

VERTROUWEN

drs. ir. R.B.E. van Wijngaarden

1 SITUATIE

Als u in een winkel een nieuwe televisie koopt, haalt u deze dan ter plekke uit de doos om te controleren of het apparaat wel werkt? Als u telefonisch een tafel in een restaurant reserveert, loopt u dan twee uur van tevoren even binnen om te verifiëren of uw naam in het boek genoteerd staat? Natuurlijk doet u dat niet! U neemt aan dat de dingen gaan zoals u redelijkerwijs mag verwachten. En dat is maar goed ook. Wanneer u alles zouden willen controleren, zou uw leven extreem inspannend en frustrerend worden. Het is immers feitelijk onmogelijk om alle mensen in uw omgeving volledig te controleren. Een mens leeft voortdurend in onzekerheid en heeft een manier gevonden om daar mee om te gaan. Die manier heet vertrouwen.

U vertrouwt een ander wanneer u positieve verwachtingen hebt over het gedrag van de ander en wanneer u bereid bent zich kwetsbaar ten opzichte van de ander op te stellen. Wanneer u bijvoorbeeld een afspraak met iemand maakt en u hebt veel vertrouwen in deze persoon, dan verwacht u dat hij of zij de afspraak met u na komt. U vindt het dan niet nodig dit te controleren en accepteert het risico dat de ander uw vertrouwen beschaamt. Op dat moment bent u kwetsbaar: wanneer de ander de afspraak niet na komt, staat u met lege handen!

Vertrouwen is essentieel voor elke vorm van samenwerking tussen organisaties en teams. Kijkt u maar eens naar uw relatie met andere afdelingen, klanten of leveranciers. Zonder wederzijds vertrouwen komt samenwerking niet van de grond. Zelfs wanneer u de zaken contractueel volledig hebt dichtgetimmerd, verloopt de samenwerking uiterst stroef wanneer er geen werkbaar niveau van vertrouwen aanwezig is. Het ontwikkelen van vertrouwen is dus een belangrijke vaardigheid om effectief te kunnen samenwerken. Kunt u vertrouwen in relaties met andere partijen ontwikkelen?

2 TEST

Deze test is gericht op het vertrouwen tussen uw eigen team en een door u te kiezen andere partij. U kunt zelf bepalen wie u als uw team beschouwt, bijvoorbeeld uw managementteam, uw projectteam, uw afdeling of uw organisatie als geheel. Als de andere partij kunt u bijvoorbeeld nemen: een andere afdeling, de ondernemingsraad, een klant, een leverancier of een zakenpartner. Zorg ervoor dat beide partijen van een gelijk niveau zijn, bijvoorbeeld twee teams, twee afdelingen of twee organisaties. Wilt u de relatie tussen uw afdeling en een andere organisatie onder de loep nemen, ga dan na welke afdeling van deze organisatie met name belangrijk is en kies deze als de andere partij. Vul nu hieronder uw keuzes in.

Mijn team is:

De andere partij is:

.....

.....

De test bestaat uit twee delen. Deel I gaat over het vertrouwen van uw team in de andere partij. Deel II gaat over de bijdrage van uw team aan het vertrouwen in de relatie met deze partij. Tip: vraag collega's in uw team om deze test ook in te vullen.

Deel I Uw vertrouwen in de ander

Hieronder vindt u twaalf stellingen over uw perceptie van de andere partij. Vult u bij lezing van de stellingen de naam van deze partij op de open plekken in. Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling door het bijbehorende cijfer te omcirkelen.

Absoluut oneens	Oneens	Enigszins oneens	Neutraal	Enigszins eens	Eens	Absoluut eens
0	1	2	3	4	5	6
1	De mensen van ... weten waarover zij praten.					0 1 2 3 4 5 6
2	Bij ... doet men geen toezeggingen die men niet waar kan maken.					0 1 2 3 4 5 6
3	Ik ken bij ... mensen waarmee ik vertrouwelijke zaken durf te bespreken.					0 1 2 3 4 5 6
4	De mensen van ... informeren ons tijdig over relevante zaken.					0 1 2 3 4 5 6
5	Bij ... heeft men de zaken goed georganiseerd.					0 1 2 3 4 5 6
6	De mensen van ... spannen zich in om hun afspraken na te komen.					0 1 2 3 4 5 6
7	Zelfs als de gelegenheid zich voordoet, zal ... geen voordelen nemen ten koste van ons.					0 1 2 3 4 5 6
8	Wanneer men bij ... iets zegt, dan meent men dat oprecht.					0 1 2 3 4 5 6
9	Bij ... leert men van gemaakte fouten.					0 1 2 3 4 5 6
10	De mensen van ... bewaken de voortgang en de kwaliteit.					0 1 2 3 4 5 6
11	Wanneer wij een conflict met ... hebben, dan dreigen zij niet meteen met sancties, maar zijn zij bereid om over een oplossing te praten.					0 1 2 3 4 5 6
12	Ik denk niet dat men bij ... bewust informatie voor ons achter houdt.					0 1 2 3 4 5 6

Deel II Uw bijdrage aan het vertrouwen

Hieronder vindt u drie vragen over de inspanningen van uw team om het vertrouwen tussen uw team en de andere partij te stimuleren. Elke vraag kent zes antwoordmogelijkheden. Kruis elk antwoord aan dat op uw team van toepassing is. U kunt bij elke vraag dus maximaal zes antwoorden en minimaal geen enkel antwoord aankruisen. Vult u bij lezing van de vragen en antwoordmogelijkheden de naam van de andere partij op de open plekken in.

A Welke acties zijn genomen om uw team en ... aan elkaar te binden?

- Verkennen van de gezamenlijke belangen met
- Bespreken wat ... en wij kunnen bieden om voordelen voor beiden te behalen.
- Duidelijke afspraken inclusief sanctiemogelijkheden maken met
- Werkprocessen in de samenwerking met ... evalueren en verbeteren.
- Het belang van de relatie met ... binnen ons eigen team uitdragen.
- Formele en informele bijeenkomsten organiseren tussen belangrijke personen van ... en van ons.

B Wat kenmerkt het gedrag van uw team in de relatie met ...?

- Wij komen onze afspraken met ... na.
- Wij houden ... op de hoogte.
- Wij bieden ... spontaan hulp aan.
- Wij respecteren vertrouwelijke informatie van
- Wij geven fouten toe aan
- Wij nemen klachten en feedback van ... serieus.

C Wat doet uw team met enige regelmaat om uw goede bedoelingen aan ... te tonen?

- Een inspanning leveren zonder direct een tegenprestatie van ... te verwachten.
- Mondelinge afspraken slechts in hoofdlijnen schriftelijk aan ... bevestigen.
- ... het voordeel van de twijfel geven wanneer er iets mis loopt.
- Geen gebruik maken van sanctiemogelijkheden op
- Onze kennis met ... delen en/of ... een kijkje in onze keuken geven.
- ... betrekken bij de besluitvorming binnen ons team.

3 DIAGNOSE

Deel I Uw vertrouwen in de ander

De stellingen in deel I zijn gericht op vier dimensies van vertrouwen: competentie, toewijding, welwillendheid en openheid. Vertrouwt u erop dat de ander competent is, dan verwacht u dat de ander over voldoende expertise, kennis en vaardigheden beschikt om aan uw verwachtingen te voldoen. Vertrouwt u op de toewijding van de ander, dan verwacht u dat de ander aandacht heeft voor de gemaakte afspraken en zich inzet om deze na te komen. Vertrouwt u op de welwillendheid van de ander, dan verwacht u dat de ander oog heeft voor uw belangen en geen opportunistisch gedrag vertoont. Vertrouwt u op openheid, dan verwacht u dat de ander oprecht is en u tijdig, juist en volledig informeert.

Vul hieronder in de blokken achter de nummers 1 tot en met 12 de cijfers in die u bij de twaalf stellingen hebt omcirkeld. Bereken uw score per dimensie van vertrouwen door de cijfers van de vermelde stellingen bij elkaar op te tellen. Tel vervolgens deze vier scores bij elkaar op voor uw totaalscore. U kunt maximaal 18 punten per dimensie halen en maximaal 72 voor het totaal.

<i>Dimensie</i>					<i>Score</i>					
1 Competent	1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	5	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	9	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	=	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
2 Toegewijd	2	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	6	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	10	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	=	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
3 Welwillend	3	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	7	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	11	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	=	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
4 Open	4	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	8	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	+	12	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	=	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
Totaalscore									=	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

Deel II Uw bijdrage aan het vertrouwen

De vragen in deel II betreffen drie typen activiteiten die vertrouwen stimuleren: binding vergroten, betrouwbaarheid tonen en vertrouwen geven. In zakelijke relaties kan vertrouwen pas ontstaan wanneer er enige vorm van binding is tussen beide partijen, bijvoorbeeld door een contract of een gezamenlijk belang. Het tonen van de eigen betrouwbaarheid is noodzakelijk om een reeks van positieve ervaringen met elkaar in te kunnen zetten. Het vertrouwen ontwikkelt zich vervolgens in een wederkerig proces, waarin beide partijen

elkaar vertrouwen geven en zo vertrouwen bij elkaar ontlocken. De partijen testen elkaar voortdurend uit door op belangrijke momenten te laten zien de ander te vertrouwen en de ander ruimte te geven om dit vertrouwen te beantwoorden.

Vul hieronder in de blokken achter de nummers 1 tot en met 3 het aantal antwoorden in dat u bij de drie vragen hebt aangekruist. Bereken uw score per activiteit door het aantal aangekruiste antwoorden te vermenigvuldigen met vier. Hebt u bijvoorbeeld bij vraag A drie antwoorden aangekruist, dan hebt u $3 \times 4 = 12$ punten voor activiteit a. Tel de drie scores bij elkaar op voor uw totaalscore. U kunt maximaal 24 punten halen per activiteit en maximaal 72 voor het totaal.

<i>Activiteit</i>			<i>Score</i>
a Binding vergroten	1	<input type="text"/>	x 4 = <input type="text"/>
b Betrouwbaarheid tonen	2	<input type="text"/>	x 4 = <input type="text"/>
c Vertrouwen geven	3	<input type="text"/>	x 4 = <input type="text"/>
<i>Totaalscore</i>			<input type="text"/>

4 ADVIES

Dit advies richt zich op het vertrouwen in de relatie tussen uw team en de door u gekozen andere partij. In deel I komt het vertrouwen van uw team in de andere partij aan de orde.

Deel II bespreekt vervolgens de activiteiten van uw team om vertrouwen te stimuleren, het effect ervan in het licht van de uitkomsten van deel I en de vervolgstappen die u kunt nemen om deze relatie verder te ontwikkelen.

Wilt u een breder beeld krijgen van uw eigen vermogen en dat van uw team om vertrouwen in relaties met anderen te ontwikkelen, vul deze test dan ook in voor enkele andere partijen en vergelijk de uitkomsten met elkaar.

Deel I Uw vertrouwen in de ander

0 tot en met 27 punten

In uw team heerst een diep wantrouwen jegens de door u gekozen andere partij. Dit wantrouwen komt voortdurend tot uiting, waardoor deze partij ook weinig vertrouwen in uw team zal hebben. De samenwerking komt dan ook moeilijk van de grond. Beide partijen willen het onderste uit de kan halen, zijn terughoudend in het verstrekken van informatie en dekken zich voortdurend in. Er ontstaan regelmatig conflicten en het kost veel tijd en energie om deze uit te vechten. Kijkt u eens naar de dimensies waarop u het laagst scoorde en bespreek dit binnen uw team. Welke gebeurtenissen zijn aanleiding tot dit wantrouwen? Welke gevoelens roept dit op? In hoeverre zijn de oorzaken van hetgeen er is gebeurd toe te schrijven aan de andere partij? Lees verder in deel II van dit advies.

28 tot en met 44 punten

Uw team vertrouwt de andere partij niet helemaal, maar van wantrouwen is ook geen sprake. Dit is een normale, maar zeker geen eenvoudige situatie. Wanneer u meer zekerheid zou hebben gehad over de betrouwbaarheid van de ander, dan was het een stuk makkelijker geweest. Nu moet u voortdurend schipperen in een dynamiek waarin enerzijds het vertrouwen er is om effectief samen te werken, maar anderzijds er twijfels zijn waardoor de partijen de vinger aan de pols houden. Kijkt u eens naar de dimensies waarop u een lagere score had en bespreekt u deze met de andere partij. In een dialoog kunnen mogelijkheden gevonden worden om de onderlinge relatie te verbeteren. Wanneer u de andere partij vraagt deze test ook in te vullen, dan levert dat nog eens extra stof voor een gesprek. Lees verder in deel II van dit advies over hoe u het vertrouwen in deze relatie verder kunt ontwikkelen.

45 tot en met 72 punten

Uw team heeft een rotsvast vertrouwen in de andere partij. De samenwerking met de andere partij kenmerkt zich door een open sfeer waarin makkelijk afspraken te maken zijn, mensen elkaar veelvuldig opzoeken en kennis vrij uitgewisseld wordt. Gezamenlijk kunt u snel, slagvaardig en vernieuwend opereren. Zorg ervoor dat dit vertrouwen op peil blijft. Zolang de relatie succesvol is, is er geen vuiltje aan de lucht. Maar wanneer u de relatie laat versloffen, kunnen kleine incidenten onverwachts de samenwerking ernstig belemmeren. Lees hiervoor verder in deel II van dit advies.

Deel II Uw bijdrage aan het vertrouwen*0 tot en met 27 punten*

Uw team draagt weinig tot niets bij aan het vertrouwen in de relatie met de andere partij. Door dit gedrag kunt u weinig van deze partij terug verwachten. Kijkt u eens naar de scores op de drie activiteiten om te zien waar uw team het laat schieten en raadpleeg onderstaande verwijzingen. Hebt u een hoge score in deel I van de test, dan neemt u een groot risico. Is het wel reëel dat de andere partij zich zo coöperatief opstelt, terwijl het gedrag van uw eigen team hier weinig aanleiding toe geeft? Of is er sprake van 'blind vertrouwen', vertrouwen dat geen enkele basis kent en ernstige schade aan de relatie kan veroorzaken? Bespreek deze punten eens binnen uw team. Hebt u in deel I laag gescoord, dan is een kritische blik in de spiegel op zijn plaats. Het ziet er naar uit dat de andere partij niet altijd betrouwbaar lijkt omdat uw team niet laat zien het vertrouwen van de ander waard te zijn. Stop met beschuldigingen aan het adres van de ander en neem uw eigen verantwoordelijkheid voor de relatie met de andere partij! Mocht u vermoeden dat uw team zich conflictmijdend gedraagt, waardoor men niet bereid is om vertrouwen te testen, raadpleeg dan de test 'Onderhandelen' elders in dit boek.

28 tot en met 44 punten

Uw team toont de nodige inspanningen om de relatie met de andere partij positief te beïnvloeden. Kijkt u eens naar de scores op de drie activiteiten om te zien wat uw team nog verder kan doen om vertrouwen te ontwikkelen. Raadpleeg ook onderstaande verwijzingen. Scoorde u hoog in deel I, dan is uw team met de andere partij op de goede weg. Wilt u deze relatie verder ontwikkelen, hou dan de balans tussen binding en vertrouwen goed in de gaten. Werk verder aan een reeks positieve ervaringen met elkaar die wederzijds vertrouwen geven, maar zorg ondertussen ook voor voldoende binding om dit vertrouwen te ondersteunen. Scoorde u laag in deel I, dan hebben de acties die uw team tot nu toe genomen heeft weinig effect gehad. Hoe nu verder? Verwijten of eenzijdige acties hebben geen zin. Een gesprek met de andere partij over de onderlinge samenwerking is hier meer op zijn plaats. Het is aan te bevelen om daarbij een onafhankelijke derde partij uit te nodigen waarin zowel uw team als de ander vertrouwen hebben.

45 tot en met 72 punten

Uw team onderneemt serieus actie om het vertrouwen in de relatie met de andere partij te stimuleren. Scoorde u hoog in deel I, dan is er sprake van een goede balans in uw relatie met de andere partij. Kijkt u eens naar de scores op de drie activiteiten om te zien waar uw team zich nog verder kan verbeteren en ga vooral zo door! Scoorde u laag in deel I van deze test, dan is een kritische evaluatie van deze relatie aan te bevelen. Hoe komt het dat de inspanningen van uw team zo weinig effect hebben? Bespreek dit met de andere partij, wellicht onder begeleiding van een onafhankelijke derde partij. Lost dit niets op, dan kunt u zich afvragen of deze relatie wel de moeite waard is. Deze relatie kost uw team zeer veel energie en bovendien loopt u voortdurend onnodige risico's.

5 VERWIJZINGEN*Boeken*

Vertrouwen in werkrelaties. Het creëren, behouden en herstellen van vertrouwen, Dennis Reina & Michelle Reina, Business contact, 2000

Een overzichtelijk en hanteerbaar boek voor de praktijk. U vindt hierin onder meer checklists, oefeningen en vragen ter overweging die u helpen om vertrouwen binnen uw organisatie hanteerbaar te maken.

Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebruiken van vertrouwen, Bart Nootboom, Academic Service, 2002

Een conceptueel en theoretisch boek waarin het vertrouwen in relaties tussen bedrijven tot op de draad wordt ontleed. Een mijlpaal in het wetenschappelijke onderzoek naar vertrouwen! Zeer nuttig voor wie het begrip vertrouwen tot in de kern wil bevatten. De vele praktijkvoorbeelden maken dit boek ondanks het wetenschappelijke karakter toch leesbaar.

Onderhandelen, Willem Mastenbroek, Het Spectrum, 1992

Praktisch boek dat beoogt u een betere onderhandelaar te maken. Vanuit de overtuiging dat onderhandelingsvaardigheden een constructieve rol kunnen spelen in de samenwerking, geeft Mastenbroek in dit boek een overzicht van de belangrijkste technieken, strategieën en valkuilen en biedt hij oefeningen om in de praktijk aan de slag te gaan.

Websites

www.managementsite.net/content/articles/318/318.asp

Strategische samenwerkingsverbanden in organisatienetwerken. Het opbouwen van partnerrelaties die gebaseerd zijn op vertrouwen, Bob van Wijngaarden. Dit artikel laat stap voor stap zien hoe bedrijven partnerrelaties opbouwen die gebaseerd zijn op vertrouwen. Centraal staat een praktijkvoorbeeld: het toeleveringsnetwerk van ASML. Bij elke stap geeft dit artikel u een aantal vragen mee om de brug te slaan naar de praktijk in uw eigen organisatie.

www.miskatonic.org/pd.html

In het 'prisoner's dilemma' spel moeten twee verdachten van een misdaad afzonderlijk van elkaar besluiten of ze schuld bekennen dan wel ontkennen. Wanneer beide verdachten ontkennen, kan de aanklager slechts een

lichte straf eisen. Als één van beiden bekent, dan gaat deze verdachte vrijuit wegens behulpzaam gedrag en krijgt de ander een hoge straf. De verdachten staan voor de keuze tussen ontkennen met het risico dat de ander niet meewerkt, of het zekere voor het onzekere nemen en schuld bekennen. In dit dilemma tussen coöperatie en opportunisme staat vertrouwen centraal. Speel het spel op deze site en ervaar dit dilemma!