

Fotograaf Marieke Odekerken



## Betteke van Ruler

Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en in-company trajecten daarover.

# Communicatieprofessionals spelen grote rol in herstel van vertrouwen

**Het vertrouwen in onze politiek, onze organisaties en onze bestuurders is laag. Vertrouwen is een basisvoorwaarde voor cohesie in een samenleving, groot of klein. We moeten ons dus druk maken over herstel van vertrouwen. Maar kan het ook, en zo ja hoe doe je dat dan?**

Vertrouwen is een relationeel concept, het gaat over mensen in hun onderlinge relatie. In de meeste definitie van vertrouwen staat centraal dat degene die vertrouwt, gelooft dat de ander zal doen wat hij van hem verwacht. Vertrouwen is bovendien zowel de uitkomst van een relatie als de basis ervan. Het vertrouwen dat je al hebt, bepaalt namelijk tot op grote hoogte hoe je interpreteert wat een ander laat zien, verbaal of non-verbaal (zie de regels van Watzlawick). Het vertrouwen dat je wel of niet hebt, bepaalt dus je mentale frame waarmee je de relatie ingaat. Dat ter discussie stellen doe je niet zo gauw. Het kost moeite en tijd en kan de relatie nog meer onder druk zetten. Wantrouwen is daarom moeilijk te doorbreken, terwijl het wel bepaalt hoe iemand in een relatie stapt en hoe die relatie zich ontwikkelt. Of dat een relatie overheid-burger, werknemer-werkgever, collega's onderling of je familie is.

### Oorzaken van afnemend vertrouwen

Dat het vertrouwen in onze instituties afneemt komt voort uit een heel complex van oorzaken en die hebben niet alleen te maken met slechte prestaties. Ten eerste kennen we de instituties waarmee we in aanraking komen en waarvan we

afhankelijk zijn, meestal niet meer persoonlijk. We moeten er dus maar op vertrouwen dat ze hun werk goed doen. Ten tweede zijn we verregaand aan het digitaliseren en dat maakt het contact wel efficiënter maar nog anoniemer. Ten derde heeft het te maken met verminderde autoriteit, zie mijn vorige artikel in C#6. Ten vierde heeft het te maken met de veel grotere openbaarheid, de publieke ruimte waar iedereen toegang toe heeft en zijn mening kan verkondigen. Bovendien heeft de pandemie de cohesie in de samenleving uiteindelijk ook geen goed gedaan. "Het verkrumelend vertrouwen zou onze grootste zorg moeten zijn", kopte het FD op 21 september over het afnemende vertrouwen in politiek, kabinet, premier en koning. Dat splijt een samenleving en haalt de sociale cohesie eruit.

### Competentie en karakter

Volgens managementwetenschapper Covey zijn de kenmerken van de highly trusted ceo (politicus, manager etc.) te verdelen in 'competentie' en 'karakter'. Competentie gaat over skills, over vermogen om dingen goed te doen, over resultaten en track record. Karakter gaat over heel andere dingen, namelijk over integriteit en intentie om het goede te doen. Hij zegt dat 'karakter' steeds belangrijker wordt. Het zou mij niet verbazen als 'competentie' zelfs een hygiënefactor aan het worden is: als een organisatie of manager alleen als competent wordt gezien, win je nog niet het vertrouwen. Daar is vooral karakter voor nodig. Op een symposium over de Edelman Trustbarometer een paar

jaar geleden bleek al dat goede producten en diensten, strakke bedrijfsvoering en innovatief zijn niet meer werkt, zelfs met duurzaamheid herstel je het vertrouwen niet meer, zeiden de onderzoekers. Dat zijn voor een groot deel zaken die vallen onder competentie. Wat wel werkt volgens Edelman is goede kwaliteitscontrole, transparantie, bescherming van klantgegevens, respect voor de rechten van werknemers, integriteit en ethische normen die in overeenstemming zijn met wat de samenleving als goed beschouwt. Dat komt dicht in de buurt van wat Covey karakter noemt en past ook bij de huidige aandacht voor maatschappelijke impact en purpose.

### Open cultuur

Organisaties (en managers) moeten zichzelf dus aanpakken en hun ondeugden onder controle krijgen. Maar dat kan alleen als je scherpe kernwaarden hebt en een goed moreel kompas. Anders kun je niet op de juiste manier reageren. Bart Nootboom van de Universiteit Tilburg, een van de wereldwijde experts in vertrouwen, stelt bovendien dat openheid cruciaal is om vertrouwen te winnen. Het is een natuurlijk psychologisch mechanisme om te zwijgen als je iets verkeerd doet (of iemands belangen schaadt). Maar omdat de ander dan niets hoort, raakt diens vertrouwen alleen maar ernstiger geschaad. Volgens Nootboom zal die daardoor juist denken dat je de boel hebt bedonderd. Niets zeggen is dus altijd onvoordelig. Maar de boel opleuken, te krampachtig met je imago bezig zijn en mooi weer spelen werkt ook niet. Dat leidt uiteindelijk alleen tot meer wantrouwen en cynisme.

### Vertrouwen als systeem

Vertrouwen is een belangrijk sociaal mechanisme en een essentiële waarde in de samenleving. Vertrouwen is bovendien een heel gelaagd begrip. In zijn Theory of Trust onderscheidt de Duitse communicatiewetenschapper Günter Bentele drie niveaus van vertrouwen: ten aanzien van mensen, van organisaties en van

het maatschappelijk systeem. Hoe hoger het niveau van wantrouwen, hoe gevaarlijker. Bentele ziet journalisten (nieuwsmakers in brede zin) en communicatieprofessionals allebei als dé intermediairs die bemiddelen in het vertrouwen in de samenleving op al deze drie niveaus. Wat die twee beroepsgroepen doen is in hoge mate bepalend voor het algemene vertrouwen in mensen, in organisaties, in de samenleving als geheel, zegt hij. Als dat klopt, is dat een enorme verantwoordelijkheid voor onze beroepsgroep.

### De rol van de communicatieprofessional

Het is evident dat bestuurders en managers er zelf voor verantwoordelijk zijn dat er betere regelgeving en betere bedrijfsprocessen komen, en dat de organisatie haar ondeugden onder controle krijgt. In het communicatievak wordt vaak gezegd dat het aan de communicatieprofessional is om dit soort zaken te signaleren en te

agenderen. Je moet je echter realiseren dat je loyaliteit dan regelmatig ter discussie wordt gesteld. Dat is namelijk inherent aan zo'n rol waarin verschillende belangen met elkaar verbonden worden. Wie dan toch wil signaleren en agenderen, doet er goed aan coalities te sluiten met anderen in de organisatie die dat ook willen. Samen sta je stukken sterker. Maar vooral moet je zorgen dat je je signalen goed onderbouwt. N=1 is geen maatstaf en onderbuikgevoelens worden niet geloofd. Je zult dus methodisch moeten luisteren en kijken, onderzoek doen dus. Alleen daarmee kom je aan tafel en kun je aandringen dat de organisatie zich druk maakt over herstel van vertrouwen. En dan komt het aan op een goede stijl van het huis: hoe communiceren we met elkaar en hoe treden we met z'n allen de buitenwereld tegemoet. Ook dat komt niet vanzelf. En daarmee is herstel van vertrouwen dus ook een communicatiekwestie. —

**‘Organisaties moeten zichzelf dus aanpakken en hun ondeugden onder controle krijgen. Maar dat kan alleen als je scherpe kernwaarden hebt en een goed moreel kompas’**