

vertrouwen / controle

Sociaal kapitaal: De waarde van vertrouwen voor leiderschap en succes



Voorwoord

Vertrouwen als voorwaarde voor succes

Een goede leider creëert binnen en buiten de organisatie vertrouwen

Uit dit Manpower Witboek komt naar voren dat vertrouwen extreem belangrijk kapitaal is voor organisaties: voor de bedrijfsresultaten, voor verandering en innovatie, voor het welbevinden van medewerkers. Waar leiders vaak voor staan is dat ze mens en organisatie veilig door fasen van verandering en onzekerheid moeten leiden. Voor het leiderschap betekent dat de angst voor het onbekende erkennen en tegelijkertijd vertrouwen opwekken. Ik nodig u uit met mij een nadere blik te werpen op hoe vertrouwen werkt.

Hoe werkt vertrouwen?

Ons dagelijkse werk bij Right Management¹ bestaat uit het begeleiden van individuele leiders en hun teams. Ik wil graag twee recente ervaringen met u delen, die rechtstreeks betrekking hebben op het thema van dit Witboek. Onlangs heb ik met een leiderschapsteam gewerkt voor een groot architectenbureau. De leider van dat team vertelde bij de koffie voorafgaand aan de driedaagse sessie over zijn beïnvloedingsvaardigheden thuis. Daarin gaf hij aan hoe hij zijn vrouw had gestuurd in een richting die niet haar eigen keuze was. In dit geval ging het om een platvloers voorbeeld, namelijk of ze zelf een auto zou kopen. Eigenlijk wilde ze dit niet, maar het einde van het verhaal was dat ze er – onder invloed van zijn woorden – van overtuigd was geraakt dat ze inderdaad beter zelf deze aanschaf kon regelen. In de beschrijving van het voorval gaf de leider aan bewust ‘gemanipuleerd’ (hij gebruikte dit woord) te hebben. De volgende drie dagen heeft dat ‘manipuleren’ ons als een schaduw achtervolgd. De toon van dubbele doelstellingen en gebrek aan oprechtheid was gezet. Het team ervoer collectief een gemis aan vertrouwen en weigerde zich open te stellen in de discussies. Authenticiteit en eerlijkheid zijn cruciaal voor een leider om vertrouwen te kweken. Ik heb dit achteraf uitgebreid met de betrokkene besproken. Het was nadrukkelijk niet zijn intentie geweest, hij had de impact van zijn informele praatje volledig verkeerd ingeschat.

Uit het onderhavige onderzoek komt een aantal zaken naar voren die voor betrouwbaar leiderschap belangrijk zijn: kom beloftes na, zorg voor helderheid in je visie, wees transparant in je optreden.

Vertrouwen in een proces van verandering

Een tweede ervaring, die mij eraan herinnerde hoe belangrijk vertrouwen is. Tijdens een bezoek aan een Executive Coaching Conference recent in New York werd ik aangenaam verrast door de presentatie van Robert Cattell en Kenny Moore. Deze CEO van KeySpan (een energiebedrijf) en zijn HR director – een voormalige priester – hebben samen een fascinerend boek ‘The CEO and the Monk’ geschreven. Het gaat over het proces van vertrouwen winnen bij medewerkers in het bedrijf bij een ingrijpende transformatie en grote veranderingen. Centrale stelling van het boek is dat vertrouwen de cruciale factor is voor succesvolle verandering, terwijl een kenmerk van een organisatie in crisis juist is dat er een *gebrek aan vertrouwen* heerst. De HR director heeft – als monnik – het proces van verandering voor KeySpan begeleid door de fasen van ontkenning, angst, depressie en acceptatie heen. Het optreden van de beide heren heeft op mij grote indruk gemaakt, omdat ik zag dat ze succesvol waren in het verwerven van vertrouwen in een fase van ontwikkeling van de organisatie waarin dat afwezig was. Ze verkregen dit door authenticiteit, maar bovenal door iets toe te voegen dat te maken heeft met emotionele (spirituele) intelligentie. Om vertrouwen van medewerkers in een crisissituatie te winnen is rationele argumentatie alleen niet voldoende. De bevindingen van het onderzoek bevestigen deze observatie. Wie goed rondkijkt in zijn eigen organisatie en de politieke arena ziet ook hoe dit werkt.

Hoe leert een leider ‘vertrouwen’

Wat wij onze managers in de dop behoren te leren in organisaties, op hogescholen en universiteiten is hen op te leiden in het principe van authenticiteit. Daarbij komt het besef dat er meer is dan alleen rationele intelligentie.

¹ Right Management, onderdeel van de Manpower Groep, is wereldwijd HRM-marktleider. Voor zijn opdrachtgevers ontwikkelt Right Management bedrijfsbrede praktische HR-diensten voor instroom (assessment), doorstroom (development) en uitstroomvraagstukken (outplacement). Door ontplooiing van leiders, managers en medewerkers draagt Right Management bij aan realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Een uitdaging in een tijd waarin de kracht van het rationele model de boventoon voert en we steevast zien dat te weinig aandacht wordt besteed aan de meer irrationele motieven van mensen. Een goede leiderschapsopleiding besteedt ook uitgebreid aandacht aan gevoel en zingeving. Niet alleen aan *technisch* correct, maar ook aan *authentiek* goed presenteren. Te veel managers zijn vooral gericht op het eigen belang en perspectief, terwijl de geschiedenis toch leert dat grote leiders zich laten leiden door het gedeelde belang. Ik wil er voor pleiten – in de lijn van dit Manpower Witboek – dat in de opleiding van managers systematisch meer aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van *Zelfbewustzijn, Discipline en Moed*. Mijns inziens zou dit een vast onderdeel moeten uitmaken van het curriculum.

Vertrouwen winnen ...

Tot slot nog een paar woorden over het *winnen van vertrouwen*. Omdat de algemene stand van vertrouwen in leiders van grote bedrijven momenteel laag is bij het grote publiek door fraude- en zelfverrijkingsschandalen van de laatste tijd zal een belangrijke uitdaging voor het huidig en toekomstig leiderschap zijn dit vertrouwen terug te winnen. We dienen ons te realiseren dat vertrouwen zowel een *werkwoord* is als een *zelfstandig naamwoord*: we moeten er voortdurend aan werken om het te verwerven, te behouden en naar een hoger niveau te brengen. Hoe complexer de missie, hoe groter de macht en status die kan worden verworven, des te meer zelfbewustzijn, discipline en moed er nodig zijn om de opdracht tot een goed einde te brengen. Het winnen van vertrouwen van je mensen, je organisatie beschouwen als een bron van energie, leidt tot succes en dus ook tot winst. Zowel materieel als immaterieel! Dat lijkt mij de uitdaging. De bevindingen in dit Manpower Witboek over leiderschap en vertrouwen en de praktische tips achterin, kunnen u helpen dit te bereiken. Veel succes!

Dr. Rens van Loon, februari 2007

Dr. Rens van Loon studeerde filosofie en psychologie aan de Radboud Universiteit van Nijmegen. Hij is werkzaam als director en expert consultant Leadership & Organizational Development bij Right Management, waar hij zich nationaal en internationaal bezighoudt met leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Hij schreef ‘Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie’ (2006), ‘Symbolen in het zelfverhaal’ (1996) en samen met Joep Wijsbek ‘De organisatie als verhaal’ (2003). De boeken verschenen bij Van Gorcum in Assen. Daarnaast heeft hij een aantal artikelen geschreven.

“De opbouw van een samenleving, een gezin, een goed presterend bedrijf of wat dan ook is zonder vertrouwen onmogelijk.

In delen van Zuid-Amerika, Afrika en Oost-Europa is het vertrouwen zeer gering: de mensen hebben geen vertrouwen in de politie, hun bureaus of wie dan ook. De onuitgesproken overeenkomst van vertrouwen is verbroken.

Samenlevingen met weinig vertrouwen worstelen met zichzelf, evenals bedrijven met weinig vertrouwen.”

Kjell Nordström, auteur van ‘Karaoke Capitalism’ en ‘Funky Business’

“Vertrouwen zorgt voor betrokkenheid en motivatie onder de medewerkers.

Als er vertrouwen is, kunnen mensen risico's nemen en nieuwe dingen uitproberen, wat innovatie stimuleert. Het verhoogt de loyaliteit van de klant omdat mensen liever kopen van bedrijven die zij vertrouwen.

Vertrouwen is essentieel voor succes – of het nu gaat om het commerciële succes van een bedrijf, het verkiezingssucces van een politieke partij of het persoonlijke succes van iemand die naar een doel toewerkt.”

Sally Bibb en Jeremy Kourdi, auteurs van ‘Trust Matters for organisational and personal succes’

Inhoud

Belangrijkste conclusies	5
Achtergrond	5
Organisaties	
Leiderschap	
Doelstelling, definities en vragen	7
Immaterieel kapitaal	7
Innovatie	
De uitdaging van het leiderschap	
Intellectueel kapitaal en sociaal kapitaal	
Categorieën van vertrouwen	
Vertrouwen: een actueel overzicht	10
Casestudy's	10
Hewlett-Packard en UPS	
Cirque du Soleil	
Bata	
Andere culturen	
Mount Everest	
Leiderschap en context	12
Soorten vertrouwen	
De Nieuwe Wereld	
Radicaal?	14
Antwoorden op onze vragen	
Conclusie	
Verdere inzichten	16
Noten	17
Tips	18

Dit Manpower Witboek is de neerslag van een consortiumproject, uitgevoerd in 2006. Behalve Manpower namen aan dit consortium deel: BT, Cisco Systems, IBLF, UNHCR en Unilever.



Sociaal kapitaal: de waarde van vertrouwen voor leiderschap en succes

Belangrijkste conclusies

- Vertrouwen is van invloed op bedrijfsresultaat en financieel resultaat
- Op persoonlijke relaties gebaseerd vertrouwen is te broos – vertrouwen moet deel uitmaken van de systemen en procedures van een organisatie
- Een sterk vertrouwen is essentieel voor innovatie – het levensbloed van een organisatie
- Vertrouwen is kapitaal – leiders moeten het opbouwen en er waar nodig gebruik van maken
- Effectieve leiders hebben voelsprietten voor de interne en externe context en passen hun benadering daarbij aan
- Kenniswerkers moeten leiders zijn
- Vertrouwen is meer dan ooit belangrijk voor succes en steeds moeilijker te handhaven door leiders.

Achtergrond

1 Eerder onderzoek van Manpower¹ toont aan dat alleen organisaties die inhoud geven aan goed werkgeverschap succesvol zijn in de toekomst. Er is een direct verband tussen medewerkersbetrokkenheid, inkomstengroei en aandelenprijs. Ook werd duidelijk dat de kwaliteit van het leiderschap en de mate van vertrouwen intern en extern van doorslaggevend belang zijn voor de betrokkenheid van medewerkers. En die betrokkenheid bepaalt op haar beurt het bedrijfssucces van 'Great Employers'. Voldoende reden om meer onderzoek te doen naar leiderschap.

2 Bij dit Leiderschap en Vertrouwen-project gingen we er aanvankelijk vanuit dat de nadruk zou liggen op toekomstig leiderschap. Er zijn allerlei (traditionele) modellen voor leiderschap, maar die leren ons te weinig over de toekomst. Hedendaagse organisaties zijn nog het best te beschouwen als netwerken die voortdurend van samenstelling wisselen. Zo vormen de leiders van

een moderne organisatie als het ware een gezelschap uitvoerende kunstenaars. Allemaal staan ze klaar om zonnig naar voren te treden om vervolgens op het juiste moment weer hun plaats in de groep in te nemen. Dat wordt vaak aangeduid als 'gespreid leiderschap'. Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen die de waarde van traditionele modellen over leiderschap uithollen: het aantal kenniswerkers neemt toe, het personeelsbestand veroudert en wordt diverser (multicultureel). Veel werk wordt op afstand gedaan. Deze trends vragen om een nieuwe benadering van leiderschap.

3 Er was veel te zeggen voor die aanvankelijke gedachtegang, maar na onderzoek en overleg met deskundigen kwamen we er al snel achter dat vertrouwen het belangrijkste element is in hoogwaardige organisaties. Het is de belangrijkste taak van leiders – op elk niveau – om vertrouwen te kweken, te vergroten en waar nodig te herstellen. We beseften ook dat het vertrouwen in veel organisaties de laatste jaren ernstige averij heeft opgelopen. Intern door inkrimping en het niet nakomen van beloftes en extern door schandalen over beloningspakketten voor topbestuurders. Daarbij kwam bovendien een groot aantal berichten in de pers over falende ondernemingen, waarvan de leiding geen grip meer had op de organisatie of de aandeelhouders bewust misleidde.

“Leiderschap vergt drie zaken: wapens, voedsel en vertrouwen. Kan een leider ze niet alle drie waarmaken, dan dient hij eerst de wapens op te geven en daarna het voedsel. Het vertrouwen moet steeds bewaard worden: zonder vertrouwen houden we geen stand.”

Confucius

Organisaties

4 Veranderende opvattingen over de vraag hoe grote ondernemingen hun economische activiteiten het beste kunnen inrichten, hebben veel invloed gehad op bedrijfsstrategieën. Twintig jaar geleden werd nog gedacht dat verticale integratie zorgde voor superieure coördinatie en bovendien bescherming bood tegen de grillen van de markt. Je hoefde niet te vertrouwen op consistente hoge kwaliteit en lage prijzen van leveranciers; verticale integratie gaf controle over alle relevante elementen. Tegenwoordig wordt aangenomen dat de voordelen van verticale integratie meestal niet opwegen tegen die van specialisatie in een beperkt aantal activiteiten. De meeste voordelen van verticale coördinatie zijn te bereiken met samenwerking tussen bedrijven. Als gevolg van het succes van Japanse productiebedrijven bij het tot stand brengen van samenwerkingsrelaties met hun toeleveranciers – inclusief uitgebreide kennisuitwisseling² – is de nadruk verlegd van puur zakelijke naar hechtere verticale relaties op basis van wederzijdse afhankelijkheid.

5 Door de uitbesteding van niet-kerntaken kunnen veel ondernemingen zich tegenwoordig toeleggen op minder activiteiten binnen hun waardeketens. Bedrijven richten zich nu op een kleiner aantal verticale activiteiten en besteden steeds meer onderdelen en bedrijfsdiensten uit. De combinatie van outsourcing en duurzame samenwerking met leveranciers heeft gezorgd voor een transformatie van de strategie en prestatie van veel van oudsher geïntegreerde productiebedrijven. Nu bedrijven bewust afhankelijker

zijn van elkaar, doet de behoefte aan bescherming tegen opportunisme zich duidelijker voelen. Uit de outsourcing en verticale desintegratie is een nieuwe organisatievorm ontstaan: de *virtuele* onderneming, met als primaire functie de coördinatie van de activiteiten van een netwerk van leveranciers. Vertrouwen is essentieel om transactiekosten in verband met het beheer van deze relaties te beperken, om de behoefte aan dure controleprocedures te minimaliseren en in laatste instantie om rechtszaken te voorkomen.

Leiderschap

6 Organisaties zijn in het algemeen bestuurlijke structuren die door specialisten worden geëxploiteerd voor de uitvoering van allerlei activiteiten: het maken van auto's, het opleiden van mensen, het besturen van een land, enzovoorts. In navolging van de inrichting van kerk en leger hebben organisaties van oudsher de vorm van een piramide. De diverse functies worden verricht door afzonderlijke afdelingen. Het bestuur of de leiding is in handen van één persoon of een groep mensen met een hiërarchische functieverdeling (voorzitter, president, vice-president, middenmanagement, medewerkers). De traditionele stijl van leidinggeven is gebaseerd op bevelen en controleren, maar dat is aan het veranderen. De toegenomen concurrentie heeft samen met nieuwe regelgeving, nieuwe trends in samenleving en economie en technologische ontwikkelingen, geleid tot het ontstaan van nieuwe structuren. Hoe kan deze 'nieuwe organisatie', de virtuele onderneming, doeltreffend worden geleid?

“De leiders die het effectiefst te werk gaan, hebben het volgens mij nooit over ‘ik’. En dat is niet omdat ze zichzelf geleerd hebben om het gebruik van ‘ik’ te vermijden. Ze denken niet in termen van ‘ik’. Ze denken in termen van ‘wij’ en van ‘team’. Ze zien het als hun taak om ervoor te zorgen dat het team goed draait. Ze nemen hun verantwoordelijkheid en gaan die niet uit de weg, maar de eer gaat naar ‘wij’ ... Zo ontstaat vertrouwen, zo krijg je het werk voor elkaar.”

Peter Drucker

7 21^{ste}-eeuwse organisaties zijn steeds vaker opgezet rond een groot aantal kleinere, interactieve bedrijven. Ze lijken daardoor meer op de marktstructuur van een vrije natie dan op die van een totalitair stelsel. Elk van die bedrijven heeft leiding nodig. Deze nieuwe organisaties zijn pluralistisch en werken samen met allerlei interne en externe leveranciers. Ze streven niet meer naar de illusionaire zekerheid van bureaucratische hiërarchie en interne functionele monopolieën. De bevoegdheid om fundamentele werkbesluiten te nemen – zoals wat er gedaan moet worden, en met wie – wordt geleidelijk verdeeld over kleinere, zelfsturende groepen die die besluiten samen nemen.

Doelstelling, definities en vragen

8 In het licht van deze belangrijke verschuivingen in vorm en opzet van organisaties hebben we een duidelijke doelstelling geformuleerd:

De algemene doelstelling van dit project is om de betekenis van vertrouwen in succesvolle organisaties radicaal te heroverwegen en te bepalen hoe leiders in diverse contexten vertrouwen kunnen creëren en vergroten.

Vertrouwen is veel veelzijdiger en krachtiger dan controle. Daarom kan met vertrouwen, eerder dan met controle, succes worden behaald in een wereld die steeds meer wordt gekenmerkt door onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid. Maar leidinggeven op basis van vertrouwen vraagt om een geleidelijke aanpak. Eerste vereiste is een mentale omslag van controle naar vertrouwen. Benaderingen op basis van vertrouwen bieden veel perspectief voor het scheppen van economische waarde op markten met toenemende concurrentie en onzekerheid. Bij een juiste toepassing van dit soort benaderingen kan de leiding de motivatie, samenwerking en flexibiliteit op een veel hoger plan brengen dan ooit mogelijk zou zijn met de traditionele benadering op basis van controle, die nog al te vaak voorkomt.

9 Er zijn veel definities van vertrouwen. Om misverstanden te voorkomen, hebben we zelf een definitie geformuleerd:

Vertrouwen is wederzijds. Vertrouwen betekent dat je uitgaat van een bepaald resultaat zonder dat je het met zekerheid kunt voorspellen en ondanks risicofactoren.

Ook leiderschap kent veel definities. De onze is als volgt:

Van leiderschap is sprake als iemand over de capaciteiten en persoonlijke gesteldheid beschikt die tot het gedrag leiden dat binnen een bepaalde context nodig is om in samenwerking met het team de teamdoelen te halen.

10 Wij kwamen tot de conclusie dat we, om te bereiken wat we met het project voor ogen hadden, een antwoord moesten vinden op de volgende kernvragen:

- **Is vertrouwen belangrijker dan ooit voor het succes van organisaties? Zo ja, waarom?**
- **Is het nu moeilijker om vertrouwen in de organisatie te handhaven? Zo ja, waarom en wat kunnen leiders doen?**

Onze antwoorden staan in paragraaf 36.

Immaterieel kapitaal

11 Kapitaal is de brandstof voor het tot stand brengen van organisaties die op een bepaalde markt waarde kunnen scheppen. Kapitaal is het middel waarmee ondernemers organisaties kunnen opzetten, met of zonder winstbejag, voor het verlenen van diensten aan klanten. Kapitaal is nodig om organisaties te laten groeien en bloeien – en overleven. In een mondiale kenniseconomie worden concurrentievoordeel en aandeelhouderswaarde niet langer bepaald door rendement op fysiek kapitaal, maar door rendement

op intellectueel en sociaal kapitaal. Het economisch en producerend vermogen van de organisatie schuilt meer in haar intellectuele en dienstverlenende capaciteit dan in harde activa als terreinen, gebouwen en bedrijfsmiddelen.

12 Tot nu toe werd gekeken naar de balans, de resultatenrekening en andere gecontroleerde financiële informatie om concreet inzicht te krijgen in de waardecreatie van de organisatie. Tegenwoordig echter moet dat inzicht worden gevonden in een hele reeks zaken: ideeën, kennis, innovatie, teaminspanningen, leiderschap en bedrijfsprocessen. Binnen de kennis-economie neemt immaterieel kapitaal een minstens even belangrijke plaats in als materieel kapitaal en is de waarde van materieel kapitaal meer gebaseerd op immateriële factoren. Nu we rijker zijn, maken we meer gebruik van diensten en goederen met een grotere toegevoegde waarde.

13 Een nieuwe waardepropositie dient zich aan – gebaseerd op het immateriële kapitaal van een organisatie. Alleen via de integratie van menselijke, intellectuele, sociale en structurele factoren is een effectieve aanpak van productiviteit en duurzaamheid mogelijk. Bedrijfsprestaties zijn steeds meer gebaseerd op onzichtbare activa, netwerkorganisaties, effectieve systemen en toegang tot en toepassing van relevante kennis. Deze propositie gaat niet mank aan het lineaire kortetermijndenken van traditionele organisaties. In de snelle, caleidoscopische wereld van de 21^{ste} eeuw, moeten leiders leren inzien dat het belangrijk is anderen te vertrouwen om leidinggevende taken met hen te delen.

Innovatie

14 Innovatie is het levensbloed van iedere organisatie, een belangrijke bron van duurzaamheid. Innovatie komt tot stand via de combinatie en uitwisseling – de bereidheid tot delen – van bestaande intellectuele middelen. Daarom wordt zowel de waarde van een organisatie als het vermogen tot de innovatie die nodig is voor haar voortbestaan, bepaald door de effectiviteit en efficiency waarmee ze haar intellectuele kapitaal creëert, exploiteert en vernieuwt. Het scheppen van een omgeving waarin medewerkers niet alleen bereid maar ook enthousiast zijn om hun kennis en ideeën te delen, is essentieel voor een hoog innovatieniveau. Voor de

meeste organisaties is het scheppen van zo'n omgeving een belangrijke uitdaging.

15 Dankzij innovatie kunnen nu veel meer mensen met minder vaardigheden dingen doen die altijd waren voorbehouden aan deskundigen. Dankzij bijvoorbeeld de pc hoeft niemand meer een beroep te doen op een deskundige voor het maken van een mooie presentatie of het schrijven van een officiële brief. We kunnen nu ook zelf waken over onze gezondheid via bijvoorbeeld cholesteroltests. De kennis die vroeger maar enkelen ter beschikking stond, kan nu onder velen worden verspreid. Door die kennis efficiënt te verspreiden en toe te passen, maakt een organisatie specialistische bronnen vrij en kan zij zich met sterke prestaties onderscheiden van haar concurrenten.

De uitdaging van het leiderschap

16 Leiders die de opdracht hebben om duurzame waarde voor hun aandeelhouders te creëren, staan voor een formidabele uitdaging. Omdat ze steeds meer te maken hebben met onduidelijkheid, complexiteit en versturende veranderingen, is het bereiken en handhaven van winstgevende inkomstengroei lastiger dan ooit. Als gevolg van deze marktonzekerheid en competitieve onrust komen de duur van het economisch succes en de overlevingskansen steeds meer onder druk te staan. In de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw kon een nieuwkomer in de Standard & Poor³ 90 er nog vanuit gaan gemiddeld ruim 65 jaar op de lijst te zullen blijven. In 1998 was die verwachting nog maar tien jaar. Tegen 2020 bestaat ruim driekwart van de Standard & Poor 500 uit ondernemingen die we nu nog niet kennen – nieuwe ondernemingen uit de periferie, die tot bloei komen op nog onbekende plaatsen.

17 Bovendien is de druk op de korte termijn om te voldoen aan de verwachtingen van aandeelhouders en analisten aanleiding voor processen en gedragingen die indruisen tegen de ontwikkeling en uitvoering van degelijke, goed doordachte strategieën voor de langere termijn. CEO's blijven steeds minder lang in functie, omdat men vindt dat ze er niet in slagen direct aan de eisen te voldoen. Dit kortetermijndenken is een van de redenen om bedrijven van de beurs te halen, want zo kan de leiding zich richten op de langere termijn in plaats van alleen te moeten zorgen voor onmiddellijk aandeelhoudersrendement. In niet-beursgenoteerde

ondernemingen kan de leiding zich meer opstellen als een goed huisvader – wat nodig is om enerzijds goede resultaten te waarborgen en anderzijds het bedrijf gezond te kunnen overdragen aan toekomstige opvolgers.

Intellectueel kapitaal en sociaal kapitaal

18 Intellectueel kapitaal betreft het gebruik en beheer van kennis om aandeelhouderswaarde te scheppen en de organisatie te laten groeien. Bestuurders zien in dat het bedrijfsvermogen steeds meer te danken is aan het intellectuele kapitaal, en niet aan het fysieke. Het fysieke kapitaal van een onderneming is in feite wat overblijft als aan het eind van de dag het licht uitgaat, terwijl het intellectuele kapitaal ervoor zorgt dat met het fysieke kapitaal bedrijvigheid, winst en groei worden bewerkstelligd. Het sociale kapitaal is nauw verwant aan het intellectuele kapitaal. De OESO definieert sociaal kapitaal als 'een combinatie van netwerken die samen met gedeelde normen, waarden en afspraken samenwerking binnen of tussen groepen mogelijk maken'. Terwijl intellectueel kapitaal als idee algemeen bekend en betrekkelijk duidelijk is, staat de toepassing van het idee van sociaal kapitaal binnen organisaties nog in de kinderschoenen. Sociaal kapitaal is zeker niet de enige sleutel tot succes, maar maakt deel uit van de hele dynamiek van de organisatie – en de behoefte daarvan gebruik te maken groeit. Door de toenemende complexiteit van organisaties en de virtuele uitvoering van taken – op afstand in tijd en ruimte – is sociaal kapitaal waardevoller dan ooit.

19 De laatste jaren is de belangstelling voor sociaal kapitaal onder economen sterk toegenomen en het onderwerp heeft algemene bekendheid gekregen na Robert Putnam's 'Bowling Alone'. In de meeste definities van sociaal kapitaal worden vertrouwen en een gemeenschappelijke reeks 'samenwerkingsnormen' genoemd. Voor een bedrijf komen die 'normen' neer op de gedefinieerde systemen en processen binnen de organisatie. In zijn boek 'Trust' benadrukt Fukuyama de rol van sociaal kapitaal op macroniveau als het belangrijkste element voor het bevorderen van economische groei en ontwikkeling, omdat het voor vertrouwen zorgt.

“Hoe meer vertrouwen er is in de organisatie, hoe minder moeite en energie verloren gaan aan het controleren en nog eens controleren van wat er gebeurt.”

20 Organisaties die sterk leunen op vertrouwen kunnen zich de moeite besparen en hun energie inzetten voor meer productieve activiteiten. Uit recent onderzoek blijkt bovendien dat meer vertrouwen op het werk niet alleen zorgt voor minder niet-productieve activiteiten, maar ook de tevredenheid op en buiten het werk sterk verbetert.⁴ We weten dat er een direct verband is tussen betrokkenheid van de medewerker, tevredenheid van de klant en prestaties van de organisatie. En aangezien de tevredenheid van de medewerkers gebaat is bij vertrouwen, doet een bedrijf er goed aan in te zetten op vertrouwen. Er zijn zelfs aanwijzingen dat er een rechtstreeks verband is tussen vertrouwen en financieel resultaat.⁵

Categorieën van vertrouwen

- **Vertrouwen op basis van afschrikking** wil zeggen dat handelspartners doen wat ze zeggen uit vrees voor straf (bijvoorbeeld annulering van contracten) bij onvoldoende prestaties.
- **Vertrouwen op basis van kennis** wil zeggen dat iemand bereid is zich kwetsbaar op te stellen omdat hij of zij de ander kent en begrijpt en daarom denkt de kans op schade te kunnen inschatten.
- **Vertrouwen op basis van externe regelgeving** wil zeggen dat iemand bereid is een ander te vertrouwen omdat er regels (externe bescherming) zijn die voorzien in maatregelen bij schade.
- **Vertrouwen op basis van persoonlijkheid** wil zeggen dat iemand een ander vertrouwt omdat het in zijn of haar aard ligt om dat te doen – het vertrouwen is niet gebaseerd op een inschatting van de ander.

21 In de onderzoeksliteratuur zijn we veel categorieën van vertrouwen tegengekomen. Voor sommige gold een ruime definitie, voor andere een smalle. We hebben gekozen voor een definitie die we volledig vonden.⁶ Vertrouwen kan worden gedefinieerd als in paragraaf 9, maar dat is slechts een deel van het verhaal. Er zijn in theorie en praktijk allerlei vormen van vertrouwen. Begrijpen wat die inhouden, nadenken over de vorm die het geschiktst is in een bepaalde context – tijd, plaats en doel – is essentieel voor effectief leiderschap.

Vertrouwen: een actueel overzicht

22 Een onderzoek van eind 2005 onder ongeveer 2000 opinieleiders⁷ wees uit dat vertrouwen er echt toe doet voor klanten en medewerkers en dat het in het bedrijfsleven in veel delen van de wereld niet groot is.

De respondenten zeiden dat vertrouwen:

- Stimulerend is voor concrete bedrijfszaken als omzet, beleggers en talent
- De reputatie van de onderneming ten goede komt, bewondering oogst en het krediet in de samenleving verhoogt.

Verder lieten de respondenten de volgende uitslag zien wat betreft samenhang tussen gedrag en (gebrek aan) vertrouwen:

- 80% koopt geen producten of diensten van een bedrijf dat ze niet vertrouwen
- 70% deelt hun kritiek met 'bekenden'
- 33% doet dat via internet (in Zuid-Korea: 60%)
- 50% weigert te werken voor een bedrijf als er geen vertrouwen is.

Uit het onderzoek bleek dat het vertrouwen in instellingen het grootst is in China en Brazilië, gevolgd door de VS, en het laagst in Frankrijk en Duitsland.

23 Microsoft Corporation is de meest vertrouwde mondiale onderneming, gevolgd door nationale iconen als Toyota in Japan, Haier in China, Samsung in Zuid-Korea en Petrobras in Brazilië. De organisaties die het meeste vertrouwen genieten, zijn:⁸

VS	Europa	China	Brazilië
1. UPS	1. Amnesty	1. Sony	1. Samsung
2. Sony	2. World Wildlife Fund	2. Coca-Cola	2. J&J
3. Microsoft	3. Sony	3. Microsoft	3. Sony
4. GE	4. Greenpeace	4. Samsung	4. GE
5. Kraft	5. Microsoft	5. Nike	5. Ford
6. J&J	6. Samsung	6. Pepsi Co.	6. Microsoft
7. P&G	7. Nissan	7. GE	7. Nike
8. Heinz	8. UPS	8. Wal Mart	8. Shell
9. Wrigley	9. J&J	9. UPS	9. Greenpeace
10. Coca-Cola	10. Unilever	10. Unilever	10. Nissan

De wereld wordt gekenmerkt door snelheid en er is een reële behoefte aan meer transparantie. Als gevolg van de nieuwe inzichten in de werking van organisaties worden hogere eisen gesteld aan het bestuur (vgl. Sarbanes-Oxley). Waar vertrouwen ontbreekt of wordt geschonden, kunnen regelgeving en controle van bovenaf worden verwacht, met alle gevolgen van dien voor organisaties die hun eigen, veelal volstrekt afdoende procedures willen volgen.

Casestudy's

24 **Hewlett-Packard** liet zijn medewerkers⁹ bedrijfsapparatuur mee naar huis nemen en dat vertrouwen werd beloond met innovaties, doordat er thuis meer werd geëxperimenteerd. 3M maakt duidelijk dat experimenten lonend kunnen zijn aan de hand van het verhaal over de medewerker die een toepassing vond voor een afgewezen uitvinding, een weinig plakkerige lijm. De medewerker maakte er thuis een nieuw product van en gaf dat aan anderen binnen de organisatie – het begin van de Post-it-memo's. Pakjesbezorger **UPS** stimuleert zijn chauffeurs om samen te lunchen. Via deze sociale netwerken kunnen taken langs informele en efficiënte weg worden ingevuld door degenen die zich in de frontlinie van het productieproces bevinden. Volgens de leer van de economie kan een gebrek aan vertrouwen, in combinatie met verkeerde normen en gebrekkige sociale netwerken, nadelig zijn voor de mate van economische activiteit en de kwaliteit van leven. De praktijk bewijst dat die stelling juist is.

25 Een van onze eigen casestudy's betreft **Cirque du Soleil**, dat wel is omschreven als *het circus van de nieuwe generatie, maar zonder dieren* – en met verbazingwekkende artiesten. Voor hun eigen veiligheid en uitvoering zijn ze op elkaar aangewezen. Daarom zou je verwachten dat ze heel nauwe banden aangaan en hun onderlinge vertrouwen baseren op grondige kennis – in de zin dat ze uit ervaring weten dat de ander te vertrouwen is. Maar het circus trekt om de acht weken naar een andere stad, werkt veel met tijdelijk personeel en kent op alle niveaus veel verloop. Dat betekent dat het gewoon onmogelijk is om elkaar zo goed te leren kennen dat dit soort persoonlijk vertrouwen tot stand kan komen. In plaats daarvan zorgt Cirque du Soleil voor het benodigde vertrouwen tussen de artiesten door:

- te zorgen voor duidelijke aanwijzingen
- consequente veiligheidsprocedures te volgen
- aan relaties op individueel niveau te werken
- in een veilige omgeving (op de grond of een laag platform) te oefenen
- te zorgen voor wederzijds respect tussen de artiesten
- de factoren risico en angst niet te onderschatten
- risico's te bespreken
- angst te bespreken
- oefenen, oefenen en nog eens oefenen.

Vertrouwen op basis van externe regelgeving dus, waarbij de organisatie heel duidelijke regels stelt, die iedereen naleeft. Er zijn altijd volop nieuwe ideeën bij het circus, zodat discipline van het allergrootste belang is. Vreemd misschien, in een omgeving die zo creatief is.

26 We hebben ook de problemen rond vertrouwen in niet-beursgenoteerde ondernemingen vergeleken met beursgenoteerde ondernemingen. **Bata** is een familiebedrijf met 40.000 medewerkers in vijf continenten, die dagelijks ruim een miljoen klanten bedienen. Recent onderzoek onder topmanagers laat zien dat de meest bewonderde eigenschappen van een leider eerlijkheid en betrouwbaarheid zijn. Bata is weliswaar een winstgevend, commercieel bedrijf, maar anders dan beursgenoteerde ondernemingen heeft het geen last van externe druk en kortetermijndenken. Het bedrijf hanteert glasheldere waarden die strikt worden nageleefd, waaronder een zorgplicht tegenover het personeel. Het vertrouwen blijkt groot te zijn, omdat de ervaring van medewerkers van Bata heel consistent is, zodat het vertrouwen op basis van kennis stevig geworteld is.

27 Een ander soort casestudy betreft ons onderzoek naar vertrouwen in verschillende **culturen**. Een van de vele dingen die we hebben geleerd, is om minder aandacht te besteden aan het tot stand brengen van een bedrijfscultuur en meer aan het begrijpen en exploiteren van nationale culturen. Organisaties steken heel veel geld en energie in het tot stand brengen en inbedden van een bedrijfscultuur. Maar de nationale cultuur blijkt uiteindelijk altijd sterker te zijn. Toch krijgt die veel minder aandacht. Het onderzoek op dit gebied moet nog van de grond komen, maar het is overduidelijk dat het vertrouwen schade kan oplopen als gedrag en daden van anderen verkeerd worden uitgelegd. Het grootste verschil tussen landen in Europa en Zuidoost Azië is de mate waarin ervan wordt uitgegaan dat de ander onbaatzuchtig is. De verschillen van cultuur tot cultuur zijn groot. Van de Zweden zegt 66 procent aan te nemen dat mensen in het algemeen kunnen worden vertrouwd – een voorbeeld van vertrouwen op basis van persoonlijkheid – tegen 7 procent van de Brazilianen. De Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk bevinden zich allebei rond het midden. Veel eigenschappen van een leider zijn universeel positief (betrouwbaar, motiverend, gericht op hoogwaardigheid) of negatief (dictatoriaal, prikkelbaar, egocentrisch), ongeacht cultuur. Drie kenmerken zijn wel cultuurafhankelijk:

- hiërarchisch
- persoonlijk versus onpersoonlijk
- betrokken versus afstandelijk.

Naarmate bedrijven meer nieuwe markten betreden, neemt de diversiteit van hun personeel toe. Voeg daarbij de grotere migratie en het is duidelijk dat leidinggevend op alle niveaus culturele intelligentie nodig hebben; ze dienen om te kunnen gaan met de relatie tussen bedrijfskwesties en culturele kwesties. Dat vraagt om culturele kennis en vaardigheden, en om cultureel bewustzijn.¹⁰

28 Een leider kan nauwelijks méér op de proef worden gesteld dan wanneer hij een groep bergbeklimmers naar de top van de **Mount Everest** moet begeleiden. In deze casestudy hoorden we dat alleen al het samenstellen van het juiste team veel voeten in de aarde had. Politieke correctheid speelde ook een rol – er moest 'voor de vorm' een vrouw bij zijn. Het kweken van vertrouwen is lastig als de indruk kan bestaan dat niet iedereen op grond van verdienste is gekozen. Bij degenen die duidelijk wel wegens hun verdiensten waren

gekozen – sterren in de wereld van bergbeklimmers – speelde een ander probleem: het ego. Tijdens elke gevaarlijke expeditie moeten besluiten worden genomen en die moeten door iedereen worden opgevolgd. Omdat het team te veel sterren telde, was er constant onenigheid en stond het gezag van de aangewezen leider onder druk. Uiteindelijk moesten sommige sterke persoonlijkheden vertrekken om de expeditie niet verder op te houden. Op dat moment was het vertrouwen gebaseerd op afschrikking: als je de regels niet volgt, lig je eruit. Maar tijdens zo'n onderneming is de leidersrol niet statisch. Sancties tegen professionele bergbeklimmers omdat ze het niet eens zijn met logistieke besluiten, hebben misschien nog wel zin in het basiskamp. Maar het is volstrekt onrealistisch te verwachten dat besluiten blindelings worden gerespecteerd als die over leven en dood gaan, halverwege de beklimming. De context van het leiderschap is dus heel belangrijk. Als de besluiten over leven en dood gaan – letterlijk – dan moet de leider putten uit de kennis en ervaring van het team, om waar enigszins mogelijk samen met de teamleden te bepalen wat er gedaan moet worden. En omdat verschil van mening onvermijdelijk is, moet hij tijdens de expeditie ook voldoende persoonlijk en professioneel vertrouwen kweken om zeker te kunnen zijn van medewerking. Er moet dus een 'reserve' aan vertrouwen op basis van kennis zijn.

Leiderschap en context

29 Hoe meer het routinewerk wordt overgenomen door machines en hoe groter het percentage kenniswerkers, hoe meer de organisatie behoefte heeft aan leiders. Van kenniswerkers wordt verwacht dat zij leiding geven. Het werk dat overblijft voor uitvoering door mensen vraagt om innovatie en originele benaderingen. Tevens moet er worden ingespeeld op de wensen van de klant door dingen anders aan te pakken. We zijn niet ver verwijderd van de situatie waarin elke medewerker aan de beurt komt om leiding te geven. Iedereen krijgt een keer te maken met omstandigheden waarin hij ziet wat er gedaan moet worden en anderen zo ver moet krijgen dat zijn kijk op een betere oplossing wordt verwezenlijkt. Iedereen moet de rol van leider op zich kunnen nemen, wanneer hij over de specifieke kennis beschikt om de juiste maatregelen te nemen. Daartoe dienen we de traditionele opvattingen over hiërarchie achter ons te laten. In de kenniseconomie

“De allerhoogste leider is bij vrijwel niemand bekend.

Daarna komt de bekende en geliefde leider.

Daarna de gevreesde leider.

Daarna de verachte leider.

De leider die onvoldoende vertrouwt, wordt zelf niet vertrouwd.

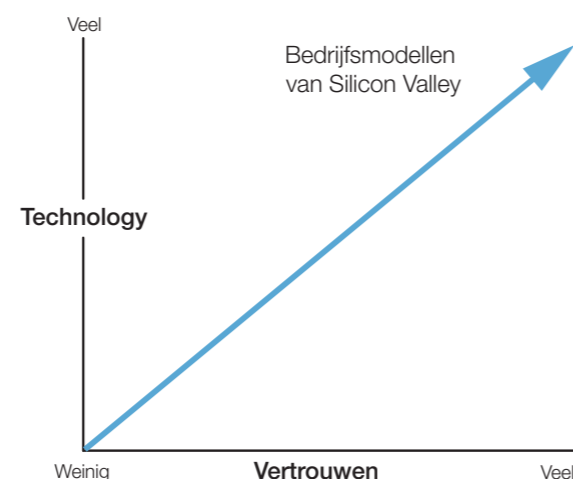
Wanneer daden worden verricht zonder overbodige woorden, zegt men:

“We hebben het zelf gedaan.”

Lao Tsu

moeten leiders op zoek gaan naar indirecte vormen van leiderschap als alternatief voor de traditionele hiërarchie, om meer vrijheid te creëren. Dat vraagt om vertrouwen.

30 De laatste paar jaar is er een verschuiving geweest van de organisatie naar de kenniswerker. De daaruit voortvloeiende behoefte aan meer vrijheid, meer vertrouwen, meer gespreid leiderschap is het duidelijkst in high-tech omgevingen, zoals Silicon Valley. Leiderschap in een dergelijke omgeving is dus effectiever als het op vertrouwen is gebaseerd en zodanig gespreid dat maximale vrijheid wordt gelaten aan de kenniswerkers, die de meerderheid van de medewerkers uitmaken.



31 Maar daarmee is nog niet alles gezegd over de vraag hoe leiders vertrouwen kunnen kweken en bewaren. De context waarin organisaties en hun leiders opereren, is variabel en onvoorspelbaar. Er kan sprake zijn van invloed van buitenaf of juist niet. De externe context is de omgeving waarin de organisatie moet functioneren, of ze nu wil of niet, en die context is moeilijk te beïnvloeden.

Onder externe context wordt bijvoorbeeld verstaan:

- Marktdynamiek: economie, concurrentie, klantgewoontes
- Mate van onduidelijkheid in omgeving en strategie: strategische verschuivingen, fase in bedrijfscyclus, bedrijfsresultaten, aandelenprijs, publiek/klant
- Ingrijpende externe gebeurtenissen: natuurrampen
- Trends in samenleving en economie: immigratie, mondialisering, toenemende onderlinge afhankelijkheid, wereldwijde vertrouwenscrisis
- Diplomatieke omgeving: politieke omgeving
- Wet- en regelgeving.

Een effectieve leider kijkt bewust naar de externe context waarin hij opereert, en past zijn benadering en besluitvorming daarop aan.

De interne context is grofweg, maar niet uitsluitend, het antwoord van de organisatie op de externe omgeving. De interne factoren kunnen gewoonlijk worden beïnvloed. Voorbeelden zijn:

- Organisatorische overgang: radicaal andere prioriteitenstelling, inkrimping, deadlines, tempo van veranderingen en overgang, crisis, outsourcing, overname, afstoting
- Bedrijfscultuur: mate van risico (beoordeling van wat er extern gebeurt), samenwerking, interne politiek, bedrijfsnoodzaak/vertrouwen – zwemmen of verdrinken, disfunctioneel gedrag
- Bedrijfsdoel: fase in organisatorische cyclus.

Een effectieve leider voelt aan of disfunctioneel gedrag van invloed is op de prestaties, of de bestaande koers moet worden voortgezet of dat het roer juist radicaal om moet. Leider ben je pas als je anderen ervan kunt overtuigen je te volgen – als zij erop vertrouwen dat jij ze in de goede richting zult leiden, ook als het moeilijk is te voorspellen wat die richting is en ook als een zeker risico dus onvermijdelijk is.

Soorten vertrouwen

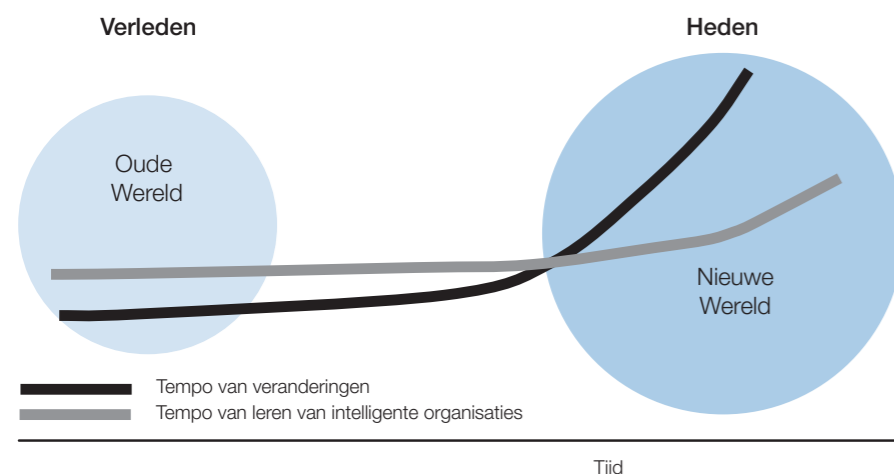
32 Er zijn ook verschillende soorten vertrouwen¹¹ – en die hangen nauw samen met de omgeving waarin ze voorkomen:

- **Structureel expliciet vertrouwen**
Structureel expliciet vertrouwen komen we tegen in een meritocratie op basis van degelijke procedures die zorgen voor duurzaam tot stand gebracht vertrouwen. Er is sprake van een dynamisch proces waarin het vertrouwen tussen nieuwkomers en bestaande teamleden snel groeit op grond van functionering volgens duidelijke regels en gedragingen. Sommige landen worden gekenmerkt door dit soort vertrouwen (VS, Israël).
- **Cultureel impliciet vertrouwen**
Cultureel impliciet vertrouwen komen we tegen in een 'mediocratie', dat wil zeggen een groep met een sterke interne samenhang, soms zelfs monocultureel, en een relatief vaste samenstelling. Er verandert maar weinig en de mensen kennen elkaar. Dit soort vertrouwen is kenmerkend voor Scandinavische landen en voor sommige ondernemingen, bijvoorbeeld Siemens (veel topposities worden bezet door Duitsers).

De Nieuwe Wereld

33 Los van de categorie of het soort vertrouwen is het duidelijk dat de wereld waarin we nu moeten functioneren, heel anders is dan die waarin de meeste leiders van nu hun succes hebben behaald.

Veranderingen volgen elkaar tegenwoordig op in een veel hoger tempo dan waarin zelfs de slimste organisaties bijleren – een voortdurende race dus om bij te blijven. Bovendien beseft lang niet iedereen dat die race aan de gang is en van degenen die dat wel beseffen, wil of kan niet iedereen meedoen.



34 De context van de 'race' verschilt ook per plaats en tijd. Grofweg heeft een leider te maken met een van de volgende situaties:

- Het proces is duidelijk omschreven, houd je je aan de afspraken dan kun je veilig functioneren
- Het doel is duidelijk, de weg erheen nog niet, de toekomst is spannend
- Wat de toekomst zal brengen is nog zeer onduidelijk, frustratie of teleurstelling liggen op de loer
- Niet alleen de toekomst is onduidelijk, ook de tot nu toe afgelegde weg biedt geen houvast meer, dit leidt tot een gevoel van desoriëntatie.

Als leider moet je inzien voor welke situatie je staat en je daarop instellen. Vertrouwen ontstaat volgens een patroon: beloof je iets, kom je belofte dan na (ook al gaat het om iets kleins), dat is het begin van vertrouwen. Betrouwbaarheid – gedrag dat vertrouwen wekt – is essentieel voor het kweken van vertrouwen.

Radicaal?

35 Ons doel was:

De betekenis van vertrouwen in succesvolle organisaties radicaal heroverwegen en bepalen hoe leiders in diverse contexten vertrouwen kunnen creëren en vergroten.

Wat moeten we hier onder 'radicaal' verstaan?

1. Vertrouwen heeft meer dan ooit gevolgen voor de bottomline – transactiekosten – omdat de structuren zo sterk zijn veranderd.
2. Vertrouwen heeft ook meer dan ooit gevolgen voor de topline – innovatie – die nu belangrijker is dan ooit voor duurzaamheid en groei
3. Er zijn verschillende categorieën en soorten vertrouwen – het 'persoonlijke' vertrouwen dat we als mensen in elkaar hebben, is te broos om op te bouwen voor het succes van een organisatie.
4. Het is essentieel om in te zien hoeveel en wat voor vertrouwen nodig is voor een organisatie en haar specifieke contexten; wantrouwen ontstaat wanneer verzuimd wordt om alle processen, systemen en procedures af te stemmen op het benodigde soort vertrouwen.
5. We leven in een Nieuwe Wereld die sneller dan ooit verandert – sneller dan we (kunnen) bijbenen.
6. Vertrouwen maakt echt wezenlijk verschil, maar als we mensen horen praten over leiderschap en organisaties, als we analyses van de tekortkomingen van organisaties of landen doornemen, komen we het woord vertrouwen zelden tegen.

36 Antwoorden op onze vragen

Vraag: Is vertrouwen belangrijker dan ooit voor het succes van organisaties? Zo ja, waarom?

Antwoord: Ja, het is belangrijker dan ooit, om de volgende redenen:

- De netwerkende wereld van nu is onvoorspelbaarder dan ooit, zodat we de resultaten van tevoren niet kunnen weten.
- Als gevolg van specialisatie, mondialisering en technologie wordt de moderne economie gekenmerkt

door interactie – met partners, verkopers en leveranciers bijvoorbeeld - en die interactie is efficiënter als er vertrouwen is.

- Als we vertrouwen toevoegen aan het bedrijfsmodel, dan zijn de medewerkers eerder bereid tot het leveren van een extra inspanning en dalen de transactiekosten.
- We mogen aannemen dat medewerkers minder dan vroeger 'loyaal' aan de organisatie zijn.
- Vertrouwen is nodig om op nieuwe markten te zorgen voor betrokkenheid van de medewerkers.
- De omstandigheden zijn door de concurrentiedruk complexer en lastiger, waardoor meer vertrouwen nodig is.

Vraag: Is het nu moeilijker om vertrouwen in de organisatie te bewaren? Zo ja, waarom en wat kunnen leiders doen?

Antwoord: Ja, het is moeilijker, want:

- Intern en extern is het vertrouwen de laatste jaren aanzienlijk ondermijnd, zodat er goede redenen is om te werken aan herstel. Vertrouwen is als kapitaal: het is belangrijk er een gezond krediet mee op te bouwen om er een beroep op te kunnen doen als er een keer iets misgaat – wat ongetwijfeld gebeurt.
- Deze wereld vraagt om een meer divers personeelsbestand en interactie met de aanwezige culturele ambiguïteit en complexiteit; het is immers gemakkelijker iemand te vertrouwen die bij ons bekend is en besluiten neemt en zich gedraagt op een voor ons voorspelbare, geruststellende manier.
- Aanzienlijke bezuinigings- en outsourcingoperaties zijn onvermijdelijk en als gevolg van technologische vernieuwing zullen ze steeds weer nodig zijn – met alle gevolgen van dien voor het vertrouwen.
- Leiders moeten heel gevoelig zijn voor de interne en externe context waarin zij en hun opvolgers opereren; ze moeten beslissen hoeveel en wat voor vertrouwen nodig is en zorgvuldig toezien op de onderlinge afstemming van alle systemen en processen.
- Leiders moeten in al hun gedragingen consequent blijf geven van hun professionele capaciteit, zelfbewustzijn en moed.

Conclusie

37 De eerste stap om vertrouwen in een organisatie te kweken of te herstellen, positieve en negatieve factoren te identificeren en een groep leiders te vormen die het

vertrouwen geniet op grond van aanpassingsvermogen en moed, is een eerlijke evaluatie van de huidige situatie. De uitkomst varieert per onderdeel van de organisatie en per meetmoment, maar periodieke evaluatie van het vertrouwen (met een erkende, bewezen methode) brengt probleemgebieden aan het licht en maakt het mogelijk om de vooruitgang te bewaken en maatregelen te nemen. In sommige organisaties zal alleen al het feit dat erover gesproken wordt, een hele verbetering zijn. De volgende vragen zou je daarbij kunnen voorleggen aan jezelf of aan de leiding van je organisatie.

1. Hoeveel vertrouwen is er op dit moment binnen de organisatie? ('voorraad' of kapitaal aan vertrouwen)
2. Geloven onze klanten of medewerkers dat we met innovatieve producten komen waarmee wij/zij competitief blijven?
3. Kunnen wij het huidige vertrouwensniveau verklaren uit de context van de organisatie en haar recente geschiedenis?
4. Heeft de mate van intern vertrouwen invloed op het externe vertrouwen? Zo ja, hoe?
5. In hoeverre denken we dat ons voorgenomen personeelsbeleid/plan gunstig of ongunstig is voor het vertrouwen?
6. Wanneer hebben wij als leiderschapsteam het vertrouwen geschonden of gewonnen?
7. Weten we wanneer vertrouwen relevant is voor de besluitvorming? Zo ja, wat doen we ermee?
8. Geloof het management dat we het potentieel aan leiderschap in huis hebben om in 2010 onze ambitieuze visie te hebben verwezenlijkt?
9. Zijn onze systemen, processen enzovoorts geschikt om onze vertrouwensdoelen te halen?
10. Als we bereid zijn om medewerkers meer te vertrouwen, zijn we dan ook bereid om onze opvattingen over adequate controle radicaal te heroverwegen?
11. Begrijpen we goed wat onbekend is in de context van onze organisatie én wat in feite een reëel risico kan zijn? (Vergeet niet dat vertrouwen relevant is voor risico's en een andere dynamische factor is dan onbekendheid.)
12. Zal de voortschrijdende trend naar onafhankelijke kenniswerkers op afstand nadelig zijn voor het vertrouwen tussen bijvoorbeeld leidinggevende en medewerker? Is vertrouwen min of meer onontkoombaar als eis voor die nieuwe manier van werken?

Verdere inzichten

- Vertrouwen is de basis voor alles wat we doen.
- Vertrouwen is wederkerig, heeft tijd nodig en wordt als kapitaal opgebouwd.
- Vertrouwen schept drie soorten waarde – alle drie immaterieel:
 - Aandelenprijs wordt mede bepaald door vertrouwen van belegger/analist in organisatieleiding
 - Klanten vertrouwen merk en reputatie
 - Medewerkers zijn bereid tot extra inspanning als zij erop vertrouwen dat de organisatie niet achterblijft.
- In grote organisaties is voor het kweken van vertrouwen een persoonlijker benadering nodig.
- Om vertrouwen concreet te maken moeten houding, gedrag en productie worden gemeten.
- De centrale vraag wordt: waar samenwerken en waar concurreren?
- Leiderschap en vertrouwen blijven belangrijk en principes blijven gehandhaafd, maar een en ander zal afhangen van de nieuwe omstandigheden (contexten).¹²
- Vertrouwen kweek je door betrouwbaar te zijn – ook in de kleine dingen.
- Vertrouwen is cultuurgebonden – in Noord-Amerika en Noord-Europa zijn organisaties platter en is het vertrouwen *collegiaal*. In meer hiërarchische culturen is vertrouwen meer gebaseerd op *afhankelijkheid*.
- Actief vertrouwen is mogelijk in organisaties van maximaal 120 werknemers; een groter aantal betekent passief vertrouwen.
- De wereld van nu is een lappendeken – diversiteit en geografische spreiding.
- Het praatje bij de koffieautomaat zegt nog het meest over de mate van vertrouwen – gebruik van termen als 'zij' en 'wij' kan boekdelen spreken.¹³
- Bij leiderschap gaat het erom hoe je invloed uitoefent op de organisatie als geheel – niet alleen op je medewerkers.
- Op nieuwe markten ontbreekt de arbeidswetgeving van het Westen, dus moeten medewerkers hun leiders wel vertrouwen.
- In het Westen hebben we gemeenschappelijke culturele hardware – zoals rechtsstelsels – en cultuurgebonden culturele software – denk aan leiderschapsvaardigheden.
- In het Oosten is er minder 'leiderschapssoftware', zodat leiders bij zichzelf te rade moeten gaan. Oost en West doen steeds meer aan kruisbestuiving, zodat de benaderingen *convergeren*.
- Het is belangrijk tijdig te beginnen met de ontwikkeling van leiderschap, voordat anciënniteit de overhand krijgt.
- Er zijn systemen en processen nodig om bezinning en feedback in te bedden.
- Ontwikkeling van leiderschap bestaat bij voorkeur uit:
 - 20% feedback/mentorschap
 - 70% ervaring/bezinning
 - 10% klassikale lessen (maar het is meestal andersom).
- In gevestigde organisaties zijn grote infrastructurele veranderingen nodig om beloning en erkenning af te stemmen op gewenst gedrag – mogelijk zijn degenen die al macht hebben verworven, moeilijk te overtuigen.
- IQ en EQ zijn nodig voor het geven van leiding maar S (spirituele) Q is nodig voor leiderschap – visie, richting.
- Leiderschap is een weg of reis. Je kunt een kortere weg nemen naar macht maar niet naar leiderschap.¹⁴
- Het is de taak van een leidinggevende om het talent van een medewerker om te zetten in resultaten.
- Goede leidinggevers ontdekken wat uniek is, en maken daar gebruik van.
- Goede leidinggevers richten zich op het uitbouwen van de sterke punten, niet op het verbeteren van de zwakke punten.
- De meeste medewerkers brengen maar 17 procent van hun werkdag door met dingen die ze echt leuk vinden.
- De taak van een leider is alle neuzen dezelfde kant op te laten wijzen, en wel naar een betere toekomst.
- Grote leiders ontdekken wat universeel is en maken daar gebruik van.
- Grote leiders vragen:
 - Wie zijn onze klanten?
 - Wat is ons belangrijkste sterke punt?
 - Wat is onze belangrijkste prestatie-indicator?
 - Welke maatregelen kunnen we nu nemen?
- Grote leiders zijn levendig, toekomstgericht, optimistisch en zelfverzekerd.¹⁵

Noten

1. De namen van de organisaties die hebben deelgenomen aan dit Leiderschap en Vertrouwen-Consortiumproject, gecoördineerd door Tosca Consultancy, staan genoemd bij de inhoudsopgave. Sommige nemen voor de tweede of derde keer deel. Deelnemers aan eerdere projecten waren bovendien: Shell International, Zurich Financial Services, Prudential, Herman Miller, China State Shipbuilding Corporation en ILO
2. J.H. Dyer en K. Nobeoka; 'Creating and Managing a high-performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case'
3. Standard & Poor: toonaangevende kredietbeoordelaar
4. John Helliwell en Haifang Huang; NBER Working Paper 11759 november 2005
5. The High Cost of Low Trust; Tony Simons HBR september 2002
6. Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992; Brewer, 1981; Williamson, 1993
7. The Edelman Annual Trust Barometer 2006
8. The Edelman Annual Trust Barometer 2006
9. The Economics of Trust, Norms and Networks, Michael Pollitt, Judge Institute of Management University of Cambridge
10. Martha Maznevski, IMD
11. Naar Kjell Nordström
12. Dave Ulrich
13. Prabhu Gupta
14. Anna Tavis
15. Marcus Buckingham

Tips

Tien signalen van gebrek aan vertrouwen

- 1 Er wordt te veel tijd besteed aan controle**
Regels kunnen wel bijdragen aan het ontstaan van vertrouwen, maar alleen als je ervan op aan kunt dat ze worden nageleefd.
- 2 Verloop onder vaste medewerkers is ongebruikelijk hoog**
De beste ondernemingen weten hoe ze hun beste mensen moeten vasthouden en doen dat ook.
- 3 Angstcultuur wordt gestimuleerd**
Als chefs hun medewerkers intimideren is het vertrouwen ongetwijfeld laag. Waar medewerkers bang zijn om hun mening te geven, is geen plaats voor een open dialoog.
- 4 Er heerst cynisme alom**
Een organisatie met veel vertrouwen staat open voor innovatieve ideeën; een organisatie met weinig vertrouwen schiet ze af.
- 5 Leidinggevendenden zijn inconsequent**
Leiders moeten doen wat ze zeggen – anders brokkelt het vertrouwen af.
- 6 Leiders zijn te bang om risico's te nemen**
Je moet risico's nemen om vertrouwen te kweken. De beste leiders zijn niet bang om zich af en toe te vergissen.
- 7 Te veel gedraai**
Vertrouwen vergt echte communicatie. Een organisatie met weinig vertrouwen probeert misschien de feiten te verdraaien om tekortkomingen te verdoezelen.
- 8 Vrees voor de concurrentie**
Ondernemingen met weinig vertrouwen zien concurrentie als de vijand; organisaties met veel vertrouwen zien kansen en sluiten partnerschappen.
- 9 De reputatie in de bedrijfstak laat te wensen over**
Een gevaarlijk gebrek aan vertrouwen kan gevolgen hebben voor externe relaties met klanten.
- 10 Bij de koffieautomaat wordt in termen van 'zij' en 'wij' gesproken**
De praatjes in de wandelgangen vertellen je wat je wilt weten over de realiteit.

Tien tips om vertrouwen te kweken

- 1 Ga na hoeveel vertrouwen er nu is**
Waar ontbreekt het aan vertrouwen? Waarom? Persoonlijk vertrouwen is niet genoeg. Vertrouwen moet diep verankerd worden in de systemen en processen van een organisatie.
- 2 Stel de vraag of intern vertrouwen gevolgen heeft voor extern vertrouwen**
Zo ja, kom dan snel in actie.
- 3 Doe kennis van andere culturen op en gebruik deze kennis**
Vitaal voor grensoverschrijdend en intercultureel vertrouwen.
- 4 Stem systemen en processen af op culturele behoeften**
Vertrouwen in de organisatie komt tot stand door te zorgen voor de juiste geschreven en ongeschreven regels.

- 5 Geef gevallen van geschonden vertrouwen toe**
Dit is de eerste stap naar herstel van geschonden vertrouwen.
- 6 Geef het goede voorbeeld en ga risico's niet uit de weg**
Vertrouwen gaat gepaard met kwetsbaarheid. Maar hoe authentieker de inzet, hoe kleiner het risico. Laat de gevoelens van angst toe, maar zet de stap toch!
- 7 Vertrouwen komt stap voor stap tot stand**
Bouw het vertrouwen geleidelijk op.
- 8 Vergeet niet dat vertrouwen gelijk is aan kapitaal**
Je moet regelmatig bijstorten om later over voldoende krediet te beschikken.
- 9 Evalueer het ondernemingsbeleid op vertrouwen**
Op alle niveaus van de organisatie moet sprake zijn van vertrouwen.
- 10 Houd de koffieautomaat in de gaten!**
De praatjes 'in de wandelgangen' vormen een uitstekende barometer.

Tien tips om een betrouwbare leider te worden

- 1 Kom je beloften na**
Ook al gaat het om kleine dingen, het nakomen van beloften kweekt vertrouwen.
- 2 Zorg voor een heldere, strategische visie**
Leiders zijn alleen leiders als ze een doel hebben.
- 3 Vertel wat je visie is**
Elke leider heeft volgelingen nodig, maar om ze voor het doel te winnen moeten ze wel weten wat dat doel inhoudt.
- 4 Ken je operationele context**
Soms zijn externe invloeden niet te veranderen. Ken de omstandigheden waarin je team opereert en stel je verwachtingen zonodig bij.
- 5 Vergeet nooit dat vertrouwen immaterieel vermogen is**
Zie het als geld op de bank. Je moet een tegoed hebben om het te kunnen opnemen.
- 6 Denk in termen van 'wij' en laat je ego thuis**
Gun je teamleden hun deel van het krediet.
- 7 Wees zo transparant mogelijk**
Als je informatie toevertrouwt aan anderen, begrijpen ze beter wat je probeert te bereiken.
- 8 Benut je culturele intelligentie**
De invloed van de bedrijfscultuur is beperkt. De nationale cultuur wint het altijd en bepaalt mede of mensen bereid en in staat zijn om vertrouwen te aanvaarden.
- 9 Vertrouw omdat het waard is te vertrouwen**
Vertrouw niet omdat het moet, maar verdiep je in de waarde van vertrouwen.
- 10 Vertrouw je intuïtie**
Leiders hebben emotionele en spirituele intelligentie nodig. Ze moeten op hun beslissingen vertrouwen en weten wanneer het tijd is om verder te gaan.

Manpower

Manpower is een full-service organisatie in de wereld van werk, voor grote en kleine, lokale, nationale en internationale ondernemingen. De eigentijdse dienstverlening omvat de werving van personeel op vaste, tijdelijke en contractbasis, assessment en selectie, training, outplacement, outsourcing en consulting. In Nederland heeft Manpower 150 kantoren, waar in totaal 750 consultants werken. Iedere vestiging vormt dankzij het nationale en internationale Manpower-netwerk een kennisbank en vraagbaak voor zowel werkgevers als kandidaten. Manpower is actief onder vijf merknamen: Manpower, Manpower Professional, Right Management, Jefferson Wells en Elan. Het hoofdkantoor van Manpower bevindt zich in Diemen. Algemeen Directeur is Hans Leentjes.

Manpower Professional

Manpower Professional bemiddelt ervaren hoogopgeleide professionals, met nadruk op de sectoren Engineering, Finance en Sales & Marketing, voor lokale, nationale en internationale ondernemingen. Manpower Professional helpt ondernemingen en professionals te winnen in de veranderende wereld van werk.

Manpower Professional
Diemerhof 16-18, 1112 XN Diemen
Postbus 12150, 1100 AD Amsterdam
Tel.: 020 - 660 2222, Fax: 020 - 660 2287
www.manpowerprofessional.nl