

Betrouwbaarheid en vertrouwen

Edgar Karssing (Nyenrode Business Universiteit, e.karssing@nyenrode.nl)

Kunt u zich voorbeelden herinneren van situaties waarin uw leidinggevende of een collega een belofte heeft gebroken? Wat deed dat met uw relatie met deze leidinggevende of collega?

Vertrouwen winnen kun je leren. Of zoals 2300 jaar geleden de filosoof Aristoteles al zei: 'Als u geen zorgzaam iemand bent, maar u wilt dat wel graag zijn – gedraag u dan als een zorgzaam iemand. Als u nu geen eerlijk mens bent, maar u wilt dat wel zijn, ga u dan als zodanig gedragen. Doe gewoon wat zorgzame of eerlijke mensen doen. Het duurt misschien even, maar als u deze dingen doet gedraagt u zich naar de persoon die u wilt zijn'. Hieronder staan zes concrete handvatten hoe je kunt investeren in een vertrouwensrelatie, hoe je door oefening betrouwbaar kunt worden.

Handvat 1: Denk na voordat je een belofte doet

Problemen ontstaan vaak doordat we op de automatische piloot allerlei beloften doen. Het zijn beloften waar we niet echt achter staan en ook niet echt graag nakomen (het recept voor gebroken beloften). Waarom doen we dat dan toch? Omdat het gemakkelijk is, omdat we er niet bij nadenken. Omdat we allemaal aardig willen worden gevonden, waardoor we al snel worden verleid tot een 'leugentje om bestwil'. Als het om beloften gaat: we zijn dan voor een ogenblik aardig, de wal zal het schip keihard keren wanneer het op het nakomen van beloften aankomt. Een belangrijke les is om geen beloften te doen om aardig te worden gevonden of uit beleefdheid. Een concreet handvat is daarom: bezint eer ge belooft. Stel u zelf consequent de volgende vragen – en ook hier geldt, door dit consequent te doen, wordt het vanzelf een gewoonte:

- Wil ik dit echt beloven?
- Ben ik ook in de situatie om deze belofte na te komen, ligt dit binnen mijn invloedssfeer?

Je eigen geloofwaardigheid beschermen betekent dat je geen belofte doet zolang beide vragen niet positief zijn beantwoord.

Handvat 2: Onthoud wat je belooft

Goed doordacht beloften doen is één, ze nakomen is drie (zie hierna); eerst moet je alle beloften onthouden. Je kunt bijvoorbeeld een beloften dagboek bijhouden. Zorg dat je alle beloften, groot en klein, registreert, zodat geen enkele belofte aan je aandacht kan ontsnappen. Juist ook gebroken kleine beloften die jezelf niet zo belangrijk vindt, doen afbreuk aan je eigen geloofwaardigheid – zeker als het een optelsom wordt.

Handvat 3: Doe wat je belooft

Het principe is simpel: doe wat u heeft toegezegd. Vergeet niet dat anderen iedere gebroken belofte zullen zien als een teken van onbetrouwbaarheid, hoe onbenullig de belofte in je eigen ogen ook lijkt.

Handvat 4: Pak lastige kwesties direct aan

Niets menselijks is mensen vreemd. Vervelende en lastige klusjes laten we graag liggen tot morgen, tot overmorgen, tot volgende week. We praten dat dan maar goed met de gedachte dat de meeste problemen zichzelf wel oplossen. Maar dat is natuurlijk flauwekul, een manier om jezelf voor de gek te houden. Het is zeker geen aanpak die vertrouwen wint, die vertrouwen verdient. Lastige kwesties moet je direct aanpakken. Ja, je aan je beloften houden vereist soms moed. Een mens lijdt dikwijls 't meest door 't lijden dat hij vreest, doch dat nooit op komt dagen. Meestal valt de ramspoed die we verwachten heel erg mee.

Handvat 5: Wees recht door zee en respectvol

Nog zo'n valkuil, zeker voor mensen met enige verbale handigheid: zogenaamd openhartig zijn, maar met een enorme woordenbrij niets zeggen. Als je niet oppast prikken mensen erdoor heen – en dat gebeurt vaak veel sneller dan we soms denken – en worden ze cynisch en sceptisch (en geef ze eens ongelijk). Je kunt ook te recht door zee zijn. Maar verder is het alleen maar vertrouwenwekkend om eerlijk te zijn, mensen te laten weten waar u staat, eenvoudige taal te gebruiken en de dingen bij hun naam te noemen. Recht door zee zijn is het gezonde midden tussen enerzijds liegen en misleiden en anderzijds gevele en dubbelzinnigheden. Recht door zee zijn vereist respect voor de gesprekspartner: behandel iedereen met respect, vooral ook de mensen die niets voor u kunnen doen; toon vriendelijkheid in kleine dingen en probeer niet 'efficiënt' te zijn in uw omgang met mensen

Handvat 6: Repareer gebroken beloften

En dan heb je alle lessen geleerd en in praktijk gebracht, dan blijkt het nog steeds onmogelijk om je aan alle beloften te houden. Dat kan gebeuren – *such is life*. Het enige juiste om te doen is excuses aanbieden – hoe moeilijk dat soms ook is – en de geleden schade repareren.

1. Erken bijtijds dat je een belofte hebt gedaan en niet in staat bent om deze belofte na te komen (hoop niet dat anderen de belofte zijn vergeten).
2. Onderhandel proactief over bijvoorbeeld een nieuwe deadline, zodat de ander weet waar hij aan toe is.
3. Repareer de schade.

Een excuus is geen alternatief voor een belofte, juist doordat je de schade probeert te minimaliseren zien mensen dat je de spijtbetuiging serieus meent.

Deze tekst is ontleend aan hoofdstuk 24 van Edgar Karssing, **De oplossing is het probleem niet. Reflecties op ethiek, integriteit en compliance**, Capelle aan den IJssel: NCI (2011).

Zie ook: **Gewoon doen!** De **gedragscode** van het Medisch Centrum Leeuwarden. Hoofdstuk 1. **Betrouwbaar, Loyal en Kritisch**, blz. 9 – 13 en hoofdstuk 5. **Integer leidinggeven**, blz.21 - 25