen te werken zonder de vaste overtuiging dat mensen te vertrouwen zijn, maar dat dat geen reden hoeft te zijn voor blind vertrouwen. Mensen en organisaties worden immers gedreven door eigen belangen, die onderling niet altijd zomaar verenigbaar zijn en die conflicten tussen actoren kunnen veroorzaken. Gezond wantrouwen kan, aldus Scholtes, bij aanvang en gedurende het proces zeer op zijn plaats zijn.

Wie werkt aan vertrouwen zal zich altijd bewust zijn van de onvoorspelbaarheid en soms ook raadselachtigheid waarmee vertrouwensprocessen gepaard gaan. Vertrouwen kan zomaar weg zijn en er soms ook zomaar weer zijn, zonder dat er sprake is (geweest) van aantoonbare ingrepen. Dit besef maakt bescheiden (in de pretenties van hetgeen maakbaar is) en voorzichtig (in de toepassing van aanpakken en interventies). Vertrouwen komt te voet, zoveel is zeker, en werken aan vertrouwen vraagt om kleine stappen en een groot gevoel voor de context.

Dit artikel pretendeert niet meer dan een eerste verkenning te zijn van de mogelijkheden en strategieën die managers en adviseurs ter beschikking staan om aan vertrouwen te werken. Veel interessante vraagstukken zijn nog blijven liggen. Waar liggen nu de grenzen aan het werken aan vertrouwen? Hoe ver kun je gaan in het 'maken' van vertrouwen? Hoe werken vertrouwen en wantrouwen op elkaar in? Is wantrouwen de keerzijde van vertrouwen en zijn er net zoveel vormen van wantrouwen als van vertrouwen? Wat zijn factoren die wantrouwen versterken en hoe 'werkt' wantrouwen eigenlijk? Vragen waar we in dit artikel niet aan toe zijn gekomen, maar die alleszins de moeite waard zijn in een tijd waarin het werken aan vertrouwen continu managementaandacht vraagt en voorlopig nog niet van de bestuurlijke agenda's af lijkt te zijn.

Noot

1. Geciteerd in Nooteboom, 2002, p. 19.

Literatuur

- Bijlsma-Frankema, K.M. en G.A.C. Smid, 'Vertrouwen in overheidsorganisaties', in: A. Korsten en P. de Goede (red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*, Elsevier, 2006.
- Fukuyama, F., *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, 1995.
- Kampen, J. en G.J. Schuiling, 'Verwaarloosde organisaties', *M&O*, september/oktober 2005.
- Lans, J. van der, *Ontregelen*, Augustus, 2008.
- Linker, P., *Sturing in de rijksdienst*, Van Gorcum, 2006.
- Man, A.P. de, *Alliantiebesturing: samenwerking als precisie-instrument*, Van Gorcum, 2006.

- Nooteboom, B., *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebruiken van vertrouwen*, Academic Service, 2002.
- Pessers, D., 'Goede en kwade trouw in het openbaar bestuur', lezing voor de Raad van het openbaar bestuur, *NRC Opinie*, 23 september 2006.
- Scholtes, E., 'Vertrouwen in de gele wereld', in: M. Dubbeldam en P.K. Jagersma (red.), *De passie van de professional*, Van Gorcum, 2007.
- Sieven, B., 'Fool'd with Hope, Men favour the Deceit or Can we Trust in Trust?', in: R. Westwood en S. Clegg, *Debating Organization*, Blackwell Publishing Ltd., 2003.