

Sfeer van vertrouwen creëren

DOOR SANNE SCHREURS

Ik herinner mij het afscheidsfeest van een bestuurder van een zorgorganisatie. Het afscheid volgde op een fusie van deze organisatie met een andere zorginstelling. De bestuurders van beide organisaties spraken elkaar toe. Het plezier en hun onderlinge vertrouwen spatten ervan af. Hoe dat kwam, werd duidelijk. Ze vertelden dat ze voorafgaand aan het fusieproces flink de tijd hadden genomen elkaar te leren kennen. De bestuurders hadden samen gegeten, gewandeld en gepraat over van alles en nog wat, maar niet over de fusie. Ze hadden geïnvesteerd in de relatie en vertrouwen opgebouwd. Daarna kwam de fusie, die harmonieus verliep.

Hieraan moest ik steeds denken bij het lezen van het boek met de prikkelende titel: *Waarom zou ik je moeten vertrouwen?* Het woordje 'moeten' in deze vraag maakt duidelijk dat de vraag niet vrijblijvend is. Het antwoord is eenvoudig: zonder vertrouwen komt er niets (goeds) van terecht. Als mensen samenwerken, gebeurt er natuurlijk altijd wel iets. Maar dit proces wordt een rit vol hindernissen en onbruik van talenten als vertrouwen ontbreekt. De auteurs beschrijven aan de hand van cases wat de oogst is van samenwerking op basis van vertrouwen en waar acties mislukken als vertrouwen ontbreekt. Zelf hebben zij ervaring opgedaan als organisatieadviseur in het bedrijfsleven. Ze willen hun kennis bruikbaar maken voor de praktijk van de werkvloer en vragen aandacht voor een omslag in het denken en (ook zakelijk) handelen.

De auteurs verwijzen onder meer naar kenmerken van eigentijdse organisaties. Organisaties zijn platter georganiseerd, de samenstelling van het management is meer divers en nieuwe generaties die binnenstromen hebben andere verwachtingen. Ze ambiëren soms minder dan voorheen alleen het salaris en een mooie carrière, maar ook voldoening en inspiratie. Ze willen meer kansen voor zichzelf benutten en haken eerder af bij een conservatieve manier van leidinggeven of als ze zich betutteld voelen. Die veranderingen maken organisaties leuker, maar ook lastiger. Het vraagt meer flexibiliteit en ondernemerschap van iedereen, maar ook ruimte voor het vertrouwen. In hun visie op bedrijfsvoering voor de toekomst zien de auteurs het einde van het 'ik-eerst-tijdperk'. Bedrijven moeten niet



alleen focussen op het eigen belang maar dienstbaar zijn aan de hele samenleving.

Wanneer is er dan sprake van vertrouwen? Vertrouwen ontstaat in een relatie waar iemand zich veilig voelt. Vertrouwen is een cruciale factor die het mogelijk maakt samen dingen voor elkaar te krijgen. Om het op te bouwen zijn drie ingrediënten nodig, aldus de auteurs: verbinding, transparantie en consistentie. De Nederlander is, stellen de auteurs, nogal gericht op de transactie. Niet zeuren en snel ter zake komen. Terwijl een voorwaarde voor verbinding is: je ook kwetsbaar durven op te stellen, je zwakke kanten laten zien en interesse tonen voor de ander. Transparantie houdt in: tijdig en open, waarheidsgetrouw communiceren: 'Ik zeg wat ik ga doen en doe wat ik zeg.' Consistentie komt neer op vasthouden aan een visie en voorspelbare koers en niet – uit opportunisme of grilligheid – achter elke nieuwe kans aanjagen.

Het woordje 'moeten' maakt duidelijk dat de vraag niet vrijblijvend is

Hoe creëer je een sfeer van vertrouwen? Dat is geen aan te leren trucje. Het vraagt soms diepgaand zelfonderzoek: wie ben ik, wat voel ik, wat zijn mijn valkuilen, verdedigingsmechanismen en vastgeroeste overtuigingen? Als men die op het spoor komt en bereid is verandering aan te brengen, ontstaat de basis voor een vertrouwensrelatie. De auteurs schuwen geen middel om dat proces van zelfonderzoek aan te gaan. Het boek geeft verslagen en foto's van trektochten door de vrije natuur, langs besneeuwde bergtoppen, weg uit de vertrouwde omgeving, waarbij deelnemers



Sanne Schreurs
is redactielid van dit tijdschrift.

de ultieme gelegenheid krijgen een diepe duik te nemen in hun zielenroerselen.

De auteurs vragen tot slot aandacht voor het vervangen van een discussie door een dialoog: als iedereen serieus wordt genomen in een gesprek en ruimte krijgt voor inbreng en ideeën zal deze vorm van samenspraak een maximale uitkomst hebben. Denkbeelden over een bepaald gegeven of probleem worden dan niet gedomineerd door al bestaande en bekende opvattingen maar worden in beweging gebracht door nieuwe perspectieven. Dit kan leiden tot een doorbraak van nieuwe inzichten en aanpak. Daarvoor geven de auteurs een stappenplan, dat alleen al de moeite van het lezen waard is.

De auteurs vragen aandacht voor het vervangen van een discussie door een dialoog

Het is goed te realiseren dat we mensen niet moeten reduceren tot productieonderdelen waarvan het rendement in cijfers en grafieken is te meten. Binnen de schaalvergroting van

bedrijven en de snelheid waarmee productie en innovatie gepaard gaan, schiet de menselijke factor er gemakkelijk bij in. Dit boek zet vol in op een pleidooi voor een wijze van werken waarbij de mens zich gezien, gerespecteerd en geprikkeld voelt om zijn talenten te gebruiken. De uitgewerkte cases en voorbeelden van gespreksvoering geven een beeld van de aanpak. Modellen en begrippen worden ontleend aan trainingswerk dat de auteurs zelf hebben uitgevoerd. Soms wordt er zo royaal mee gestrooid dat de kern even zoek raakt. Alsof je in een suikerspin hapt, waar bijna niets van overblijft in je mond. Een voorbeeld hiervan is de geciteerde uitspraak: 'Vertrouwen is voor mij het fundament voor de kracht van het verschil. Zonder die kracht kan ik niet de impact realiseren die nodig is en waar ik voor wil staan.' Beweringen blijven over het algemeen echter niet in de lucht hangen, maar worden aan de hand van voorbeelden concreet gemaakt. Daar steek je veel van op. Aan het einde van elk stuk volgen vragen en stellingen, en richtlijnen wat te doen in je eigen werk; deze zijn relevant voor de mediator, procesbegeleider, bemiddelaar. Ook daarin zit de verdienste van dit boek. Ik weet na het lezen van dit boek opnieuw waarom mij zo bijbleef wat die bestuurders tijdens dat afscheid zeiden. Als er vertrouwen is, gaat de rest vanzelf. ■