

- **Vertrouwen: hét onderwerp van de 21ste eeuw**
- **Vertrouwen in tijden van kleine lettertjes**
- **Kijken door de vertrouwensbril**
- **Het sociaal kapitaal van een organisatie**
- **De driepikkel waarop vertrouwen rust**
- **Vertrouwen wekken**
- **Vertrouwen schenken**
- **Vertrouwen herstellen**



Auteur:

Rik De Wulf

Redactieadres:
Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkww.metena@vkww.be
www.vkwwmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

No trust, no glory!

Over de economische kracht van vertrouwen

1. Vertrouwen: hét onderwerp van de 21ste eeuw

'Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted'. Of Albert Einstein het met deze gevleugelde woorden over vertrouwen had, is niet zeker, maar het had gekund. Want, hoewel veel minder meetbaar en tastbaar dan de jaarcijfers op een balans of de groei-indicatoren voor een economie, is vertrouwen de basis voor elke vorm van relatie of transactie. Dit maakt vertrouwen tot het fundament voor het succes van elke onderneming.

Vertrouwen beïnvloedt onze levens 24 uur per dag. Maar we staan er niet bij stil. Het is een van die dingen in het leven waarover we nauwelijks praten, zo lang het er is. Het is net als bij ademen. Pas wanneer onze adem stopt, wordt deze vitale functie onderwerp van gesprek. Zo is het ook met vertrouwen.

Het woord vertrouwen roept bij heel wat mensen tegenstrijdige sensaties op. Ieder van ons heeft aan de ene kant positieve herinneringen aan ervaringen waarin alles moeiteloos leek te lukken, omdat er vertrouwen was en daardoor dingen mogelijk werden. Anderzijds zijn er de teleurstellingen en ontgoochelingen, omdat vertrouwen ontbrak, waardoor alles moeizaam ging. Elke inspanning leek dan op bergop fietsen tegen de wind. Dit maakte dat dingen verhinderd werden, vertraagd of zelfs vernietigd.

Waarom staat vertrouwen zo centraal in ons leven? Omdat het te maken heeft met verwachting. Vertrouwen is bereid zijn de 'sprong' te wagen, gebaseerd op de verwachting dat de andere niet louter uit eigenbelang, maar ook in jouw belang zal handelen. Dit stelt zich in alle denkbare levenssituaties, van het nuttigen van een broodje op een receptie, tot het toevertrouwen van de kinderen aan de oppas, het toelaten van de schoonmaakster in je privéwoning, het verrichten van een digitale betaling, je begeven in het autoverkeer, enzovoort. Dit speelt in twee richtingen. Je stelt verwachtingen in anderen, maar je creëert ook verwachtingen. We spreken dus niet enkel over geven, maar ook over krijgen van vertrouwen.

Vertrouwen geven of krijgen gaat gepaard met risico. Er speelt altijd een bepaalde onzekerheid mee. Die komt voort uit het feit dat we kwetsbaar zijn: als persoon, maar ook als organisatie. Kwetsbaar zijn we omdat we voor ons welzijn, onze gezondheid, ons voortbestaan, onze toekomst mee afhankelijk zijn van de keuzes die anderen maken, zonder dat we daar impact of macht over hebben.

Vertrouwen is dus voortdurend aan de orde waar kwetsbaarheid en interafhankelijkheid bestaan.

Als men zegt dat vertrouwen hét onderwerp is van de 21^{ste} eeuw, dan is het omdat die interafhankelijkheid, en dus kwetsbaarheid, ook voortdurend toeneemt.

Uit de VKW-panels over de economische kracht van vertrouwen:

"Vertrouwen is een geschenk. Maar je kan veel fout doen om het niet te krijgen." *Bart Van Coppenolle (Right Brain Interface)*

"Vertrouwen bouw je stap voor stap op door resultaten neer te zetten." *Rudy Denutte (De Rocker Logistics)*

"Een organisatie is zo sterk als de kwaliteit van haar eerstelijnsmanagement" *Marc Van Hoecke (KPMG)*

"Medewerkers, klanten ... ze zijn even slim als jij. Ze voelen of wat je vertelt oprecht is." *Raf Jackxens (Proviron Basic Chemicals)*

"Vertrouwen is een, fragiele, efemere vrucht. De bouwstenen zijn eerlijkheid, integriteit, een gemeenschappelijk doel en nederigheid". *Francis Deknudt (Deknudt Mirrors)*

"Het heeft geen zin een contract binnen te halen waarin je niet kan nakomen wat je beloofd hebt. Vertrouwen is: 'keep your promise!' *Jean-Paul Van Avermaet (G4S Security Services)*

"Wat je intern vertelt moet je extern kunnen vertellen, en omgekeerd. Je kan geen twee gezichten hebben." *Peter Van de Kerckhove (BNP Parisbas Fortis)*

Voor bedrijven is die verhoogde kwetsbaarheid een gevolg van de evolutie van hun competitieve business-omgeving. Door de toenemende vraag naar verhoogde kwaliteit, grotere variabiliteit in producten, voortdurende innovatie en nieuwe technologieën, door internationalisering en ontwikkeling van bredere bedrijfshorizonten, en niet in het minst door de onwaarschijnlijke prijscompetitie, staan bedrijven bloot aan een voortdurende opwaartse druk. Meer, beter, groter, verder is het devies. Om hieraan het hoofd te bieden, implementeerden ondernemingen steeds weer nieuwe organisatievormen, zowel intern als extern: netwerken, semi-autonome groepen, telewerken, strategische allianties, vormen van horizontale samenwerking, decentralisaties enzovoort ... Wat is het gevolg? Het vertrouwde verdwijnt geleidelijk. De gesloten kring wordt steeds verder open gebroken. Verantwoordelijkheid wordt meer gespreid. Autonomie verhoogt, direct toezicht en controle verminderen. De complexiteit neemt exponentieel toe. En het aantal betrokkenen, dat elkaar nodig heeft om tot resultaat te komen, neemt hand over hand toe. We zien een duidelijke toename van de relaties waarbinnen transacties gebeuren. Ook tussen de bedrijven ontstaan steeds nieuwe connecties. Dit resulteert

finaal in de vermindering van het gemeenschappelijk achterliggend kader van waarden, normen en overtuigingen, dat binnen een samenwerkingsgeheel van welke vorm ook nodig is om elkaar te kunnen begrijpen en aan te voelen. Dit alles maakt dat de onvoorspelbaarheid groter is geworden, en daarmee het risico en de onzekerheid; zeker in zakelijke relaties over de grenzen van landen en culturen heen.

2. Vertrouwen in tijden van 'kleine lettertjes'.

Welk antwoord valt er te geven op deze ontwikkeling? Kunnen we onvoorspelbaarheid verminderen, en aldus veiligheid verhogen? "Focus op betere controle, op sluitender contracten, op strikter regulering", zou men kunnen stellen. "Geef het woord aan de juristen." Navolgers van dit standpunt vertrekken van de premisse dat het kwaad des mensen is, en überhaupt niet uit te schakelen. Waar het volgens hen op aankomt is goede beveiligingssystemen te creëren om ontsporingen in te dijken. Laten we kijken naar de Verenigde Staten: een land met een vanouds hoge vertrouwensgraad, waar een spontane gemeenschapszin zich vertaalde in een sterk

onderling vertrouwen. Een land dat ooit een hoog sociaal kapitaal kende. Maar landen kunnen ook interen op hun sociaal kapitaal, zo blijkt. Door toenemend isolement en afbrokkeling van burgerzin, is de VS geëvolueerd tot een maatschappij die drijft op een enorm wantrouwen van mensen ten opzichte van elkaar en hun instituties. Dit georganiseerd wantrouwen heeft geleid tot een claimcultuur, met een dicht vertakt netwerk van regels en wetten, die het substitueert moeten vormen voor vertrouwen. Die claimcultuur is ook naar hier komen overwaaien. We dreigen in een samenleving terecht te komen waar de ene helft van de bevolking bezig is de andere helft te controleren. We zien een lawine van wet- en regelgeving die door overheden over mensen en organisaties heen wordt gestort. Ook in bedrijven zien we hoe de controlefunctie geïntensifieerd wordt door beslissingsbevoegdheden te centraliseren en de uitvoering voortdurend te monitoren; dit geheel in strijd met de deregulering en decentralisatie die men placht voorop te stellen. Maar welke gemoedrust levert dit op? Uit de recente bankencrisis en uit eerdere boekhoudschandalen leerden we dat ingewikkelde controlesystemen experts vooral de gelegenheid boden om wangedrag te maskeren, eerder dan het te onthullen. Controle als substitueert voor vertrouwen heeft zijn beperkingen. Het kost handen vol geld en is erg demotiverend. Bovendien loopt controle steeds achterop. Maar vooral: het dekt nooit elke situatie, hoe haarfijn ook uitgewerkt. Controle is natuurlijk goed en nodig, want controle kan helpen voorkomen dat waarde wordt vernietigd. Controle zelf creëert echter geen waarde.

Controlesystemen moeten we zien als de programmatuur van een systeem. Maar elk systeem vraagt olie om gesmeerd te lopen. In een menselijk systeem is die olie vertrouwen. Van olie weten we dat het kan helpen om dingen soepel te laten lopen, maar bij een kleine vonk kan het ook snel in vuur en vlam staan. Vertrouwen is een broze vrucht. Het kan jaren duren om vertrouwen op te bouwen, maar op één dag kan het door een foute stap volledig worden kwijt gespeeld. Of zoals het



Figuur 1:
Ondernemingscontext als spanningsveld.

Bron: VKW Metena

sprekwoord zegt: “Vertrouwen komt te voet, maar gaat te paard”.

Vertrouwen is de magneet die je doet beslissen ervoor te gaan, in absolute afwezigheid van totale controle over alle beïnvloedende factoren, rekening houdend met het risico dat het fout kan gaan. Zonder vertrouwen geen actie. Dat maakt vertrouwen tot dé hefboom voor elke vorm van activiteit, niet in het minst voor elke ondernemingsactiviteit.

3. Kijken door de vertrouwensbril

Als vertrouwen voor bedrijven werkelijk één van de sleutels is tot het creëren van strategisch voordeel en duurzame groei, dan rijst de vraag: kunnen we vertrouwen zien als iets waar we bewust kunnen in investeren? En zo ja, hoe kunnen we vertrouwen concreet opbouwen, versterken en indien nodig herstellen? Dit wil zeggen dat we, behalve door de ‘rendementsbril’, ook door de ‘vertrouwensbril’ moeten leren kijken naar de uitdagingen die zich in de bedrijfsvoering stellen. Wat is de impact van een keuze of handeling op het vertrouwen van de stakeholders? Als persoon én als bedrijf actief en gericht aandacht schen-

ken aan deze ‘vertrouwens-effecten’ maakt het mogelijk zelf ook bewuster positie te kiezen in keuzesituaties. Hoe dan ook is vertrouwen niet iets wat er louter toevallig is of niet is, omdat het nu eenmaal wel of niet klikt; het kan in kleine stappen actief worden opgebouwd. Maar als het klikt, helpt het wel ...

Voor ondernemers speelt dit vertrouwens-verhaal zich af in een context van zeer uiteenlopende relaties (zie figuur 1). Dit is geen sinecure. Want vertrouwen opbouwen bij de één, kan het vertrouwen onder druk zetten bij een ander. Tegemoetkomen aan de rendementsverwachtingen van investeerders bijvoorbeeld, kan om een herstructureringsplan vragen, wat de werkzekerheid – en dus het vertrouwen, en daarmee de loyaliteit – van de werknemers op de tocht kan zetten. Dit netwerk van relaties vormt dus een voortdurend spanningsveld, waarin steeds opnieuw organisatie- en andere belangen tegen elkaar moeten afgewogen worden.

Een oer-voorbeeld illustreert deze dilemma-problematiek. Een schip in volle zee wordt overvallen door een zware storm. Om veilig de haven te kunnen bereiken, neemt de kapitein het besluit een deel van de kostbare lading

over boord te gooien. Niemand twijfelt aan de juistheid van zijn beslissing. Het ene kwaad (het materiële verlies) weegt immers minder zwaar door dan het andere (het verlies van mensenlevens). Toch zal de kapitein bij aankomst aan de eigenaar, die hem zijn lading heeft toevertrouwd, een duidelijke verantwoording moeten kunnen geven. Zo hebben ook in de reële bedrijfscontext stakeholders (werknemers, klanten, investeerders, leveranciers,...) hun lading toevertrouwd, in de vorm van tijd, geld, inzet, grondstoffen ... in de verwachting dat het bedrijf hier op een billijke manier mee zal omgaan. Dit spanningsveld kan dus een energieveld zijn of een mijnenveld.

We zien dat het vertrouwensvraagstuk zich stelt op verschillende niveaus: in rechtstreekse contacten met individuele mensen (relatie-vertrouwen); in teams, afdelingen of bedrijven (organisatie-vertrouwen); in klantengroepen, sectoren, regio's, merken, producten of diensten (marktvertrouwen); in instituties, verenigingen, sociale groepen of medeburgers in het algemeen (maatschappelijk vertrouwen).

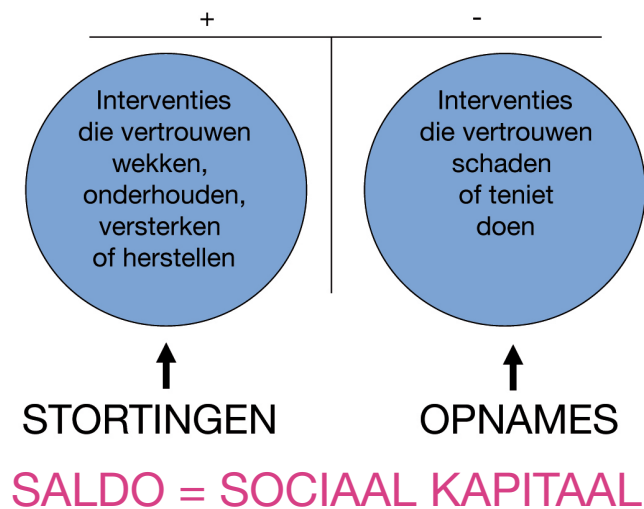
Aan de basis van elke vertrouwensrelatie ligt zelfvertrouwen. Wie zichzelf niet vertrouwt, kan moeilijk anderen vertrouwen. Voor veel mensen die leven vanuit een zich eigen gemaakt wantrouwen, is dit vaak niets anders dan een projectie van een gebrek aan vertrouwen in zichzelf.

We hoeven niet lang om ons heen te kijken om te zien dat het vertrouwen op elk van deze niveaus in acute ademnood zit.

4. Het sociaal kapitaal van een organisatie

Een bekende metafoer, die helpt om op een heldere manier over op- of afbouw van vertrouwen te spreken, is die van de vertrouwensrekening. Die onzichtbare rekening bestaat subtiel in elke relatie tussen mensen, groepen of organisaties. Het is een rekening waarop stortingen kunnen gebeuren, of afnames kunnen gedaan worden. Elke handeling die de ander ervaart als vertrou-

Vertrouwensrekening



Figuur 2:

Het sociaal kapitaal van een organisatie.

Bron: naar S. Covey 'De snelheid van vertrouwen'

wenwekkend, wordt figuurlijk geboekt als een storting aan de positieve zijde van de rekening. Dat kunnen grote of kleine, formele of informele, bedoelde of niet-bedoelde tussenkomsten zijn in de meest uiteenlopende vormen en gradaties. Wat het vertrouwen schaadt, krijgt een spreekwoordelijke plaats aan de debetzijde, en betekent een afname. Zo wordt, doorheen een veelheid aan interacties, gespreid over tijd, geleidelijk een krediet opgebouwd. Het saldo is het sociaal kapitaal (zie figuur 2). Dit saldo kan positief zijn. Verder redenerend in deze beeldspraak, stellen we dat een positief kapitaal een opbrengst genereert. Een dividend, zeg maar. Dit dividend ontvangt men in de vorm van: engagement, veerkracht, productiviteit, zin voor initiatief, efficiëntie, lagere transactiekost, verbreding van de samenwerking... Het hefboomeffect van vertrouwen wordt hiermee tastbaar. Zijn de afnames veelvuldiger en groter dan de stortingen, dan wordt het saldo negatief. Het kapitaal genereert geen opbrengst meer, maar een kost, een rente, zeg maar. Die krijgt de vorm van hogere transactiekosten, vertraging in de besluitvorming, inefficiënties, controledwang, demotivatie, disengage-

ment, desinformatie, kampvorming, micro-management...

5. De driepikkel waarop vertrouwen rust

Hoe bouwen we dit sociaal kapitaal op? Wat zijn die stortingen aan de positieve zijde van de vertrouwensrekening, die je 'credibiliteit' -waarin het woord 'krediet' vervat zit - verhogen?

Laten we vertrekken van een eenvoudig voorbeeld. Je wenst een meerdaagse trektocht te maken door een onherbergzaam gebied en bent op zoek naar een geschikte gids. Wie zal je je vertrouwen schenken? Je zal vast en zeker een inschatting proberen maken van de intenties van je kandidaat. Heeft hij het goed met je voor? Je zal ook proberen vernemen of hij in staat is jou door het gebied te begeleiden: kent hij de omgeving en beschikt hij over de nodige kennis en vaardigheden? Tenslotte wil je goede afspraken maken en je er van verzekeren dat je gids zal nakomen wat je met hem bent overeen gekomen. Ook de gids zal de betrouwbaarheid van zijn klant inschatten. Want ver-

trouwen is steeds geven en krijgen. De vertrouwensvraag zal zich voor beide betrokkenen concentreren op het punt waar de kwetsbaarheid het grootst is. We mogen verwachten dat dit voor de reiziger betrekking zal hebben op een veilige terugkomst; voor de gids wellicht op een faire betaling. Al verschilt de klemtoon, we zien drie kernelementen terugkeren in de afweging: komen we met elkaar overeen in wat we *willen*, *kunnen* we het en *doen* we het ook? De drie werkwoorden verwijzen naar drie dimensies van vertrouwen: intentioneel, professioneel en contractueel vertrouwen (zie figuur 3).

5.1. Intentioneel vertrouwen

Intentioneel vertrouwen berust op de verwachting dat de andere partij de positieve intentie heeft zich op een eerlijke, authentieke en integere wijze te engageren. Je schenkt je vertrouwen omdat je gelooft dat de ander er niet eenzijdig en exclusief op gericht is het eigen voordeel te vergroten, ten kosten van jou of andere betrokkenen. Of omgekeerd: iemand schenkt jou vertrouwen omdat hij of zij voelt dat je zijn of haar kwetsbaarheid niet zal misbruiken tot eigen voordeel. Intenties houden verband met drijfveren. Het gaat om de vraag: waar staat iemand voor? Vanuit welke waarden, drijfveren, missie of ingesteldheid handel je? Deze vertrouwensdimensie raakt het meest aan iemands persoonlijke kern. Intentioneel vertrouwen bouw je op drie fundamenten: *authenticiteit*, *eerlijkheid* en *rechtvaardigheid*.

5.2. Professioneel vertrouwen

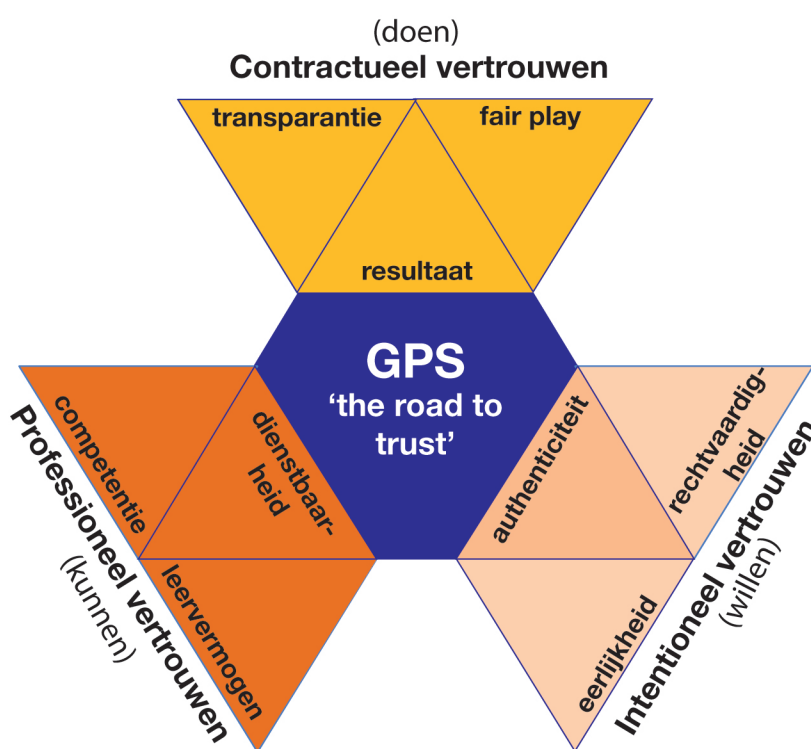
Professioneel vertrouwen berust op de verwachting dat partijen in staat zijn aan de gestelde verwachting tegemoet te komen. Deze dimensie van vertrouwen betekent dat je gelooft in iemands potentieel en mogelijkheden, dat je ruimte biedt om die capaciteit ook te benutten en verder te laten groeien, dat je bereid bent verantwoordelijkheid te geven of te delen en iemand laat participeren in overleg en besluitvorming. Professioneel vertrouwen groeit niet alleen door de beschikbaarheid van bepaalde kennis en vaardigheden, maar ook op

grond van de wijze waarop deze capaciteiten worden ingezet. Vertrouwen hangt nauw samen met toewijding aan de noden en verwachtingen van anderen (klanten, collega's, partners ...). Wie bovendien blijkt geeft van de openheid en inzet om de beschikbare know how ook steeds verder te ontwikkelen, bouwt krediet op. De drie fundamenteën voor professioneel vertrouwen zijn *competentie*, *dienstbaarheid* en *leervermogen*.

5.3. Contractueel vertrouwen

Contractueel vertrouwen berust tenslotte op de verwachting dat partijen zullen nakomen wat ze overeengekomen zijn. De gemaakte afspraken kunnen schriftelijk geformaliseerd zijn in een ondertekende overeenkomst, of mondeling verwoord zijn. Het voorwerp van de overeenkomst kan van materiële aard zijn. Het kan ook een psychologisch contract zijn. In ieder geval zal deze vorm van vertrouwen altijd samenhangen met de mate waarin de verwachtingen voor beide partijen duidelijk zijn en op gelijkaardige wijze door de betrokkenen begrepen worden. Er zijn geen verborgen agenda's. Men weet waar men aan toe is. Maar de krachtigste basis voor deze vertrouwensdimensie ligt uiteindelijk in het kunnen neerleggen van het beloofd resultaat zelf. En hierbij sluit natuurlijk de wijze aan waarop dit resultaat tot stand is gekomen. Contractueel vertrouwen wek je op grond van opnieuw drie fundamenteën: *transparantie*, *resultaat* en *fair play*.

De drie dimensies van vertrouwen kunnen we ons voorstellen als de pijlers van een driepikkel. Alle drie zijn ze nodig opdat de stoel stevig zou staan. Wat vooral opvalt is dat, wanneer één ervan minder aanwezig is, de andere meer nadruk krijgen. Wie niet zeker is van de intenties van de andere partij (intentioneel vertrouwen), zal zich hiertegen trachten in te dekken door striktere afspraken vast te leggen (contractueel vertrouwen). Minder intentioneel vertrouwen leidt meestal tot meer regels en controle. Wanneer bij de start van een partnership de vereiste competenties nog onvoldoende ontwikkeld zijn (professioneel vertrouwen), dan zal de bereidheid



Figuur 3:
Dimensies van vertrouwen.

Bron: VKW Metena

om ervoor te gaan groter zijn wanneer de persoonlijke intenties voldoende matchen met elkaar (intentioneel vertrouwen). Een 'open-end' samenwerking, waarin de verwachtingen minder op voorhand vastliggen (contractueel vertrouwen), zal maar kans maken als het professioneel en intentioneel vertrouwen voldoende hoog zijn.

In de evolutie van het leiderschap in de voorbije decennia hebben de drie dimensies van vertrouwen andere klemtonen gekregen. In een traditionele, meer hiërarchisch georiënteerde leiderschapsstijl, waar 'demand and control' de dominante wijze van aansturen is, wordt sterk gewerkt vanuit contractueel vertrouwen. De nadruk ligt op opvolging. Met de evolutie naar een meer mens-georiënteerde leiderschapsstijl kreeg het professioneel vertrouwen meer aandacht. In recentere managementbenaderingen zoals competentie-management en kwaliteitszorg werd ontwikkeling de stimulator voor groei. Vervolgens is men gaan inzien dat de meest succesvolle bedrijven aandacht hebben voor nog een andere

dimensie. De ontwikkelingsaanpak werd er versterkt door een inspirerende leiderschapsstijl. Creëren van verbinding met klanten en medewerkers werd de basis voor engagement en betrokkenheid, waarmee we verder opschuiven naar aspecten van intentioneel vertrouwen. Die verschuiving van klemtonen neemt niet weg dat vanouds bij goed leiderschap de drie dimensies van vertrouwen altijd al aanwezig waren.

6. Vertrouwen wekken

6.1. Storingen op de vertrouwensrekening

Uit deze drie vertrouwensdimensies en hun fundamenteën kunnen we gemakkelijk afleiden welke gedragingen en houdingen vertrouwen kunnen wekken. Het zijn storingen op de vertrouwensrekening:

Gedragssleutels die intentioneel vertrouwen kunnen versterken zijn:

- consistent handelen vanuit wie je werkelijk bent en waarin je gelooft (authenticiteit)
- de moed opbrengen om open en rechtstreeks in dialoog te gaan (eerlijkheid)
- op billijke wijze het belang verdisconteren van alle betrokken partijen, in het bijzonder van de meest kwetsbare (rechtvaardigheid)

Sleutels die kunnen bijdragen tot het verhogen van professioneel vertrouwen zijn:

- meesterschap aan de dag leggen in het eigen functiedomein (competentie)
- luisterbereidheid, respect en toewijding in het benaderen van de specifieke nood of vraag van de ander (dienstbaarheid)
- blijven leren en ontwikkelen, en anderen aanmoedigen hetzelfde te doen (leervermogen)

Wie deze sleutels hanteert bouwt contractueel vertrouwen op:

- verwachtingen afstemmen en toezeggingen nakomen (resultaat)
- werken met open agenda's en vrije informatiestroom (transparantie)
- respecteren van de regels van het spel (fair play)

6.2. Dilemma's als 'defining moments'

Bedrijfsleiders bevinden zich in een competitieve omgeving. Ze staan in een spanningsveld. De keuzes die ze moeten maken, vragen een afweging van waarden en belangen. De beslissingen die ze nemen, kunnen grote gevolgen hebben voor de betrokkenen, maar ook voor de organisatie. Niet zelden zijn het keuzesituaties waarvoor geen beste oplossing te formuleren is. Het zijn dilemma's. Ze vragen een keuze tussen iets goed en iets goed. Maar beide kunnen niet tegelijk. De keuze kan zich bijvoorbeeld tussen werkgelegenheid en rendabiliteit stellen, of tussen marktaandeel winnen in een bepaald land en weigeren hiervoor mee te doen aan oneerlijke handelspraktijken. Deze dilemma's hebben een waarden-geladen karakter. Omdat ze zich vaak bevinden in een grijze schemerzone, ergens tussen een uitgesproken ja of neen, stemt de oplossing tot nadenken. Hoe ruim mag ons bedrijf de geldende nationale en internationale wetgeving interpreteren? Wanneer wekken wij verwachtingen die we niet kunnen waarmaken? Welke informatiegaring over onze concurrenten is nog aanvaardbaar? Welke verantwoordelijkheid dragen wij als bedrijf voor organisaties terug (upstream) of verder

(downstream) in de waardeketen? Waar ondervinden stakeholders sluipenderwijs misschien hinder van onze activiteit zonder dit zelf te beseffen? Wanneer wordt een persoonlijk contact favorietisme? Wanneer wordt het aanvaarden van een persoonlijk voordeel omkoping?

Dilemma's is ieder van ons liever kwijt dan rijk. Toch zijn het 'kostbare' ogenblikken. Naargelang de wijze waarop men ermee omgaat, kunnen het belangrijke stortingen of afnames betekenen op de vertrouwensrekening. Dilemmasituaties bieden kansen, maar het kunnen ook uitschuivers zijn. Het zijn 'defining moments': ogenblikken waarop men kan laten zien waar men werkelijk voor staat, waarop men een uitgesproken wil kan laten blijken en een doortastende aanpak zichtbaar kan maken. Het zijn krachtige investeringen in intentioneel, professioneel én contractueel vertrouwen. Of ze halen dit vertrouwen gedeeltesloos onderuit. Hoe groter de impact van het dilemma, hoe groter de storting of het verlies kan zijn. Op topniveau is die impact zelden te overschatten.

7. Vertrouwen schenken

We hebben enkele sleutelvaardigheden beschreven om vertrouwen op te bouwen. Maar een element ontbreekt nog. Vertrouwen kan je moeilijk wekken wanneer je geen vertrouwen schenkt. Vertrouwen geven en vertrouwen krijgen, versterken elkaar wederzijds. Daar is een reden voor. Mensen hebben van nature de neiging de verwachting die in hen gesteld wordt waar te maken. Wie zich vertrouwd voelt zal de aansporing voelen dit vertrouwen ook waard te zijn. Daarnaast beïnvloedt het krijgen van vertrouwen ook je zelfvertrouwen. De positieve emoties die hierdoor opgewekt worden vergroten de bereidheid om ook vertrouwen te geven aan degene die jou vertrouwen schonk.

Wie moeilijk vertrouwen schenkt loopt een risico. Een manager was opgegroeid met de vaderlijke raad: 'Zorg dat je te vertrouwen bent, maar vertrouw zelf nooit iemand'. Omdat hij alleen zichzelf vertrouwdde, kon zijn bedrijfseenheid het nooit verder brengen dan tot waar

Uit de VKW-panels over de economische kracht van vertrouwen:

"Investeerdere willen liever betrokken zijn bij het bedrijf, dan beschouwd te worden als een wandelende chequeboek." *Johan Meyssen (CarsOnTheWeb)*

"Hebben we niet allemaal de neiging onszelf af te rekenen op onze intenties, en anderen op hun gedrag?" *Marc Jans (Nationaal Multiple Sclerose Centrum)*

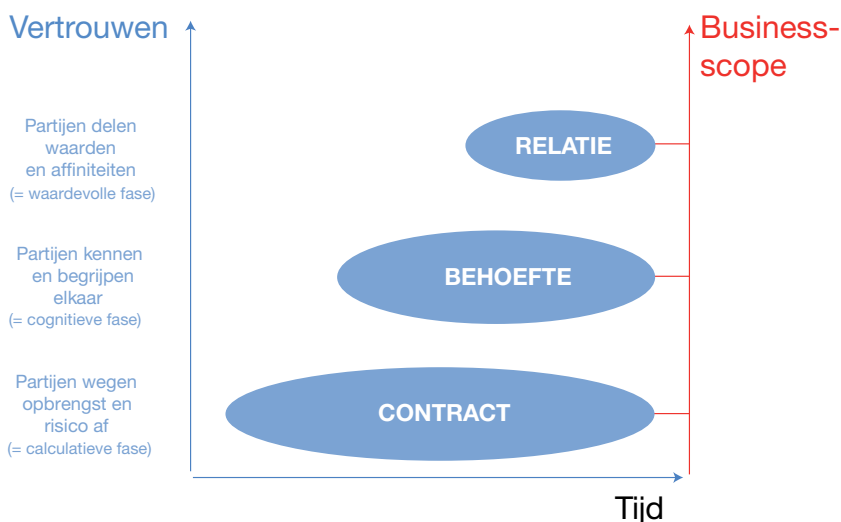
"Vertrouwen creëert stabiliteit, wat nodig is om dynamiek te krijgen." *Jan Robrechts (Laventan)*

"Het gaat niet alleen om jaarrekeningen en bottom lines. Een bedrijf kan maar functioneren als de mensen, die er elke ochtend weer opnieuw staan, de zaak vertrouwen." *Jan Vliegen (Umicore)*

"We moeten ons handelen baseren op waarden die gestoeld zijn op integriteit, niet op het principe 'wat niet verboden is, is toegelaten'." *Michaël Bremans (Ecover)*

"Een van onze basiswaarden is klantentoeewijding. Dat is iets anders dan klantvriendelijkheid. Daarbij investeer je in een persoonlijke relatie." *Marc Van Hulle (Sylva)*

"Het lokaal management participeert financieel in het bedrijf. Dat is voor ons de uitdrukking van een vertrouwensband." *Jef Wittouck (Christeyns)*



Figuur 4:
Groei van vertrouwen.

Bron: VKW Metena

hij zelf kon reiken. In deze organisatie, die gestructureerd was rond wantrouwen, waar inperking en controle de boventoon voerden, kon niemand boven zichzelf uitstijgen. Het resultaat was een kapitaal verlies aan gemiste kansen, met desinteresse en verloop als gevolg.

Bij ondoordacht vertrouwen is het risico van een andere orde, maar minstens even groot. Het vertrouwen dat men schenkt, is niet het resultaat van een doordachte afweging van kansen en limieten, maar van blinde goedgelovigheid.

Vertrouwen schenken op een bedachtzame manier is het midden zoeken tussen wantrouwen en blind vertrouwen. We noemen dit gewogen vertrouwen, wat een combinatie is van zakelijk beoordelingsvermogen en mensenkennis; van ratio en intuïtie. De inschatting hoeft er niet altijd toe te leiden dat men ook vertrouwen schenkt. Het maakt een groot verschil wanneer men besluit geen of slechts beperkt vertrouwen te schenken, vanuit een gezonde risico-beoordeling. Al is de uitkomst dezelfde, voor de betrokkene(n) zal het grootste verschil erin bestaan dat dit besluit, ook al is het negatief, vertrouwen zal wekken. Wat is de voorwaarde? Dat het vertrekpunt een actieve zoektocht naar kansen en groeimogelijkheden is, zowel individueel als collectief. En daar hoort

het doordacht beheren en reduceren van risico's en kosten bij. Dit kenmerkt een 'trust-company': een organisatie die opgebouwd is rond vertrouwen, niet rond wantrouwen.

Deze beschrijving kan de indruk wekken dat het geven van vertrouwen vooral een aangelegenheid is van de ratio, of zou moeten zijn. Dat is niet helemaal zo, ook niet in een professionele omgeving. We zijn allemaal uitgerust met een soort emotionele radar, die ons in staat stelt in nieuwe contacten de omgeving te scannen en bijna geheel intuïtief in te schatten wie te vertrouwen valt. Bij sommige mensen staat deze radar meer op scherp dan bij anderen. Dat wil zeggen dat sommige mensen van nature sneller geneigd zijn vertrouwen te schenken dan anderen. Dat heeft te maken met eerdere ervaringen en opgeslagen boodschappen. Die scanning gaat ook ontzettend snel. Pas later volgt de ratio, die de eerste aftasting onderbouwt of bijstuurt. Als de omvang van het geboden vertrouwen in de tijd verder groeit, gebeurt dit in kleine stappen, die onder te brengen zijn in een aantal fasen (zie figuur 4). Aanvankelijk zal afweging van risico en opbrengst de belangrijkste basis vormen. Dit is de *calculatieve fase*. De berekening kan hier ook inhouden: wat zal het mij opbrengen als ik trouw blijf aan de gemaakte afspraken, of welke kost riskeer ik als ik het geboden

vertrouwen beschaam? Geleidelijk leert men elkaars standpunten beter kennen en begrijpen. Hoe de ander gaat reageren, wordt iets meer voorspelbaar. Er groeien wederzijds verwachtingen. Dit is de *cognitieve fase*. Wanneer men overschakelt van elkaar kennen naar elkaar waarderen, naar het delen van gemeenschappelijke waarden, naar het aanvoelen van dezelfde bekommernissen, komt men in een *waarderende fase*, waar het wederzijds vertrouwen gebaseerd is op persoonlijke appreciatie. Het zakelijk contact heeft een vriendschappelijke tint gekregen. Opmerkelijk is dat de 'business scope' doorheen deze drie fasen langzaam verbreedt. Aanvankelijk beperkt de samenwerking zich exclusief tot de overeengekomen transactie. De relatie is een afgelijnd klant-leverancierscontact. De meeste zakenrelaties gaan ook niet verder dan dit niveau. In de tweede fase wordt de samenwerking meer behoeften-georiënteerd: 'ik verkoop je geen product of dienst, maar help je een probleem oplossen'. In de derde fase wordt de samenwerking een 'open-end-partnership', waar nieuwe opportuniteiten ontstaan vanuit de relatie die men met elkaar heeft.

In deze verbreding van de 'business-scope' manifesteert zich het strategisch voordeel van vertrouwen in een business-omgeving op een tastbare manier.

Dit proces verloopt niet altijd overdacht. Maar hoe meer we ons hiervan bewust kunnen zijn, hoe beter we kunnen reageren op mensen en situaties, ook wanneer die bedreigend zijn. Bewuste keuzes leiden overigens ook tot meer consistent gedrag, wat er vervolgens weer toe bijdraagt dat we zelf als betrouwbaar gezien worden.

8. Vertrouwen herstellen

8.1. Geschokt vertrouwen: 'part of the game'

Ook al verlangt en streeft ieder van ons naar relaties die gefundeerd zijn op vertrouwen, toch worden we vroeg of laat teleur gesteld, of stellen we anderen teleur. We verzaken aan gemaakte overeenkomsten, begrijpen elkaar verkeerd,

worden misleid of liggen zelf aan de oorsprong van bedrog of verraad. Wantrouwen is net zo goed deel van het intermenselijk verkeer als vertrouwen.

8.2. Misleiding en bedrog in vele maten en vormen

Misleiding, verraad of bedrog dienen zich aan in uiteenlopende vormen. Een eerste onderscheid draait om de vraag of het om een gerichte handeling gaat met de bewuste bedoeling om iemand te benadelen, schade toe te brengen, of te kwetsen. Dat kan, maar dit is zeker niet altijd het geval. Vaak is geschokt vertrouwen het onbedoelde bij-effect van een handeling, die niet die intentie had. Dit is een eerste, belangrijk onderscheid. Een tweede verschil ligt in de omvang van het gebeuren. Is het een manifest, zichtbaar, omvangrijk gebeuren, of eerder een klein, incidenteel feit? Het is evident dat grote, intentionele gebeurtenissen de grootste schade en pijn veroorzaken. Denk maar aan met voorbedachten rade opgezette bedrieglijke constructies, ingrijpende vormen van contractbreuk, bewust verspreiden van misleidende informatie, zich onrechtmatig toe-eigenen van persoonlijke voordelen enzovoort ... Des te schokkender is het wanneer je op deze wijze in de rug geschoten wordt door personen in wie je een groot intentioneel vertrouwen stelde en van wie je dit het minst verwachtte. Hoe meer je geïnvesteerd hebt in een relatie, hoe dieper de kwetsuur kan zijn bij een beschaamd vertrouwen. Hoewel omvangrijke vormen van misleiding of bedrog frequent voorkomen, toch zijn de meeste ervaringen van een kleinere, incidentele soort. Daarbij gaat het om minimale, indirecte, vaak zelfs onmerkbaar interacties die veelvuldig, zelfs dagelijks voorkomen op de werkvloer, in de bestuurskamer, aan de onderhandelingstafel... Leugenachtig gedrag in al zijn schakeringen en facetten, vingerwijzingen, valse beschuldigingen, ontlopen van verantwoordelijkheid, dubbelzinnige beloftes doen, collegialiteit ondermijnen enz. ... Deze incidenten kunnen zo subtiel en ogenschijnlijk onschuldig en onbelangrijk lijken, dat er gemakkelijk aan voorbij gegaan wordt.

Maar door ze onder de mat te vegen verdwijnen ze niet. Ze voegen zich bij nieuwe, andere kleine feiten, die kunnen aanzwellen tot ernstige kwetsuren. Op termijn kunnen ze even explosief en rampzalig zijn voor het vertrouwen tussen mensen, als een éénmalige, ingrijpende, doelgerichte misleiding. Onbetrouwbaar gedrag nestelt zich in het geheugen van mensen. Het kan insluipen in gedragsgewoonten binnen een groep en deel gaan uitmaken van *'the way we do it here'*. Het wordt een cultuur. De gevolgen laten zich raden.

8.3. De kost van wantrouwen

Geïnstitutioniseerd wantrouwen heeft zijn prijs, zo veel is duidelijk. Er zijn directe kosten die van economische aard zijn. Het vertraagt werk en vermindert de productiviteit. Het kost tijd en energie. Er is de kost van dubbel werk, van extra controles, van vooruit schuiven van problemen, van verminderd initiatief en verslechterde samenwerking. Daarnaast zijn er indirecte, psychologische kosten. Wantrouwen vermindert de betrokkenheid, het werkplezier en de motivatie. Relaties raken beschadigd en psychische klachten nemen toe. Er ontstaat meer vermijdingsgedrag, want angst regeert. Mensen trekken zich terug, in plaats van ondernemend te zijn en het beste uit zichzelf te halen.

8.4. Reageren op geschonden vertrouwen

De pijn van een geschonden vertrouwen kan gigantisch zijn. Soms is een herstel niet mogelijk. De ontgoocheling kan zo diep gaan, dat een beëindiging van de relatie het enige is wat rest. Heel in het algemeen kunnen we de mogelijke reacties op een geschokt vertrouwen onderbrengen in vier groepen: aanpakken, accepteren, klagen of weggaan. De vier vormen zijn in principe steeds mogelijk. Maar ze hebben hun voor- en nadelen. Wat is een goede keuze? Een goede reactie is die die je eigen credibiliteit verhoogt, bij anderen en bij jezelf. Ook hier geven de drie dimensies van vertrouwen richting. Dat wil zeggen: een

goede respons is er een waarbij je authentiek bent en eerlijk, rechtvaardig, krachtig en competent (intentioneel vertrouwen); waarbij je zelf de regels respecteert, geen verborgen agenda's hanteert en recht door zee bent (contractueel vertrouwen). En waarbij je blijft geeft van inhoudelijke expertise en sociale vaardigheid, en op een bepaald ogenblik ook de reflectie kunt maken om te kijken wat deze ervaring je heeft geleerd (professioneel vertrouwen). In je reactie op geschonden vertrouwen ligt steeds een potentiële mogelijkheid om zelf vertrouwen op te bouwen. Of het ook tot een herstel van het vertrouwen met de betrokken persoon leidt is maar de vraag. Dat kan, maar is lang niet zeker. Het is ook niet altijd het doel.

Referenties

- COVEY, S., (2006), De snelheid van vertrouwen, Amsterdam: Business Contact.
- LANE, C., Bachmann R. (ed.), (2002), Trust within and between organisations, Oxford: Oxford University Press.
- PEELMAN, T, (2009), I trust U, Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- REINA, D., (2006), Trust and betrayal in the workplace, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.