

VERTROUWEN ALS KOMPAS

WERKEN AAN EEN CULTUUR
VAN VERTROUWEN

PAULINE M. VOORTMAN

INHOUD

INLEIDING VERTROUWEN IS EEN KEUZE 8

- Schone lucht 10
- (Persoonlijk) leiderschap 11
- Stille revolutie 12
- Leeswijzer 13

DEEL I DE BOUWSTENEN VAN EEN CULTUUR VAN VERTROUWEN 15

1 DE VERWARRING VOORBIJ 16

- Wat is vertrouwen in organisaties? 17
- Vertrouwen vraagt om een procesbenadering 20
- Wat is cultuur in organisaties? 21

2 WELWILLENDHEID 24

- Vertrouwenwekkend gedrag 25
- Intenties helder maken 26
- Hoe kijk jij naar je samenwerkingsrelaties? 30
- Verschillende vormen van vertrouwen 31
- Van een negatief naar een positief gevoel 33

3 KWETSBAARHEID 36

- Je kwetsbaar opstellen is een risico dat je moet durven nemen 37
- De kwetsbare leider 40
- Persoonlijkheidskenmerken 41
- Kritisch-reflectief werkgedrag 42
- Moreel kompas 43
- Wij zijn ons 43

4 VOORSPELBAARHEID 46

Risicoleiderschap 48

Waakzaamheid en breder kijken 49

**INTERMEZZO HOE DRAAG JIJ ZELF BIJ AAN EEN CULTUUR VAN
VERTROUWEN? 55**

DEEL II WERKEN AAN EEN CULTUUR VAN VERTROUWEN 59

5 DE VERTROUWENSKNOPPEN 60

Vertrouwensknop 1: Missie en waarden 64

Ervaring met de TW-teamscan 69

Vertrouwensknop 2: Doelen, taken, verantwoordelijkheden 73

Ervaring met de TW-teamscan 79

Vertrouwensknop 3: Aandacht 82

Ervaring met de TW-teamscan 90

Vertrouwensknop 4: (Zelf)reflectie 96

Verbeteren en reflecteren 98

Ervaring met de TW-teamscan 103

Vertrouwensknop 5: Communicatie 109

Ervaring met de TW-teamscan 113

DEEL III VERDIEPING 117

6 VERTROUWEN DOOR VERSCHILLENDE BRILLEN 118

Vertrouwen door de ogen van biologen 119

Vertrouwen door de ogen van neurowetenschappers 120

Vertrouwen door de ogen van psychologen 121

Vertrouwen door de ogen van economen 121

Vertrouwen door de ogen van sociologen 123

7 HET TRUSTWORKSMODEL 126

Het model van de concurrerende waarden 127

Deugden 129

Communicatieve zelfsturing 133

Het Invloedmodel 134

EPILOOG EEN BETERE WERELD 138

DANKWOORD 142

LITERATUUR 144

OVER DE AUTEUR 150

INLEIDING

VERTROUWEN IS EEN KEUZE

“ ‘Toen ik de trap afliep om de redactie toe te spreken bij de kerstborrel had ik twee speeches in mijn zak. In mijn linkerkant zat een speech met: “Ik heb fouten gemaakt. Daarom stap ik nu per direct op.” In de rechterkant zat een speech met: “Ik heb fouten gemaakt, maar misschien kunnen we daar samen van leren.” Pas op die trap besloot ik: ik kies voor de rechter. Omdat ik wist: als ik nu ga, dan is mijn hoofdredacteurschap een mislukking geweest. Het moeilijkste is nu achter de rug. Ik heb met de spade omgewoeld en zaden geplant. Nu komt juist de tijd van oogsten.’

Deze quote komt uit het afscheidsinterview met Peter Vandermeersch die na negen jaar stopt als hoofdredacteur van *NRC* (Verbraak, 2019). Hij had het niet mooier kunnen verwoorden. De weg die hij heeft gekozen, is de weg die in dit boek wordt beschreven.

‘Het is een ongelofelijk eenzaam vak’, zegt hij ook. Hij heeft het dan over zijn vak als hoofdredacteur. Een hoofdredacteur is niet alleen een journalist, maar vooral een manager, een leider.

“ ‘Ik heb mij nooit eenzamer gevoeld dan in 2014. De wittebroodsweken waren allang voorbij, we hadden een stevige reorganisatie achter de rug. Ik had inmiddels mijn fouten gemaakt met optredens buiten en binnen de krant. Ik dacht: Heb ik er eigenlijk wel goed aan gedaan? Heb ik niet te hoog gegrepen? Was het geen hybride? Eind 2014 introduceerden we een andere manier van werken. Dat bleek een lont in het kruitvat. Die crisis ging in feite niet over die andere manier van werken, die ging over de stijl van de leider. Er ontstond een stemming van: Het is zo wel goed geweest. Peter heeft de zaak opgeschud. Nu is het tijd voor een ander.’

Vandermeersch zette een nieuwe koers uit en schudde daarmee de krant op, maar hij verloor zich soms in boosheid. Daar heeft hij nu spijt van. Het valt niet mee om altijd het goede te doen. Als leider sta je voortdurend in de schijnwerpers. Bovendien heb je een voorbeeldfunctie. Vandermeersch gooide op een voor hem cruciaal moment de handdoek niet in de ring, maar hij maakte de keuze zich kwetsbaar

op te stellen. Hij deed een oproep om samen te leren van de fouten die er, ook door hem, waren gemaakt. En hij ging door met het veranderingsproces dat hij in gang had gezet. Hij heeft met de spade omgewoeld en zaden geplant. Daarna is hij gaan oogsten, nadat hij ongetwijfeld zijn plantjes eerst een tijd water had gegeven, om in zijn beeldspraak te blijven.

Hij heeft niet alleen een duidelijke koers uitgezet, maar hij heeft er ook voor gezorgd dat mensen hem weer gunstiger gezind werden, de 'onderlinge welwillendheid' keerde terug. Wat leverde zijn aanpak in de jaren daarna op? Hij schrijft in zijn afscheidsspeech (Vandermeersch, 2019):

“ ‘Een paar maanden geleden keken Marcella [plaatsvervangend hoofdredacteur, PV] en ik over onze schouder en we zagen wat ook jullie én de buitenwereld zien:

- een mediabedrijf met een heldere strategie;
- een organisatie die staat als een huis;
- een redactie met uitstekende mensen;
- een krant die een goede en betrokken eigenaar heeft;
- een *NRC* waarvan de oplage nu al vier jaren op rij stijgt;
- een financiële rekening die jaar na jaar ronduit indrukwekkende resultaten toont.

Kortom: we zagen en we zien een innovatief mediabedrijf, gestoeld op stevige journalistieke waarden en principes, bevolkt door steengoede journalisten, waarmee het op alle terreinen goed gaat.’

Vandermeersch beschrijft nu, in het voorjaar van 2019, de goede resultaten en het positieve gevoel die de uitkomsten vormen van ieders inspanningen. Hij beschrijft de uitkomsten van een cultuur van vertrouwen.

Schone lucht

Het woord *vertrouwen* komt noch in het afscheidsinterview, noch in zijn afscheidsspeech voor. Dat is niet verwonderlijk. Vandermeersch is achteraf trots en dankbaar, en ziet de toekomst zonnig in. Dan heb je het ook niet over vertrouwen.

Vertrouwen is namelijk als schone lucht: je realiseert je pas hoe belangrijk het is als het er niet meer is. Pas dan voel je de *sense of urgency*. Peter Vandermeersch had die ‘sense of urgency’ eind 2014 op de trap. Toen stond hij voor de keuze wat te doen. Intuïtief deed hij het goede.

Een mooi verhaal, met een heftig begin en uiteindelijk naar zijn gevoel een goede afloop. Voor velen herkenbaar en wellicht ook jaloersmakend. Want zijn we niet allemaal het liefst lekker aan het werk om een zinvolle bijdrage te leveren? En hebben we niet allemaal behoefte aan ruimte en autonomie? Aan erkenning en waardering? Aan verbinding met anderen? Om goed te presteren is het nodig je veilig te voelen, niet alleen fysiek, maar ook sociaal. Als je je veilig voelt, ervaar je een gevoel van vertrouwen. Als je vertrouwen schenkt en ontvangt, is er sprake van wederzijds vertrouwen in elkaars vakmanschap, in elkaars goede wil, in elkaars integriteit, in elkaars manier van communiceren. In een cultuur van vertrouwen durf je te experimenteren, mag je fouten maken, kun je fouten vergeven, deel je kennis, leer je samen en heb je plezier. Je boekt samen resultaten.

Helaas ontbreekt dit positieve gevoel nogal eens. We ervaren dan een gebrek aan ‘schone lucht’. We hebben last van hoger management dat er niets van bakt, van de klaag-en-vinkjescultuur, van de angst-en-afrekencultuur. We willen af van de hoge juridische kosten, van het kille rendementsdenken, van de buitensporige administratie, van het hoge ziekteverzuim en van de vele burn-outs, vooral bij jonge mensen. We willen dat de mens centraal staat en niet het systeem. We willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Dit vraagt om ander leiderschap. Om leiderschap vanuit vertrouwen. De tijd is rijp om, net als Vandermeersch, te kiezen voor werken aan een cultuur van vertrouwen.

(Persoonlijk) leiderschap

In dit boek wil ik laten zien wat werken aan een cultuur van vertrouwen inhoudt. Het boek beantwoordt de vraag hoe je vertrouwen als kompas in kunt zetten om duurzame resultaten te boeken in je team of organisatie. Het is op de eerste plaats bedoeld voor leidinggevendenden. Dit kunnen ook ondernemers zijn, of mensen die leidinggeven aan (vrijwilligers)projecten. Daarnaast is dit boek bestemd voor iedereen die leidinggevendenden adviseert of controleert, zoals hr-adviseurs, coaches,

beleidsmedewerkers, toezichthouders, accountants en professionals die zich bezighouden met risk & compliance. Als derde doelgroep hoop ik ook professionals die in teams werken, al dan niet zelfsturend, te inspireren om werk te maken van vertrouwen.

In alle gevallen gaat het om persoonlijk leiderschap: je hebt een eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat je in de samenwerking met anderen de goede dingen doet en het beste in elkaar naar boven haalt. Dit leiderschap schept ruimte om vakmanschap te ontwikkelen en is waardegedreven.

Stille revolutie

Het onderwerp ‘vertrouwen’ leeft en krijgt steeds meer aandacht. Dit bleek bijvoorbeeld ook uit de bijval die Jan Terlouw kreeg na zijn emotionele oproep om meer vertrouwen in ‘De Wereld Draait Door’ eind 2016. Als metafoor gebruikte hij het touwtje uit de brievenbus. Terlouw wil daarmee zeggen dat we iets vanzelfsprekends – iets wezenlijks – dreigen te verliezen: vertrouwen, het cement van een samenleving. Het is tijd bewust werk te maken van vertrouwen. Ook in onze organisaties.

We leven in roerige tijden waarin ons vertrouwen voortdurend op de proef wordt gesteld. Onze ‘waarheden’ staan ter discussie. De inhoud van het werk verandert voortdurend en in hoog tempo. Het vraagt weerbaarheid en veerkracht om ons aan te passen aan de veranderende omstandigheden. We moeten ons voortdurend afvragen welke risico’s we lopen, of die te voorkomen zijn en zo ja hoe. Om deze weerbaarheid te realiseren hebben we een vertrouwensrevolutie nodig, een omwenteling in ons gevoel, in ons denken en handelen. Want werken aan vertrouwen betekent bewust bepaalde risico’s nemen en andere bewust niet. Ik wil je in dit boek laten zien wat dat inhoudt. Ik bedoel niet dat je op de barricaden zou moeten gaan staan. Ik heb het over een *stille* revolutie die begint bij (zelf)reflectie. Begrijpen hoe het zit, is de eerste stap. Om Cruijff te citeren: ‘Je gaat het pas zien als je het doorhebt.’

Je kunt zelf wel het licht hebben gezien, maar dat betekent niet dat je anderen makkelijk mee krijgt in het actief werken aan vertrouwen. In de praktijk blijkt

namelijk al te vaak dat praten over vertrouwen leidt tot wantrouwen. We moeten ons blijkbaar over een psychologische drempel heen zetten. In de praktijk loop ik vaak tegen deze barrières aan. ‘Vertrouwen is bij ons geen issue’, hoor ik dan. Men ziet vertrouwen als een statisch begrip, niet als iets om continu aan te werken. Of er speelt angst: ‘Als we het als MT op de agenda zetten, lijkt het net alsof we onze medewerkers niet vertrouwen!’ Een andere veelgehoorde opmerking is: ‘Dit kost te veel tijd, we hebben eerst nog brandjes te blussen.’ Ook mijn (internationale) collega’s herkennen deze weerstanden. In deze gevallen wordt de *sense of urgency* bij de leiding niet genoeg gevoeld. Terwijl die urgentie er wel degelijk is. Ik denk dat er tegenop wordt gezien echt werk te maken van vertrouwen. Werken aan vertrouwen vergt namelijk de nodige inspanning en zorgt nu en dan voor mentale pijn. Mijn uitgangspunt is dat werken aan vertrouwen alleen lukt als je bereid bent je eigen mensbeeld, gedrag, wensen en dromen onder de loep te nemen. Dit vraagt om een ontvankelijke houding en de bereidheid om zo nodig je overtuigingen en gedrag te veranderen. Durf je het risico te nemen om je kwetsbaar op te stellen en verantwoordelijkheid te nemen?

Werken aan een cultuur van vertrouwen vraagt moed. Met dit boek hoop ik je houvast te geven om aan de slag te gaan en je eigen samenwerkingsrelatie(s) te onderzoeken en zo nodig te veranderen. Dat loont, want als je werkt met vertrouwen als kompas werk je plezieriger samen en boek je duurzame resultaten.

Leeswijzer

Nadat ik in 2012 promoveerde op het onderwerp vertrouwen heb ik de afgelopen jaren organisaties begeleid die bewust werken aan een vertrouwenscultuur (Voortman, 2012). Zij gebruiken vertrouwen als kompas. Ook volg ik in de media hoe organisaties wel of niet voldoen aan de voorwaarden voor een cultuur van vertrouwen. In dit boek maak ik van deze inzichten gebruik en wil ik je laten zien hoe je zelf een organisatieklimaat kunt realiseren waarin mensen tot bloei komen en samen duurzame resultaten boeken. Werken aan vertrouwen is een actief proces: eerst reflecteren en vervolgens de goede dingen doen op de goede manier. Je onderzoekt jezelf, je samenwerkingsrelatie(s) en de context waarin je met elkaar handelt.

In deel I wordt toegelicht wat een cultuur van vertrouwen is en wat het van jou vraagt om hieraan te werken. Dit doe je aan de hand van een zelf te kiezen samenwerkingsrelatie. In deel II worden de ‘vertrouwensknoppen’ geïntroduceerd, de voorwaarden voor een cultuur van vertrouwen. Ik laat je zien hoe je met behulp van vijf vertrouwensknoppen de stand van zaken in je team of organisatie kunt onderzoeken. Met behulp van deze diagnose krijg je inzicht in jullie vertrouwensproces. Deze diagnose heb je nodig voordat je aan oplossingen kunt werken. Dan wordt duidelijk of je met kleine aanpassingen de cultuur van vertrouwen kunt optimaliseren. Of het wordt evident dat er een vertrouwensrevolutie nodig is om de positieve spiraal (weer) te pakken te krijgen. Alles tussen die uitersten is mogelijk. Deel III ten slotte bestaat uit twee hoofdstukken die meer verdieping bieden voor de liefhebbers van theorieën en modellen.

Ik hoop je in dit boek te inspireren met heldere concepten, met voorbeelden uit de praktijk en met extra informatie, zoals TED Talks, webinars, podcasts en artikelen die het thema belichten. Deze informatie vind je via de QR-codes in de marge.

Pauline M. Voortman is bedrijfskundige (RSM, 1982). Zij werkte als beleidsadviseur en projectmanager in de audiovisuele industrie in Nederland en in Italië. In 2000 maakte zij een carrièreswitch door als trainer/adviseur bij Bureau Zuidema aan de slag te gaan. In 2012 promoveerde zij bij professor Arjo Klamer aan de Erasmus Universiteit (Vertrouwen werkt - Over werken aan vertrouwen in organisaties). Sinds haar promotie legt Pauline zich toe op dit thema vanuit het door haar opgerichte bedrijf Trustworks BV. Zij heeft een online-instrument ontwikkeld, de TW-teamscan, waarmee teams op een veilige en toegankelijke manier kunnen onderzoeken hoe het onderling vertrouwen in hun team ervoor staat. En zij biedt samen met een team van Trustworksadviseurs begeleiding bij het optimaliseren van de cultuur in deze teams. Pauline treedt ook regelmatig op als spreker.

Het is haar missie om werkend Nederland te inspireren duurzame resultaten te boeken door bewust aandacht te besteden aan een cultuur van vertrouwen.

www.trustworks.nl

VERTROUWEN ALS KOMPAS

WERKEN AAN
EEN CULTUUR
VAN VERTROUWEN

We voelen steeds meer druk en hectiek, terwijl we verlangen naar rust, verbinding en begrip. Naar een gevoel van vertrouwen. En dat is een terecht verlangen. Vertrouwen is namelijk als schone lucht, we kunnen niet zonder. Niet privé, niet in ons werk.

In een cultuur van vertrouwen heeft iedereen een gevoel van voldoende voorspelbaarheid, van houvast. En van welwillendheid ten opzichte van elkaar. Je durft elkaar vertrouwen te geven en krijgt het ook terug. Zo leer je samen, neem je samen risico's en boek je goede resultaten.

Twee zaken zijn van belang als je aan vertrouwen gaat werken:

- *Verbeter de wereld en begin bij jezelf.*
Ben je in staat om naar je eigen overtuigingen, houding, gedrag en risicobereidheid te kijken?
- *Het besef dat je altijd onderdeel bent van een groter geheel.*
Hoe ziet jouw werkomgeving eruit? Is de missie helder, weet iedereen waar het echt naartoe moet en hoe? Krijg je persoonlijke aandacht en is er tijd voor reflectie?

Dit boek biedt je een diagnose en een aanpak op basis waarvan je zelf aan oplossingen kunt werken. Eerst begrijpen wat vertrouwen in de kern is en pas daarna handelen.



Pauline Voortman promoveerde op het thema vertrouwen in organisaties. Zij combineert in haar werk wetenschappelijke inzichten en praktische ervaring. Zo inspireert zij mensen het beste in zichzelf en in elkaar naar boven te halen.

www.trustworks.nl

