

Tools

Invloed en vertrouwen

Gereedschap voor analyse en praktijk

Waarom delen medewerkers in de ene organisatie wel hun kennis en in de andere niet? Kijkt de ene groep wel kritisch naar zichzelf en het werk en de andere niet? Geven mensen in het ene team elkaar wel op constructieve wijze feedback en in het andere niet? Het verschil zit 'm in een cultuur van vertrouwen die er wel of niet is.

ARTIKEL

Pauline M. Voortman en Arjo Klamer

We werken de relatie tussen vertrouwen en resultaatgericht leidinggeven uit en presenteren twee modellen. Daarbij gaat het zowel over de relatiekant als de organisatiekant van vertrouwen. Voorbeeldgedrag is naar ons idee essentieel bij het ontwikkelen van vertrouwen.

Hoe werkt vertrouwen in relaties tussen mensen?

Vertrouwen is als schone lucht: je denkt pas aan de lucht die je inademt als je het benauwd hebt. We hebben het over vertrouwen op het moment dat het afwezig is of onder druk komt te staan. We hebben vertrouwen nodig om ons prettig te voelen. Wij voelen ons prettig als we heldere doelen voor ogen hebben, kaders hebben, erkenning en waardering krijgen en ons veilig voelen. Dan nemen wij een lerende houding aan en ontwikkelen onszelf en elkaar. Dan voelen we ons gezonder en in staat tot beter presteren.

Er is verschil tussen vertrouwen in instituties (confidence) en vertrouwen in mensen (trust). Wij richten ons op *vertrouwen in mensen* binnen organisaties en hanteren de volgende definitie: 'vertrouwen is een beredeneerde emotie, een positief gevoel, gebaseerd op indrukken over de betrouwbaarheid van de andere persoon in kwestie en de context waarbinnen het contact plaatsvindt'. Het is een beredeneerde emotie, omdat je je gevoel van vertrouwen op de volgende wijze kunt analyseren.

Persoonlijkheidskenmerken

Ben je iemand die gemakkelijk andere mensen vertrouwt? Of die zelfs naïef is en dus te goed van vertrouwen? Of kijk je

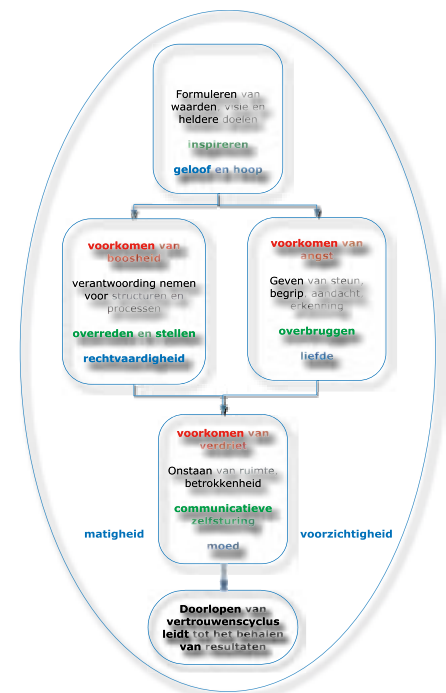
liever de kat uit de boom? Verschillende factoren bepalen je vertrouwen: je waarden en basishouding, je kernkwaliteiten, je referentiekader, de overtuigingen en aannames die je over anderen of over de situatie vooraf en tijdens de samenwerking hebt. Al deze persoonlijkheidsfactoren beïnvloeden het verloop en dus de uitkomst van het vertrouwensproces. Bij vertrouwen komt meer kijken dan de persoonlijke kenmerken.

Factoren van betrouwbaarheid

We onderscheiden verschillende aspecten van vertrouwen: vertrouwen in iemands deskundigheid, in de goede wil, en/of in de integriteit. Voor een voetbaltrainer bijvoorbeeld is het belangrijk dat de scheidsrechter de spelregels toepast en onpartijdig is, terwijl vertrouwen in zijn goede wil voor de trainer minder essentieel is. Een restauranthouder zal vooral waarde hechten aan de goede wil van zijn bedienend personeel jegens zijn gasten.

Bij betrouwbaarheid is ook de *manier van communiceren* belangrijk: wat stel je aan de orde en op welke manier? Neemt de leidinggevende bij problemen een onderzoekende houding aan, gaat hij de dialoog aan en is hij in staat om op constructieve wijze lastige gesprekken te voeren, dan groeit het vertrouwen bij medewerkers. Medewerkers gaan zich welwillend gedragen en zullen bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen. En andersom werkt het ook. Houdt de leidinggevende er een verdeel- en heerstactiek op na, dan is de kans groot dat collega's hierdoor beïnvloed worden en het vertrouwen in elkaar onder druk komt te staan. Met als effect dat mensen zich minder constructief tegenover elkaar

gaan gedragen en niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen door bijvoorbeeld fouten toe te geven. In figuur 1 is dit weergegeven in een model.



Figuur 1: Vertrouwen in een model (bewerking van The integrative model of organisational trust van Mayer, Davis en Schoorman, 1995, 2007)

Cruciaal voor het vertrouwensproces is het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden. Als medewerkers welwillendheid en kwetsbaarheid van de leiding ervaren, zullen zij vertrouwen hebben in hun leidinggevendenden. Zij zullen sturing van de leiding als steun en niet als controle ervaren en dat heeft weer een positief effect op de teamprestaties. De medewerkers kunnen zo hun angsten overwinnen en risico's

nemen, zij kunnen kritisch reflectief werken, kennis delen en leren, hun successen delen en open communiceren met hun leidinggevenden en collega's. Dit wederzijds vertrouwen leidt tot zelfvertrouwen bij zowel leiding als medewerkers, schenkt rust, zorgt voor een betere samenwerking en de bevordering van kennis en creativiteit die leidt tot betere prestaties.

Dit model is analysegereedschap voor leidinggevenden en hun adviseurs bij vertrouwenskwesaties: Waar zit het probleem? Ligt de oorzaak in het botsen van persoonlijkheden, twijfelen we aan elkaars bekwaamheid, aan de goede wil en/of integriteit? Bedoelen we het goed, maar zijn we niet in staat hierover duidelijk te communiceren of ligt de oorzaak van het probleem in de omgevingsfactoren: in het 'waargenomen risico in de context' (zie model)?

Spelen de omgevingsfactoren een rol, dan is ook aandacht voor de 'organisatiekant' onontbeerlijk. Aandacht voor de relatiekant alleen is dan onvoldoende. Het begrip *voorspelbaarheid* krijgt namelijk pas inhoud als leidinggevenden het 'waargenomen risico in de context' weten te verkleinen door randvoorwaarden voor vertrouwen te creëren, het organiseren van vertrouwen. In de volgende paragraaf werken wij dit verder uit aan de hand van een tweede model.

Hoe kun je vertrouwen organiseren?

Belangrijke vragen zijn: werken leiders bewust aan de randvoorwaarden om te komen tot een balans van sturing enerzijds

en ruimte en gehoor anderzijds? Zorgen zij voor gedeelde waarden, een visie op de toekomst, heldere doelen en een organisatiestructuur met een adequate afbakening van taken en verantwoordelijkheden? In hoeverre zijn zij bezig met het systematisch creëren van een cultuur van vertrouwen?

Over de cultuur van organisaties is de laatste jaren het nodige geschreven en het onderzoek naar vertrouwen vertoont veel overeenkomsten met dat naar organisatieculturen. We komen tot de volgende vier thema's die bepalend zijn voor het ontwikkelen van vertrouwen in organisaties:

1. De overkoepelende vraag is: over welke basishouding en gemeenschappelijke waarden beschikken mensen?
2. Op welke manier beoordelen mensen in organisaties effectiviteit?
3. Hoe gaan mensen met hun eigen en andermans emoties om, ook in organisaties?
4. Hoe communiceren mensen?

Deze thema's zijn gebaseerd op vier theorieën:

1. econoom Deirdre McCloskey's 'system of the virtues';
2. het model van de concurrerende waarden van de organisatiewetenschappers Kim Cameron en Robert Quinn;
3. de theorie van filosoof en systeemtheoreticus Arnold Cornelis over de logica van het gevoel;
4. het invloedmodel van psychologen Roger Harrison en David Berlew.

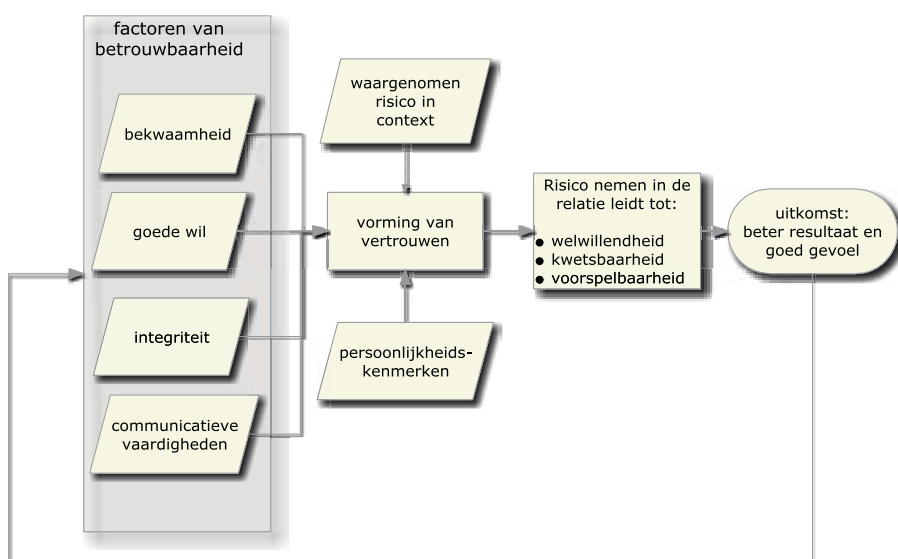
In figuur 2 hebben wij het handelingsper-

spectief geschetst, geïllustreerd met bovengenoemde thema's. In dit model wordt geschetst hoe het 'waargenomen risico in de context', zoals in het eerste model geschetst, in kaart kan worden gebracht. Als leiders een cultuur van vertrouwen willen creëren, is de eerste stap dat zij zich afvragen of zij in de praktijk bewust de klassieke deugden voorzichtigheid en matigheid tot uitgangspunt van handelen nemen. Vervolgens is het essentieel om je als leiding af te vragen vanuit welke waarden je wilt werken, welke visie op de toekomst je met elkaar deelt en hoe zich dat vertaalt in concrete doelen. Dit werkt alleen als je werkelijk gelooft in datgene waarmee je bezig bent, vandaar dat de deugden geloof en hoop gememoreerd worden in dit eerste kwadrant. Het uitdragen van deze waarden, visie en doelen doe je met behulp van de invloedstijl *inspireren*: door beeldend de toekomst te schetsen en ervoor te zorgen dat medewerkers een wij-gevoel krijgen waardoor positieve energie ontstaat.

De vervolgstappen zijn tweeledig: aan de ene kant is het van belang om structuur en werkprocessen efficiënt en effectief te organiseren, zodat medewerkers een gevoel van rechtvaardigheid (de vijfde deugd in dit model) ervaren. Voorspelbaarheid en consistentie zorgen voor duidelijkheid en veiligheid, waardoor boosheid voorkomen wordt. De invloedstijlen die bij deze stap horen zijn *overreden*: door middel van op logica en feiten gestoelde voorstellen en argumenten komen tot de optimale oplossing om processen te organiseren, en *stellen*: verwachtingen duidelijk maken ten aanzien van elkaars gedrag en elkaar daarop aanspreken.

Aan de andere kant is het belangrijk aandacht te geven aan mensen: waar lopen zij tegenaan, hebben zij genoeg tijd en middelen, ervaren zij interesse in hun belangen, etc. Hebben zij een gevoel van gelijkwaardigheid? De deugd waar het hier om gaat is de liefde in de betekenis van naastenliefde: mensen hebben behoefte aan erkenning en steun ter voorkoming van angst. De toe te passen invloedstijl hierbij is *overbruggen*: mensen betrekken, naar mensen luisteren en jezelf als leidinggevende open en kwetsbaar opstellen.

Als deze stappen worden doorlopen ontstaan ruimte en betrokkenheid, durven mensen zich open te stellen, risico te nemen en uitdagingen aan te gaan. Zij zijn dan in staat om te leren en kennis te delen, er ontstaat communicatieve zelfsturing die de prestaties bevordert. Medewer-



Figuur 2: Handlingsperspectief voor managers om cultuur van vertrouwen te creëren.

‘Mensen betrekken, naar mensen luisteren en jezelf als leidinggevende open en kwetsbaar opstellen.’



kers zijn dan zelf in staat om op de juiste manier de zaken waar het om gaat aan de orde te stellen en lastige situaties aan te gaan, in plaats van dat ze blokkeren door boosheid of angst waardoor verdriet ontstaat. Al naar gelang de situatie is men bij machte om de juiste invloedstijlen toe te passen. De bijbehorende deugd in dit verband is moed. Moed om te onderzoeken waar het werkelijk om gaat, wat we ook al weer met elkaar wilden, waar onze behoeftes liggen en wat we daarvoor van elkaar nodig hebben. Door het juiste voorbeeldgedrag van leidinggevendenden in relaties en richting geven aan de organisatie ontwikkelt de hele organisatie een cultuur van vertrouwen.

Welke bijdrage levert HRD?

Edgar Schein zegt: 'Every group must solve the problems of member identity, common goals, mechanisms of influence and

how to manage both aggression and intimacy'. Het toepassen van de bovenstaande modellen kan helpen deze problemen op te lossen. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, er valt veel werk te verzetten op dit gebied en juist hier ligt een rol weggelegd voor HRD.

Wij zien de volgende toegevoegde waarde voor de HRD'ers in organisaties:

1. het management bewust te maken van het belang van het ontwikkelen van een cultuur van vertrouwen en van de risico's die het gebrek aan een dergelijke cultuur met zich meebrengt in de organisatie;
2. met behulp van deze modellen het management een handelingsperspectief te bieden om te werken aan de ontwikkeling van vertrouwen, waarbij zowel naar de relatiekant als naar de beheerskant van organiseren wordt gekeken;

3. het management te adviseren en te begeleiden om specifieke instrumenten, opleiding, training en/of coaching in te zetten om op onderdelen van de modellen meer inzichten, kennis en/of vaardigheden te verwerven;
4. managers te ontwikkelen tot 'leaders of the future' die zichzelf zien als 'perpetual learners': steeds bereid open te staan voor veranderingen, te willen leren, in staat om om te gaan met angsten en frustraties van zichzelf en anderen, in staat om te reflecteren en bereid om ruimte te geven aan anderen.

Anders gezegd: HRD'ers maken zich hard voor het creëren van een cultuur van vertrouwen en dus voor het enerzijds ontwikkelen van voorbeeldgedrag van leidinggevendenden (de relatiekant) en anderzijds voor het verkleinen van het 'waargenomen risico in de context' (de organisatiekant). Doen zij dat niet, dan ontbreekt een vruchtbare voedingsbodem om leren, ontwikkelen en kennis delen tot bloei te laten komen en zijn alle HRD-inspanningen gericht op middenmanagement en medewerkers parels voor de zwijnen. Dit is een stellige uitspraak maar in onze overtuiging begint het ontwikkelen van mensen bij vertrouwen. En dat ontwikkelen van vertrouwen begint bij het ontwikkelen van leiderschap in organisaties.

Pauline M. Voortman is bedrijfskundige en senior trainer/adviseur bij Bureau Zuidema. Zij werkt als 'reflective practitioner' aan een dissertatie over vertrouwen in organisaties. Arjo Klamer is haar promotor. pauline.voortman@zuidema.nl.

Arjo Klamer is professor in de Economie van Kunst en Cultuur aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Zijn onderzoek gaat over de waarden van cultuur, waarbij cultuur zowel verwijst naar de kunsten als naar de waarden in een samenleving of organisatie. klamer@fhk.eur.nl.

Bronnen

Bureau Zuidema BV. *Inzicht in Invloed®*, *Bewerking van het Positive Power and Influence Program* Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2006, Revised Edition). *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
Cornelis, Arnold (2000, 9^e druk). *Logica van het Gevoel, Filosofie van de Stabiliteitslagen in de Cultuur als Nesteling der Emoties*. Amsterdam/Brussel/Middelburg: Uitgeverij Stichting Essence.
Harrison, Roger (1995). *The Collected Papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass.
McCloskey, Deirdre N. (2006). *The Bourgeois Virtues, Ethics for an age of commerce*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
Schein, Edgar H. (2004, 3rd edition). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.