

Vertrouwen bouw je niet door erom te vragen



Dezelfde persoon kan in het ene team betrouwbaar zijn en in het andere niet. Niet omdat het karakter verandert, maar omdat de omstandigheden dat doen.

De meeste mensen vinden dat ze te vertrouwen zijn, en dat is waarschijnlijk terecht. Toch is vertrouwen minder een vaste eigenschap dan we denken. Stel je dezelfde persoon voor, in twee verschillende teams.

TEAM 1 · BEHOEFTE VERVULD	TEAM 2 · BEHOEFTE ONDER DRUK
• Je mag jezelf zijn: ruimte binnen heldere kaders. (<i>autonomie</i>) • Collega's helpen als je erom vraagt; je voelt je gesteund. (<i>verbondenheid</i>) • Je wordt uitgedaagd, groeit, gaat op in je werk. (<i>competentie</i>) • Besluiten zijn eerlijk; waardering komt terecht bij wie hem verdient. (<i>rechtvaardigheid</i>) <i>Ben je hier te vertrouwen? Loyaal? Waarschijnlijk wel.</i>	• Je wordt nauwelijks gezien; fouten worden bestraft. • Niemand heeft tijd of zin om te helpen. • Je overleeft, in plaats van te groeien. • Je ideeën worden geclaimd; je wordt afgerekend op wat je niet in de hand hebt. <i>Ben je hier nóg te vertrouwen? De meeste mensen zullen dat steeds minder zijn.</i>

Scoor je hoog op eerlijkheid-bescheidenheid en consciëntieusheid (HEXACO-persoonlijkheidstreken), dan houd je het misschien lang vol. Maar zodra de psychologische basisbehoeften onder druk komen, worden mensen minder prosociaal, minder geduldig, minder behulpzaam, en wantrouwender. En ja: waarschijnlijk minder betrouwbaar. Het gedrag verandert, niet de persoon.

DE VERKEERDE VOLGORDE

En dan valt de zin: *“We moeten elkaar meer vertrouwen.”*

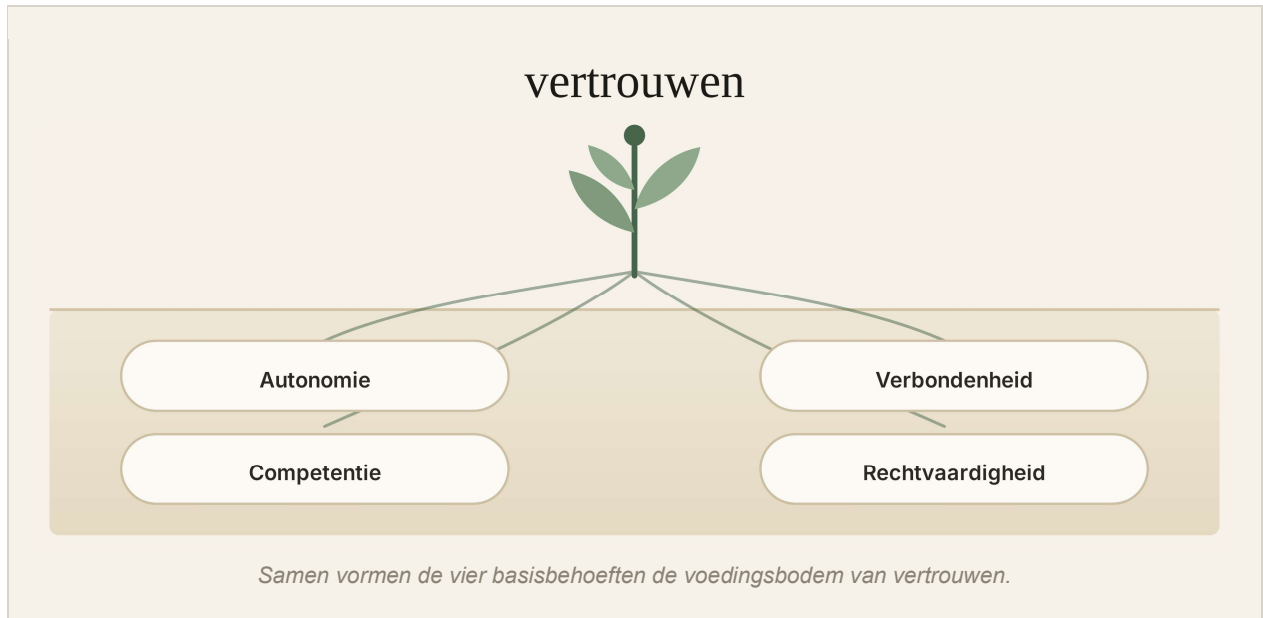
Er wordt gesproken over gewenst gedrag. Over openheid. Over elkaar aanspreken. Vertrouwenspersonen en omstanderstraining. Maar het gaat niet over de omstandigheden die het vertrouwen langzaam hebben uitgehold. Zo wordt het gevolg tot oorzaak gemaakt en blijft het echte probleem onaangeroerd staan.

ZELFDETERMINATIETHEORIE

Worden de basisbehoeften vervuld, dan ontstaat niet alleen meer autonome motivatie en welzijn, maar ook méér prosociaal gedrag: vrijwillig bijdragen aan het welzijn van anderen.

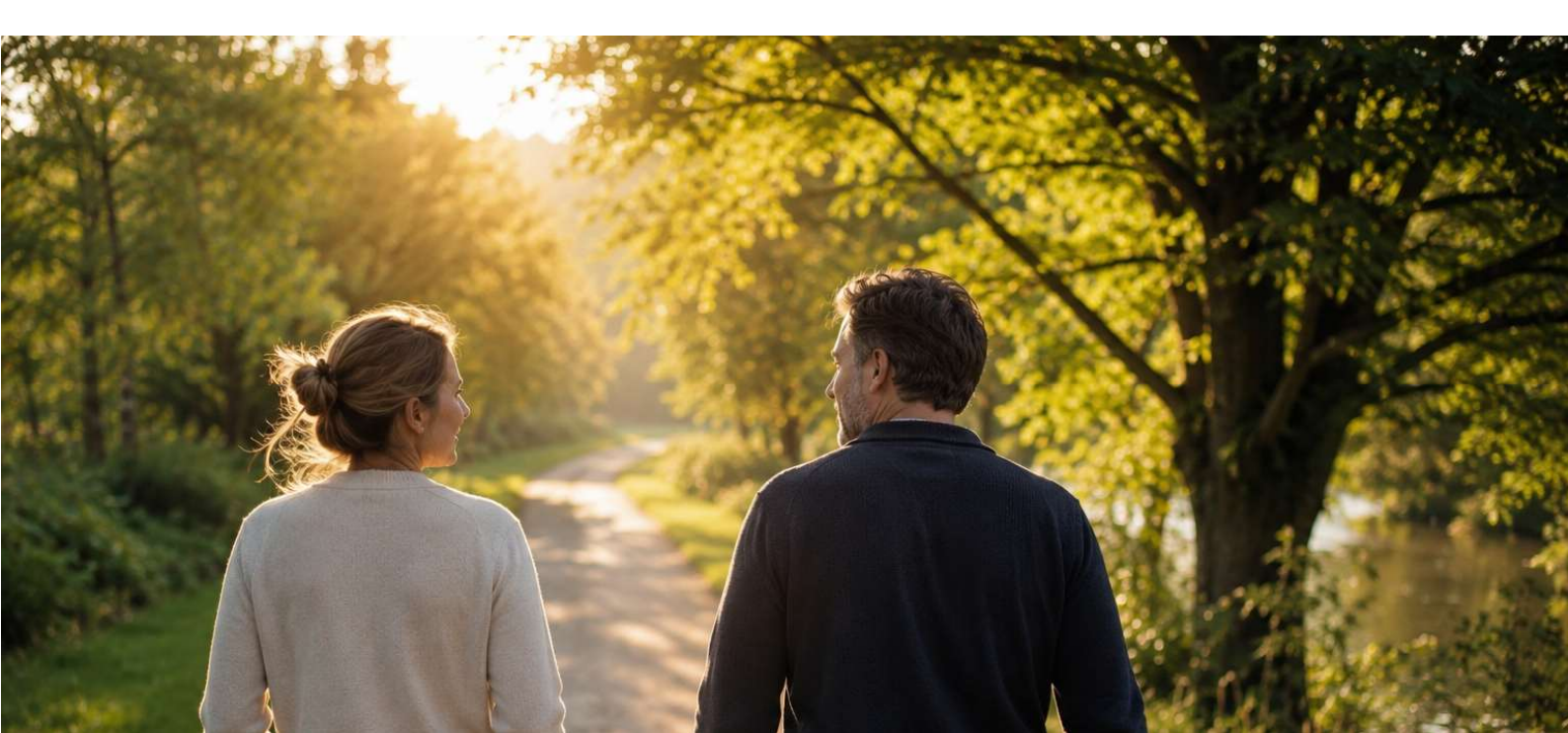
COÖPERATIEMOTIVATIETHEORIE

Loyaliteit, eerlijkheid en wederkerigheid zijn evolutionair ontstaan om samenwerking binnen een groep mogelijk te maken. Geen karaktertrekjes, maar antwoorden op een omgeving.



Dat draait de vraag om. Niet: *hoe krijgen we mensen zover dat ze elkaar vertrouwen?*
Maar: **welke voorwaarden scheppen we, zodat vertrouwen kan groeien?**

Bronnen Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan) · Morality as Cooperation (Curry e.a.) · HEXACO (Ashton & Lee). De coöperatiemotivatietheorie en rechtvaardigheid als kandidaat-vierde basisbehoefte worden ontwikkeld binnen Chivo.



TOT SLOT

Vertrouwen is geen eigenschap.

Het is iets wat een organisatie mogelijk maakt, of niet. En de vier voorwaarden zijn precies de knoppen waar een leidinggevende aan kan draaien.