

## Herstel van Vertrouwen in Leiderschap

---

---

---

Het vertrouwen in de samenleving, instellingen en organisaties heeft een historisch dieptepunt bereikt. Uit de [The 2021 Edelman Trust Barometer](#) blijkt dat politieke onrust, een wereldwijde pandemie en jaren van overheids- en bedrijfsschandalen het vertrouwen van mensen in leiders wereldwijd hebben aangetast. Uit een enquête onder meer dan 33.000 respondenten in 28 landen blijkt dat een meerderheid van de respondenten van mening is dat regeringsleiders en bedrijfsleiders mensen opzettelijk misleiden door dingen te zeggen die niet waar zijn. Forbes.com voorspelt dat een belangrijke leiderschapstrend voor 2021 en daarna de "voortdurende erosie van het vertrouwen in maatschappelijke instellingen is, en een verzwakking van de principes die deze instellingen in stand houden." Er zijn ook aanwijzingen dat thuiswerken het vertrouwen onder collega's aantast, omdat collega's worstelen met miscommunicatie en gebrek aan persoonlijke interacties. Omdat 84% van de werknemers bang is om hun baan te verliezen, zullen werknemers bovendien op hun hoede blijven voor hun status en prestaties in vergelijking met hun collega's.

Dit gebrek aan vertrouwen is slecht nieuws voor bedrijven. In zijn onderzoek naar de [neuroscience of trust](#) ontdekte Paul J. Zak dat werknemers in organisaties met een hoge mate van vertrouwen 50% productiever zijn, 74% minder stress ervaren en 106% meer energie op het werk hebben dan hun collega's met een lage mate van vertrouwen. Ze zijn ook 76% meer betrokken, hebben 40% minder burn-out en nemen 13% minder ziekte-dagen op. Dat betekent een hoge prijs voor organisaties met weinig vertrouwen. Hoewel managers en andere organisatieleiders misschien niet in staat zijn om alle wereldwijde problemen op te lossen die leiden tot deze afname van vertrouwen, kan elke leider stappen ondernemen om vertrouwen op te bouwen of te herstellen in hun organisaties en onder hun teams.



### Elementen van Vertrouwen

In de kern is leiderschap een relatie. Geen leiders zonder volgers. Leiders moeten relaties opbouwen en anderen verbinden rond een gemeenschappelijk doel. En de basis van elke succesvolle relatie is wederzijds vertrouwen. Als de leiders van vandaag vertrouwen willen opbouwen, of in veel gevallen herstellen, met werknemers en andere belanghebbenden, moeten ze de elementen van vertrouwen begrijpen en het gedrag dat aan vertrouwensrelaties ten grondslag ligt. In haar boek, *Dear to Lead*, splitst Dr. Brené Brown vertrouwen op in zeven componenten: grenzen, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid, de kluis, integriteit, niet-oordelen, en vrijgevigheid.

- **Grenzen** - Leiders moeten niet alleen effectieve grenzen stellen, maar zich er ook aan houden. Duidelijke verwachtingen stellen over hoe het werk gedaan wordt, professioneel gedrag, en hoe conflicten op te lossen is van vitaal belang om een basis van vertrouwen te creëren. Deze verwachtingen moeten worden gecommuniceerd

duidelijk en dagelijks in praktijk gebracht. Misverstanden over wat er verwacht wordt, kunnen het vertrouwen in elke relatie snel ondermijnen.

- **Betrouwbaarheid** - Dr. Brown legt betrouwbaarheid uit als: "Doen wat je zegt dat je zult doen, keer op keer." Zakelijke leiders moeten een betrouwbare en voorspelbare ervaring creëren voor zowel klanten als werknemers.
- **Verantwoordingsplicht** - Effectieve grenzen en betrouwbaarheid kunnen alleen worden bereikt als er sprake is van verantwoordingsplicht. Wanneer er fouten worden gemaakt, is het van vitaal belang om deze open en eerlijk te erkennen en te communiceren welke acties zullen worden ondernomen om de situatie te corrigeren. Leiders moeten een omgeving creëren die hun team aanmoedigt om op dezelfde manier met hun fouten om te gaan, in plaats van een probleem te verbergen of er oneerlijk over te zijn.
- **Kluis** - De kluis verwijst naar het bewaren van het vertrouwen van mensen. Betrouwbare leiders delen geen informatie of ervaringen die niet van hen zijn en begrijpen het belang van de privacy van andere mensen. Dit geldt ook voor klanten, die erop moeten kunnen vertrouwen dat bedrijven zorgvuldig omgaan met hun privé-informatie en -gegevens. Recente datalekken bij grote organisaties hebben de bezorgdheid van klanten over de veiligheid doen toenemen, waardoor zij bedrijven wantrouwen waarop zij ooit vertrouwden voor goederen en diensten.
- **Integriteit** - Om vertrouwen op te bouwen, moeten leiders eerlijk zijn en hun waarden naleven. Bedrijfsschandalen, berichten over belastingontduiking en illegale activiteiten van leiders van grote bedrijven hebben het vertrouwen van het publiek in zakelijk leiderschap aangetast. De integriteit van bedrijven heeft gevolgen voor zowel klanten als werknemers. Leiders moeten op alle gebieden van hun organisatie blijik geven van een streven naar eerlijkheid en betrouwbaarheid - van het boekhoudbeleid tot Human Resources. Het opstellen van een gedrags- en ethische code is een goed begin.

**Niet oordelen** - Vertrouwen vereist kwetsbaarheid. Leiders moeten bereid zijn om hulp te vragen als ze die nodig hebben en anderen niet veroordelen als ze steun nodig hebben. Dit kan van toepassing zijn op teamleden die worstelen met een project of een persoonlijk probleem of op een klant die extra hulp nodig heeft wanneer het druk is.

**Grootmoedigheid** - Het creëren van een omgeving met een hoge mate van vertrouwen op het werk vereist dat je ruimhartige veronderstellingen maakt over de intenties en handelingen van mensen. Leiders die empathie hebben en dingen kunnen zien vanuit het standpunt van een ander, zijn beter in staat om conflicten en misverstanden op te lossen. Door dat gedrag te modelleren voor werknemers en hen te leren positieve veronderstellingen te hebben over een ontevreden klant, kan ook de klantenservice worden verbeterd en het vertrouwen bij het publiek worden opgebouwd.



## Managen voor vertrouwen

Door de belangrijkste elementen van vertrouwen in overweging te nemen, kunnen managers actie ondernemen om vertrouwen te bevorderen en de prestaties op de werkplek te verbeteren. Om als betrouwbaar te worden gezien, moeten leiders eerst hun vertrouwen naar anderen uitbreiden. Wanneer teamleden zich vertrouwd voelen door hun leiders, is de kans groter dat zij werkplezier en vertrouwen in het leiderschap rapporteren.

## Medewerkererkenning

Uit neurowetenschappelijk onderzoek is gebleken dat erkenning van werknemers een groot effect heeft op het vertrouwen wanneer dit onmiddellijk na het bereiken van een doel gebeurt. Publieke erkenning van een individu kan ook anderen inspireren om hun eigen doelen te bereiken. Om het meest effectief te zijn, moet erkenning komen van collega's, tastbaar en onverwacht zijn, en een persoonlijk element hebben. Een CEO zou bijvoorbeeld een programma kunnen opstarten waarbij werknemers elk kwartaal of jaar een gewaardeerde collega nomineren, die dan wordt erkend op een feestelijk evenement.



## Autonomie geven & inrichten van het werk

[Een Citigroup en LinkedIn onderzoek uit 2014](#) toonde aan dat 64% van de mensen flexibiliteit op het werk verkiest boven een loonsverhoging van 10%. Als werknemers eenmaal zijn ingewerkt en opgeleid, moeten ze het vertrouwen krijgen om projecten op hun eigen manier uit te voeren. Als teamleden zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk doen, bevordert dat innovatie omdat mensen zich vrij voelen om verschillende benaderingen uit te testen. Ook blijkt dat, als werknemers zelf hun projecten mogen kiezen, ze productiever zijn en minder snel geneigd zijn het bedrijf te verlaten. Om deze aanpak goed te laten werken, moeten leiders duidelijke grenzen en verwachtingen stellen en moeten werknemers verantwoordelijk worden gehouden voor de resultaten door middel van debriefings en evaluaties.

Wanneer teamleden voelen dat hun leiders hen vertrouwen, is de kans groter dat ze tevreden zijn en dat ze vertrouwen hebben in de leiding.

## Deel informatie vrijelijk en wees transparant in je communicatie

Minder dan de helft van de werknemers zegt goed op de hoogte te zijn van de doelstellingen en strategieën van hun organisatie. Meer dan ooit veroorzaakt onzekerheid over baanzekerheid en de strategie van de organisatie stress bij werknemers. Bij gebrek aan informatie trekken mensen vaak de slechtste conclusie, wat leidt tot minder vertrouwen in de organisatie en meer verloop. Voortdurende communicatie en toegang tot informatie is de beste manier om werknemers gerust te stellen. Transparantie over zowel goed als slecht nieuws is essentieel voor het creëren van een vertrouwensrelatie. Leiders moeten het bespreken van zaken als een moeilijk financieel kwartaal of de noodzaak om minder uren te werken als gevolg van vertragende business niet uit de weg gaan. In plaats daarvan moeten ze duidelijk zijn over de omstandigheden en het plan delen om verder te gaan.

## Creëer mogelijkheden voor Persoonlijke Groei & Ontwikkeling

Organisaties met een hoge mate van vertrouwen hebben een groei mindset als het gaat om het ontwikkelen van talent. Managers die hun directe ondergeschikten begeleiden en hen helpen persoonlijk en professioneel te groeien, zien een hogere betrokkenheid van werknemers en een lager personeelsverloop. Het bieden van mogelijkheden voor leren en ontwikkeling toont een betrokkenheid bij het welzijn van de werknemer als een geheel persoon.

## Geschaad vertrouwen herstellen

Het kost tijd en consistentie om vertrouwen op te bouwen en het kan moeilijk zijn om het te herstellen als het eenmaal gebroken is. Als leiders het vertrouwen hebben geschonden, moeten ze actie ondernemen om de schade te herstellen. De wereldwijde pandemie veroorzaakte verstoringen in veel bedrijfstakken, waardoor werknemers moesten worden ontslagen, minder uren gingen werken en nieuwe eisen aan werknemers werden gesteld. Hoewel veel van deze omstandigheden buiten de controle van CEO's en managers lagen, is het, wanneer de zaken weer normaal gaan, hun taak om het vertrouwen in hun organisaties te herstellen door ervoor te zorgen dat werknemers zich veilig voelen en klanten zich zeker voelen over het zakendoen met hen.

Auteur van "The Image of Leadership" en lid van de Crestcom Faculteit, Sylvie Di Giusto, adviseert een drie-stappen aanpak voor het heropbouwen van vertrouwen nadat het is geschonden: Ten eerste, leiders moeten nadenken over wat er fout ging. Om fouten uit het verleden te corrigeren of het vertrouwen in een bedrijf te herstellen in moeilijke tijden, moeten leiders naar de hele situatie kijken en evalueren wat ze hebben gedaan, wat ze anders hadden kunnen doen, en welke acties ze vervolgens moeten ondernemen. Is er behoefte aan een verontschuldiging? Is er een manier om het goed te maken met een persoon die zich benadeeld voelt? Vervolgens moeten leiders in contact treden met degenen die getroffen zijn door het geschonden vertrouwen. Eerlijk bespreken wat er is gebeurd.



en transparantie getuigt van integriteit en kwetsbaarheid, sleutelementen van vertrouwen in elke relatie. Om echt contact te maken met belanghebbenden nadat het vertrouwen is geschonden, moeten leiders ook luisteren zonder defensief te zijn. Om de relatie te herstellen, moet de andere partij zich gehoord en begrepen voelen. Tenslotte moeten leiders het werk doen om het vertrouwen te herstellen. Dit vereist geduld en consistentie. Mensen zullen tijd nodig hebben om te vergeven en te vergeten, en het kost tijd om integriteit, betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid te tonen.

David Brooks, auteur van The Road to Character, vertelt ons dat "vertrouwen opnieuw kan worden opgebouwd door de opeenstapeling van kleine heldendaden - door het schandalige gebaar om je kwetsbaar op te stellen in een wereld die gemeen is, door vertrouwen in andere mensen te stellen wanneer dat vertrouwen misschien niet wordt teruggegeven". De behoefte aan sterker, ethischer leiderschap is duidelijk, en de tijd voor actie is nu gekomen. Het vertrouwen van het publiek in leiderschap herstellen begint met het engagement van elke leider om de sleutelementen van vertrouwen in alle aspecten van zijn leven te omhelzen en te demonstreren.

# Referenties

---

- Brooks, D. (2020, October 5). America Is Having a Moral Convulsion. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/10/collapsing-levels-trust-are-devastating-america/616581/>.
- Brown, B. (2018). The Seven Elements of Trust. Dare to Lead. [www.daretolead.com](http://www.daretolead.com).
- Edelman. (2021, January 1). 2021 Edelman Trust Barometer. Edelman.com. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.
- Feintzeig, R. (2014, October 31). Flexibility at Work: Worth Skipping a Raise? The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-2141>.
- Harvard Business Review Magazine. (2019, November 27). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.
- Metcalf, M. (2020, October 5). Council Post: Leadership Trends For 2021 And Beyond. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/06/leadership-trends-for-2021-and-beyond/?sh=67a5223a4d1b>.
- The Wharton University of Pennsylvania, (2020, August 18). How Leaders Can Regain Trust in Untrusting Times. Knowledge@Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/leaders-can-restore-trust/>.
- Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.