

# Vertrouwen: hoe 't weer op te bouwen?

Een moderne economie kan simpelweg niet functioneren als mensen geen vertrouwen hebben in de maatschappelijke instituties om hen heen. De lage landen leken er lange tijd mooi op te staan. In 1995 rekende Francis Fukuyama ons land nog tot de *high-trust societies*, de landen met veel vertrouwen in hun instituties. Ook Geert Mak refereerde hieraan in zijn Raiffeisenlezing van 2004, waar hij het Nederland van begin zeventiende eeuw 'een vertrouwensamenleving in optima forma' noemde. In dezelfde lezing kon hij kijkend naar de huidige samenleving niet anders dan vertrouwen bestempelen als een bijna vergeten aspect van succesvol ondernemerschap. Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau laat zien dat het vertrouwen in het functioneren van de overheid in enkele jaren tijd desastreus is gedaald. De Nederlandsche Bank publiceerde in 2005 een studie waaruit bleek dat het vertrouwen in sommige instituties, zoals parlement en sociale zekerheid, weliswaar was afgenomen, maar dat het vertrouwen in de financiële instellingen nog hoog was. Ook dat is met de huidige financiële crisis wel verleden tijd.

Niet alleen het vertrouwen in instituties binnen zowel de publieke als de private sector is tot een historisch dieptepunt gedaald, maar ook, en misschien zelfs nog meer, het vertrouwen in hun leiders. Veel leiders lijken nauwelijks nog binding met hun organisaties te hebben, laat staan met de inhoud van het werk. Dit type 'leider' werd door Mak neergezet als 'een typische dilettant, met de onzekerheid die iedere dilettant eigen is, en die hij overschreeuwt met managementjargon en omzwachtelt met adviseurs.' Niet voor niets wordt het begrip 'trusted leader' of 'moreel betrouwbaar leider' inmiddels als een onvervalst oxymoron beschouwd.

Het wantrouwen als maatschappelijk verschijnsel is stelselmatig gegroeid. Ook de (gelukkig) nog vele behoorlijk functionerende instituties, organisaties, bestuurders, leiders en managers hebben hieronder te lijden. Wie trouwens niet? Met z'n allen betalen we een zeer hoge prijs voor de wantrouwensamenleving: meer controles, meer bureaucratie en regelgeving, meer achterklap en meer verspilling zijn ons deel. Wantrouwen leidt ook licht tot wanprestatie. Komen we ooit uit de molen van de *low-trust society*, en zo ja, hoe dan? Vertrouwen gaat te paard, maar komt te voet. Het is een ingewikkeld fenomeen, herstellen of herwinnen ervan is geen kwestie van 'even het lek boven krijgen', maar stelt ons voor grote uitdagingen. Veel auteurs hebben zich al over dit vraagstuk gebogen, zie onder meer de Harvard Business Review van juni jl. Het woord lijkt aan de psychologen: hoe zit vertrouwen in elkaar en hoe kunnen we dit moeilijk grijpbare fenomeen beïnvloeden?

Onder het motto 'verander de wereld, begin bij u zelf' selecteerden we voor u een bijdrage van sociaal-psycholoog Kramer, die zeven inzichten presenteert op basis waarvan we ons als individuele personen bewuster kunnen opstellen in het spanningsveld tussen vertrouwen en wantrouwen. Overigens blijkt het zeer de moeite waard om vervolgens een stapje verder te gaan, en ook in onze organisaties te werken aan een vertrouwensbasis. Uit onderzoek van Watson Wyatt blijkt dat *high-trust organizations* vele malen beter presteren dan *low-trust organizations*. Stephen Covey stelt dat aanzienlijk wantrouwen de kosten van het zakendoen verdubbelt en de tijd om dingen voor elkaar te krijgen verdrievoudigt. Gelukkig gaat ook het omgekeerde op: wanneer het vertrouwen toeneemt, gaat de snelheid omhoog en gaan de kosten omlaag. Ook vele andere zaken worden er positief door beïnvloed. Vertrouwen is bij uitstek de smeeroil die niet alleen een onderneming maar ook de hele wereld nodig heeft om soepel te kunnen (door)draaien.

Peter Schramade

ZESENTWINTIGSTE JAARGANG  
NUMMER 127  
SEPTEMBER-OKTOBER 2009

"DE PASTORIE"  
DORPSSTRAAT 34  
1182 JE AMSTELVEEN  
TELEFOON (020) 347 90 90  
FAX (020) 347 90 99  
E-MAIL INFO@LENTHE.NL

HOOFDREDACTIE  
DRS. P.W.J. SCHRAMADE

EINDREDACTIE  
FRISO LIESKER

REDACTIERAAD  
PROF.DR. H.R. COMMANDEUR  
PROF.DR. DANY JACOBS  
PROF.DR. P.K. JAGERSMA  
PROF.DR. P.S.H. LEEFLANG  
PROF.DR. W.F.G. MASTENBROEK  
PROF.DR. J. STRIKWERDA

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

CAROLYN AIKEN  
DRS. R. BREMEKAMP  
F. EVERS MSC.  
PROF. DR. MR. S. TEN HAVE  
DRS. W. TEN HAVE  
DRS. B. JANSSEN  
DR. E.A.P. KAATS  
SCOTT KELLER  
JAAP MAY  
DR. W. OPHEIJ  
I. OVERKAMP MSC.  
KOEN VAN SANTVOORD  
CHRISTOPHER VOLLMER  
DR. ANDRÉ DE WAAL MBA  
DR. C. WILDEROM

HOLLAND MANAGEMENT REVIEW  
KOMT TOT STAND IN  
SAMENWERKING MET  
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW  
HARVARD BUSINESS REVIEW

WWW.HMR.NL

