

De Bouwstenen van Vertrouwen



Daniel Le Gras

Eén van de leiderschapsvaardigheden die in het komende decennium steeds belangrijker zal worden is het vermogen om vertrouwen op te bouwen. En indien nodig, om beschadigd vertrouwen te herstellen. (Inter-)nationaal onderzoek heeft een aantal bouwstenen geïdentificeerd en op basis daarvan zijn er modellen ontwikkeld om vertrouwen te (her)winnen.

Vertrouwen als strategische prioriteit

Vertrouwen van de belanghebbenden dat hun belangen worden behartigd is een voorwaarde voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken (Preambule 8, Nederlandse Corporate Governance Code, 2008).

De aanhoudende stroom van berichten over incidenten op het gebied van bestuur en toezicht heeft tot gevolg dat de bereidheid van belanghebbenden om samen te werken met een vennootschap of (maatschappelijke) onderneming al geruime tijd onder druk staat.

Dit betekent dat bedrijven en instellingen in het komende decennium meer aandacht zullen moeten besteden aan het winnen van vertrouwen bij hun belanghebbenden.

Zowel in normale situaties als in crisissituaties zal vertrouwen wekken een strategische prioriteit moeten worden om het voortbestaan van elke organisatie veilig te stellen. De vraag is hoe je dat doet?

Leer de bouwstenen kennen

(Inter)nationaal onderzoek¹⁻⁶ heeft aangetoond dat vertrouwen niet een enkelvoudig maar een samengesteld begrip is.

Er zijn meerdere bouwstenen die er samen voor zorgen dat iemand in een werkrelatie een ander vertrouwt, of niet. De belangrijkste zijn:

Competentie

Van managers en bestuurders wordt verwacht dat zij beschikken over de juiste competenties. Het gaat zowel om vakinhoudelijke als om management capaciteiten.

Integriteit

Persoonlijke integriteit houdt in dat managers en bestuurders leven naar hun principes, doen wat ze zeggen, eerlijk in besluitvorming en oprecht in denken en handelen zijn.

Consistentie/stabiliteit

Van managers en bestuurders wordt betrouwbaarheid verwacht door voorspelbaar gedrag, consistent beleid, continuïteit van dienstverlening en financiële stabiliteit.

1. Institute of Leadership & Management – *Index of Leadership Trust*, 2009
2. Pirson & Malhotra, *Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust*, 2008, Harvard BR
3. Dennis and Michelle Reina, *Trust and Betrayal*, 2006, en artikel *Rebuilding Trust in Organizations*, 2006
4. Stephen M.R. Covey, *The Speed of Trust*, 2006
5. Fred van Raaij (Universiteit van Tilburg), *Hoe krijgt de financiële sector het vertrouwen weer terug?*, *Me Judice*, jaargang 2, 14 mei 2009
6. Bo van Lujtelaar – *Trust Company*

Zie download sectie van deze eZine



Goede bedoelingen/zorg

Managers en bestuurders moeten belanghebbenden fair behandelen, begrip tonen voor hun behoeften, zorgzaam zijn, gericht op een langdurige relatie, en niet alleen aan zichzelf denken op de korte termijn.

Transparantie

Openheid zowel voor ideeën en meningen van belanghebbenden als het verstrekken van juiste informatie over de organisatie en haar producten en diensten.

Identificatie

Belanghebbenden moeten zich kunnen vinden in de waarden en normen van een organisatie. Managers en bestuurders moeten deze waarden en normen voortdurend uitdragen, zowel intern als extern.

Pas de bouwstenen aan per stakeholder

Deze bouwstenen of 'drivers' van vertrouwen gelden niet voor iedereen in dezelfde mate.

Werknemers vinden de drivers *competenties* en *integriteit* voor een CEO belangrijker dan voor lijnmanagers. Aandeelhouders vinden de driver *competenties* van het topmanagement ook belangrijk maar kijken vooral naar de management kwaliteiten, terwijl klanten juist de vaktechnische kwaliteiten waarderen, wellicht omdat die meer garantie geven op goede producten en diensten (Pirson & Malhotra, paragraaf III²).

Met andere woorden, om vertrouwen te wekken moet een organisatie eerst onderzoeken welke stakeholders welke drivers belangrijk vinden. Pas dan kunnen deze drivers bewust gestimuleerd worden.

Herstel van vertrouwen

Als het vertrouwen om wat voor reden dan ook is beschadigd is het zaak om het terug te winnen. In de literatuur zijn daarvoor diverse modellen ontwikkeld. Twee voorbeelden:

Een eerste model is het aanbrengen van een fasering in het herstelproces van *negatief naar neutraal* en van *neutraal naar positief* (F. van Raaij⁵/Pirson & Malhotra²).

In dit model zijn de eerste vier drivers eigenlijk basisvoorwaarden waar elke organisatie aan moet voldoen. Als er één ontbreekt zal er geen sprake zijn van vertrouwen. Bij herstel van vertrouwen moet een organisatie daar eerst aan zien te voldoen. Als dat lukt brengt zij het vertrouwen bij haar stakeholders van een negatieve naar een neutrale positie.

Pas dan komen de laatste twee drivers aan bod. Die kunnen extra motiverend zijn voor stakeholders en brengen het vertrouwen van een neutrale naar een positieve positie.

Een tweede voorbeeld is het Reina Trust and Betrayal Model. Bovengenoemde bouwstenen vinden wij ook terug in dit model op basis waarvan een 7-stappenplan is ontwikkeld om vertrouwen te herstellen³.

Het Reina-model wijst op de manier waarop zelfreflectie en het trekken van de juiste lessen kan leiden tot het uitzetten van een nieuwe koers (www.reinatrustbuilding.com).

Welk model je ook neemt, waar het om gaat is dat het (her)winnen van vertrouwen van strategische waarde is voor elke organisatie. Het is een essentiële leiderschapsvaardigheid die in de komende jaren in belang zal toenemen.