

# De weg naar succes

## Alles begint met vertrouwen

Door: Inge Nuijten Beeld: Kevin Krebbers

### **Inge Nuijten:**

Werknemers die hun leidinggevenden vertrouwen, gaan constructiever om met conflicten en voelen meer betrokkenheid bij de organisatie.

*Bart werkt nu een half jaar bij een middelgroot advocatenkantoor. Hij is cum laude afgestudeerd en wil graag snel carrière maken. Tijdens zijn studie werkte hij succesvol twee dagen in de week bij een groot advocatenkantoor in Den Haag. Daar voerde hij talloze lastige klussen uit, onder supervisie van zijn baas. Die zag dat hij potentie had en gaf hem de ruimte ervaring op te doen. Het ging Bart goed af en hij had er plezier in. Hij hield van de uitdaging, het presteren. Uiteindelijk besloot hij na zijn studie toch bij een iets minder groot kantoor te gaan werken. Het leek een fantastische kans om zich snel door te ontwikkelen en te specialiseren. Dit kantoor zag hem als high potential en dus bood men hem een goed contract.*

*Vandaag krijgt hij daar zijn eerste grote opdracht. 'Laat nu eens zien dat je het kan, dit is een belangrijke opdracht, dus verknal het niet,' deelt zijn baas hem vriendelijk doch dringend mede. Vervolgens komt collega Diederik nog even binnen lopen: 'Hé Bart, ik hoor dat je de opdracht hebt gekregen. Nu is het wel zaak dat je het goed doet, hoor.'*

*Bart is enigszins uit het veld geslagen. Hij verstaat zijn vak heus wel, maar na het afgelopen half jaar is hij daar niet zo zeker meer van. Aan de lopende band heeft hij 'rotklussen' gekregen die veelal niet binnen zijn expertisegebied vallen. Met zijn capaciteiten komt Bart een heel eind, maar de specifieke juridische aspecten moet hij toch steeds helemaal uitpluizen. Zijn baas moppert alleen maar dat Bart zijn werk niet goed doet en deadlines niet haalt, maar grijpt verder niet in.*

*Bart is vastbesloten met deze grote klus, die wel binnen zijn specialisatie valt, te laten zien dat hij het kan. Toch twijfelt hij aan zichzelf. Hij heeft weinig energie en gaat zonder plezier naar het werk. Dit is toch wat hij altijd wilde en waar hij zo hard voor heeft gewerkt?*

#### **Een rotklus... of een rotbaas?**

Niet alleen jonge ambitieuze medewerkers, maar werknemers van alle leeftijden presteren tegenwoordig steeds vaker onder hun kunnen en/of gaan met minder plezier naar hun werk. Speelt de crisis een rol? Voor een aantal is de angst voor het verlies van hun baan inderdaad een probleem. Zij verliezen het vertrouwen en dat heeft een negatief effect op hun concentratievermogen, welbevinden en uiteindelijk op hun prestaties.

Onderzoek toont aan dat negatieve gevoelens op het werk vaak te maken hebben met een leidinggevende. Zo is gebleken dat mensen die zich gesteund voelen door hun leidinggevende twee keer minder verzuimen dan mensen die zich niet gesteund voelen. Verder zijn werknemers vaker tevreden als hun leidinggevende hen stimuleert zich te ontwikkelen. En als ze dan ook nog hun mening mogen geven, zich autonoom voelen en weinig rolconflict ervaren, zijn ze minder cynisch en zijn ze minder geneigd de organisatie te verlaten.

Een sleutelwoord in veel organisatie- en leiderschaps-onderzoek blijkt 'vertrouwen'. Het maakt duidelijk dat vertrouwen onder andere belangrijk is voor prettige relaties en de communicatie binnen de organisatie. Werknemers die elkaar en hun leidinggevers vertrouwen, gaan constructiever om met conflicten, verrichten zonder morren werkzaamheden buiten hun taakomschrijving, werken beter samen en voelen meer betrokkenheid bij de organisatie. Het resultaat is minder verloop, een hoger concentratievermogen en betere individuele en teamprestaties.

Verbondenheid betekent omgaan met mensen die om je geven en om wie jij geeft: een veilige en prettige omgeving.

It is almost impossible to deliver good performance without trust, because if trust is gone, passion is replaced by fear. Vertrouwen is essentieel voor mensen om zich prettig te voelen en goed te presteren. Maar in bedrijven gaat het tussen leidinggevers en werknemers juist daar mis, zeker als mensen op de werkvloer uit tactische overwegingen klein worden gehouden. Inge Nuijten, die promoveerde op dit onderwerp, zegt waar het op staat.

Ook uit mijn eigen onderzoek blijkt dat vertrouwen in de leidinggevende positief gerelateerd is aan de drie belangrijkste psychologische basisbehoeften van mensen. Wereldwijd onderzoek heeft in meer dan 130 landen onder meer dan 140.000 mensen aangetoond dat mensen hieraan vooral hechten: autonomie, verbondenheid en competentie. Autonomie wil zeggen dat je zelfbeschikkingsrecht hebt en doet wat je doet uit eigen vrije keuze. Verbondenheid betekent omgaan met mensen die om je geven en om wie jij geeft: een veilige en prettige omgeving. Competentie is het gevoel dat je goed bent in de dingen die je doet. Er zijn dwarsverbanden tussen deze drie basisbehoeften enerzijds en zelfvertrouwen, creativiteit, het vermogen om nieuwe dingen te leren, vitaliteit, gezondheid, betrokkenheid en welbevinden anderzijds.

*Terug naar Bart. Hij kreeg steeds meer veelende opdrachten zonder de mogelijkheid ze te weigeren, waardoor hij zich niet langer autonoom voelde. Daarnaast deed zijn baas weinig anders dan klagen over de slechte prestaties van Bart en anderen, zonder daar ondersteuning tegenover te stellen. Dit is uiteraard de nekslag voor een gevoel van verbondenheid - de enige manier voor de werknemer om niet te breken onder dit soort druk is afstand nemen van datgene wat de druk veroorzaakt. Tot slot kreeg Bart veelal klussen buiten zijn expertisegebied. Het kostte hem al zijn tijd en energie om er iets van te bakken. Dit deed zijn gevoel van competentie geen goed. De baas van Bart had geen oog voor zijn kwaliteiten, eigenheid en behoeften en hij kon deze daardoor niet adequaat aanspreken. De mindere prestaties en frustraties verslechterden het wederzijds vertrouwen.*

#### **Zaaien en oogsten**

De Engelstalige stelling aan het begin van het artikel geeft aan dat het vrijwel onmogelijk is goede prestaties te leveren als er een gebrek aan vertrouwen is. Dan zijn mensen doorlopend bezig zich in te dekken en te beschermen. Ze zullen (waardevolle) informatie niet meer met anderen delen en hun gedachten dwalen steeds af. Met andere woorden: passie wordt vervangen door angst. Met alle negatieve gevolgen van dien.

Als leidinggevers volgens onderzoek zo'n belangrijke rol

spelen in hoe werknemers zich voelen, reikt het leidinggevers dan wellicht ook aanknopingspunten aan om vertrouwen te creëren of te herstellen?

Uit mijn onderzoek naar dienend leiderschap bleek bijvoorbeeld dat de volgende leiderschapsgedragingen belangrijk zijn voor vertrouwen in de leider: empowerment, rentmeesterschap, moed, bescheidenheid, dienstbaarheid en vergeving. Omdat deze termen niet direct voor zich spreken, zullen ze hieronder worden toegelicht.

Autonomie wil zeggen dat je zelfbeschikkingsrecht hebt en doet wat je doet uit eigen vrije keuze.

Empowerment betekent dat je mensen de 'macht' geeft om te groeien en zelfstandig te werken. Specifieke leiderschaps-gedragingen die daarbij horen: (1) mensen informatie geven die nodig is om het werk goed te kunnen doen, (2) mensen de bevoegdheid geven om beslissingen te nemen die het werk eenvoudiger maken, (3) mensen de mogelijkheid geven en stimuleren om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Rentmeesterschap komt neer op het communiceren van een maatschappelijk verantwoordelijke visie en is nauw verwant aan de hippere term corporate social responsibility. Medewerkers ontlenen trots, zingeving en richting aan een langetermijnvisie die bijdraagt aan een betere samenleving. Voorbeelden van Amerikaanse bedrijven die op macroniveau goed slaagden in het communiceren van een dergelijke visie zijn The Container Store en South West Air Lines. Bij The Container Store verkopen medewerkers geen opbergsystemen, maar een happy, organized home en bij South West geen vliegtickets: zij brengen loved ones together.

## Als werknemers zich veilig genoeg voelen om open te zijn over fouten, zal dit het leren in de organisatie bevorderen en zullen eventuele gevolgen tijdig onderkend en voorkomen kunnen worden.

Een leidinggevende met moed is een leidinggevende die staat voor wat hij/zij zegt. Medewerkers kunnen erop vertrouwen dat de moedige leidinggevende ongeacht de situatie 'hun zaak' zal verdedigen en achter hen zal staan. Dit geeft rust en vertrouwen op de werkvloer.

Bescheidenheid? Voor een leidinggevende? Ja, uit elk onderzoek blijkt dat bescheidenheid sterk gerelateerd is aan vertrouwen, welbevinden en teamprestaties. Bescheidenheid betekent dat je weet waar je zwakke en sterke punten liggen en beseft dat je van anderen kunt leren. Als een leidinggevende in staat is te laten blijken dat hij/zij de kennis of mening van anderen nodig heeft om een project, afdeling of organisatie tot een succes te maken, zullen medewerkers zich waardevoller voelen en meer geneigd zijn hun kennis en kunde te delen. Zeggen: 'Ik weet niet hoe we dit het best kunnen aanpakken,' wordt in dit geval dus een kracht in plaats van een zwakte.

Tot slot vergeving. Vergeving komt erop neer dat je fouten en misstappen door de vingers kunt zien, dat je als leidinggevende aangeeft dat fouten de beste leermogelijkheden bieden. Communiceer dus dat het niet erg is om fouten te maken, zolang ervan geleerd wordt en een fout niet opnieuw gemaakt wordt. Als werknemers zich veilig genoeg voelen om open te zijn over fouten, zal dit het leren in de organisatie bevorderen en zullen eventuele (ernstige) gevolgen tijdig onderkend en voorkomen kunnen worden.

### **Bart behouden - het kan nog**

*Uiteindelijk zal Bart inzien dat hij wellicht op de verkeerde plek terecht is gekomen en niet het werk doet waar hij het best in is. Dit kan hem helpen te berusten in het afgelopen half jaar. De vertrouwensband tussen hem en zijn leidinggevende is ernstig geschaad. Daarom zal Bart vermoedelijk toch moeite hebben zich te concentreren op de nieuwe grote klus. Wat nu? Ontslag nemen dan maar? En een betere werkplek vinden? Of een goed gesprek met zijn baas aangaan?*

Als de leidinggevende van Bart dit artikel leest, zou hij kunnen beseffen dat een aantal zaken wat minder goed zijn uitgekapt dan gehoopt en dat hij daar verandering in kan brengen. Een dergelijk inzicht kan heel confronterend zijn en er iets mee doen nog veel meer. Het vraagt veel moed van een leidinggevende om een dergelijke situatie te verbeteren. Een goed gesprek, dat wil zeggen: open vragen stellen en vooral goed naar de medewerker luisteren, is een eerste stap om te begrijpen wat de medewerker drijft en hoe aan zijn/haar behoeften (autonomie, verbondenheid, competentie) tegemoet kan worden gekomen. Hoe het met Bart afloopt hangt deels van hem zelf af, maar vooral ook van zijn leidinggevende.

---

Inge Nuijten verrichtte haar promotieonderzoek aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit onder supervisie van Dirk van Dierendonck. Eind 2009 promoveert zij op het onderwerp 'Servant-Leadership: paradox or diamond in the rough'.

Advertentie

“Competentie is het gevoel dat je goed bent in de dingen die je doet.

Dienstbaarheid betekent dat je als leidinggevende medewerkers de credits geeft voor prestaties en zelf op de achtergrond blijft. Een leidinggevende die in staat is vooral trots te zijn op zijn/haar medewerkers en hen dan ook daarvoor roemt in plaats van zichzelf, zal veel goodwill kweken en vertrouwen krijgen. Prijs mensen dus voor hun bijdrage en ga niet prat op je eigen, maar op hun succes. En zijn de prestaties eens minder, dan is het belangrijk de hand in eigen boezem te durven steken en medewerkers niet openlijk af te vallen, maar dit onderling te bespreken.