

360° VERTROUWEN

DE ONZICHTBARE SLEUTEL TOT STERKE WERKRELATIES



JAN VAN DER SPOEL

Boom



Esther de Jong, Directeur Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren:

‘Vertrouwen is de weg naar meer verbinding en meer verbinding zorgt voor een grotere groei, of dat nu op persoonlijk vlak is, binnen een organisatie of binnen een samenleving. Juist in deze tijden extra belangrijk! Dit beschrijft Jan Spoel ijersterk in zijn nieuwste boek 360° vertrouwen.’

Robert van den Ham, Director Content & Creatie De Ondernemer:

‘Een krachtig aspect van dit boek is – letterlijk – de focus op 360 graden vertrouwen, wat impliceert dat vertrouwen alle kanten op moet stromen om echt effectief te zijn. En zo is het. Met zijn scherpe inzicht en een heldere schrijfstijl weet Jan van der Spoel ons te overtuigen niet alleen te kijken naar hoe we vertrouwen ontvangen, maar ook hoe we het geven en bevorderen binnen teams, organisaties, bedrijven.’

Severin de Wit, Host TrustTalk Podcast:

‘Jan van der Spoel onthult in 360° vertrouwen hoe het begrijpen en cultiveren van vertrouwen kan leiden tot krachtigere en productievere werkrelaties.’

360° VERTROUWEN

De onzichtbare sleutel tot sterke werkrelaties

Jan van der Spoel

Boom

Inhoud

Inleiding	9
DEEL I 360° VERTROUWEN	17
1 Vertrouwen	19
2 Natuurwetten van vertrouwen	25
3 Kwaliteit van relaties	29
4 360° vertrouwen: 6 principes, 24 aspecten	37
5 Karakter	43
<i>Intro (Hoe ervaar je het karakter van een ander?)</i>	
5.1 Intentie	44
<i>Weet je wat de intentie is van de ander en kun je erachter staan?</i>	
5.2 Betrokkenheid	47
<i>Heb je het gevoel dat de ander voor je opkomt?</i>	
5.3 Respect	49
<i>Word jij gezien door de ander en wordt er naar je geluisterd?</i>	
5.4 Eerlijkheid & rechtvaardigheid	50
<i>Ervaar je eerlijk gedrag bij de ander? Vind je de ander rechtvaardig?</i>	
6 Consistent gedrag	55
<i>Intro (Wat is er nodig om je consistent te gedragen?)</i>	
6.1 Congruentie	57
<i>Doet de ander wat hij zegt?</i>	
6.2 Verantwoordelijkheid	58
<i>Neemt de ander verantwoordelijkheid voor zijn acties of gedrag?</i>	
6.3 Helderheid	60
<i>Begrijp je wat de ander zegt of bedoelt?</i>	

6.4	Verwachtingspatronen	61
	<i>Voldoet het gedrag van de ander aan je verwachtingen?</i>	
7	Systemen	65
	<i>Intro (Hoe beïnvloeden systemen je gevoel van vertrouwen?)</i>	
7.1	Afspraken & procedures	68
	<i>Hoe hebben afspraken of procedures invloed op de mate van vertrouwen?</i>	
7.2	Patronen	70
	<i>Hoe beïnvloeden organisatiepatronen het vertrouwen van anderen?</i>	
7.3	Waarden & normen	72
	<i>Hoe beïnvloeden waarden en normen vertrouwen in relaties?</i>	
7.4	Rituelen & tradities	74
	<i>Wat is de invloed van rituelen en tradities op vertrouwen?</i>	
8	Psychologische veiligheid	77
	<i>Intro (Wat is ervoor nodig om je veilig te voelen bij een ander?)</i>	
8.1	Risico	79
	<i>Heb je het gevoel dat je een risico loopt bij de ander?</i>	
8.2	Machtsverhouding	81
	<i>Heeft de ander een machtspositie ten opzichte van jou?</i>	
8.3	Bescheidenheid & kwetsbaarheid	83
	<i>Is de ander in staat zich bescheiden op te stellen?</i>	
8.4	Vergevingsgezindheid	85
	<i>Is de ander in staat om gemaakte fouten te vergeven?</i>	
9	Instinct & identificatie	89
	<i>Intro (Wat gebeurt er onbewust in je brein als je een ander tegenkomt?)</i>	
9.1	Gevaar	90
	<i>Voel jij je veilig bij de ander, inclusief zijn intenties?</i>	
9.2	Tribes	92
	<i>Behoort de ander tot een van je tribes en deel je veel gemeenschappelijke kenmerken?</i>	
9.3	Autoriteit	94
	<i>Heeft de ander een herkenbare positie van autoriteit, zoals bij een politie-uniform?</i>	

9.4 Overtuiging	95
<i>Vind je de ander aantrekkelijk?</i>	
10 Competentie	99
<i>Intro (Wanneer vind je iemand competent?)</i>	
10.1 Capaciteiten	101
<i>Beschikt de ander over de juiste capaciteiten?</i>	
10.2 Expertise	102
<i>Heeft de ander de juiste kennis en ervaring?</i>	
10.3 Kwaliteit	103
<i>Leverd de ander de juiste kwaliteit?</i>	
10.4 Reputatie	105
<i>Heeft de ander een goede professionele reputatie?</i>	
Transparantie, integriteit en andere vage begrippen	108
Culturele verschillen	110
11 Inzicht en resultaat in vijf stappen	115
De vragen	119
360° vertrouwen in de praktijk, een voorbeeld	124
DEEL II LEIDERSCHAP VAN MORGEN	137
12 Managen is niet hetzelfde als leiden	139
13 First-time managers	143
14 Mid-career managers	151
15 De CEO life cycle	155
16 Vrouwelijk leiderschap	163
17 Op vertrouwen gebaseerd leiderschap	173
18 Bruto binnenlands vertrouwen	177
Dank!	183
Bronnen en verwijzingen	187



**Trust should be
explained as simply
as possible but not
too simply.**



(AFTER ALBERT EINSTEIN)

Inleiding

Vertrouwen in tijden van crisis: waarom het nu belangrijker is dan ooit

Vertrouwen is essentieel voor onze samenleving en onze relaties. Het is de basis voor alles wat we doen. Het is wat ons in staat stelt om samen te werken, te communiceren en ons te verbinden met anderen. Maar de laatste jaren lijkt het vertrouwen in elkaar en in onze instellingen af te nemen. Er is sprake van een verlies van vertrouwen in de maatschappij en in de manier waarop bedrijven worden geleid. In dit boek wil ik ingaan op de urgentie van het behoud van vertrouwen in onze samenleving en hoe je het kunt herkennen en verbeteren.

Premier Mark Rutte kwam in mei 2022¹ onder druk te staan omdat hij niet op de juiste manier was omgegaan met het archiveren van zijn sms'jes. Voor hem een futiliteit, voor ieder ander belangrijke communicatie met zijn ambtenaren en partijgenoten. Onderzoek van onder andere *de Volkskrant* bracht aan het licht dat hij sms-boodschappen niet archiveerde. Met zijn Nokia in de hand zei Mark Rutte in de Tweede Kamer: 'Het gaat steeds maar weer over vertrouwen en allerlei zaken uit het verleden worden op een hoop gegooid en aan elkaar geknoopt.' Zijn stem klonk een halve octaaf hoger dan we van hem zijn gewend en hij was duidelijk geërgerd dat er voor de zoveelste keer aan zijn goede bedoelingen werd getwijfeld. 'We hebben alles toegelicht en kunnen verklaren, dus is er geen reden voor wantrouwen.'

Wat mooi naar voren komt in Ruttés uitspraak is dat hij er zelf van overtuigd is dat hij kwesties in het verleden op een juiste wijze heeft afgehandeld. Zijn verontwaardiging is niet gespeeld en hier zit ook precies het probleem. Je gaat namelijk niet over je eigen betrouwbaarheid. Vertrou-

wen is een perceptie. Vertrouwen kun je niet afdwingen door te roepen dat je betrouwbaar bent. Vertrouwen is een combinatie van taalgebruik, gedrag en tijd. En ja, resultaten uit het verleden zijn wel een garantie voor de toekomst – althans, in de ogen van anderen.

Vertrouwen is te belangrijk om aan het toeval over te laten

Vertrouwen is de smeerolie in elke relatie en dus ook in een samenleving. Maar ook omgekeerd: weinig vertrouwen zorgt ervoor dat processen trager gaan, er meer bureaucratie is, er meer controle wordt ingevoerd, irritatie en frustratie toenemen, onrust in wijken groeit en ga zo maar door. Verlies van vertrouwen kun je vergelijken met een motor waar geen olie meer in zit. Alle losse onderdelen zijn nog aanwezig maar er is meer wrijving, oververhitting en het risico dat alles vastloopt.

We zien dagelijks voorbeelden hiervan in het wereldnieuws en in onze directe omgeving. Verminderd vertrouwen werkt in een samenleving door als een langzaam werkend gif. Daarom is verlies aan vertrouwen (in de overheid) te belangrijk om aan het toeval of aan willekeur over te laten.

In primitieve samenlevingen was vertrouwen een vanzelfsprekend fenomeen dat verliep volgens natuurwetten. Om veilig te zijn voor wilde dieren, vijandige stammen of natuurgeweld, was het noodzakelijk om te kunnen vertrouwen op de ander en de kracht van de stam. Het menselijk brein is nauwelijks veranderd in de laatste tienduizend jaar, maar onze samenleving veranderde wel met krankzinnige snelheid. We leven niet meer in overzichtelijke tribes en gevaar kent hele andere verschijningsvormen. Daarmee is de vanzelfsprekendheid van vertrouwen ook veel minder dan ooit. Vandaar dat het noodzakelijk is om vertrouwen een veel bewustere en actievere plaats te geven in onze samenleving.

Help, menselijk gedrag verpest mijn systeemoplossing!

Einstein zei al: ‘Problemen kunnen niet opgelost worden op hetzelfde niveau als waarop ze ontstaan.’

We benaderen in onze westerse wereld organisatorische uitdagingen uitsluitend met een systeemaanpak. Menselijk gedrag speelt geen rol bij beleidskeuzen en dat is opmerkelijk, want gedrag zorgt er met name voor dat plannen anders uitwerken dan ze bedoeld zijn. Als we beseffen welk

gedrag vertrouwen beschadigt of juist herstelt, kunnen we hier rekening mee houden en elkaar veel ellende besparen. Als we dan toch alleen zaken begrijpen die in een spreadsheet passen, dan moeten we vertrouwen ook maar in het spreadsheet van ministeries, projectmanagers en andere plannenmakers opnemen.

Vertrouwen herstellen en vergroten

Vertrouwen heeft te maken met verschillende aspecten: maak duidelijk wat je intentie is bij een project en houd je eraan. Zorg ervoor dat de juiste competenties aanwezig zijn. Doe wat je belooft en als dit door omstandigheden niet kan, communiceer dan snel en helder. Bepaal een heldere structuur en kaders. Zorg ervoor dat betrokkenen en stakeholders zich veilig voelen. Wees alert op vooroordelen ten aanzien van mensen die niet op je lijken. Al deze aspecten veranderen voortdurend; vandaar ook dat het belangrijk is om ze voortdurend in de gaten te houden.

Je betrouwbaar gedragen en weten wat je moet doen om een ander te vertrouwen, is geen hogere wiskunde – ook niet in grote projecten van de overheid. Het maakt het verschil tussen een steeds giftiger wereld en een prettige samenleving. Daar kan nou werkelijk niemand tegen zijn.

Met dit boek wil ik laten zien hoe vertrouwen werkt. Hoe je het kunt herkennen, hoe je vertrouwen in jezelf kunt onderzoeken, wat ervoor nodig is om betrouwbaar gevonden te worden en hoe je anderen kunt vertrouwen. Heel vaak zijn simpele handelingen voldoende om vertrouwen niet te beschadigen. Vertrouwen is niet ingewikkeld als je weet waar je op moet letten.

Investeren in vertrouwen is minstens zo belangrijk als investeren in de economie van een land. Sterker nog, het gaat hand in hand. Vertrouwen is een sociaal smeermiddel met een grote waarde voor de economie van een land. Mensen die elkaar niet vertrouwen zullen niet in elkaar investeren. In landen met een laag vertrouwen – zoals Rusland, Brazilië of Italië – is de levensstandaard structureel lager² dan in landen met een hoog vertrouwen. Als vertrouwen maar laag genoeg is, zal de levensstandaard ook laag blijven.

Relaties met een hoge mate van vertrouwen geven minder stress, meer energie op het werk, hogere productiviteit, minder ziektedagen, meer betrokkenheid, meer tevredenheid met het leven en minder burn-out. Deze gegevens komen uit verschillende onderzoeken en laten goed zien wat de waarde is van een hoge mate van vertrouwen binnen organisaties. Het is simpelweg erg lucratief om vertrouwen een belangrijke plaats te geven. Niet alleen in bedrijven en organisaties, maar zeker ook in hoe we met elkaar omgaan als samenleving. Vertrouwen als basis voor een succesvolle en gelukkige maatschappij is niet alleen prettig maar ook noodzakelijk.

We kunnen alleen beïnvloeden wat we begrijpen

Dit boek heeft als doel om vertrouwen zichtbaar te maken en mensen meer grip te geven op de kwaliteit van relaties. Vertrouwen is een resultaat. Het is een persoonlijke perceptie van wat iemand zegt en doet, met als resultaat een gevoel/emotie. Zowel wat jij voelt bij iemand anders, maar ook wat de ander voelt bij jou. De perceptie van vertrouwen is daarmee ook geen gemeenschappelijke ervaring. Dit kan wel voorkomen, maar het komt vaker voor dat twee mensen (of partijen) elk een andere perceptie van elkaar hebben.

Processen die als resultaat meer of minder vertrouwen geven spelen zich continu af. Dit stopt nooit. Daarom kan het gevoel dat je hebt bij een ander ook voortdurend veranderen.

In deel I van dit boek gaan we in op zes principes van vertrouwen die elk onderverdeeld zijn in vier aspecten. Ik beschrijf dus 24 aspecten die invloed hebben op gedrag. Daarnaast leg ik in hoofdstuk 11 uit hoe je met behulp van vijf stappen tot eenduidige inzichten kunt komen en wat je kunt doen om relaties te verbeteren. Deze aanpak heet de '360°-vertrouwenmethode' en is een concrete manier die je kunt gebruiken om specifieke relaties te analyseren door de juiste vragen te stellen.

Vertrouwen in tijden van onzekerheid: een gids voor leiders en organisaties

In deel II ga ik in op vertrouwen in leiderschap en management in het bedrijfsleven. Aan de hand van de verschillende fasen in de loopbaan van mensen met een leiderschapsrol, schets ik herkenbare situaties. Ook geef

ik handvatten waarmee je meer grip kunt krijgen op persoonlijk leiderschap en bedrijfscultuur, door gebruik te maken van de inzichten over vertrouwen.

Leiderschap

Leiderschap is het vermogen om anderen te inspireren en te motiveren om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Het gaat niet alleen om het uitvoeren van taken, maar ook om het creëren van een visie en het bouwen van relaties gebaseerd op vertrouwen. Een goede leider is in staat om mensen samen te brengen en het beste in hen naar boven te halen.

Het is belangrijk om het verschil tussen managen en leiderschapsgedrag te begrijpen. Managers focussen op het uitvoeren van taken en het handhaven van bestaande processen. Leiderschapsgedrag daarentegen is gericht op het creëren van een visie en het inspireren van mensen om die visie te realiseren.

Leiderschap heeft een grote invloed op de bedrijfscultuur en de samenleving als geheel. Een leider die vertrouwen opbouwt en inspireert, kan een organisatie of land transformeren. Aan de andere kant kan slecht leiderschap leiden tot wantrouwen en schade toebrengen aan zowel organisaties als samenlevingen.

In de film *Wall Street* wordt Gordon Gekko, gespeeld door Michael Douglas, neergezet als een succesvolle zakenman die alleen maar oog heeft voor geld en macht. Gekko's beroemde uitspraak 'Greed is good' weerspiegelt de hebzuchtige, egoïstische en ethisch dubieuze bedrijfscultuur die er in de jaren tachtig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten heerste. De bankencrisis in 2008 is hier ook een duidelijk voorbeeld van: veelal zeer jonge verkopers van hypotheek werden opgejaagd om zo veel mogelijk hypotheek te verkopen. En zelfs als de koper stokoud was en nooit in staat om een lening af te lossen, dan nog werd de transactie gevierd als een slimme zet. Dit leidde ertoe dat er vele duizenden hypotheek als waarde op de balans van banken stonden die nooit zouden worden betaald. Dit op zich was al treurig genoeg, maar de banken verpakten de waardeloze hypotheek in pakketten en verkochten de pakketten door aan weer andere banken. Dergelijke gebeurtenissen hebben gezorgd voor een verlies aan vertrouwen in het bedrijfsleven en de samenleving als geheel.

Vertrouwen is cruciaal voor het opbouwen van een gezonde bedrijfscultuur. Als medewerkers vertrouwen hebben in hun leiders, collega's en de organisatie als geheel, dan voelen ze zich meer betrokken en zijn ze bereid om harder te werken en risico's te nemen. Aan de andere kant kan een gebrek aan vertrouwen leiden tot een cultuur van angst, waarin medewerkers elkaar en hun leiders wantrouwen en beslissingen nemen die gericht zijn op zelfbehoud in plaats van het succes van de organisatie.

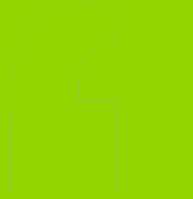
Een mooi voorbeeld van de kracht van georganiseerd vertrouwen vind je bij softwareontwikkelaar AFAS. Binnen dit familiebedrijf is vanaf de oprichting in 1912 veel aandacht gegaan naar hoe medewerkers zich voelen en kunnen ontwikkelen. AFAS scoort nog altijd zeer goed als werkgever vanwege de prettige bedrijfscultuur en doorgroeimogelijkheden. Het personeelsverloop is het laagste in de sector.

Een ander voorbeeld is het Volkswagen-emissieschandaal uit 2015, waarbij de autofabrikant sjoemelsoftware had gebruikt om de uitstootwaarden van zijn dieselmotoren te manipuleren. Het bedrijf had zichzelf in de Amerikaanse markt gepositioneerd als een ethische onderneming. Tegelijkertijd zorgde de interne autoritaire stijl van leidinggeven voor een angstcultuur, waarbij ingenieurs hun directie geen negatieve informatie durfden door te geven. Ze zochten en vonden een manier om de Amerikaanse uitstoottest te manipuleren. Ruim tien jaar later kwam het bedrog aan het licht, tijdens een test door een consumentenorganisatie die rijdende auto's onderzocht. De meeste directeuren hadden daadwerkelijk geen idee van wat er speelde.

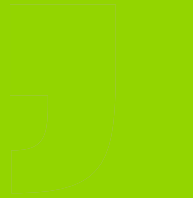
Bruto binnenlands vertrouwen

Het bruto binnenlands product (bbp) is een bekende manier om de economische groei van een land te meten. Maar wat als we een soortgelijk systeem hadden om het vertrouwen binnen een samenleving te meten? Dat is waar bruto binnenlands vertrouwen (bbv) om de hoek komt kijken. Het idee van bbv is dat het naast bbp kan bestaan als een tegenwicht. Terwijl het bbp de economische groei van een land meet, kan bbv het niveau van vertrouwen binnen een samenleving meten. Dit zou kunnen leiden tot meer balans en een beter begrip van de gezondheid van een samenleving als geheel.

BBV kan helpen bij belangrijke bestuurlijke keuzen. Als we kunnen meten hoeveel vertrouwen er is voor een project – maar ook tijdens het verloop van een project –, kunnen we gerichte actie ondernemen om het te verbeteren. Een hoger BBV betekent dat mensen zich veiliger en meer verbonden voelen, en dat ze meer vertrouwen hebben in hun leiders en medeburgers. Dit leidt tot een gezondere en meer bloeiende samenleving. Hoe zou het werken? De vraag stellen is hem beantwoorden. Als we het belangrijk vinden om te weten wat het effect is van bestuurlijke keuzen op de mensen die het aangaat, dan kunnen we daar ook een logische oplossing voor bedenken. In hoofdstuk 18 ga ik hier verder op in.



**Trust is a common
word but without a
common meaning.**



- OLIVER WILLIAMSON

Vertrouwen: het onzichtbare ingrediënt voor succesvolle relaties en leiderschap.

Of het nu gaat om de relatie met een collega, je baas, je geliefde of zelfs met de bakker, elke relatie draait om vertrouwen. Vertrouwen is echter onzichtbaar en kan voortdurend veranderen. Als er veel vertrouwen is, gaan zaken gemakkelijker, sneller, met minder gedoe, met meer motivatie, is er meer energie en is het leven prettiger.

Conceptdenker en voormalig Creative Director Jan van der Spoel heeft op basis van verschillende erkende begrippen een nieuw model ontwikkeld waarin 6 principes van vertrouwen bij elkaar komen. Hiermee kun je eenvoudig onderzoeken of jij een ander vertrouwt, of jijzelf betrouwbaar bent, maar ook of jij jezelf vertrouwt in een specifieke rol.



Aan de hand van de verschillende fasen in de loopbaan van mensen met een leiderschapsrol schetst Van der Spoel herkenbare situaties. Het boek geeft handvatten voor hoe mensen meer grip kunnen krijgen op de kwaliteit van relaties zowel tussen individuen, in teams, afdelingen, maar ook tussen CEO's en de raad van commissarissen. Met de inzichten uit het boek is iedereen in staat om relaties beter te begrijpen, er snel acties aan te verbinden en vertrouwen te vergroten.

- ✓ 360° vertrouwen is een praktisch model dat snel inzichten geeft in de kwaliteit van relaties op het werk zonder te vervallen in zweverigheid of langdurige praat sessies.
- ✓ Vergroot vertrouwen in mensen, teams en afdelingen en verbeter samenwerking, zonder je organisatie te hoeven veranderen.
- ✓ Van grote waarde voor mensen in een leiderschapsrol, hr-management, Learning & Development, verandermanagement en voor jou.

Jan van der Spoel is eigenaar van Grip on Trust, een trainings- en adviesbureau voor vertrouwen in leiderschap en organisatiecultuur en bedenker van de 360° Vertrouwen Methode. Jan is spreker op congressen en seminars en expertblogger voor het platform 'De ondernemer'. Zijn doel is om vertrouwen een bewustere en centrale plaats te geven in (zakelijke) relaties en samenleving. www.gripitrust.com

Esther de Jong, Directeur Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren: 'Vertrouwen is de weg naar meer verbinding en meer verbinding zorgt voor een grotere groei. IJzersterk boek!'

Robert van den Ham, Director Content & Creatie De Ondernemer: 'Met zijn scherpe inzicht en een heldere schrijfstijl weet Jan van der Spoel ons te overtuigen niet alleen te kijken naar hoe we vertrouwen ontvangen, maar ook hoe we het geven en bevorderen.'

boom.nl
boommanagement.nl

