

”SÅ BYGGER DU FÖRTROENDE”

Analys Per Schlingmann Resumé 4 april 2013

Hur påverkar vårt förtroende för olika företag och organisationer de val vi gör? Vilka varor och tjänster vi väljer att konsumera, vilka vi röstar på, hur vi förhåller oss till potentiella arbetsgivare och så vidare. Svaret är förstås att det är helt avgörande. Mer eller mindre medvetet påverkar det hur vi betar oss och våra val i smått och stort.

Den amerikanska professorn Dan Ariely har genomfört ett intressant experiment just på temat förtroende som finns att läsa om i boken Predictably Irrational. I sitt experiment presenterade han en rad påståenden för en grupp människor, enkla påståenden som att solen är gul och att kameler är större än hundar. Samtliga i gruppen höll med om att dessa påståenden var sanna. Sedan ändrade han påståendena något och gav dem olika företag och partier som avsändare; ”Solen är gul – enligt Proctor and Gamble”. Han lät gruppen återigen ta ställning till påståendena och nu ändrades deras bedömning markant. Man började prata om att solen ju hade fläckar och att en nyfödd kamel borde vara mindre än en riktigt stor hund. Bristen på förtroende för vissa av företagen var så stor att gruppdeltagarna började tvivla på ett, egentligen, uppenbart korrekt påstående. Intressant var också att de politiska partierna möttes med samma mistänksamhet från sina egna väljare som från de som röstade på oppositionspartiet, en signal om ett allmänt lågt förtroende för amerikansk politik och politiker. Det här visar på hur grundläggande förtroende är inom kommunikation. Finns det inget förtroende för företaget finns heller inget förtroende för vad du säger vilket gör det helt meningslöst.

Så vad bygger då förtroende? Över tiden handlar det om att hålla det man lovar. Här gäller det att kalibrera förväntansbilden med precision. Man har att balansera en önskan om att å ena sidan spänna bågen, lova guld och gröna skogar och

på så sätt få beröm för sina ambitioner, och å andra sidan att inte senare behöva konfronteras när det visar sig att man endast uppfyllde en del av löftet. Lovar man för lite får man ju heller ingen uppmärksamhet och skapar inte energi framåt så det gäller att hitta en avvägning mellan den förväntan man skapar och vad man sedan levererar. Lova tunt och hålla runt, hellre än tvärtom.

Det handlar om att ta ansvar. Dina handlingar har konsekvenser, och det är viktigt att man visar att man ser dessa konsekvenser och gör något åt dem. Och det handlar inte bara om att bemöta det ens kunder ser, utan lika mycket ens medarbetare. Att våga synliggöra och prata om elefanten i rummet; problemet som alla vet finns där men som ingen låtsas om, ger förtroende även internt och på så sätt bygger man en öppen och stark företagskultur. Ledarskap handlar om att se de utmaningar verksamheten står inför och adressera dessa.

En viktig insikt är att det tar längre tid att bygga upp ett förtroende än vad det kan ta att radera det. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att även om effekterna av en förtroendekris på kort sikt blir väldigt allvarliga så sker återställs det med tiden. Det har naturligtvis påverkats, men tiden är alltid en viktig faktor.

En annan viktig insikt är att det går att ta sig ur en förtroendekris med förstärkt förtroende. Det är ofta inte krisen i sig som ruinerar förtroendet på sikt, utan när människor ser på en kris i backspeglarna utvärderas den snarare utifrån hur den hanterades än vad den handlade om från början. Öppenhet, ärlighet och transparens är förstas ledorden här, men också att agera i det som är förtroendekrisens substans. Kommunikation handlar inte bara om vad du säger, utan om vad du gör och i förtroendekriser är det speciellt tydligt. ■