

Organisaties in ons deel van de wereld zijn de afgelopen decennia in een voortdurend proces van verandering geweest. Ze zijn platter geworden, met minder managementlagen en minder afstand tussen baas en medewerker. De cultuur is verscheidener geworden met een grotere invloed van vrouwen, meer diverse achtergronden en meer ruimte om jezelf te zijn. Het gebruik van technologie is dominantier geworden in de wijze waarop we communiceren. Er moet veel sneller worden geïnnoveerd, waarvoor ook gevestigde organisaties kenmerken overnemen van de 'start-up'-cultuur. En er is veel aandacht voor het welzijn van medewerkers met gezond eten in het bedrijfsrestaurant, mindfulness-trainingen en ruimere mogelijkheden voor verlof en part time werken.

Maar ondanks al deze van de buitenkant zichtbare modernisering, zijn organisaties niet beter geworden in het oplossen van taaie interne problemen. Problemen die vaak jaren lang dooretteren en die een negatieve invloed hebben op de resultaten: Bijvoorbeeld een strategie die niet werkt. Financiële resultaten die steeds tegenvallen. Een imago dat negatief is. Problemen met toezichthouders. Gedoe in de directie.

De oplossing van taaie problemen loopt vaak stuk op een gebrek aan vertrouwen. Vertrouwen tussen aandeelhouders. Vertrouwen in de directie. Vertrouwen in het management. Vertrouwen van het personeel. Kortom: vertrouwen tussen mensen. Als er te weinig vertrouwen is kunnen we oplossingen niet implementeren. We gaan duiken voor verantwoordelijkheid en ons indekken als ons iets gevraagd wordt. Niemand neemt initiatief. Controle krijgt de overhand. We blijven eindeloos studeren op het probleem en op mogelijke oplossingen. We halen er adviseurs bij om een second opinion te geven. We doen alles waar we mee weg kunnen komen, maar wat we niet doen is het risico nemen dat wanneer wij een stapje in de goede richting zetten de ander ons onderuit haalt.

Nu zou het naïef zijn om te veronderstellen dat onvoorwaardelijk vertrouwen in een zakelijke context vaak voorkomt. Maar wat nodig is om taaie problemen op te lossen is minimaal dat we er van uit kunnen gaan dat de ander zal doen wat we van hem of haar mogen verwachten. Iemand kan je iets beloven, maar dat roept de vraag op of hij het ook gaat doen. Gaat hij niet door de knieën als er tegendruk is? Zal hij niet ja zeggen, maar nee doen? Wat we willen zien is dat iemand doet wat hij belooft. Pas dan kunnen we hem vertrouwen. Maar als we al in een situatie zitten waarin het vertrouwen ontbreekt, dan steekt meestal niemand zijn nek uit.

Voor vertrouwen zijn drie bouwstenen noodzakelijk: verbinding, transparantie en consistentie.

Vertrouwen opbouwen gaat via **verbinding**: het aangaan van persoonlijke relaties met elkaar die verder gaan dan het functionele niveau dat strikt vereist is voor de werksituatie.

Het de tijd nemen om elkaar echt te leren kennen is geen sterk punt in onze (bedrijfs-) cultuur. Nederlanders zijn nogal transactiegericht. We komen snel terzake. In de meeste andere culturen is het smeden van een relatie de eerste prioriteit. Als die eenmaal tot stand aan het komen is wordt er over zaken gepraat.

Voorwaarde voor verbinding is dat we ons (daar komt ie) kwetsbaar durven opstellen. We laten dus niet alleen onze sterke kant zien, maar ook onze onzekerheden. We delen niet alleen onze succesjes, maar ook onze fouten.

We nemen geen stelling in ("Ik denk dat het zó zit"). We maken onze eigen rol niet te groot ("Dit heb ik al heel vaak aan de hand gehad"), maar stellen open vragen ("Hoe zijn we in deze situatie terechtgekomen?", "Hoe kunnen we het nog beter maken?"). Door te vragen wat iemand denkt, hoe iets gekomen is, zonder te suggereren of te confronteren, komen we niet alleen mogelijk meer te weten, maar we komen ook dichterbij. We komen betrokkener over. We nodigen de ander uit om ons te helpen.

Een andere voorwaarde voor verbinding is dat we interesse hebben in de ander, in zijn lief en leed. Op zoek gaan naar de gemeenschappelijkheden die de verbinding kunnen versterken. Je oordeel opschorten en jezelf openstellen voor de ander is verfrissend en vaak levert het verrassende gesprekken op met mensen die een heel andere achtergrond hebben en een levensverhaal waardoor je ze anders gaat zien en waarderen. Door de ander te begrijpen ga je soms ook meer van jezelf begrijpen.

Als vertrouwen gebaseerd is op verwachtingen, dan moeten we die verwachtingen managen. De enige duurzame manier om dat te doen is **transparant** zijn. Dat betekent: Ik zeg wat ik doe en ik doe wat ik zeg. Als ik tijdig aankondig wat ik ga doen, veroorzaak ik nooit verrassingen. Als ik doe wat ik aankondig ziet mijn omgeving dat ik, als ik iets aankondig, het ook waar maak. Dit schept vertrouwen. Dat is de waarde van transparantie, ook al kan het heel veel tijd kosten om iedereen voortdurend bij te praten. Vanzelfsprekend is volledige transparantie een illusie. Dan zouden we geen tijd meer overhouden om nog iets anders te doen. Wat hier met transparantie bedoeld wordt is dat we tijdig, open en waarheidsgetrouw communiceren met mensen die een belang hebben bij wat we van plan zijn.

Hoe langer we transparant zijn, hoe hoger het rendement wordt van de moeite die we doen om iedereen op de hoogte te houden. Er blijft steeds minder reden over om te vermoeden dat niet alles wordt gezegd en dat er geheime agenda's zijn. Dus worden we vertrouwd. Transparant zijn leidt tot redelijke verwachtingen over wat we gaan doen.

**Consistent** zijn betekent vasthouden aan een visie, aan een voorspelbare koers. Veel mensen, zeker ondernemers pur sang, zijn opportunistisch. Ze zien overal kansen en laten zich niet graag beperken in het najagen van deze kansen. Dat kan er soms toe leiden dat ze afgesproken beleid doorkruisen, het niet zo nauw nemen met eerder gemaakte afspraken en dat ze hun omgeving verrassen met hun bokkensprongen. Dat maakt het soms moeilijk voor die omgeving om dergelijke mensen te vertrouwen.

Het is gek dat als vertrouwen zo belangrijk is, we zo weinig opleiding en training krijgen om vertrouwen te creëren. Terwijl dat wel degelijk kan.

Vertrouwen begint bij jezelf. Om vertrouwen te krijgen zul je eerst vertrouwen moeten geven. Dat vereist moed, want het is een spannend proces waarvan je de precieze uitkomst niet weet. Door vertrouwen en respect te geven kunnen we in dialoog met de ander komen. Dat betekent: ik ben ok en jij bent ok, ook al denken we verschillend over het taaie probleem waar we allebei last van hebben. In die dialoog kunnen we het vertrouwen stap voor stap uitbouwen.

Als we in een situatie zitten waarin het vertrouwen beschadigd is en niet meer kan worden hersteld moeten we nog steeds bij het vertrouwen beginnen. We zien soms dat mensen elkaar en daarmee de hele organisatie gegijzeld houden in een wederzijds wantrouwen. Dan zal er wellicht mediation nodig zijn, of iemand zal het veld moeten ruimen. Dat kan ook een bevrijdende uitkomst zijn, zowel voor de kernpunten als voor de afdeling of de organisatie. Het is wel van belang dat dit zodanig respectvol gebeurt dat het team of de organisatie niet getraumatiseerd wordt met als gevolg dat er alleen maar meer wantrouwen ontstaat.

Ten opzichte van de situaties dat er òf vertrouwen bestaat òf het vertrouwen vrijwel onherstelbaar is beschadigd, is er het meest te winnen in een situatie waarin het vertrouwen onderontwikkeld is. We hebben geen reden om elkaar niet te vertrouwen, maar we hebben er nooit in geïnvesteerd. Als de leiding het durft een omgeving van vertrouwen te creëren, dan zal de dialoog op een dieper niveau gevoerd worden. De perspectieven van alle teamleden zullen op tafel komen en daarmee wordt de kans op een verrassende en effectievere uitkomst groter. Een team dat zo functioneert ervaart een groeiende synergie en verbinding. De collectieve intelligentie van het team kan volledig worden ingezet. Lid zijn van zo'n team is soms een levens-veranderende ervaring waar later op terug wordt gekeken als de mooiste tijd uit iemands carrière.

Een andere situatie waarin vertrouwen de sleutel is, is elk probleem waarbij veel verschillende stakeholders betrokken zijn. Hoe baanbrekend zou het kunnen zijn als we maatschappelijke vraagstukken op het microniveau van de school van de kinderen tot het macroniveau van pakweg de toekomst van de landbouw in Nederland, zouden aanpakken via de weg van dialoog? Waarbij we eerst tijd nemen om elkaar te ontmoeten, verbinding te maken en een basis van vertrouwen te leggen. Zodat niet alleen de perspectieven van grootste schreeuwers aan de orde komen, maar die van alle belanghebbenden?