

Mildred Hofkes en Tica Peeman:

‘VERTROUWEN IS IETS DAT JE AAN ANDEREN GEEFT, NIET IETS DAT JE KUNT AFDWINGEN’

DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

48

Vertrouwen heeft de toekomst, is de stellige overtuiging van trainer Tica Peeman en reputatiedeskundige Mildred Hofkes. Die laatste denkt zelfs dat vertrouwen het geld zal vervangen als belangrijkste ruilmiddel. ‘We gaan naar een tijd waarin wij meer op zoek zijn naar verbinding.’

Nog voordat het interview van start gaat, is er al een stevige discussie gaande. Het zijn geen kleine thema’s die over tafel gaan. Leiderschap, vrouwen aan de top en de toekomst van het bedrijfsleven. Reputatiedeskundige Mildred Hofkes en trainer Tica Peeman discussiëren op het kantoor van Hofkes in Haarlem zichtbaar en merkbaar gepassioneerd over hun vak en over hun ervaringen. Hofkes schreef *Wisseling van de macht*, waarin ze een lans breekt voor democratische bedrijfsvoering en rekenschap. Peeman is auteur van *I Trust U*, waarin ze uiteenzet hoe vertrouwen duurzaam kan worden ingebouwd in organisaties.

Een duidelijke definitie van vertrouwen geven, blijkt nog niet zo makkelijk. Voor Tica Peeman, die recentelijk een boek publiceerde over dit onderwerp, gaat het vooral om een positief mensbeeld en positieve houding. ‘Het begint bij een basishouding van waaruit je de wereld benadert. Het is makkelijker om te wantrouwen, daar zijn we aan gewend. Dus moet je duidelijk een keuze maken om te willen vertrouwen, om van het positieve uit te gaan. Dat vereist voortdurende alertheid om niet terug te vallen in oude patronen als het misgaat of wanneer iemand een fout maakt. Die basishouding moet je vervolgens vertalen in bijpassende acties, anders heb je er nog niets aan. Je moet nieuwsgierig en open blijven, op onderzoek uitgaan en communiceren.’ →



Tica Peeman: 'In veel organisaties heerst een cultuur van wantrouwen, met als gevolg dat het aanwezige potentieel onvoldoende tot bloei komt.'

Mildred Hofkes: 'Als je weet waarom mensen je wel of niet vertrouwen, kun je daar wat aan doen. Dan is het te managen.'



‘Vertrouwen is vooral een belangrijke smeerolie voor de samenleving. Stel dat je het weg zou halen, wat zou er dan nog overblijven?’ vraagt Hofkes zich hardop af. En ze voegt er meteen aan toe: ‘Voor vertrouwen heb je allereerst zelfvertrouwen nodig. En vertrouwen is iets wat je aan anderen geeft, niet iets dat je kunt afdwingen.’

VERWACHTINGSMANAGEMENT

Hoe je het ook precies omschrijft, voor beide vrouwen staat het als een paal boven water: het begrip zal de komende jaren aan belang winnen. Nu al worden bedrijven en managers steeds vaker afgerekend op klanttevredenheid of loyaliteit van medewerkers. Daarnaast zal het thuiswerken toenemen, mede door nieuwe technologieën, en ook dat vraagt om vertrouwen.



Hoe werkt dat eigenlijk, iemand vertrouwen? Of je iemand wel of niet onmiddellijk vertrouwt, heeft volgens Peeman in veel gevallen te maken met je eerdere ervaringen. ‘Als er bij mij iemand binnenkomt die ik wantrouw, kan het bijvoorbeeld zijn dat die persoon mij herinnert aan iemand die ik niet vertrouwde. Als je doorvraagt komt er altijd concrete informatie op tafel waarom je iemand wel of niet vertrouwt. Ik laat nooit iemand weggkomen met: dat voel ik zo, ik wil dan altijd weten waarom en hoe.’

Vertrouwen is volgens Peeman niet blind, maar heeft te maken met het managen en nakomen van verwachtingen. Zelf vertrouwt zij mensen naar eigen zeggen vrij makkelijk en gaat zij er vanuit dat een ander het beste met haar voorheeft. Maar tien jaar ondernemerschap hebben wel duidelijk gemaakt dat er ook kaders bijhoren. ‘Toen ik startte had ik nog een houding van: ik vind je leuk, doe maar waar je zin in hebt. Maar dat geeft veel mensen blijkbaar een onveilig gevoel. Zij begrijpen dan niet wat er van hen wordt verwacht en wat ze moeten doen. Inmiddels weet ik dat het werkt

als er heldere wederzijdse afspraken zijn hoe je met elkaar omgaat en werkt. Om vertrouwen te kweken moet je aan verwachtingsmanagement doen.’

MOEDELOOSHEID

Als Peeman een bedrijf binnenkomt voor een training voelt ze al snel of binnen de organisatie vertrouwen of wantrouwen overheerst. Zij merkt het bijvoorbeeld aan de onderliggende moedeloosheid van medewerkers, die zich uit in taalgebruik als ‘dit hebben we al zo vaak geprobeerd’ of ‘er wordt toch niets gedaan met mijn ideeën.’ Of de managers geven aan dat hun medewerkers een training nodig hebben omdat ze zoveel klagen. Terwijl ze zich zelf dus op dat moment ook negatief uitlaten over hun medewerkers. Allemaal verloren energie wat Peeman betreft. ‘In veel organisaties heerst een cultuur van wantrouwen, met als gevolg dat het aanwezige potentieel onvoldoende tot bloei komt. Wantrouwen betekent de dood voor organisatie’, stelt ze onomwonden. Zij vindt het bemoedigend dat het gesprek vandaag over vertrouwen gaat en gelooft heilig in een wereld waarin dat begrip een grotere rol speelt. ‘De oude hiërarchische structuren – waarbij de structuur zelf al voor →

wantrouwen zorgt – zullen verdwijnen, ook al gaat het wat mij betreft niet snel genoeg. Steeds meer bedrijven plaatsen vertrouwen hoog op de agenda omdat ze inzien dat het winst kan opleveren. Wel spannend of die bedrijven er echt voor durven te gaan. Rationeel begint het te dagen dat verandering noodzakelijk is, maar veel managers kunnen hiërarchie en controle maar moeilijk loslaten.’

Mildred Hofkes gaat nog een stap verder. Zij gelooft dat vertrouwen de komende decennia geld gaat vervangen. ‘Het hele monetaire stelsel waarin wij opereren is zeer wankel. Ik denk ook dat we te maken zullen krijgen met hyperinflatie. De crisis heeft de kern van ons systeem niet echt veranderd, terwijl er toch duidelijke fouten in zitten die het systeem niet houdbaar of duurzaam maken.’

WAARDEVERNIETIGING

Het gebruik van geld is volgens Hofkes per definitie gebaseerd op vertrouwen en omdat het vertrouwen in het systeem langzaam aan het wegebben is, zal geld ook steeds minder waard zijn. Vertrouwen wordt dan de allerbelangrijkste waarde die we hebben omdat dat nog enige vorm van houvast biedt, aldus Hofkes. ‘Onze pensioenen zijn aan het verdampen en je spaargeld kan ook ineens verdwijnen. Al die schijnzekerheden gaan we kwijtraken. We moeten ons hele financiële systeem ter discussie stellen. De mensen die het meeste vertrouwen weten op te wekken zijn straks het rijkst. Dat geldt ook voor bedrijven. Als je echt het vertrouwen verdient van je medewerkers, klanten en aandeelhouders kun je groeien en geld verdienen.’

‘Vertrouwen bestaat echter niet zonder transparantie’, voegt Hofkes meteen toe. Zij denkt dat wij elkaar in Nederland niet vaak genoeg de waarheid vertellen. Er is eenvoudigweg onvoldoende openheid. ‘Ik heb dat ook gemerkt tijdens het schrijven van *Wisseling van de macht*. Mannelijke bestuurders zeggen weliswaar dat ze meer vrouwen in de top willen, maar diep in hun hart twijfelen ze of dat wel een verrijking oplevert. Zij spreken dit echter niet uit en kiezen uiteindelijk toch liever voor een man.’

Het valt de reputatiedeskundige daarnaast op dat steeds meer talentvolle medewerkers – waaronder veel vrouwen – traditionele bedrijven en organisaties verlaten en voor zichzelf beginnen. ‘Dat is een enorme waardevernietiging voor die bedrijven en organisaties.’ Peeman valt haar bij: ‘Ik ben ook vaak blij verbaasd dat mijn medewerkers zo lang bij mij blijven. Dan denk ik: ‘waarom begin je eigenlijk niet voor jezelf? Dat zeg ik natuurlijk niet de hele tijd hardop. Maar als ik het wel eens zeg, luidt het antwoord: ik ben ondernemend, maar geen ondernemer.’

GEEN SOFT TAALGEBRUIK

Valt vertrouwen te meten of in kaart te brengen? Mildred Hofkes denkt van wel en legt een directe link naar de activiteiten van haar bureau. ‘Vertrouwen zit vrij dicht tegen reputatie aan. Je reputatie heeft weer te maken met ervaringen. En hoe jij naar mij kijkt als persoon of bedrijf is te meten. Als je weet waarom mensen je wel of niet vertrouwen, kun je daar wat aan doen. Dan is het te managen. Wij meten hier drie dingen: verwachting, ervaringen en waardering.’

Vertrouwen of reputatie meten en managen beoordeelt Peeman juist weer als *old school management*. ‘Wij geloven iets blijkbaar alleen maar als het te meten is, terwijl vertrouwen toch ook met een gevoel te maken heeft dat wellicht niet altijd in een cijfer is uit te drukken.’ Hofkes begrijpt het argument van Peeman, maar maakt duidelijk dat dat soort onderzoeken een goede manier vormen om de bestuurders te bereiken. Want die taal begrijpen ze. ‘Door het te meten maak je het bespreekbaar en dat laatste is natuurlijk het belangrijkste. Ik geef toe: een cijfer omtrent reputatie is feitelijk net zo subjectief als een beurskoers. Ik probeer dat soort dilemma’s op te lossen door vertrouwen zakelijk te benaderen. Geen soft taalgebruik, maar spreken over mogelijke reputatieschade.’

‘Voor organisaties zijn en blijven cijfers een belangrijke houvast’, benadrukt Hofkes. ‘Ik heb tien



Tica Peeman

Tica Peeman (39) studeerde bestuurskunde en is eigenaar van en trainer bij vis-trainingen. Zij schreef de boeken *Heb LEF, durf te veranderen* en *I Trust U, managen vanuit vertrouwen*. Peeman heeft tien jaar ervaring met management- en communicatietrainingen en is momenteel actief met organisatievraagstukken rondom vertrouwen en (nieuw) leiderschap. Zij woont met haar twee zoons in Noordwijk.



Tica Peeman: 'Veel leidinggevend en vertrouwen er niet op dat hun medewerkers het werk prima zelf kunnen doen.'

53

jaar bij de Postcode Loterij gewerkt en ook daar keken we vooral naar cijfers. Oftewel: "Hoeveel loten worden er verkocht?" Toen heb ik voorgesteld om daar eens andere cijfers naast te leggen, zoals over de loyaliteit van deelnemers. Het gaat er tenslotte niet alleen maar om zoveel mogelijk loten te verkopen, maar ook hoe trouw de omgeving aan je is. Juist door een onderwerp zoals reputatie of vertrouwen aandacht te geven, kun je vaak al de eerste verbeteringen tot stand brengen.'

Voor haar boek *I Trust U* ging Peeman ook op zoek naar 'harde' gegevens over vertrouwen, maar ze kwam weinig bruikbaar tegen. Het gaat volgens haar dan ook over kwalitatieve vraagstukken, geen kwantitatieve. 'Ik kreeg onlangs een scriptie toegestuurd met als conclusie dat vertrouwen een soort vaag gevoel is. Het enige concrete dat managers over vertrouwen zeiden, is dat het betekent dat je jouw afspraken nakomt.'

GEBROKEN GLAS

Het is een cliché: een goede reputatie komt te voet en gaat te paard. Met andere woorden: het is hard werken om vertrouwen te verdienen, vinden de dames. Maar ze zijn het niet eens met de stelling van sociaalfilosoof en bestsellerauteur Charles Handy dat vertrouwen als glas is: eenmaal gebroken zal het nooit meer hetzelfde zijn. Sterker nog: volgens het tweetal kan het vertrouwen vanuit scherven zelfs tot grotere omvang groeien dan voorheen, mits er openheid is over een gemaakte fout of vertrouwensbreuk. 'Als een bedrijf berouw toont over gemaakte fouten, kan het vertrouwen of de reputatie juist verbeteren', zegt Hofkes. Inderdaad, op zo'n moment eerlijk en open communiceren kan een positief effect hebben, gelooft ook Peeman. 'Dat blijkt ook wel uit onderzoeken. Als je meteen met elkaar om tafel gaat zitten en elkaar feedback geeft over wat er is gebeurd, je eigen aandeel onder de loep neemt en daarvoor verantwoordelijkheid neemt, kan het vertrouwen zelfs groter worden dan vóór een verstoring van de vertrouwensrelatie. Het vereist dus weer die alertheid die ik eerder noemde. Te vaak rot er te lang van alles door in organisaties, zoals medewerkers die niet goed functioneren en te lang →

op een plek blijven zitten. Ik vind overigens ook dat er te weinig tolerantie bestaat voor fouten, terwijl je daar veel van kunt leren. Niemand is feilloos.'

Hofkes vult aan dat uit haar onderzoek onder de bestuurlijke elite van Nederland blijkt dat het vermogen jezelf ter discussie te stellen cruciaal wordt geacht om vertrouwen te genereren. 'Naar je eigen rol en verantwoordelijkheid kijken en daar open en eerlijk over zijn is echter heel moeilijk op weg naar de top. Er wordt toch vaak een soort hardheid en eigenwijsheid gevraagd waarbij jouw zienswijze bepalend dient te zijn. Bij veel bestuurders zou paniek uitbreken bij de gedachte dat zij het niet bij het juiste einde hebben. Ik weet niet of toekomstige bestuurders inmiddels zo opgeleid worden dat zij meekrijgen dat er niet zoiets bestaat als de waarheid.'

TUCHT VAN HET RENDEMENT

54

Tica Peeman benadrukt dat het managen van vertrouwen betekent dat je jezelf moet kunnen managen. Mensen vertrouwen anderen om uiteenlopende redenen zoals openheid, kwetsbaarheid of aansprakelijkheid. Maar bovenal gaat het om het vermogen van managers om hun eigen aandeel waar te kunnen nemen. 'Als er iets in je team gebeurt, moet jij je als leidinggevende bewust zijn van het feit dat dit ook iets over jou of jouw stijl van leidinggeven zegt. Het gaat toch steeds om bewustzijn. Ik geloof stellig dat Het Nieuwe Werken ook steeds meer op basis van dat bewustzijn en vertrouwen zal plaatsvinden.' Hofkes toont zich minder optimistisch. Zolang de markt regeert, gaat er niets veranderen, denkt zij. 'De tucht van het rendement is nu nog te dominant. Zolang we dat als belangrijkste zien, zal er niets veranderen. Het beest is veel te groot en onbeheersbaar geworden. Al die systemen, organisaties en bedrijven waar wij dagelijks in verdwijnen. Toch geloof ik dat vertrouwen uiteindelijk zal winnen omdat het waar is. En wat waar is, is sterk.'

Er zijn al voldoende signalen dat hiërarchie, wantrouwen en controle niet meer werken, werpt Peeman tegen. 'Vertrouwen is een zaak van de lange adem. Het duurt inderdaad lang voordat er werkelijk iets verandert, maar er vallen ook steeds meer organisaties om. Bedrijven die veel vertrouwen hebben, presteren beter. Ook krijg ik steeds meer aanvragen van organisaties die het over dit soort zaken willen hebben en aanvoelen dat wij naar een andere wereld toe gaan. Maar we zijn ongeduldig: ik hoor organisaties vaak roepen dat ze er een jaar voor willen uittrekken om het vertrouwen te herstellen. Maar dat gaat niet lukken als je al dertig jaar vooral wantrouwen promoot. Dat zit diep ingebakken.' Ze put hoop uit de ontwikkeling van haar eigen bedrijf met inmiddels acht medewerkers in dienst. Tegen de negatieve trend in de branche in verging het haar bureau goed. Peeman is ervan overtuigd dat dit aan de manier van werken ligt. 'In mijn eerdere baan als leidinggevende bij de politie vond ik mezelf maar wat belangrijk als ik een enveloppe kreeg waar 'vertrouwelijk' op stond. Dat werkte statusverhogend. Hoe bizar. Bij mijn huidige bedrijf kan iedereen alles inzien en bepalen wij met elkaar wat wij belangrijk vinden om te doen. Straks gaat iedereen ook zelf zijn salaris bepalen. Aanvankelijk omschreef menigeen mijn aanpak als naïef. Maar na tien jaar succesvol ondernemerschap en groei zien steeds meer mensen dat het dus werkt.'

VERGELIJKEN OF VERBINDEN

Vertrouwen vergt dus een andere manier van werken en organiseren. Een belangrijke voorwaarde daarbij is volgens Peeman dat je elkaar tot op zekere hoogte kent. De menselijke maat dus. Zij wijst op positieve voorbeelden zoals Semco (zie elders in dit blad) of het voormalige bedrijf van Eckart Wintzen (BSO), met kleinere eenheden of 'cellen' waarbij de groeps grootte te overzien is. In grote organisaties zijn mensen vaak niet meer dan een nummer.

Maar hoe brengen wij dan verandering in dat grote systeem? Uiteindelijk draait het om macht



Mildred Hofkes

Mildred Hofkes (38) is communicatiedeskundige en eigenaar van Bureau Hofkes Reputatie Management (BHRM) dat zich sinds 2006 specialiseert in reputatiemanagement. Hofkes schreef in 2009 het boek *Wisseling van de macht over nieuw leiderschap* waarvoor zij veertig Nederlandse bestuurders interviewde. Onlangs vond het door haar georganiseerde 1ste Nationale Reputatiecongres plaats. Zij woont met haar man en twee dochters in Haarlem.


55

en die willen bestuurders absoluut niet kwijt. Hun angst houdt echte verandering tegen. Peeman onderschrijft dat. Voor vertrouwen zouden veel managers hun ego moeten willen inleveren. 'Veel leidinggevendenden vertrouwen er niet op dat hun medewerkers het werk prima zelf kunnen doen. Zij bemoeien zich ermee omdat het hen dus ook bestaansrecht oplevert. Overigens las ik onlangs dat je in interactie met anderen een keuze hebt uit twee dingen: vergelijken of verbinden. Dat deze twee dus nooit tegelijkertijd gebeuren. Volgens mij komen wij uit een tijd waarin wij vooral aan het vergelijken waren en gaan we nu naar een tijd waarin wij meer op zoek zijn naar verbinding.'

Dat ontlokt Mildred Hofkes de vraag hoe we dat kunnen leren. 'Mijn dochter is fel en wil heel graag winnen. Ik doe mijn uiterste best om uit te leggen hoe fijn samen spelen is, maar ja... hoe doorbreken we dat soort patronen?' Peeman herkent de drang tot competitie en de wil om te winnen ook in haar kinderen. 'Dat hebben ze natuurlijk ook niet van een vreemde. Iemand zei eens dat ik zoveel met het onderwerp vertrouwen heb omdat ik ook veel met het thema wantrouwen heb. Dat ontkende ik eerst, maar later besepte ik dat daar veel waarheid in steekt. Maar het heeft geen zin om jezelf te veroordelen, je kunt beter goed leren kijken naar wat er is.'

VOORBEELDGEDRAG

Tijdens het samenstellen van haar boek stelde Hofkes bestuurders de vraag wie zij een betrouwbare Nederlandse leider en een waar voorbeeld vonden. Negen van de tien ondervraagden noemden Hans Weijers, bestuursvoorzitter van Akzo-Nobel. Omdat hij geloofwaardig overkomt en doet wat hij zegt. De manier waarop →



Mildred Hofkes: 'Als een bedrijf berouw toont over gemaakte fouten, kan de reputatie juist verbeteren.'

hij aandacht geeft en mensen in hun waarde laat, wekt vertrouwen op, vat de reputatie-deskundige samen. Hoe wij dat vertrouwen ontwikkelen is voor iedereen verschillend, denken de beide experts. Een medewerker kijkt anders naar zijn organisatie dan een aandeelhouder. En dezelfde persoon kan in verschillende situaties en omstandigheden zowel betrouwbaar als onbetrouwbaar zijn. 'Een bankdirecteur die fraudeert kan toch een hele betrouwbare vriend of echtgenoot zijn', stelt Hofkes. 'Maar dan bedondert hij die vriend ook', reageert Peeman. 'Ik vind dat je dat niet goed kunt scheiden. Ik hoor vaak mensen zeggen dat ze thuis heel anders zijn. Dan denk ik: wat doe je dan hier? Speel je een rol? Als je in een rol schiet, ben je toch per definitie niet betrouwbaar? Volgens mij hoort transparantie heel nauw bij vertrouwen.'

Om vertrouwen te creëren is het in ieder geval noodzakelijk dat de top het goede voorbeeld geeft. 'Hoe de ouders met elkaar omgaan, zo gaan de kinderen met elkaar om. Hoe de bestuurders met elkaar omgaan, zo gaan de medewerkers met elkaar om', zegt Hofkes. Peeman haalt een onderzoek aan waaruit blijkt dat gebrek aan leiderschap en voorbeeldgedrag in tachtig tot negentig procent van de gevallen de oorzaak vormt van het mislukken van veranderingen in organisatiecultuur. 'Een paradox waar menig trainer mee worstelt. Je wilt dat medewerkers meer ruimte en beslissingsbevoegdheid krijgen, maar dat moet wel in de top beginnen. Dat is best lastig. Soms ervaar ik leidinggevend in een training als kwetsbaar en open en dan zie ik ze een week later weer autoritair gedrag vertonen. Dan stappen ze toch weer in hun harnas of imago. Begrijpelijk. Als leidinggevende bij de politie word je de hele dag ingeprent wat je allemaal wel en niet kunt, mag en moet doen. Een topvrouw bij een verzekeraar zei laatst tegen mij dat ze zich twintig jaar in rollen en bochten heeft moeten wringen om hogerop te komen. Nu moet ze ineens kwetsbaar en open zijn.'

GEMAKZUCHT

Peeman concludeert dat het eigenlijk 'redelijk debiel' is hoe wij soms met elkaar omgaan in bedrijven en organisaties. Anderzijds: controle en planning vormen misschien schijnzekerheden, maar maken het leven wel zo overzichtelijk en beheersbaar. Het komt dus ook neer op gemakzucht. De keuze voor vertrouwen is moeilijker: hoe ziet dat er dan uit, wat moeten wij dan doen? Lastig om het daar telkens over te hebben en elke keer weer te bespreken. Dat vergt discipline, zorgvuldigheid en aandacht.

Goede voorbeelden zijn dun gezaaid. Hofkes: 'Laatst, bij een familiebedrijf, had ik het gevoel 'dat het klopte'. Integriteit speelde daarbij een grote rol, denk ik. In de politiek acht ik een persoon als Femke Halsema betrouwbaar. Ik geloof haar omdat je ook geregeld ziet dat zij het moeilijk heeft. Bijna ontroerend hoe zij haar drive en talent inzet om Nederland beter te maken. Knap als je iets niet alleen wilt, maar ook kunt en vervolgens doet.' □



Het is noodzakelijk dat de top het goede voorbeeld geeft.