

Titel : Vertrouwen als vergeten factor in het adviesproces

Auteur : Cecile van der Velde CMC MWO¹

Adres : Beerschoten 17, Vleuten

e-mail : c.vd.velde@naaw.nl

De basis voor het veiligheidscultuur model van Hudson bestaat uit vertrouwen. Uit de praktijk blijkt niettemin dat veiligheidscultuurprogramma's uiteindelijk niet altijd naar vertrouwen leiden. De centrale vraag in dit artikel is: wat is vertrouwen nu eigenlijk? Hoe speelt vertrouwen een rol in relaties? En hoe kunnen we daar invloed op uitoefenen als adviseur? Geïnspireerd door het boek uit 2008 van Covey junior "De snelheid van vertrouwen" leggen we een relatie tussen vertrouwen en gedragsverandering.

Cecile van der Velde, docent en partner van de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen, vrijwilliger van de werkgroep "de Menselijke factor", over de zienswijze en de relatie tussen gedrag en vertrouwen.

Inleiding

Wat is vertrouwen?

Vertrouwen is een begrip die niet in een zin zijn te omschrijven. Daarbij gaat het ook over de vraag of we hetzelfde beeld hebben indien we het over vertrouwen hebben. In de (wetenschappelijke) literatuur over het concept/begrip vertrouwen zijn verschillende visies te onderscheiden:

1. *Vertrouwen op basis van maakbaarheid*: controle over de relatie door de opvatting dat de samenwerking goed zal verlopen door het belonen of straffen. Door het laten zien van gewenst gedrag dient het vertrouwen keer op keer bewezen te worden.
2. *Vertrouwen op basis van informatie*: partijen voldoende informatie hebben over de ander om van daaruit goede voorspellingen te doen en elkaar te beoordelen. Ervaring met elkaar op doen en per situatie met elkaar hiervan te leren staan centraal. De belangen van beide partijen zijn even belangrijk en men leert van elkaar.
3. *Vertrouwen op basis van relatie*: partijen kennen elkaar goed en laten toe dat de één de ander toestaat in zijn belangen te handelen.
4. *Vertrouwen op basis van afhankelijkheden*: partijen afhankelijk zijn van elkaar of dezelfde belangen hebben in een werkrelatie.
5. *Vertrouwen op basis van de kennis van de ander*: "Hij die het weet mag het zeggen". De ander heeft veel kennis of aanzien door kennis dat er vertrouwen is in het handelen van de ander vanuit deze kennis.
6. *Vertrouwen op basis van de massa (trends)*: zij doen het ook, zodoende zal het wel goed zijn. Het grootste bedrijf van de wereld gebruikt die methode ook, zij zijn groot, en niet voor niets.

In dit artikel beschouwen we het begrip vertrouwen en passen dit toe op de arbeidssituatie. Enkele theorieën en onderzoeken passeren de revue. Steeds leggen we de koppeling tussen vertrouwen en adviseren, uitmondend in contouren voor het bewust versterken van vertrouwen als voorwaarde bij adviestrajecten. Zodat veilig en gezond werken werkelijk dichterbij komt.

Hoe speelt vertrouwen een rol in een adviesrelatie? Hoe zien de cirkels van vertrouwen eruit? Wat zijn de 13 eigenschappen van vertrouwen? (ja 13!) Hoe wek je vertrouwen? Hoe geef je vertrouwen? Draagt vertrouwen bij aan veilig en gezond gedrag binnen organisaties? En hoe dan wel?

¹ MWO, is master in work and organization of master in arbeids en organisatie. CMC is Certified management Consultant.

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten is er de volgende **stelling**:

Actief werken aan vertrouwen vormt het fundament voor het adviesproces.

Voor meer inzicht over de term “vertrouwen” hebben we gebruik gemaakt van het boek van Stephen M.R. Covey junior en Rebecca R. Merill.

Cirkels van Vertrouwen

De cirkel van vertrouwen is eigenlijk heel erg eenvoudig. Je vertrouwt de mensen die dichtbij jou staan het meest. In het midden sta je zelf, dat is je ego en dat ben jij. Daaromheen staan mensen die dichtbij jou staan. Deze mensen hebben vervolgens ook weer mensen die dicht bij hen staan. Zo ontstaan er allemaal cirkels in verbinding met elkaar.



Afstand

Het proces van vertrouwen start met een zekere wisselwerking binnen deze cirkel. De stelling is dat hoe groter de afstand tussen personen is, hoe meer men zijn best moet doen om het vertrouwen van de ander te winnen. Aan mensen dichtbij stel je andere eisen. Er speelt een ander soort vertrouwen. Noteboom (2010): *“er is vertrouwen ‘op’ (in het Engels: ‘reliance’) en vertrouwen ‘in’ (in het Engels: ‘trust’). Vertrouwen ‘op’ betekent dat je kwetsbaar bent voor het handelen van*

de ander maar gelooft ‘dat het wel goed komt’, om welke reden dan ook. Dit kan zijn op grond van ‘beheersing’ (in het Engels: ‘control’), d.w.z. dwang (door contract of hiërarchie) of eigenbelang (de ander heeft er baat bij om jouw verwachtingen te voldoen). Als je ‘in’ iemand vertrouwt dan gaat dat verder. Je gelooft dan ‘dat het wel goed komt’ ook als de ander de mogelijkheid heeft om jou kwaad te doen, en er ook belang bij heeft om dat te doen, maar het toch niet doet”.

Stephen Covey junior beschrijft een stapsgewijs proces om een relatie waar weinig vertrouwen heerst om te vormen naar een relatie met veel vertrouwen. Het model dat Covey junior heeft ontwikkeld bestaat uit vijf wegen van vertrouwen. Hij beschrijft ze in de vorm van cirkels die van binnen naar buiten worden doorlopen. De vijf cirkels vormen een samenhang waarin we vertrouwen creëren: in onszelf, in relaties, in organisaties, in markten en in de maatschappij.

Het model dat Covey uitwerkt, bestaat uit de volgende cirkels:

1. Zelfvertrouwen - Het principe van geloofwaardigheid.
2. Relatievertrouwen - Het principe van gedrag.
3. Organisatievertrouwen - Het principe van afstemming.
4. Marktvertrouwen - Het principe van reputatie.
5. Maatschappelijk vertrouwen - Het principe van een bijdrage leveren.

De eerste cirkel: vertrouwen in jezelf

Bij voldoende zelfvertrouwen spelen positieve gevoelens mee, zoals vertrouwen in de toekomst of een positieve kijk op het leven. Het gedrag dat bij zelfvertrouwen zichtbaar is toont de volgende eigenschappen:

- pro-actieve houding door zelf koers te bepalen;
- regie te nemen;

- tegenslagen niet op anderen afschuiven;
- open staan voor feedback;
- leren.

De binnenste cirkel – vertrouwen in jezelf – werkt Covey uit in vier kernen: integriteit, intenties, vakbekwaamheid en resultaten. Hij vestigt de aandacht op het vermogen om geloofwaardig over te komen. Hierbij draait het niet alleen om geloof in ons eigen vermogen om doelen te bereiken of ons aan afspraken te houden. Het draait hierbij ook om het vermogen om vertrouwen op te roepen in de ander, de mensen om ons heen. De vier kernen vormen een optelsom die bouwen aan geloofwaardigheid. Covey beschrijft hiermee dezelfde aspecten als het UI model van Bateson², alleen meer vanuit het “maakbare”. Covey stelt dat hierbij de vaardigheden ook bepalend zijn. De vaardigheden kunnen we beïnvloeden. De mate van zelfvertrouwen heeft direct invloed op het gedrag. Indien we in staat zijn om onszelf aan afspraken te houden, heeft dat invloed op onze geloofwaardigheid en ook op ons zelfvertrouwen.

De vier kernen krijgen inhoud bij geloofwaardigheid als ze aan de volgende kenmerken voldoen:

- Integriteit is doen wat je zegt, consequent gedrag tonen en de moed te hebben om conform je eigen normen en waarden te handelen.
- Intenties hebben te maken met onze motieven. Voor geloofwaardigheid zijn deze duidelijk en gebaseerd op wederzijds voordeel.
- Vakbekwaamheid is de samenhang tussen talent, vaardigheden, kennis en stijl die bijdragen aan de resultaten die we willen bereiken. Een integere adviseur met intenties gericht op wederzijds voordeel komt niet geloofwaardig over, indien kennis over blootstelling en gezondheidseffecten ontbreekt.
- Resultaten zijn de prestaties die we leveren, zaken die we voor elkaar krijgen of staat van dienst. Naast Capaciteiten is het halen van resultaat onderdeel van de vaardigheden die we kunnen ontwikkelen.

Er speelt daarentegen meer mee, Bateson vestigt de aandacht op de invloed van de omgeving waarin mensen zich bevinden. De kern bestaat uit overtuigingen die je, bewust of onbewust hebt. Dit model is voortgekomen uit de gedragswetenschap. Het onderwijs past het veel toe als reflectiehulpmiddel in leerprocessen. Wanneer je bijvoorbeeld gelooft in het straffen en belonen, ontwikkel je andere competenties dan wanneer je gelooft in het trainen van mensen. Het leerproces start met het bewust worden van je overtuigingen en je eigen (beroeps)identiteit. Kernvragen bij de 'lagen' van het UI model zijn:

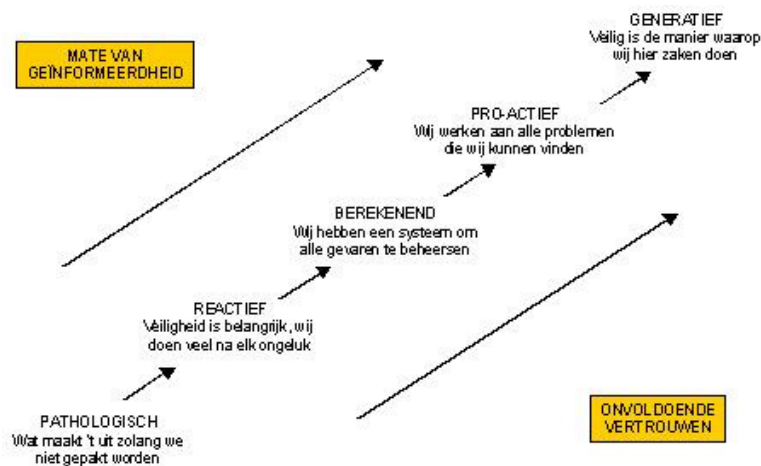
- **Omgeving.** Waar reageer ik op, wanneer en met wie?
- **Gedrag.** Wat doe ik, hoe handel ik?
- **Vaardigheden.** Wat kan ik, hoe pak ik het aan?
- **Overtuigingen.** Waarom doe ik het, wat vind ik belangrijk?
- **Identiteit.** Wie ben ik, wat is mijn levensdoel?
- **Intenties.** Van waaruit handel ik? Wat zijn mijn motieven?

Relatie met veiligheid

Zelfvertrouwen verkrijgt men onder andere door *voldoende informatie* over hoe te kunnen handelen, in combinatie met middelen, regelruimte, sociale steun en ruimte om te leren. Zie hier de eerste ingrediënten die als basis nodig zijn voor een hogere kwaliteit van de veiligheidscultuur uit het model van Hudson³.

² Gregory Bateson was een Brit die leefde van 1904 tot 1980. Hij was een antropoloog ofwel een gedragswetenschapper.

³ Dr. Patrick Hudson is benoemd tot hoogleraar op de leerstoel The Human Factor in Safety van de sectie Veiligheidskunde.



Figuur: veiligheidsculturen volgens Hudson

Hudson laat in dit model de relatie zien tussen de mate van informatie en vertrouwen. Hoe hoger het vertrouwen in de organisatie en hoe meer informatie uitwisseling plaats vindt, hoe hoger de kwaliteit van de veiligheidscultuur.

De tweede cirkel: relatievertrouwen

Hierbij draait het om relatievertrouwen en gaat het over gedrag (Covey, 2008). Communicatie loopt als een rode draad door vertrouwen heen. Dat wat je doet heeft meer effect dan wat je zegt. Een adviseur die cliënten agressief benadert en aangeeft dat zijn intenties goed zijn krijgt geen vertrouwen.

Er zijn verschillende oorzaken en vormen van zichtbaar gedrag aan te wijzen wanneer een team ineffectief is (Lencioni, 2008).

1. **Afwezigheid van vertrouwen:** teamleden zijn zichtbaar gereserveerd in zich kwetsbaar opstellen.
2. **Angst voor conflict:** vaak gaat men de moeilijke discussie uit de weg. En geeft men oppervlakkig en veilig commentaar.
3. **Gebrek aan commitment:** duidelijke uitspraken worden vermeden, bindende afspraken worden ontdoken en het "wilsbesluit" wordt niet genomen. Besluiten worden niet "ondertekend."
4. **Vermijding van verantwoordelijkheid:** we leven afspraken niet na. En spreken elkaar onvoldoende aan. Immers, anderen aanspreken kan ertoe leiden zelf aangesproken te worden!
5. **Verwaarlozing van Resultaten:** we besteden weinig aandacht aan collectieve doelen en resultaten. Onze eigen activiteiten hebben een hoge prioriteit dan de teamdoelen.

Uit onderzoek naar de gedragingen van personen die vertrouwen genieten zijn dertien gedragskenmerken naar voren gekomen, die de grondbeginselen vormen om vertrouwensrelaties aan te kunnen sturen.

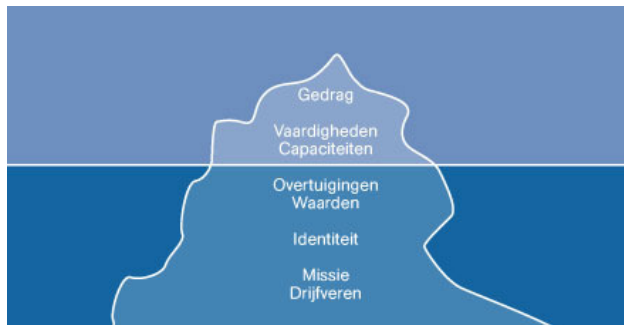
Door Covey zijn op basis hiervan de volgende gedragingen geïdentificeerd dat vertrouwen bouwt:

1. Spreek mensen rechtstreeks aan
2. Toon respect
3. Creëer transparantie
4. Durf het "rechtssysteem" ter discussie te stellen⁴

⁴ Denk hierbij aan de aap en de banaan. De essentie van het verhaal is dat er apen in de kooi zitten die geleerd hebben om van dat trapje en die banaan af te blijven, maar volstrekt geen weet hebben van het waarom (de brandspuit).

5. Toon loyaliteit
6. Lever resultaten
7. Probeer beter
8. Confronteer met de werkelijkheid
9. Verduidelijk verwachtingen
10. Kom je verantwoordingsplicht na
11. Luister eerst
12. Houd je aan afspraken
13. Bouw "het bedrijven" van het vertrouwen uit

De derde cirkel: organisatievertrouwen (afstemming)



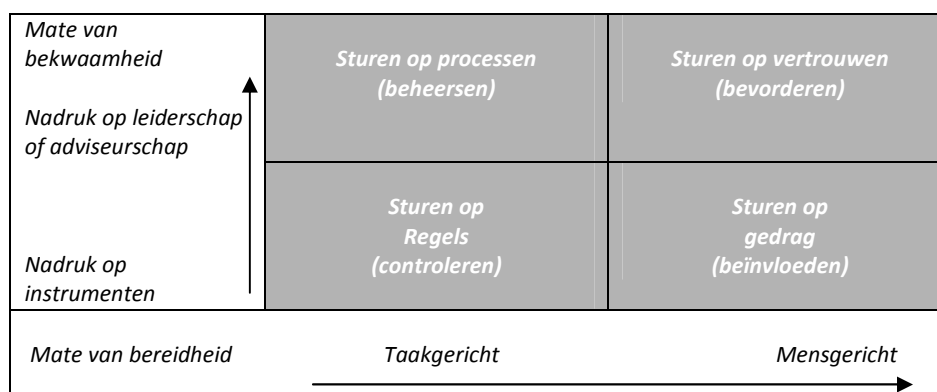
Organisatievertrouwen is het geloof in de betrouwbaarheid die medewerkers en management in zichzelf en in elkaar hebben om de organisatie tot een succes te maken en te laten zijn. Dit betekent dat naast de zichtbare zaken (gedrag, vaardigheden en capaciteiten) ook de onzichtbare zaken (overtuigingen, waarden, identiteit) ertoe bijdragen dat men in elkaar gelooft en het vertrouwen heeft met de goede dingen bezig

te zijn.

Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de leiders van de organisatie. Zij hebben immers primair de verantwoordelijkheid om de organisatie te sturen en er voor te zorgen dat het voortbestaan wordt gegarandeerd of de intrinsieke waarde van de organisatie ten volle wordt benut.

Leiderschap

Juist omdat er zoveel verschillende dimensies zijn, zijn er ook zoveel verschillende typeringen voor stijlen. Effectieve leiders laten een breed spectrum zien van gedrag en kiezen de juiste stijl bij de daarbij passende situatie. De bekendste dimensie is het onderscheid tussen mensgericht en taakgericht (Hersey en Blanchard 1969 en Blake en Mouton 1957). Het combineren van de stijlen van leidinggeven en adviseren, sturen op vertrouwen en aandacht voor mens of taken brengt ons tot het volgende kwadrant:



Figuur: sturen op veilig en gezond gedrag

Het verhaal is kenmerkend voor de gang van zaken in sommige organisaties ("We hebben het altijd zo gedaan, waarom zouden we het anders doen?", maar niemand kan aangeven WAAROM we het ZO doen, en of er niet een betere manier is)

Dit kwadrant is een handig hulpmiddel voor arbodeskundigen om de sturingmechanismen te verklaren binnen een organisatie. Een leidinggevende die vraagt aan een adviseur om mee te denken bij een vraagstuk is ontwikkelingsgericht en stuurt op vertrouwen. Een leidinggevende die vraagt om een analyse-diagnose recept stuurt op regels. Wanneer ze vooral sturen op verzuimcijfers dan staat beheersing centraal.

De vierde cirkel: marktvertrouwen (reputatie)

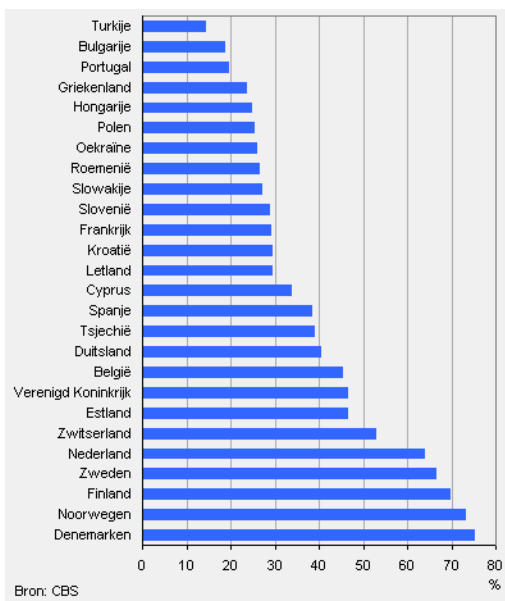
De volgende aspecten spelen een belangrijke rol bij de reputatie van bedrijven (Van Riel, 2003):

- werkplekomgeving
- kwaliteit van producten en diensten
- sociale verantwoordelijkheid
- visie en leiderschap
- financiële prestaties
- vertrouwen en respect

Markt vertrouwen draait om reputatie. Dit is een positief of negatief gevoel bij het horen van de naam van iemand of organisatie. Het effect van het artikel "Zelfmoordgolf bij France Telecom" uit NRC van september 2009 heeft bijvoorbeeld direct invloed op de geloofwaardigheid, omdat het immers een negatief resultaat is van arbeidsomstandighedenbeleid.

Opvallend is dat uit verschillende reputatie onderzoeken steeds weer blijkt dat mensen organisaties binnen hun eigen omgeving of land het hoogst waarderen. *De afstand binnen de cirkel van vertrouwen lijkt zich zelfs op maatschappelijk niveau voor te doen.*

De vijfde cirkel: maatschappelijk vertrouwen (sociaal en cultureel)



Van de Nederlandse bevolking heeft 64 procent vertrouwen in de medemens. Alleen in de Scandinavische landen is dit sociaal vertrouwen iets groter. Zie nevenstaande tabel.

Opvallend is dat het vertrouwen het grootst is bij de "Rijnlandse landen" en de Scandinavische landen. Dit komt omdat deze culturen kenmerken bezitten van "onderhandelde oplossingen". Daarnaast heeft de manager de stijl van coach die niet leidt door autoriteit of machtspositie maar op basis van kennis of vakbekwaamheid en leiderschapskwaliteiten. Kennis/vakbekwaamheid en leiderschap dragen daarmee ook bij aan het vertrouwen op maatschappelijk niveau.

Figuur: CBS, vertrouwen in de medemens, 2008

Geen theorie zonder voorbeelden. Hieronder volgen er twee waarbij we illustreren dat gedrag onderdeel is van de organisatiecultuur. De voorbeelden laten zien dat gedrag onder invloed staat van vele verschillende aspecten (lagen), waaronder eigen opvattingen en de omgeving.

Case 1 : wij zijn oké, jullie zijn dom, daarom maken we instructies

Het is maandagochtend. Elke maandag start er een management vergadering van de directie van Railbeheer "de wissel". Dit keer in Utrecht. Iedereen haalt koffie en praat nog gezellig na over het weekend. In de wandelgang moppert de directeur van de vestiging railonderhoud te Deventer tegen

de veiligheidkundige: “zeg, er zijn nu al meer meldingen van machinisten dan vorige jaar. Het lijkt erop dat onze monteurs bewust onveilig werken”. “De cijfers zien er inderdaad niet goed uit”, bevestigt de directeur onderhoud. “Dat kan toch zo niet doorgaan”. Ze wenden zich beiden tot de veiligheidkundige. “Wil jij zo spoedig mogelijk nieuwe instructies maken en deze in de toolboxes behandelen?”.

Een paar weken later start de toolbox meeting in de kantine van een werkplaats te Deventer. Het is gezellig. De uitvoerder opent de meeting. De veiligheidkundige vertelt dat iedereen de nieuwe instructie moet opvolgen. De gezelligheid raakt ver te zoeken en de spanning loopt op. De veiligheidkundige vertaalt dit naar “weerstand op verandering” en zet door. Omdat de veiligheidkundige hierdoor last krijgt van stress, verspreekt hij zich en zegt: “de directie denkt dat jullie express onveilig werken”. De bom barst. De sfeer is om te snijden. De uitvoerder sust de groep en belooft actie te nemen. Hij dringt aan op een onderzoek en een gesprek met de directie. “Mijn monteurs willen allemaal veilig thuiskomen, ze hebben allemaal kinderen en een sociaal leven. Het management komt nooit een keer kijken als wij ’s nachts werken.”

Analyse m.b.v. cirkels van vertrouwen – waar gaat het fout?

Hier is sprake van afstand tussen management en werkvloer. De cirkel van vertrouwen is geraakt en de afstand pijnlijk voelbaar. Het management maakt duidelijk een attributiefout. Ze wijten het gedrag aan bewuste opzet van de monteurs. Ze vragen zich niet af wat de oorzaken zijn; vragen dit ook niet aan de monteurs, maar duiken meteen in oplossingen. Vertrouwen dus niet op het beoordelingsvermogen van de monteurs.

Een instructie moet het “probleem” oplossen. Hier zijn patronen te herkennen die de kern van een organisatiecultuur vormen. In deze organisatie lost men veel problemen op door kaderrichtlijnen of regelingen. De aanname dat een instructie gaat helpen zit heel diep. Dit is onderdeel van de organisatiecultuur. Op deze manier gaan de managers in deze casus ook om met veiligheid. Veiligheidscultuur is daarmee een onderdeel van de organisatiecultuur (Guldenmund, 2010).

Hoe dan wel? (Vertrouwen en gedragsverandering)

De verschillende lagen van gedrag en vertrouwen vormen een “kompas” voor elk niveau binnen een organisatie om te komen tot een gewenste adviesrelatie .

Samengevat zijn de volgende aspecten onderdeel van het “kompas”:

- stuur op je eigen “professionele” gedrag (gedrag roept gedrag op);
- beperken en herkennen van “attributiefouten” (context speelt een belangrijke rol);
- achterhalen van “referentiekader” van de ander (ervaringen vormen opvattingen);
- “groepsdruk” bespreekbaar maken (subcultuur, “er bij horen”);
- bouw actief mee aan een “gewenste cultuur” in de organisatie (“by walking around”);
- geef iedereen voldoende informatie over hoe te handelen, voldoende middelen, regelruimte en sociale steun om te leren;
- laat consequent de 13 gedragingen zien.

Vertrouwen draagt bij aan een effectieve samenwerking op alle niveaus. Daarbij is de rol van de adviseur (Kloosterboer 2005, Velde van der 2008) minstens zo belangrijk. Hierbij kan de adviseur invloed uitoefenen door het inzetten van humor, lef en als gelijkwaardige sparringpartner van het management.

Literatuur en bronnen:

- Stephen M.R. Covey, Rebecca Merrill *De snelheid van vertrouwen* Business Contact, 1e druk, 2008 ISBN-13: 9789047000877
- Interview met Cees van Riel (hoogleraar corporate communication) uit Rigt in de Ondernemer, nummer 7, september 2003
- Velde - de Roos, van der C. "De arboprofessional als sterspeler, de kleurrijke weg naar kwaliteit van arbeid van de toekomstige arboprofessional". Masterscriptie, Nederlandstalig 2008 Vleuten.
- Jaap J. Boonstra, *Lopen over water. "Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, UVA, 2004
- Tiggelaar, Ben, *dromen, durven, doen*, Spectrum / 2e druk / 2010, ISBN-13: 9789049105273
- Landsberg, M., *De TAO van motivatie, inspireer uzelf en anderen*, Academic Services, 1999, pag. 58-60
- Teun van Aken, Poul Bakker, Sjaak Evers, Nol Hovens, Ger Jonkergouw, Herman Snelder en Mathieu Weggeman *Scandinavisch of Rijnlands, doet 't ertoe?*, artikel van onbekende datum via internet: http://rijnland.web-log.nl/rijnland/files/zweeds_of_rijnlands_doet_t_ertoe_v10.doc
- Bijlsma, Tom, 2009 *Teamleren bij de Nederlandse Krijgsmacht*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit van Tilburg, op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander, pagina 41 en 42.
- Beck, Ulrich, 1997, *De wereld als risicomaatschappij, essays over de ecologische crisis en de politiek van de vooruitgang*, Van Gennep B.V., Uitgeverij
- Kloosterboer, Paul, *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*, 2005 Sdu uitgevers bv, Den Haag, 4^e oplage, ISBN 9052614970

Geraadpleegde sites:

- <http://www.twynstraguddekennisbank.nl>
- www.123management.nl
- www.managersonline.nl
- <http://www.ereprijstrainingencoaching.nl>
- <http://www.fakoberkers.nl/portfolio/websites/vertrouwen/Definities/barerra.htm>
- http://www.bartnooteboom.nl/site/index_en.cfm