

Angst versus vertrouwen in organisaties

Wantrouwen en angst zijn geen nieuwe thema's, maar het effect van dit gedrag wordt onderschat en nog nauwelijks benoemd. Niet in de managementliteratuur, laat staan in organisaties. Angst kost organisaties geld, leidt tot minder productie, minder welzijn en hogere ziektekosten. Organisaties die een cultuur van vertrouwen hebben, doen het beter.

Door: Peter Nientied

Dit artikel verscheen bgmagazine.nl

The need to reduce fear and increase trust, was identified as the single most important challenge facing large companies today. (Julian Birkinshaw in Reiventing Management, p. 240.)

De belangstelling voor het thema vertrouwen groeit. Door onder meer intensievere samenwerking in en tussen bedrijven en meer werken in projectteams is het tegenwoordig noodzaak dat vertrouwen tussen mensen snel wordt opgebouwd. Medewerkers werken met meer voldoening, initiatief en creativiteit als er een cultuur van vertrouwen is.

De belangstelling voor vertrouwen groeit ook door het gevoelde gebrek eraan. Dat heeft onder meer te maken met de deuk die het vertrouwen in de financiële wereld heeft opgelopen, maar het speelt veel breder: in het onderwijs, de jeugdzorg, bij de politie en verzekeraars, in het bestuur van Ajax en in veel andere organisaties wordt vertrouwen als belangrijk thema gezien.

Vertrouwen is als frisse lucht

Organisaties die een cultuur van vertrouwen hebben, doen het beter. Werken vanuit vertrouwen betekent dat je minder energie hoeft te stoppen in controle. Het geeft ruimte om makkelijker samen te werken, te innoveren en klanten langdurig aan je te binden. In organisaties neemt het besef toe dat een op vertrouwen gebaseerde organisatiecultuur veel oplevert.

Het openingscitaat van dit artikel van Birkinshaw, gebaseerd op onderzoek dat hij deed onder topmanagers, geeft aan hoe belangrijk vertrouwen en angst zijn. Als organisaties maximaal willen profiteren van de inzet van hun mensen, passen angst en wantrouwen niet. Het belemmert productieve energie, het leidt tot de "kop onder het maaiveld" en niet tot het nemen van initiatieven.

Iedereen in de organisatie kan vanuit eigen ervaring meepraten over vertrouwen en het gebrek daaraan; in anderen, in de organisatie, in zichzelf. Vertrouwen gaat iedereen aan die met andere mensen samenwerkt. Vertrouwen speelt altijd mee op de achtergrond, maar het wordt pas écht belangrijk als het ontbreekt.

Vertrouwen is als frisse lucht; als je het benauwd krijgt, merk je pas dat er te weinig van is. Wanneer we teleurstellingen te verwerken krijgen, beseffen we dat alles gemakkelijker gaat als er een basis van vertrouwen bestaat.

Effecten van angst en wantrouwen

Om vertrouwen in werkrelaties beter te begrijpen, moeten we goed kijken naar de keerzijde, de effecten van angst en wantrouwen in organisaties. Angst kan zich in milde vormen aandienen – je

ongemakkelijk voelen, persoonlijke onrust – of serieuzere vormen aannemen: niet durven spreken voor een groep of zwijgen in een MT.

Enkele simpele voorbeelden van angst zijn:

- angst voor een conflict;
- angst om voor gek te staan bij een bijeenkomst of vergadering;
- angst om fouten te maken, om niet serieus te worden genomen of voor afwijzing;
- angst dat je baan niet zeker is als je je niet aanpast aan de cultuur;
- angst om over te komen als een zwakkeling;
- bang zijn dat je anders bent dan de rest, dat je buiten de groep valt.

Vul de lijst maar aan met je eigen observaties. Angst heeft te maken met de karakteristiek van een persoon, het kan individueel zijn. Maar meestal gaat het om meer dan dat, is het een kenmerk van collectief gedrag en beïnvloedt het de manier van werken en samenwerken.

Angst kost organisaties geld, leidt tot minder productie, minder welzijn en hogere ziektekosten. De kosten zijn niet gemakkelijk te berekenen, maar te denken valt aan:

- onnodige bureaucratie, hiërarchie en micromanagement om alles te controleren;
- medewerkers die handelen vanuit eigenbelang, die geen afhankelijkheden willen aangaan in een samenwerking en minder betrokken zijn bij de bedrijfsdoelen;
- machtsmisbruik en 'wij-zij gedrag': mensen zijn op hun hoede voor de willekeur van leidinggevenden of collega's, de samenwerking tussen verschillende afdelingen verloopt moeizaam door vermeende tegenstellingen.

Angst belemmert mensen om vanuit hun intrinsieke motivatie te werken. Zij stoppen energie in het zich conformeren aan de bedrijfscultuur, aan het veiligstellen van eigen belangen, aan zich anders voordoen dat zij zijn, aan zich afschermen tegen een mogelijke harde afrekening op resultaten. Medewerkers die gedreven worden door angst zijn minder betrokken, minder creatief, steken hun nek niet uit, werken minder samen, vragen maar moeilijk om hulp en worden op den duur wat sceptisch of cynisch.

Angst als onderschat fenomeen

Angst is een onderschat fenomeen in organisaties. Veel managers en professionals hebben weinig idee welke effect hun gedrag en communicatie heeft op de medewerkers. Wat een manager als "een duidelijke boodschap" ziet, kan een ander overdonderen en bang maken, vooral als die persoon gevoelig is voor machtsverschil.

Over hun eigen onzekerheden en angsten hebben managers en professionals het vaak niet. Dat onderwerp past niet binnen een cultuur van presteren, van gedreven ergens voor gaan. Angst is iets voor onzekere types, menen zij, en zo wil een professional of manager niet overkomen.

Hieronder is op een tienpuntsschaal aangegeven welke gedragingen tot angst kunnen leiden bij collega's of medewerkers ondergeschikte (of leidinggevenden!).

Lichtere vormen van angst verspreiden	1	Stilte (zaken niet bespreken)
	2	Ogen die spreken ("zoals hij dan kijkt!")
	3	Kortaf zijn, onderbreken, snauwen
	4	Negeren
	5	Beledigen
	6	Verwijten maken, iemand in diskrediet brengen
	7	Agressieve controle
	8	Dreigen met ontslag
Zwaardere vormen van angst verspreiden	9	Schreeuwen
	10	Woede-uitbarstingen

Als je denkt dat je aan de goede kant van de schaal zit omdat je jezelf alleen in de lichtere vormen herkent, wacht je een teleurstelling. Zaken niet bespreken en zonder woorden je afkeuring laten blijken (bewust of onbewust), kan fnuikend zijn. Een woede-uitbarsting geeft in ieder geval meer duidelijkheid. Ook mensen negeren kan heel bedreigend overkomen; het is als een stille kracht met een negatieve impact op de organisatiecultuur.

Onduidelijk leiderschap

Vaak zorgt onduidelijk leiderschapsgedrag voor een gebrek aan vertrouwen. Te denken valt aan:

- *Verborgene besluitvorming:*
achter gesloten deuren overleggen, geeft al snel een beeld van geheime beraadslagingen, waar alleen de belangen van de degenen die aan tafel zitten worden behartigd. Mensen begrijpen echt wel dat het management niet alles kan vertellen, maar we zien managers vaak zaken niet vertellen, of onnodig formeel en kort mededelen, om lastige vragen te voorkomen.
- *Slechte communicatie:*
managers kunnen misschien heldere boodschappen geven, maar hebben meer moeite en minder tijd om te luisteren en/of te discussiëren.
 - *Dubbele boodschappen en ja zeggen, nee doen:*
pappen en nathouden in plaats van duidelijkheid geven. Tegen de ene persoon dit zeggen en tegen de andere persoon wat anders, leidt tot ontmoediging en onderlinge gesprekken over het management.

- *Geen reactie geven op suggesties of initiatieven:*
suggesties van medewerkers zijn misschien niet wat het management voor ogen heeft, maar niet reageren is demotiverend. De medewerker blijft zitten met twijfels, zoals “heb ik mijn nek te ver uitgestoken?”, “is het eigenlijk wel besproken of komt het later in een andere vorm en onder een andere naam naar buiten?”, etc.
- *‘Vertrouwen is goed, controle is beter’:*
managers handelen vanuit de overtuiging dat mensen in wezen niet vertrouwd kunnen worden en dat daarom procedures en systemen nodig zijn om alles te checken.

Dit zijn geen nieuwe thema’s, maar het effect van dit gedrag – minder vertrouwen en op termijn angst – is onderschat en nog nauwelijks benoemd, niet in de managementliteratuur, laat staan in organisaties.

Onbewust angst zaaien

Managers hebben doorgaans niet het doel om angst te zaaien. De stijl van ‘verdeel-en-heers’ is niet populair in Nederland. Veel angst ontstaat ongewild en onbedoeld, omdat managers zaken niet benoemen, het gesprek niet aangaan en zo onzekerheden creëren. Dat doen zij soms vanuit hun eigen (onbewuste) angst om kritisch te worden aangesproken, maar vaak ook omdat ze de impact van hun gedrag gewoon niet voldoende beseffen.

Veel mensen vinden het moeilijk zich in een ander te verplaatsen. Dat geldt des te meer voor managers. Zij gaan van zichzelf uit, maar omdat zij de macht hebben om te beoordelen (te straffen), wanen zij zich veiliger dan medewerkers. Zij worden gewaardeerd om hun resultaten en organisatievermogen, niet om hun sociale vaardigheden en emotionele intelligentie.

Veel leidinggevendenden zien niet in hoeverre angst een rol speelt in de organisatie. Zij hebben er zelf minder last van, door hun positie, karakter en vaardigheden, en staan er gewoon niet bij stil. En medewerkers benoemen hun angst niet snel wanneer de veiligheid ontbreekt om vrijuit te spreken. Zoals Carlos Estarippa stelt: “De angst wordt niet besproken. Deze blijft veilig in de onderstroom van de organisatie, want uitspreken dat je angst hebt maakt je kwetsbaar en dat is niet gewenst in een wantrouwende omgeving. Deze gedeelde, onbesproken angst versterkt een soort collectief verminderd bewustzijn.”

Het tij keren

Het tij keren begint bij meer bewustzijn creëren. Vanuit bewustzijn en het gesprek hierover volgen positieve acties. Enkele vragen zijn behulpzaam om te beoordelen in hoeverre angst en wantrouwen leven in de organisatie.

1. Kent de organisatie een open feedbackcultuur? Vindt iedereen dat?
2. Is angst iets wat leeft in de organisatie? Hoe zeker ben je daarvan, wat zijn de feiten en wat zijn interpretaties?
3. Speelt het in enige vorm bij jezelf? Wanneer voel je je onzeker? Kun je jezelf altijd en overal uitspreken, respectvol maar onomwonden? Benoem je de dingen die ertoe doen?
4. Denk je dat angst bij anderen speelt? Hoe? En op basis waarvan vermoed/weet je dit?

5. Komt het onderwerp angst, wantrouwen e.d. ooit aan de orde in besprekingen?
6. Als angst een topic is, zouden samenwerking en productiviteit verbeteren als die angst weggenomen zou worden? Wat is dat waard?

Misschien is het niet gemakkelijk voor managers om te ontdekken wat de mensen in de organisatie ervaren. Onzekerheid en angst zijn geen gangbare onderwerpen van gesprek en er moet voldoende vertrouwen bestaan om deze thema's aan te snijden. Drie 'simpele' manieren om te starten zijn de volgende:

1. Om te beginnen in de schoenen staan van de ander. Inlevingsvermogen dus. Dat is soms een schaars goed, maar wel de beste start om te onderzoeken hoe medewerkers vertrouwen beleven. Check het eigen beeld, vraag ernaar bij medewerkers. Vraag door en stop niet bij het eerste antwoord (want dat kan uit voorzichtigheid zijn gegeven).
2. Stap een keer gericht toe naar HR of anderen die goede informatie kunnen geven, met de vraag wat de mensen in de organisatie beleven. HR zal daar graag antwoord op geven, of op zoeken.
3. Een manier is ook om de praktische vraag aan je medewerkers te stellen: "Denk eens terug aan de laatste keer dat je je echt productief en betrokken voelde en beschrijf die ervaring." Medewerkers beschrijven vaak situaties waarin zij in control waren, hun persoonlijke kwaliteiten tot uiting kwamen en (persoonlijk) resultaat werd geboekt. En vraag dan naar situaties waarin zij dat niet waren, welke ervaring zij toen hadden. Die informatie is belangrijke feedback voor de manager.

De prijs van het terugdringen van angst

Antwoorden op de bovenstaande vragen geven een eerste beeld van de aanwezigheid van angst en wantrouwen in de organisatie. Dat is een belangrijke basis voor vervolgactiviteiten. De opbrengst van het aanpakken is aantrekkelijk: het vertrouwensdividend kan hoog zijn. En terugdringen van angst en wantrouwen heeft een prijs: managers en medewerkers zullen zich opener op moeten stellen, echt aan een open feedbackcultuur werken en initiatieven moeten nemen om het onderlinge vertrouwen te laten groeien.

Angst is een tegenwerkende kracht om meer vertrouwen te krijgen in de relaties binnen de organisatie. Het begrip "angst" is een verzamelwoord voor allerlei vormen van terughoudendheid en onzekerheid. "Angst" klinkt groot, daarom benoemen veel mensen het niet als zodanig. Angst wordt dan "een stukje onzekerheid" of "een beetje ongemak" genoemd. Angst hoeft niet groter gemaakt te worden dan dat het is, maar ook niet kleiner. Dat laatste is vaak aan de hand.

Dr. Peter Nientied is partner van [Eforis](#). Hij werkt als zelfstandig organisatieadviseur, coach en trainer en begeleidt mensen op het gebied van verandermanagement, teamontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. In 2012 verscheen zijn boek "Werken met Vertrouwen" bij uitgeverij Business Contact.