

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 incompany trajecten daarover.

# Vertrouwen herstellen in organisaties is buitengewoon ingewikkeld

**Afnemend vertrouwen in onze organisaties en instituties is een *trending topic*. Ook in ons vakgebied staat het herstel ervan met stip op één. Begrijpelijk, want communicatie speelt daarin wel degelijk een rol. Maar dat is meestal niet het enige waaraan gewerkt moet worden en het is ook niet bij voorbaat duidelijk hoe communicatie in het geding is. Daarom maar eens een zoektocht in literatuur over vertrouwen in organisaties. Er blijken drie factoren in wisselende belangrijkheid een rol te spelen in de totstandkoming van vertrouwen. En er zijn drie niveaus waarop gewerkt kan worden aan vertrouwen.**

Vertrouwen is van oudsher een thema in ons vakgebied. De ook door de voorloper van Logeion onderschreven officiële definitie van ons vak was en is in sommige buitenlandse nog steeds ‘het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen’. Het doel daarvan is altijd geweest om vertrouwen op te bouwen. *Goodwill* werd dat vroeger genoemd. Er werd wel altijd bij gezegd dat het begrip wederkerig moet zijn: de organisatie moet begrip hebben voor de behoeften en belangen van haar publieksgroepen en daarop inspelen om begrip te kunnen kweken bij haar publieksgroepen. Dan volgt het begrip van de ander vanzelf. *Be good and tell it*, was de platgeslagen praktijk hiervan. Over het ‘be good’ ging het management, over het vertellen gingen wij. Maar zo simpel zit het bouwen van vertrouwen niet in elkaar.

### Hoe vertrouwen tot stand komt

Er zijn onnoemlijk veel studies naar de vraag waarop vertrouwen in organisaties is gebaseerd. Dat heeft geleid tot nog veel meer modellen en modelletjes over hoe vertrouwen tot stand komt. Als je er even op googelt, krijg je alleen in

het Nederlands al bijna tien miljoen hits en de ideeën hoe vertrouwen tot stand komt, buitelen over het scherm. De overzichtsstudies die ik heb bestudeerd laten echter een redelijk eenduidig en helder beeld zien. Overal worden de drie factoren geciteerd die Mayer, Davis en Schoorman vonden in hun onderzoek en die bepalen of er vertrouwen in een organisatie is: competentie, zorgzaamheid (als mijn vertaling van het lastig te vertalen *benevolence*) en integriteit. Competentie gaat over het geloof dat de ander in staat is om te doen wat er gedaan moet worden. Zorgzaamheid gaat over het geloof dat de ander bereid is om niet het eigen gewin voorop te zetten. Integriteit gaat over het geloof dat de ander eerlijk, oprecht en rechtvaardig is in zijn handelen. Welke van de drie de belangrijkste is om vertrouwen te wekken, verschilt in de tijd, per cultuur en per situatie, zo blijkt uit allerlei studies. Maar ze spelen alle drie altijd een rol, al worden ze soms net iets anders genoemd. In een studie naar vertrouwen in het leiderschap van medewerkers in hun manager, zeggen Frei en Morriss (2020) bijvoorbeeld, dat managers altijd worden beoordeeld op de echtheid van hun handelen (*authenticity* noemen zij het), hun deskundigheid om de juiste beslissingen te nemen (*logic* noemen zij dat) en op de vraag of de manager wel om hen geeft (*empathy*). Deze passen prima in de drie factoren van Mayer et al. Het is wel belangrijk om te onderzoeken welke van de factoren bij welke stakeholders met name een rol spelen.

### Het management van vertrouwen

Vertrouwen hebben in iemand betekent simpel gezegd: ik vertrouw erop dat jij het goede met mij voor hebt en je best voor mij doet en kunt doen. Het lastige is dat vertrouwen de uitkomst is van een goede onderlinge verhouding en tegelijkertijd de basis ervan. Het is dus een iteratief proces dat positief kan verlopen maar ook zomaar weer

kapot kan gaan. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, zeggen economen niet voor niets. Vertrouwen is een soort geloof dat het goed zal gaan, vandaar dat veel studies zeggen dat vertrouwen in organisaties ook economisch erg nuttig is en gebrek eraan geld kost. Hoewel de een beter is van vertrouwen dan de ander en de ene cultuur daar ook anders in staat dan de andere, zijn de verwachtingen meestal gebaseerd op eigen of andermans ervaringen maar net zo goed op *hearsay*, geruchten of nepnieuws van wie dan ook. Bovendien kunnen sommige organisaties het domweg niet goed doen omdat er geen vertrouwen is in de branche waarin ze werken of omdat een soortgelijke organisatie wordt gewantrouwd. Vertrouwen in organisaties is dus een heel complex geheel dat op heel veel verschillende niveaus gemanaged moet worden waarbij niet van tevoren vaststaat welk niveau het belangrijkste is. Ik zie er drie.

### Het psychologische niveau van vertrouwen

In ons communicatievak wordt – terecht, want dat is onze expertise – vooral gekeken naar de communicatiestijl in en van een organisatie om vertrouwen te winnen. Open zijn over wat je waarom doet, over wat goed en niet goed gaat, aansluiten op de behoeften van stakeholders, dat zijn basiscriteria in ons vak. Dat is ook beslist extreem belangrijk en er valt nog een wereld te winnen hierin. We zijn als vakgebied geneigd om allereerst te kijken naar de communicatie waar wij zelf over gaan, maar we bemoeien ons steeds vaker ook met de communicatiestijl van managers en medewerkers. Maar feitelijk gaat het om de perceptie van al het gedrag van managers en medewerkers. Al die gedragingen laten iets zien aan anderen, en daar gaat het om in de kwestie van vertrouwen, het gaat om perceptie. Met de kennis over hoe vertrouwen tot stand komt (zie hiervoor), gaat het dan dus over de vraag of anderen de managers en medewerkers of de organisatie als geheel percipiëren als competent, zorgzaam en integer in hun manier van doen en de sleutel tot meer vertrouwen zit in het tonen van ander gedrag van die

managers en medewerkers. Dit interpersoonlijke niveau wordt ook wel de interpersoonlijke kant van vertrouwen genoemd en is beslist dominant in de management-, verander- en communicatieliteratuur.

### Het bedrijfskundige niveau van vertrouwen

In de managementliteratuur wordt echter steeds meer aandacht gevraagd voor wat genoemd wordt het ‘onpersoonlijke’ niveau van vertrouwen in organisaties. Dat betreft al die zaken die niet aan personen hangen die zich wel of niet goed gedragen, maar aan het systeem van de organisatie: alle regels, controle- en reflectiemechanismen, bedrijfsprocessen en rollen die er zijn in een organisatie en die uiteindelijk bepalen hoe (mensen in) organisaties opereren. Dat systeem wordt uiteraard door mensen gemaakt maar bestaat ook los van die makers. Sommige managementwetenschappers stellen dat dit niveau van vertrouwen steeds belangrijker wordt. Dat komt omdat er minder interpersoonlijke relaties tussen organisaties en stakeholders zijn, maar ook omdat rollen, regels

en bedrijfsprocessen het psychologische aspect van vertrouwen soms in de weg staan. Managers en medewerkers zouden best willen, maar worden tegengehouden door het systeem. We kunnen ons allemaal voorstellen wat er dan gebeurt. Volgens deze groep wetenschappers moet je daarom allereerst kijken naar het onpersoonlijke, bedrijfskundige niveau voordat je gaat sleutelen aan het interpersoonlijke, psychologische niveau van vertrouwen.

### Het maatschappelijke niveau van vertrouwen

Er is een aspect dat in de managementliteratuur onderbelicht blijft, maar in de communicatieliteratuur die meer sociologisch van aard is, des te meer wordt benadrukt. Dat is de rol van de openbaarheid, in de betekenis van ‘waarover wij met z’n allen praten en hoe wij erover praten’. Ik noem dat het maatschappelijke niveau van vertrouwen of ook wel het maatschappelijk humeur over de organisatie. Dat komt nogal grillig tot stand. Soms hebben we eigen ervaringen met een bepaalde organisatie en daar praten we over, maar het meeste van wat wij weten en vinden

**‘Door het afnemende vertrouwen in onze samenleving en het steeds grotere bereik van sociale media, speelt het maatschappelijk niveau van vertrouwen een steeds grotere rol’**



## Het complexe systeem van vertrouwen in organisaties

Vertrouwen in een organisatie wordt beïnvloed op drie niveaus:

1. **Het psychologische niveau:** het gaat om de gedragingen van alle werkenden in de organisatie, inclusief de manier waarop zij communiceren.
2. **Het bedrijfskundige niveau:** het gaat om het organisatiesysteem van regels, rollen, controle- en reflectiemechanismen en bedrijfsprocessen.
3. **Het maatschappelijke niveau:** het gaat om hoe wij met z'n allen over de organisatie praten met elkaar, ongeacht of we ervaring met de organisatie hebben of niet.

Drie factoren bepalen of een organisatie vertrouwd wordt:

- **Competentie:** ziet het ernaar uit dat de organisatie in staat is om te doen wat er gedaan moet worden?
- **Zorgzaamheid:** ziet het ernaar uit dat de organisatie bereid is om het eigen gewin niet voorop te stellen maar (ook) rekening te houden met stakeholders of de samenleving als geheel?
- **Integriteit:** ziet het ernaar uit dat de organisatie eerlijk, oprecht en rechtvaardig is in haar handelen?

over organisaties, weten wij omdat anderen er iets over zeggen. Dat kan keurig onderbouwd zijn door eigen of andermans ervaringen, maar ook de vorm hebben van *hearsay*, geruchten, misinformatie tot complottheorieën aan toe. Door het afnemende vertrouwen in onze samenleving in het algemeen en het steeds grotere bereik van met name de sociale media, speelt dit niveau van vertrouwen een steeds grotere rol, zeggen veel communicatiewetenschappers. Het lastige is echter dat op dit niveau vaak geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen de ene organisatie of de andere, met gevolg dat soms de hele branche of zelfs de hele institutie gezien wordt als (on) betrouwbaar. En dan kun je als organisatie nog zo je best doen, je doet het niet gauw meer goed. Evenzogoed is het soms ook gewoon terecht dat

er weinig vertrouwen is omdat de branche over de hele linie niet integer, competent of zorgzaam is. Dan is het zaak terug te gaan naar de andere twee niveaus en eerst daaraan te werken. Maar vaak is het ook niet terecht, en dan is het belangrijk dat je dit niveau probeert te managen.

### De complexiteit van vertrouwen

Het vertrouwen herstellen doe je dus niet zomaar en het is bovendien de vraag op welk niveau van vertrouwen er een probleem is en welke factor van vertrouwen dan de grootste rol speelt. Dat moet eerst worden uitgezocht voordat je weet hoe je het herstel van vertrouwen kunt aanpakken. Dus, ja, communicatie speelt daarin een rol, en ook nog eens op twee niveaus, maar het is niet het enig belangrijke. —

### Bronnen

- Bachmann, R., Gillespie, N. & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 1123- 1142.
- Frei, Frances X. en Anne Morriss (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, mei-juni.
- Poppo, Laura en Donald J. Schepker (2010). Repairing public trust in organizations. *Corporate Reputation Review*, 124-141.
- Rawlins, Brad L. (2015). Trust and PR practice, te downloaden<sup>1</sup> op Trust (instituteforpr.org)
- Mayer, Roger C., James H. Davis en F. David Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, nr. 3, 703-734.
- Mika Vanhala & Kaisu Puumalainen Blomqvist (2011). Impersonal trust, the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 485-513 (en vervolgartikel in *Journal of Information and Knowledge Management in 2020*).
- Yip, Sylvia (2007). Trust as an aspect of a relationship. *Academy of Management Review*, 244-354.
- En verder studies van o.a. Sociaal en Cultureel Planbureau en andere denktanks, een forse hoeveelheid boeken over verandermanagement, en veel blogs en artikelen op internet.
- Zie ook mijn column over vertrouwen in C #7, 2021.

1. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Rawlins-Trust-formatted-for-IPR-12-10.pdf>