

Vertrouwen geven; de oplossing voor organisaties?

Ineke Donkervoort, 11-10-2007

Na de zomer besteedden zowel het Fd. en het Management & Literatuur veel aandacht aan de term "vertrouwen".

Volgens Management & Literatuur in het nummer van oktober is het "gebrek aan vertrouwen" zelfs het item waar het momenteel in organisaties aan schort, en een belangrijke oorzaak van knelpunten die optreden. Het blad laat daarbij Mathieu Weggeman aan het woord over zijn nieuwste boek: "Leidinggeven aan professionals? Niet doen!" Hij pleit daarin voor minder regels en meer vertrouwen.

Het Fd. laat in het nummer van 28 september Kees Cools en Alexandra van Huffelen aan het woord met als kop "Het einde van de hiërarchie; cultuur van vertrouwen werkt beter". In dat artikel pleiten beide auteurs voor het gaan sturen op vertrouwen. Mensen gaan zich dan gewaardeerd voelen, nemen meer initiatief, krijgen meer voldoening in hun werk en zijn meer tevreden, volgens de auteurs. Dat laatste is erg belangrijk in professionele dienstverlenende organisaties waarin medewerkers immers in belangrijke mate de kwaliteit van de dienstverlening bepalen.

Is dus de oplossing voor het verbeteren van organisaties; regels afschaffen, minder managers aanstellen en vertrouwen geven?

Naar onze mening ligt het toch wat gecompliceerder. Vertrouwen en respect zijn basiswaarden die iedere organisatie, en zeker professionele dienstverlenende organisaties hoog in het vaandel zouden moeten hebben. Maar wij leven niet in een ideale wereld, en, zoals wij allen weten kan ook niet iedereen zomaar goed met vertrouwen omgaan. Om te voorkomen dat organisaties vervallen in chaos door naïviteit moet wel helder zijn van welk coördinatiemechanisme een organisatie zich bedient.

Belangrijk voor het kunnen geven van vertrouwen is de mate waarin medewerkers de missie en visie van een organisatie delen, en wellicht in professionele organisaties nog belangrijker hun eigen ambitie in lijn ligt met de missie/visie en ambitie van de organisatie. Daardoor ontstaat er ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Immers wat medewerkers aan opleiding en ontplooiing willen, past dan in de koers van de organisatie. Verder is het belangrijk dat medewerkers zich achter de waarden van een organisatie kunnen stellen en dat die waarden zowel intern als extern, richting klanten, uitgangspunt van handelen zijn. Niets is immers slechter voor vertrouwen als van medewerkers wordt verwacht dat zij klanten anders behandelen dan collega's. Ten slotte is het belangrijk, geeft ook Weggeman aan, dat midden-managers de durf hebben voor hun mensen te gaan staan en zich kunnen blijven verenigen met het corporate beleid en dat ook uitdragen. Om dit alles te realiseren is het belangrijk dat missie/visie in een participatief proces tot stand komen, dat er in een organisatie aandacht is voor informeren en communiceren. Dat een competentie als samenwerken belangrijk gevonden wordt. Maar ook dat er een cultuur is waarin men elkaar durft aan te spreken, problemen bespreekt, open en eerlijk is. Dat alles vanuit de ambitie om elkaar en daarmee de organisatie "beter te maken".

Zijn medewerkers dan ook automatisch tevreden en gemotiveerd? Neen, ook dan blijft het hard werken, aandacht geven en duwen en trekken. Motivatie is een complex fenomeen dat niet bij iedereen hetzelfde werkt, zoals ook Dominique Haijtema aangeeft in een column in het Fd. van 11 oktober.

Het realiseren van een cultuur van vertrouwen als belangrijk onderdeel in het coördinatiemechanisme van een organisatie, kost dus tijd. Het vervullen van de randvoorwaarden is niet zomaar even geregeld. Het vraagt een ander gedrag van managers, en niet iedere manager voelt zich daar prettig bij. Een stapsgewijze aanpak waarin geëxperimenteerd kan worden, en medewerkers en managers kunnen leren en wennen, is dus noodzakelijk. Daarmee vraagt het dus ook om een lange termijn perspectief van de organisatie , en zijn top.

Onze conclusie is dan ook: vertrouwen is heel belangrijk voor organisaties, en zeker professionele en dienstverlenende organisaties, maar het vraagt tijd, een lange termijn perspectief, en een goed plan van aanpak, anders is het risico groot dat het leidt tot teleurstelling en chaos. Juist in die situatie zijn de randvoorwaarden voor implementatie het minst geschikt.