



Vertrouwen

De sleutel tot Goed Werkgeverschap



1. Introductie

“We use the word trust to explain a bond that is created between and among people. Trust is an emotional and cerebral connections, characterized by an ability to rely on someone to act in ways what will be of benefit to one’s own health and well-being.”

Amy Lyman in ‘The Trustworthy Leader’

Amy is co-founder van Great Place to Work®

De sleutel tot goed werkgeverschap is simpel: Vertrouwen. Organisaties die een organisatiecultuur vol vertrouwen hebben, overtreffen duidelijk hun concurrenten. Zij presteren beter op het gebied van omzet, productiviteit, samenwerking en innovatie. Het Great Place to Work® instituut ‘ontdekte’ ruim 25 jaar geleden dat vertrouwen de meest onderscheidende factor op de werkplek is. Sindsdien wordt het belang van vertrouwen op de werkplek door meer en meer academici en managers erkend. De afgelopen decennia zijn vele boeken en artikelen verschenen, die de rol van vertrouwen binnen organisaties, behandelen.

Uit deze onderzoeken en publicaties is gebleken dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is voor zaken als samenwerking, communicatie, effectiviteit, innovatie en de ontwikkeling van succesvolle werkrelaties. Het Great Place to Work® instituut heeft aangetoond dat het creëren van een Great Workplace, gebaseerd op vertrouwen tussen medewerkers en werkgevers, een solide business strategie is die prestaties vergroot. Wanneer er sprake is van vertrouwen in leidinggevenden, dan zijn medewerkers meer bereid om van elkaar te leren, zijn ze meer betrokken bij de organisatie, laten ze extra inzet zien en zullen informatie en besluiten eerder geaccepteerd worden. Investeren in vertrouwen is dus essentieel voor organisaties die optimaal willen presteren.

Het belang van vertrouwen op de werkplek is veelvuldig aangetoond, maar wat betekent dit voor uw organisatie? Vertrouwen blijkt voor managers vaak een ongrijpbaar, en in de praktijk moeilijk toepasbaar, begrip. Daarom delen wij in deze whitepaper graag onze visie op vertrouwen. We laten zien hoe vertrouwen op de werkvloer werkt (hoofdstuk 2) en tonen op basis van onderzoeksresultaten aan dat het leidt tot betere prestaties (hoofdstuk 3). Daarnaast biedt deze whitepaper enkele handvatten om zelf aan de slag te gaan en het vertrouwen binnen uw organisatie te vergroten (hoofdstuk 4). De paper is bedoeld voor managers en leidinggevenden die het belang van vertrouwen omarmen en willen toepassen om zo hun ambities te verwezenlijken.

2. Onze visie op vertrouwen

Abraham Maslow presenteerde in 1943 in zijn stuk *A Theory of Human Motivation*ⁱⁱ zijn behoeftepiramide. Hij concludeerde dat alle mensen behoefte hebben aan zelfwaardering, waardering van anderen, zelfrespect en respect van anderen. Hij suggereerde dat mensen, om zich geaccepteerd en waardevol te voelen, erkenning van andere mensen nodig hebben en activiteiten willen ondernemen die ze een gevoel geven dat ze ergens aan bijdragen. Mensen

hebben een aangeboren behoefte om vertrouwd te worden en anderen te vertrouwen. De wil om een relatie te starten vanuit een punt van gelijkwaardig vertrouwen lijkt dan ook diep geworteld in de aard van de individu. Men vindt het prettiger om te vertrouwen dan te wantrouwen. Dat deze theorie ook op de werkplek een belangrijke rol speelt wordt duidelijk als we kijken naar de geschiedenis van het Great Place to Work[®] instituut.

In 1981 vroeg een redacteur uit New York aan zakelijk journalist Robert Levering om een boek te schrijven over de 100 beste bedrijven om voor te werken in Amerika. Op dat moment schreef hij voornamelijk voor vakbonden over misstanden binnen organisaties. Ondanks zijn twijfel of hij wel 100 bedrijven zou vinden die in aanmerking zouden komen voor deze titel, ging hij de uitdaging, samen met collega journalist Milton Moskowitz, aan. Samen bezochten ze in twee jaar tijd ongeveer 150 organisaties verspreid over heel Amerika en interviewden ze meer dan 3000 werknemers. Wat ze ontdekten bij de beste organisaties verraste hen volledig. Veel van deze organisaties bleken opvallende secundaire arbeidsvoorwaarden en faciliteiten te hebben, zoals gratis gezonde lunches, kinderopvang of health centers. Maar dit waren niet per sé de organisaties waar medewerkers laaiend enthousiast over waren. Er bleek iets gaande te zijn dat voorbij ging aan beleid en voorzieningen. Wat echt indruk maakte op Robert Levering was de energie en sfeer binnen deze organisaties. De open en vriendelijke manier waarop mensen in alle lagen van de organisatie met elkaar omgingen vond hij zeer opvallend.

Na het publiceren van het boek 'The 100 best companies to work for in America' begon Robert Levering zich af te vragen wat deze 100 organisaties met elkaar gemeen hadden. De volgende twee jaar bezocht hij de 20 beste organisaties opnieuw en schreef naar aanleiding daarvan de klassieker 'A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?'. Hij had ontdekt dat de manier waarop management en medewerkers met elkaar omgingen de meest onderscheidende factor is voor 'Great Workplaces'. Uit de interviews bleek dat er een extreem hoge mate van vertrouwen bestond tussen managers en medewerkers binnen deze organisaties. In tegenstelling tot de slechte werkplekken waar weinig vertrouwen tussen mensen bleek te bestaan. In het boek vatte Robert Levering samen wat hij had ontdekt en definieerde een Great Workplace als: *"Een werkplek waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen, en plezier hebben met de mensen met wie ze samenwerken"*. De meest bepalende factor hierbij is vertrouwen.

Naar aanleiding van dit boek en de Great Workplace definitie werd het Great Place to Work[®] Model ontwikkeld. Dit model is empirisch getoetst en bestaat uit vijf universele waarden: Geloofwaardigheid, Respect, Eerlijkheid, Trots en Kameraadschap. De waarden Geloofwaardigheid, Respect en Eerlijkheid omvatten de relatie tussen medewerkers en het management die gebaseerd moet zijn op vertrouwen (zie afbeelding 1).

De dimensies van het GPTW-model



Geloofwaardigheid

- Communicatie is open en toegankelijk
- Vakbekwaamheid in coördineren van mensen en middelen
- Integriteit en consistent uitdragen van visie



Respect

- Ondersteunen van professionele ontwikkeling en het tonen van waardering
- Samenwerken met medewerkers aan relevante besluiten
- Zorg voor medewerkers als individuen met een privéleven



Eerlijkheid

- Gelijkwaardigheid - evenwichtige behandeling voor allen in termen van behandeling
- Onpartijdigheid - afwezigheid van bevoordeling bij werving en promoties
- Rechtvaardigheid - afwezigheid van discriminatie en beroepsprocedure



Trots

- Op het eigen werk, individuele bijdragen
- Op het werk van het eigen team of werkgroep
- Op de producten van de organisatie en hoogachting van de gemeenschap



Kameraadschap

- Vermogen om zichzelf te zijn
- Sociaal vriendelijke en gastvrije sfeer
- Gevoel van familiesfeer en teamgeest

V
e
r
t
r
o
u
w
e
n

Afbeelding 1: De dimensies van het Great Place to Work® Model©.

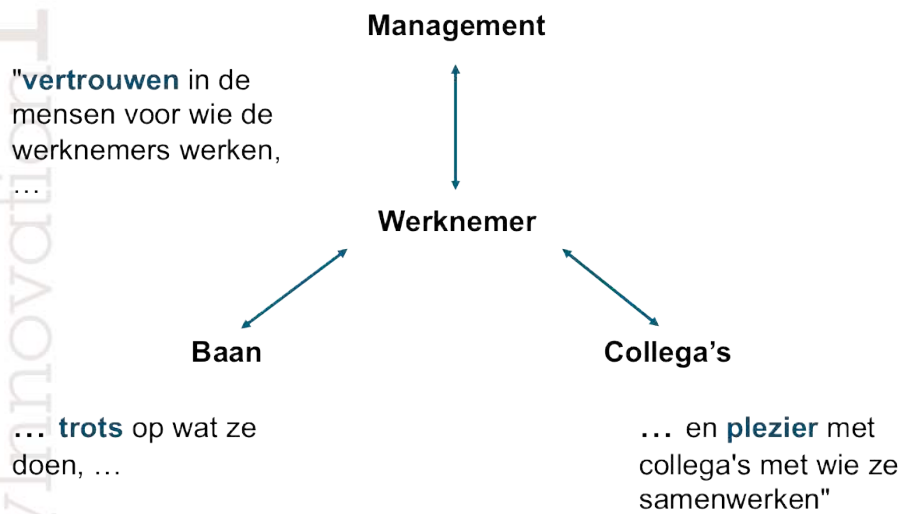
Geloofwaardigheid betreft de mate waarin medewerkers hun management als geloofwaardig ervaren; bij Respect wordt gekeken naar de mate waarin medewerkers zich gerespecteerd voelen door hun management; bij Eerlijkheid gaat het om in hoeverre medewerkers het handelen van het management als eerlijk ervaren; bij Trots ligt de focus op de trots die medewerkers ervaren op de werkplek (op het eigen werk, het team en de organisatie) en bij Kameraadschap gaat het om hoe medewerkers onderling met elkaar omgaan en de mate waarin zij een team gevoel ervaren. Verderop in dit hoofdstuk zullen de eerste drie dimensies, die samen vertrouwen vormen, uitgebreid besproken worden.

Gebaseerd op dit Great Place to Work® model© is de Trust Index® ontwikkeld. Dit is een vragenlijst voor medewerkers, gebaseerd op de bevindingen van Robert Levering. De vragenlijst meet universele waarden, maakt de mate van vertrouwen, trots en plezier binnen een organisatie meetbaar en geeft inzicht in de ontwikkelmogelijkheden van organisaties. De Trust Index® werd in 1992 voor het eerst afgenomen, tegenwoordig gebeurt dit jaarlijks bij 5.700 organisaties wereldwijd. Het Great Place to Work® instituut is daarmee uitgegroeid tot een wereldwijde autoriteit op het gebied van goed werkgeverschap met vestigingen in 41 landen. Jaarlijks vullen meer dan 11 miljoen medewerkers de enquête in. Op basis van deze

onderzoeksgegevens erkent Great Place to Work® de organisaties die uitblinken op het gebied van goed werkgeverschap.

Hoe meer organisaties onderzocht zijn, des te meer is duidelijk geworden dat het niet alleen medewerkers zijn die het waarderen om in een Great Workplace te werken. Ook managers laten blijken dat er verschillende onmiskenbare voordelen zijn aan het werken in een Great Workplace. Zij noemen drie belangrijke redenen waardoor zij hun werk als manager beter kunnen doen. Allereerst geven ze aan dat in een Great Workplace hun team zich volledig kan focussen op het behalen van de organisatiedoelen. Binnen een Great Workplace zijn geen afleidingen die veroorzaakt worden door een gebrek aan vertrouwen, zoals politieke spelletjes, slechte communicatie of onduidelijkheid over doelen. Ten tweede geven ze aan dat medewerkers in een cultuur van vertrouwen bereid zijn het beste van zichzelf te geven. Mensen durven creatieve ideeën te opperen en hun mening te geven zodra ze zich veilig en beschermd voelen. Innovatie komt dan ook tot bloei binnen Great Workplaces. Als laatste geven managers aan dat mensen beter samenwerken. Medewerkers zien elkaar als meer dan alleen collega's wanneer ze elkaar vertrouwen. Binnen Great Workplaces gebruiken medewerkers vaak de term 'team' of 'familie' om te beschrijven dat ze behoren tot iets groters dan zichzelf. Kijkend vanuit een managers perspectief, kan een Great Workplace dan ook gedefinieerd worden als: *'Een werkplek waar organisatie doelen behaald worden met mensen die hun persoonlijke best doen en samenwerken als een team of familie, in een omgeving van vertrouwen'*.

Vertrouwen, trots en plezier liggen dus aan de basis van goed werkgeverschap. Het gaat daarbij niet om **wat** je doet, maar **hoe** je het doet. Uit de onderzoeken van Great Place to Work® blijkt dat het investeren van veel geld in werknemers niet automatisch leidt tot de creatie van een Great Workplace. De relaties die opgebouwd worden tijdens het proces doen dat wel. De relaties tussen medewerkers en hun leiders, tussen medewerkers en hun werk en tussen medewerkers onderling, doen er toe in de werkomgeving. Ze beïnvloeden de loyaliteit, betrokkenheid en bereidheid van medewerkers om bij te dragen aan organisatiedoelstellingen en prioriteiten. In het boek 'A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?' toonde Robert Levering aan dat zodra een organisatie investeerde in de drie bovengenoemde relaties, medewerkers de organisatie als een Great Workplace ervoeren. Het maakte niet zo zeer uit wat de programma's, het beleid en de voorzieningen waren, maar wel of ze uitgevoerd werden op een manier die deze relaties versterkte. In deze whitepaper ligt de focus op de relatie tussen de medewerker en het management, gebaseerd op vertrouwen. Dit is de belangrijkste van de drie relaties en vormt vaak de grootste uitdaging voor organisaties. Ook is dit de factor waarop de Beste Werkgevers zich het meest onderscheiden van andere werkgevers.



Afbeelding 2. De relaties waarop het Great Place to Work® model© is gebaseerd

Zoals eerder beschreven, zijn de drie dimensies die de mate van vertrouwen bepalen: Geloofwaardigheid, Respect en Eerlijkheid. Deze drie elementen kwamen in het eerste onderzoek van Robert Levering keer op keer naar boven in de woorden die medewerkers gebruikten om te omschrijven waarom zij hun leidinggevende vertrouwden. Om beter inzicht te geven in hoe deze dimensies vertrouwen beïnvloeden, worden ze hier kort uitgelegd.

Geloofwaardigheid.

De eerste dimensie waar we naar kijken is geloofwaardigheid. Bij geloofwaardigheid draait het om de mate waarin medewerkers geloven in hun leidinggevenden. Het refereert aan de betrouwbaarheid, expertise en authenticiteit van een leider. Geloofwaardigheid is de belangrijkste bouwsteen van vertrouwen. Het is tweerichtingsverkeer, maar het initiatief moet van de leider komen. Binnen Great Place to Work® kijken we naar drie onderdelen als we kijken naar de geloofwaardigheid van een leider. Allereerst kijken we naar de manier waarop leiders *informatie delen* met hun medewerkers. Het gaat er hierbij om als manager eerlijk, open en toegankelijk te zijn bij het verstrekken van informatie, verwachtingen duidelijk kenbaar te maken en benaderbaar te zijn indien er vragen zijn naar aanleiding van de gegeven informatie. Het tweede onderdeel is *vakbekwaamheid*. Hierbij wordt gekeken naar de perceptie die medewerkers hebben van het leiderschap en de bekwaamheid van hun managers in het organiseren van middelen. De mate waarin een leider vertrouwen in zijn of haar medewerkers stelt en hen de ruimte biedt om hun functie uit te oefenen speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast ligt de focus op het uitzetten van een visie door het management en in hoeverre het management een duidelijk beeld heeft van waar de organisatie naar toe gaat en hoe ze daar wil komen. De uitdaging van het management binnen dit onderdeel is om expertise te tonen maar tegelijkertijd open en toegankelijk te blijven voor medewerkers, Het laatste onderdeel dat invloed heeft op de geloofwaardigheid van het management is de mate waarin de daden van een leider overeenkomen met zijn of haar woorden. Het draait hierbij om *integriteit* van het management.

Eerlijkheid en betrouwbaarheid spelen hierbij een grote rol. Vragen die binnen dit onderdeel aan bod komen, zijn: 'Het management doet wat het belooft', 'Het management doet wat het zegt' en 'Het management is eerlijk en past ethische principes toe in het verrichten van zijn taken.'

Zodra een leider zijn of haar geloofwaardigheid heeft opgebouwd zal er minder tijd verloren gaan aan het controleren van mensen. Als de koers van de organisatie gezet is en de verwachtingen duidelijk en goed gecommuniceerd zijn, zullen medewerkers beslissingen durven nemen zonder deze eerst te checken, zelfs als ze de specifieke situatie niet eerder hebben meegemaakt. Deze beslissingen zullen in lijn zijn met de koers van de organisatie waardoor er minder fouten gemaakt worden en correcties nodig zijn. De leidinggevende kan zich dan volledig focussen op het behalen van het gewenste resultaat, meer door het faciliteren van medewerkers dan door te controleren. Medewerkers zullen een geloofwaardige leider volgen omdat ze in hem of haar geloven en omdat ze weten dat deze persoon hen en de organisatie naar succes zal leiden. Geloofwaardigheid bespaart tijd en verhoogt productiviteit, maar bovenal maakt het een manager tot een leider. Het gaat hierbij om de relatie die een leidinggevende opbouwt met zijn of haar medewerkers, die ervoor zorgt dat medewerkers eigenaarschap nemen voor het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden.

Respect

Respect wordt vaak uitgelegd als een voorwaarde waar medewerkers naar moeten handelen in de werkomgeving, maar het is meer dan dat. Bij respect gaat het erom dat een leidinggevende de medewerker in zijn of haar volledigheid ziet. In een respectvolle werkomgeving zal een leider een oprechte interesse laten zien in medewerkers als individu, en niet alleen als werknemers. Respect zorgt er voor dat medewerkers in staat worden gesteld om optimaal te presteren. Leaders zetten de toon wanneer het gaat om hoe de bijdrage van medewerkers gezien wordt, dit vormt de essentie van respect. Zonder respect heb je simpelweg geen vertrouwen en zonder vertrouwen geen Great Workplace.

Er zijn drie onderdelen die invloed hebben op de perceptie van medewerkers op respect in de werkomgeving. De eerste is *ondersteuning* vanuit management. Ondersteuning komt tot uiting in de manier waarop managers de professionele individu ondersteunen met trainingen en ontwikkelmogelijkheden en met faciliteiten om hun werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast gaat het om de mate waarin managers hun waardering tonen voor de medewerker, zowel voor extra inzet van de medewerkers als voor zijn of haar prestaties. Het tweede onderdeel gaat om *samenwerken* en de bereidheid van het management om medewerkers te betrekken in besluitvorming en bedrijfsvoering. Een leider laat medewerkers respect zien als hij of zij laat zien dat hun mening gehoord wordt en ertoe doet. Dit zorgt er ook voor dat medewerkers hun nek uit durven te steken en met suggesties durven komen. Dit heeft een positief effect op het innovatievermogen van een organisatie. Het laatste onderdeel dat respect op de werkvloer beïnvloedt, is de *zorg* die managers laten zien voor medewerkers als individuen met een privéleven. Hieronder vallen zaken als het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving, het aanmoedigen van een gezonde werk-privé balans en het tonen van oprechte interesse in de persoonlijke levens van medewerkers.

Met het tonen van respect voor medewerkers worden zij fysiek, psychologisch en emotioneel in staat gesteld om het beste uit zichzelf te halen. Een leider die medewerkers

waardeert, betreft en ontwikkelt, en daarnaast goed voor ze zorgt, zal kunnen profiteren van een betrokken en toegewijd team, dat optimaal presteert.

Vertrouwen is de belangrijkste relatie in een Great Workplace

Vanuit het perspectief van de
MEDEWERKER

Een Great Workplace is waar je **vertrouwen** hebt in de mensen met wie je werkt, **trots** bent op dat wat je doet en **plezier** heb met de mensen met wie je samenwerkt.

Vertrouwen bestaat uit: **geloofwaardigheid**, **respect** en **eerlijkheid**.



Afbeelding 3. De dimensies van vertrouwen

Eerlijkheid

Eerlijkheid is het gevoel van medewerkers dat een gelijkwaardig speelveld bestaat als het aankomt op beslissingen die hen beïnvloeden. Wanneer eerlijkheid wordt ervaren, voelen mensen zich billijk en onpartijdig behandeld en voelen ze dat hun geslacht, ras, leeftijd en seksuele voorkeur geen invloed heeft op de beoordeling van hun prestaties. Daarbij is het belangrijk om aan te geven dat een eerlijke behandeling niet hetzelfde is als gelijke behandeling. Een eerlijke beslissing is er een die de individu erkent en tegelijkertijd de organisatie als geheel (en de andere personen er binnen) ondersteunt. Het gaat er dus niet om dat iedereen dezelfde behandeling krijgt, maar één die past bij de persoon en niet in strijd is met anderen. Transparantie over beslissingen is van groot belang en stimuleert het gevoel van eerlijkheid over een beslissing. Als medewerkers niet weten waarom een bepaalde keuze is gemaakt ten aanzien van, bijvoorbeeld beloning of promotie, dan zal dit hun perceptie op deze beslissing, in veel gevallen, negatief beïnvloeden.

Eerlijkheid is een zeer belangrijk onderwerp voor de organisatiecultuur en het succes van een organisatie. Het gevoel dat er eerlijke beslissingen worden genomen zorgt voor stabiliteit in tijden van verandering en onzekerheid. Ook zorgt het voor een gevoel van kameraadschap,

omdat binnen een eerlijke organisatiecultuur, roddels, vriendjespolitiek en voortrekgedrag, beslissingen niet beïnvloeden. Wanneer mensen zich eerlijk behandeld voelen, voelen ze zich als een volwaardig lid van de organisatie wat er voor zorgt dat ze zich meer betrokken voelen en een grotere inspanning leveren om organisatie doelstellingen te bereiken.

Great Place to Work[®] kijkt naar drie onderdelen om de mate van eerlijkheid binnen een organisatie te beoordelen: *gelijkwaardigheid*, *onpartijdigheid* en *rechtvaardigheid*. Bij gelijkwaardigheid draait het om evenwichtige behandeling voor alle medewerkers. We toetsen daarbij de perceptie ten aanzien van het beloningsbeleid, waarbij het leidend is in welke mate de medewerker ervaart dat hij/zij eerlijk wordt betaald voor het werk dat hij/zij verricht. Daarnaast meten wij de perceptie van medewerkers op hoe zij en anderen als nieuwkomers worden verwelkomd en gerespecteerd binnen de organisatie. De afwezigheid van bevoordeling bij werving en promoties komt aan bod als we kijken naar onpartijdigheid. Het gaat er hierbij om of promoties alleen worden toegekend aan personen die dit echt verdienen, managers geen voortrek gedrag vertonen en of mensen geen oneerlijke methodes gebruiken om dingen voor elkaar te krijgen. Het laatste onderdeel is rechtvaardigheid en dit betreft de afwezigheid van discriminatie binnen de organisatie. We kijken of persoonlijke kenmerken van mensen invloed hebben op hoe ze behandeld worden.

Tot op de dag van vandaag spreken medewerkers, wanneer wij hen vragen waarom hun werkplek 'Great' is, over de kracht van vertrouwen. Het maakt hierbij niet uit of die medewerkers het Great Place to Work[®] model wel of niet kennen. Wanneer we medewerkers vragen om verhalen te vertellen over hoe ze vertrouwen ervaren in het gedrag van hun leidinggevend, worden *geloofwaardig*, *respectvol* en *eerlijk* altijd genoemd. Op basis van empirisch onderzoek is vastgesteld dat dit de drie bouwstenen van vertrouwen zijn binnen organisaties. Activiteiten die helpen om vertrouwen te bouwen, zijn activiteiten die iemands geloofwaardigheid bevestigen, respect voor anderen tonen en eerlijkheid laten zien bij de implementatie ervan. Door herhaaldelijk activiteiten op deze manier uit te voeren, zal een cultuur van vertrouwen gecreëerd worden binnen de organisatie. In hoofdstuk 4 zullen we hier verder uitgebreid bij stil staan. Nu we in dit hoofdstuk de visie van Great Place to Work[®] op vertrouwen hebben behandeld, zullen we in het volgende hoofdstuk uiteenzetten wat een cultuur van vertrouwen oplevert.

3. Wat levert een cultuur van vertrouwen op?

In de inleiding gaven we al aan dat het creëren van een cultuur van vertrouwen, de prestaties van een organisatie vergroot. In het vorige hoofdstuk hebben wij de visie van Great Place to Work[®] op vertrouwen in organisaties uiteengezet. In dit hoofdstuk geven we inzicht in wat een cultuur van vertrouwen organisaties oplevert. Dit doen we door gebruik te maken van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek, maar ook door te kijken naar wereldwijde, Europese en lokale resultaten van klanten van Great Place to Work[®].

Great Place to Work® is ervan overtuigd dat het investeren in een cultuur van vertrouwen een effectieve strategie is om organisatiedoelstellingen te behalen, welke uit te drukken zijn in zowel 'softe' resultaten (toegenomen innovatievermogen, imago en klantvertrouwen e.d.) als in 'harde' resultaten (financiële resultaten; omzet, beursresultaten, verloop en verzuimcijfers e.d.).

We zien dat organisaties waar gebouwd wordt aan een cultuur van vertrouwen productiever zijn, doordat het kaliber en de toewijding van medewerkers toeneemt, evenals de kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast zien we dat zij een beter imago hebben en dat innovatie en ondernemerschap in deze organisaties floreren; in een cultuur van vertrouwen durven mensen hun nek uit te steken en voelen zij meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor hun handelen en de organisatieresultaten. Daarnaast zien we dat de kosten van verloop, werving en verzuim in deze organisaties lager zijn, net als de kosten die gepaard gaan met veranderblokkades. De verhoogde productiviteit, kwaliteit en innovatie, evenals de verlaagde kosten en veranderblokkades leiden samen tot een toenemend klantvertrouwen en winstgevendheid van de organisaties.

Om te beginnen staan we stil staan bij het hoge innovatievermogen en ondernemerschap dat we zien in organisaties waar een cultuur van vertrouwen heerst. Amabile (1996) heeft in haar paper uiteengezet welke factoren van invloed zijn op de motivatie van organisaties om te innoveren en welke toepassingen van leiders bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe ideeën en het daadwerkelijk implementeren van nieuwe producten en/of diensten. De onderzoeken die zij citeert, lieten zien dat de meest invloedrijke toepassing die leiders kunnen maken, het samenstellen van een diverse projectgroep is waarbinnen vertrouwen heerst. De basisprincipes van samenwerking binnen een dergelijke groep zijn: open communicatie, constructieve feedback, een welwillendheid om elkaar te helpen en een sterke commitment aan het werk (Albrecht, & Hall, 1991; Amabile & S. Gryskiewicz, 1987; Ekvall, 1983; Monge & Cozzens, 1992). Deze basisprincipes worden ook aangewezen als aspecten die het vertrouwen in organisaties beïnvloeden.

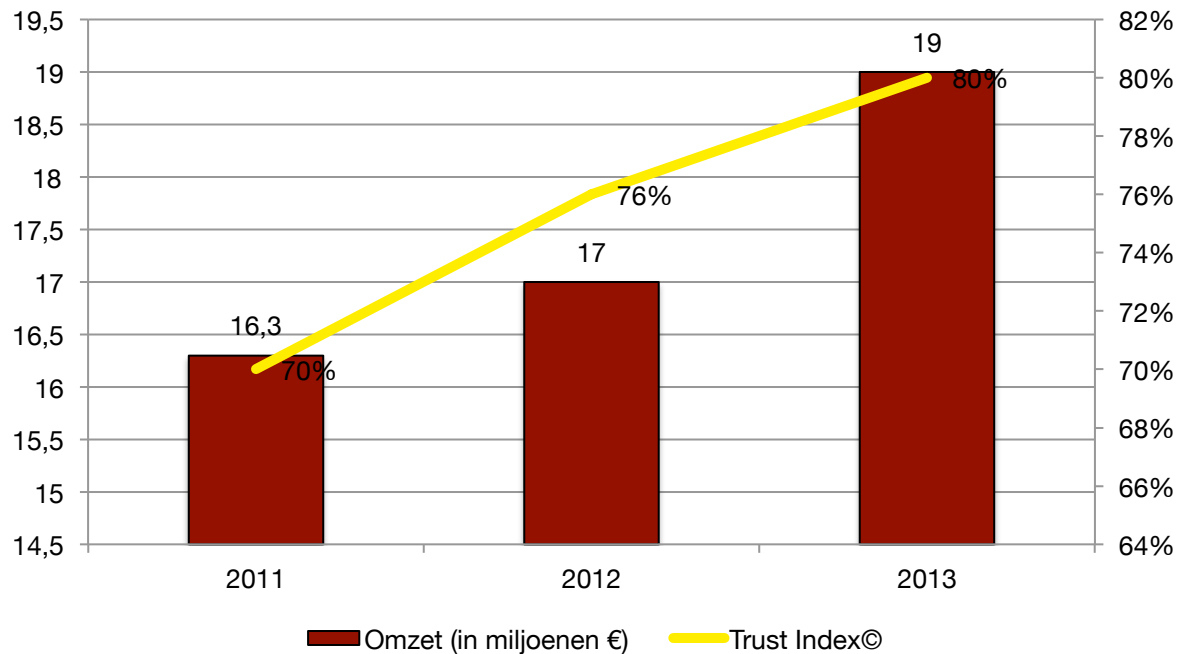
Een mooi voorbeeld van een Nederlandse organisatie die sterk stuurt op innovatie en daarbij de bovengenoemde principes hanteert, is het internet bureau Q42. Deze organisatie heeft in 2013 de eerste plaats op de lijst van Beste Werkgevers in de categorie Small and Young Enterprises behaald. Twee initiatieven binnen Q42 waarmee het innovatievermogen van de medewerkers gestimuleerd wordt en waaraan alle medewerkers (Q-ers) deelnemen, zijn 'passietijd' en 'w00tcamp'. Passietijd is een twee-uur durende onderbreking van het werk, waarin iedere Q-er kan werken aan hetgeen waar hij of zij geïnteresseerd in is. Dat kan een eigen project, webapplicatie, spelletje of iets anders creatiefs zijn. De overtreffende trap van passietijd is w00tcamp. Dit is een jaarlijkse 'hackathon' die twee dagen duurt. Tijdens w00tcamp werken Q-ers in groepsverband aan de projecten die tijdens passietijd (door henzelf of door collega's) zijn bedacht, maar niet af zijn gekomen. Doel van deze hackathon is om deze projecten daadwerkelijk af te ronden en te implementeren. Aan welke projecten gewerkt gaat worden tijdens de w00tcamp, wordt door middel van stemmen met de gehele organisatie bepaald. Producten die tijdens eerdere w00tcamps ontwikkeld zijn, worden inmiddels (naar grote tevredenheid) ingezet bij klanten. De verhoogde mate van innovatievermogen en ondernemerschap hebben op die wijze ook een positieve invloed op de kwaliteit van dienstverlening en de klanttevredenheid.

Dat het investeren in de relatie met de medewerkers ook een positieve invloed heeft op klanttevredenheid en klantvertrouwen, blijkt uit de meta-analyse van Harter, Schmidt en Hayes (2002). Zij laten een sterke positieve relatie zien tussen 'employee engagement' en de klanttevredenheid van organisaties. Dit wordt onderschreven door de HR-directeur van SAS, Remco Korzaan. SAS werd in 2013 nummer één op de lijst van Beste Werkgevers in de categorie Large and Multinational Companies in 2013. SAS stuurt al sinds jaar en dag op de positieve relatie met medewerkers en een cultuur van vertrouwen, omdat zij de overtuiging heeft dat dit direct gerelateerd is aan de tevredenheid van hun klanten (Management Team, april 2013). *"Een tevreden medewerker zorgt voor tevreden klanten, dat zorgt weer voor tevreden medewerkers. Daarmee is het kringetje rond"*, aldus Korzaan.

Een ander belangrijk voordeel van het zijn van een Great Workplace, is de goede reputatie. Het PR-bureau Edelman, dat jaarlijks wereldwijd de trustbarometer uitvoert – dat is een onderzoek naar het publiek vertrouwen in de zakelijke markt - stelt dat de grootste beïnvloeder van publiek vertrouwen in de zakelijke markt de mate is waarin organisaties goed met hun medewerkers omgaan (Edelman Trust Barometer 2013). Met het publiek wordt gerefereerd aan 'normale burgers' die als buitenstaanders naar commerciële organisaties kijken. Dat dit onderzoek uitwijst dat voor de verschillende groepen burgers, 'goed zijn voor medewerkers', de belangrijkste 'driver of trust' is, bevestigt dat het zijn van een Great Workplace positief bijdraagt aan het imago van organisaties. Een sterk imago is bovendien gerelateerd aan het aantrekken van toptalent, de mate van trots in de organisatie (van alle stakeholders) en het verbonden houden van de medewerkers aan de organisatie.

Een groter innovatievermogen en ondernemerschap, toegenomen klantvertrouwen en een sterke reputatie hebben duidelijk een positief effect op bedrijfsvoering. Maar welke effect heeft het zijn van een Great Workplace, waarbinnen een cultuur van vertrouwen heerst, op de financiële resultaten? Wij zien op verschillende niveaus het positieve effect van vertrouwen op de organisatieresultaten. Zo laat een case studie van Call2, een dochteronderneming van KPN Consulting die zich richt op het ondersteunen en beheren van ICT infrastructuren, zien dat hun positieve financiële resultaten gerelateerd zijn aan hun resultaten van de Trust Index[®]. Call2 heeft de ambitie om in haar vakgebied dé specialist te zijn. Hierbij hebben zij de overtuiging dat hun medewerkers uniek zijn. De organisatie wil zich onderscheiden door de wijze waarop zij hun werk doen, hun klantrelaties beheren en onderling met elkaar omgaan. Call2 neemt sinds 2011 deel aan het onderzoek van Great Place to Work[®] en laat gedurende die periode gestage stijging van hun resultaten zien; de gemiddelde Trust Index[®] scores zijn in die periode gestegen van 70% in 2011, naar 80% in 2013. Deze stijging zien we ook terug in de financiële resultaten van de organisatie. Call2 is sinds 2011 gegroeid van 281 medewerkers naar 330 medewerkers in 2013, en daarnaast zien we dat verzuimpercentages in die periode gedaald zijn van 3,3% naar 2,6%. Zeer opvallend is de toename in omzet die het bedrijf gerealiseerd heeft. In een periode van recessie en grote concurrentie, is de omzet van Call2 met 17% gestegen, van €16,3 miljoen in 2010, naar €19 miljoen in 2012. In de onderstaande grafiek is de relatie tussen medewerkersperceptie en financiële prestaties goed zichtbaar. We zien vergelijkbare resultaten bij verschillende nationale en internationale Great Workplaces.

Call2 Medewerkerperceptie & Financiële Prestaties



Grafiek 1. Call2 Medewerkerperceptie en Financiële Prestaties

Call2 zegt hierover: “Wij zijn de ICT-beheerspecialist en nemen jaarlijks ongeveer 100 jonge starters aan. Deze nieuwe Call2 medewerkers hebben allen een uitgebreide selectieprocedure doorlopen, waarin de Call2 bedrijfscultuur uitgebreid aan bod komt. Binnen Call2 heerst een open, no nonsens cultuur met een ‘can do’ mentaliteit. Lef en creativiteit staan bij ons hoog in het vaandel. Wij hebben ervoor gekozen dat bij de start van de loopbaan bij Call2 iedereen een introductietraject doorloopt. Hierin worden de doelstellingen en verwachtingen van de organisatie duidelijk gemaakt. Persoonlijke ontwikkeling in combinatie met een technische specialisatie zijn hierin cruciaal. Zodra de opgedane kennis wordt toegepast bij de klant, creëert de Call2 medewerker kansen voor zichzelf en voor anderen. Het benutten van kansen is een belangrijke pijler voor het succes van de Call2 medewerker en de Call2 organisatie. Het bevestigt de invulling van strategie. Door consistent de boodschap te herhalen en waar te maken wat je belooft, bouwen wij met elkaar gestaag aan het vertrouwen van de Call2 medewerkers”.

Het voorbeeld van Call2 laat zien dat de verzuimpercentages gedurende drie jaar afnamen. Eerder in dit hoofdstuk gaven we aan dat naast afname van verzuimkosten, ook verloop- en wervingskosten afnemen. Op basis van de gegevens van de organisaties die zich in 2013 Beste Werkgever van Nederland mochten noemen, zien we dat deze organisaties inderdaad lagere verloop- en verzuimpercentages laten zien. Het gemiddelde verzuimpercentage van deze organisaties ligt op 3,16% en het gemiddelde (vrijwillige) verlooppercentage ligt op 6,69%. Bovendien krijgen deze organisaties 9,3 keer het aantal medewerkers aan sollicitaties binnen. In de Verenigde Staten heeft Great Place to Work® de verloopcijfers van de 100 Beste Werkgevers van de V.S. vergeleken met de verloopcijfers van het nationaal gemiddelde per sector. De resultaten in grafiek 2 laten zien dat Beste Werkgevers in vergelijking met andere organisaties uit dezelfde sector, gemiddeld 50% minder verloop hebben in alle sectoren (Great Place to Work® Institute, 2013a).

Vrijwillig verloop binnen de 100 Beste Werkgevers per sector

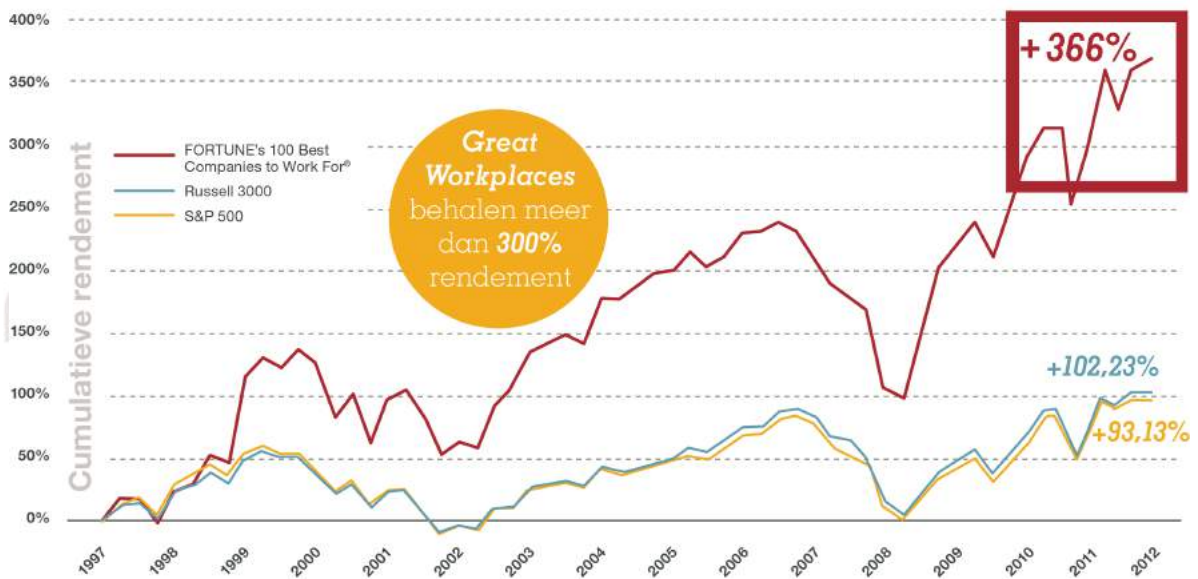


Bron: "100 Best" data van Great Place to Work® Institute, Inc. Vergelijkbare data van BLS. "100 Best" data omvat fulltime en parttime verloop; BLS data omvat dezelfde criteria bovenop tijdelijke en uitzendkrachten. Copyright © 2013 Great Place to Work® Institute, Inc. Alle rechten voorbehouden. www.greatplacetowork.net

Grafiek 2. Vrijwillig verloop binnen de 100 Beste Werkgevers per sector

Tot slot, heeft de Russell Investment Group in opdracht van Great Place to Work® in de Verenigde Staten een aandelenportefeuille van de 100 Beste Werkgevers samengesteld. Vervolgens is het rendement van deze organisaties vergeleken met het rendement van de Russel 3000 en de S&P 500. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat Great Workplaces over een periode van 1997-2012 een rendement van 366% hebben behaald, waar de Russel 3000 en de S&P 500 een rendement behaalden van respectievelijk 102,23% en 93,13% (Great Place to Work® Institute, 2013b). Deze resultaten zijn weergegeven in grafiek 3: 'cumulatieve opbrengsten van vergelijkbare aandelenmarkten' op de volgende pagina. We zien in deze tabel dat de organisaties met een sterke cultuur van vertrouwen niet immuun zijn voor fluctuaties van de markt, maar hier wel minder gevoelig voor zijn en stevast een beter rendement behalen dan de andere organisaties. De positieve relatie tussen de mate van vertrouwen in organisaties en het rendement op aandelenmarkten is wetenschappelijk getoetst door Edmans (2011). In zijn studie heeft hij aangetoond dat de Beste Werkgevers in de Verenigde Staten significant hogere rendementen behaalden in de periode 1994 tot 2009, dan organisaties uit vergelijkbare branches.

Cumulatieve Opbrengsten van Vergelijkbare Aandelen Markten



Bron: Russell Investment Group

Copyright © 2013 Great Place to Work® Institute, Inc. Alle rechten voorbehouden.

www.greatplacetowork.net

Grafiek 3. Cumulatieve opbrengsten van vergelijkbare aandelen markten

We kunnen concluderen dat organisaties met een sterke cultuur van vertrouwen, welke in ons onderzoek worden bestempeld als Great Workplaces of Beste Werkgevers, financieel beter presteren en een betere werksfeer weten te creëren. Uit verschillende studies is gebleken dat naarmate de mate van vertrouwen toeneemt, de medewerkers meer plezier ervaren, innovatie en ondernemerschap floreren en winstgevendheid en klantvertrouwen toenemen. Een organisatie met een cultuur van vertrouwen heeft dus een sterk concurrerende positie ten opzichte van organisaties die dat niet hebben. In het volgende hoofdstuk zullen we beschrijven hoe je als organisatie kunt bouwen aan een cultuur van vertrouwen en welke rol leiderschap hierin heeft.

4. Hoe bouw je een cultuur van vertrouwen?

Zoals de quote aan het begin van deze whitepaper laat zien, staat vertrouwen voor een band die onder en tussen mensen wordt gecreëerd. Vertrouwen is een emotionele en intellectuele connectie die gekarakteriseerd wordt door het vermogen te geloven dat iemand zal handelen op een manier die voor jou voordelig is en waarde heeft. Vertrouwen is vooral belangrijk tijdens moeilijke periodes, wanneer stress, miscommunicatie of slecht uitgevoerde acties de relaties tussen mensen onder druk zetten. Vertrouwen helpt mensen in die situaties te geloven dat ze de uitdagingen aan kunnen en dat ze een positieve uitkomst zullen hebben. Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen zijn plezierig omdat ze comfort en stabiliteit geven en bijdragen aan het individuele gevoel van veiligheid en het gevoel ergens bij te horen.

Vertrouwen ontwikkelt zich door interactie. Dit kan zijn in een gesprek tussen manager en medewerker, door het uitwisselen van een blik tussen collega's, of door als team samen te werken aan een uitdagend project. Hoe vaker bepaalde interacties herhaald worden, hoe verder de connectie ontwikkelt en hoe groter de kans op een lange-termijn vertrouwensband. Op de werkplek kunnen alle elementen van een managers' gedrag helpen om vertrouwen te bouwen. Zelfs als een actie niet bewust bedoeld is om vertrouwen te creëren, kan deze daar toch aan bijdragen. Kleine dingen, zoals iemand groeten, oogcontact maken of een conversatie bij de koffiemachine, reflecteren de vertrouwenswaardigheid van een persoon. Iedereen is in staat om op een manier te handelen die vertrouwen doet groeien. Aandacht voor de kleinste details is hierbij van groot belang. Het bouwen van vertrouwen begint dus bij jezelf. Het is alleen mogelijk om vertrouwen in de organisaties te krijgen wanneer je zelf, als leider, gedrag laat zien dat vertrouwenswaardig is. Het begint in de top van de organisatie en bij de basis: gedrag. Jouw eigen gedrag dient als voorbeeld voor de rest van de organisatie.

Maar waar voldoet goed gedrag aan? Amy Lyman heeft voor haar boek 'The Trustworthy Leader' (2012) uitgebreid onderzoek gedaan naar wat een vertrouwenswaardige leider doet. Hiervoor heeft ze uitgebreide interviews gedaan met vele leiders van organisaties die zich een Great Workplace mogen noemen. Binnen deze organisaties is leiderschap geen positie, maar een activiteit. De leiders hier laten zien dat ze verder kijken dan alleen zo veel mogelijk geld verdienen. Zij begrijpen hoe lastig het is om een groep mensen samen te brengen en daar uitzonderlijk mee te presteren. Ze blinken uit in het leiden, sturen, stimuleren en uitdagen van mensen zodat zij hun persoonlijke best doen, en dat vragen ze ook van zichzelf. Ze realiseren zich dat de mensen het verschil maken en dat zij de sleutel tot succes zijn. Opvallend is dat,

ondanks dat het creëren van een financieel succesvolle organisatie lang niet het enige doel van vertrouwenswaardige leiders is, ze wel allemaal leiding geven aan een financieel stabiele organisatie. Hun manier van leiderschap leidt uiteindelijk dus wel tot het verdienen van geld. Zelfs in moeilijke tijden weten zij namelijk het beste talent aan te trekken en te behouden en een hoog niveau van innovatie en probleem-oplossend vermogen te behouden.

Om een vertrouwenswaardige leider te zijn moet je onafhankelijk genoeg zijn om voor jezelf te denken en anderen niet blind te volgen. Het is belangrijk om een eigen stijl van leidinggeven te hebben en een aanpak die respect voor anderen laat zien en anderen betreft bij wat er speelt. Goed leiderschap is een manier van leven en niet iets wat je aan of uit kunt zetten. Er zijn daarnaast zes elementen die de vertrouwenswaardigheid van een leider beïnvloeden (Lyman, 2012) en die je kunnen helpen een stap in de goede richting te zetten. Al deze elementen bepalen hoe een leider handelt en denkt over het zijn van een leider. De elementen zijn:

1. *Eergevoel.* Vertrouwenswaardige managers vinden het een eer dat ze leider van een organisatie mogen zijn. Ze zijn dankbaar dat ze gevraagd zijn om de organisatie te leiden en erkennen de verantwoordelijkheid die hierbij hoort. Dit eergevoel is er continue en beïnvloedt in grote mate hun beslissingen en hoe ze met mensen omgaan.
2. *Een actieve bijdrage in het betrekken van iedereen binnen de organisatie.* Als leider is het belangrijk ervoor te zorgen dat mensen binnen de hele organisatie (dus onafhankelijk van individuele afdelingen of niveaus) met elkaar samenwerken en elkaar weten te vinden en waarderen. Een leider heeft hierin de voorbeeldfunctie.
3. *De capaciteit om volgelingen/ fans te waarderen en actief te betrekken.* Ontwikkel je als leider een aanhang, door bijvoorbeeld in de media te verschijnen, actief te zijn op social media of omdat men je product of service erg goed vindt, dan is het belangrijk om dit te waarderen, naar ze te luisteren en contact met ze te leggen. Dit kan leiden tot nieuwe ideeën, klanten, markten of verbeteringen van je product en service. Bewijs dat een leider vertrouwenswaardig is komt van zijn of haar volgers (medewerkers & externen).
4. *Openlijk delen van informatie.* Dit helpt medewerkers onderdeel te zijn en invloed uit te oefenen op wat er speelt in een organisatie. Om waardevol te zijn voor een organisatie is het belangrijk dat medewerkers alle benodigde informatie hebben. Daarnaast stimuleert transparantie het gevoel van vertrouwen.
5. *Het ontwikkelen van anderen.* Hierdoor leren en groeien medewerkers en ontdekken en ontwikkelen ze hun talenten op persoonlijk en professioneel vlak. Deze talenten komen de organisatie weer ten goede in de vorm van innovatie, kennis, informatie en contacten. Daarnaast laat het zorg en bekommerning voor medewerkers zien, wat vertrouwen vergroot.
6. *Het kunnen omgaan met onzekerheid en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden.* Het bekwaam en doordacht afwegen van voor- en nadelen en risico's bij kansen die zich voor doen, is een van de belangrijkste dingen die een leider moet doen. Door verschillende scenario's, opties en meningen te overwegen wanneer er een beslissing moet worden genomen (waarvan de uitkomst onduidelijk is), wordt de kans op succes in grote mate verhoogd.

De hierboven genoemde elementen geven richting aan waar je als leider mee aan de slag kunt gaan wanneer je je vertrouwenswaardigheid wil vergroten. Zoals we aan het begin van het hoofdstuk hebben aangegeven, komt het hierbij neer op het veranderen van je eigen gedrag en kan iedereen op een manier handelen die vertrouwen creëert. Om leiders te helpen hier in de praktijk mee aan de slag te gaan, heeft het Great Place to Work® Instituut het concept Giftwork® ontwikkeld. Als afsluiting van deze whitepaper willen we graag een introductie van dit concept geven die inspireert en een aanzet doet tot het bouwen van vertrouwensvolle relaties.

Giftwork®

Werk kan op twee manieren worden bekeken: als handelswaar en als een gift. Over het algemeen bekijken we werk als een transactie – een simpele uitwisseling van tijd en geld. Mensen komen naar hun werk, doen wat ze is opgedragen en worden betaald. Deze benadering voldoet als mensen op dezelfde wijze zouden werken als machines of robots; ze voltooien hun taak, niet meer en niet minder. In de realiteit ligt dit anders. Mensen brengen een deel van zichzelf mee naar hun werk in de vorm van creativiteit, initiatief, samenwerking en ideeën. De manier waarop mensen werken, onderscheidt hen van elkaar en is deel van wat hen uniek maakt. Het is voor leiders belangrijk te erkennen dat werk meer is dan een eenzijdig handelswaar. De mate waarin werknemers hun talenten inzetten ten behoeve van de organisatie wordt bepaald door hoe ze zich behandeld voelen. Op het moment dat een werknemer met respect behandeld wordt en vertrouwen krijgt van zijn of haar manager, zal de werknemer vrijgevig zijn in het inzetten van zijn of haar talenten. De werknemer zal dan meer doen dan van hem of haar verwacht wordt ten behoeve van de organisatie.

Bij de Beste Werkgevers wordt werk dan ook gezien als een gift; een mogelijkheid voor werknemers om een zinvolle bijdrage te leveren. Leiders binnen deze organisaties stimuleren medewerkers om hun 'giften' te geven door zelf activiteiten te ondernemen in de vorm van een 'gift'. Op een werkplek waar men werk benadert als een interactie van giften tussen mensen, geven mensen meer van zichzelf en worden relaties opgebouwd die het succes van team en de organisatie versterken. Great Place to Work® noemt dit Giftwork®; een interactie op de werkplek waarbij een werknemer of manager meer geeft dan wordt verwacht, ten behoeve van de organisatie of de relatie. Wanneer een medewerker hemel en aarde beweegt voor een klant, een collega in nood helpt zonder dat dit gevraagd wordt, of met een idee komt om een organisatieproces te verbeteren, dan laat deze Giftwork® zien. Deze acties horen niet bij de functieomschrijving, maar worden vrijwillig gedaan. Hoe groter de mate van Giftwork® in een organisatie, hoe meer vertrouwen opgebouwd wordt. Er is niet één gebruiksaanwijzing voor Giftwork®. De cultuur van de organisatie bepaalt hoe Giftwork® er uit zal zien en zal voelen. Wat wel universeel is, is dat het bouwen van vertrouwen tijd kost. Een bepaalde actie van een manager kan bijdragen aan een gevoel van vertrouwen, bijvoorbeeld transparante en open communicatie, en andere acties kunnen dit gevoel verminderen, zoals het niet nakomen van een belofte. Vertrouwen kan dus groeien of verminderen door acties. Great Place to Work® noemt de mate van vertrouwen tussen twee personen het 'Vertrouwens-reservoir'. Door het handelen op een Giftwork®-manier zal het vertrouwens-reservoir tussen twee personen aangevuld worden. Het gevuld houden van dit reservoir kan een organisatie in goede tijden

helpen om nog succesvoller te zijn en kan hen in moeilijke tijden helpen deze te doorstaan. Een vol vertrouwens-reservoir geeft een organisatie meer ruimte om moeilijke beslissingen te nemen zonder dat grote weerstand of onbegrip ontstaat.

Er zijn 5 attributen die je helpen om een dagelijkse activiteit of handeling Giftwork® te maken. We vatten deze samen in UGIFT:

- **Unique** - (Uniek). De activiteit is origineel en speciaal.
- **Generous** - (Genereus). De activiteit vraagt meer tijd, geld, inzet of overweging, van het management dan normaal.
- **Individualized** - (Individueel). De activiteit voelt persoonlijk om dat het tegemoet komt aan de behoeftes van een specifiek individu of groep
- **Fits the context** – (Past in de context). De activiteit sluit aan bij de cultuur van de organisatie, of bij een bepaalde situatie, doel of persoon, binnen de organisatie.
- **Together** - (Samen). De activiteit betreft zo veel mogelijk mensen en is eerlijk voor iedereen.

Bij Giftwork® is het dus niet de bedoeling om je hele leiderschapsstijl of manier van werken om te turnen. Het idee is dat je huidige werkzaamheden een nieuwe betekenis krijgen in de vorm van vrijgevigheid, individuele intentie en integratie. Door op een handeling één of meerdere attributen toe te passen wordt deze handeling Giftwork® en zal deze leiden tot meer vertrouwen.

Een mooi voorbeeld van Giftwork® zijn de 'Outrageous Opinions' van NetApp (nummer 7 op de Lijst van Beste Werkgevers Nederland 2013 in de categorie Large & Multinational Companies). Twee keer per jaar worden engineers uitgedaagd om 'buitengewone inzichten' in te leveren. Dit gebeurt door middel van korte presentaties (7-8 minuten) waarin een medewerker een wild idee 'outside the box' (of zelfs 'blowing away the box') presenteert. De 8 beste ideeën, verdeeld over vier categorieën, worden geselecteerd en tijdens een live event gepresenteerd, waarna het publiek een week heeft om de opnames van de presentaties na te kijken en te stemmen op het –volgens hen - beste idee. De winnaars krijgen een cadeau én de mogelijkheid om hun idee in de praktijk te brengen. Deze activiteit laat goed zien dat medewerkers en managers een stap verder gaan dan wat van hen verwacht wordt, ten behoeve van de organisatie. Managers investeren tijd, geld en energie in het organiseren van een speciaal evenement voor de engineers, dat past bij het dagelijkse werk en de behoeftes van hen. De engineers gaan vervolgens een stap verder door op een nieuwe manier naar problemen te kijken en met innovatieve en creatieve oplossingen te komen en deze te presenteren. De overige medewerkers nemen de tijd om alle inzendingen na te kijken en mee te denken over het beste idee voor NetApp. Al deze activiteiten zijn vrijwillig en komen NetApp ten goede.

Dit voorbeeld geeft tevens weer hoe je op verschillende manieren een activiteit zoals 'medewerkers om input vragen' een Giftwork®-actie kunt laten zijn. In dit geval zijn alle UGIFT attributen toegepast, maar door twee of drie van de vijf toe te passen op een dagelijkse activiteit, maak je al een groot verschil. Ga voor je zelf eens na hoe je op dit moment feedback van medewerkers vraagt, mensen werft, of successen viert, en hoe je dat origineler, genereuzer of persoonlijker kunt doen. Zoals we aan het begin van dit hoofdstuk al aangaven, kunnen de kleine dingen een groot verschil maken in het bouwen van vertrouwen.

5. Tot slot

Middels deze whitepaper streven wij ernaar meer managers en leidinggevenden bewust te maken van het belang van vertrouwen in organisaties, en daarnaast toegelicht te hebben hoe je met het concept vertrouwen aan de slag kunt gaan. We hebben op verschillende manieren laten zien waarom het creëren van een Great Workplace, gebaseerd op vertrouwen tussen medewerkers en werkgevers, een solide business strategie is die prestaties vergroot. In een cultuur van vertrouwen kun je rekenen op werknemers van een hoog kaliber die toegewijd zijn, kwaliteit leveren en innoveren. Aan de andere kant zijn de werving-, verzuim en verloopkosten lager en kunnen veranderingen met weinig extra kosten worden doorgevoerd. Naast een goed imago leidt dit tot een groot klantvertrouwen en winstgevendheid. Als je als organisatie optimaal wilt presteren en je concurrentie voor wilt blijven is het dus essentieel om te investeren in vertrouwen.

Om vertrouwen te creëren zal je als management moeten investeren in je eigen geloofwaardigheid, respect voor medewerkers moeten tonen en eerlijkheid moeten laten zien bij het nemen van beslissingen. Het gaat er dus niet om zo veel mogelijk geld te investeren in je medewerkers. Door je eigen gedrag (waar nodig) te veranderen en activiteiten op een geloofwaardige, respectvolle en eerlijke manier uit te voeren, zal je bouwen aan het vertrouwen binnen de organisatie of je team. Iedereen kan op een manier handelen die vertrouwen creëert en het begint bij jezelf. Naast het veranderen van je eigen gedrag helpt het om je activiteiten zo te maken dat ze origineel, genereus en persoonlijk zijn, passen bij de cultuur van de organisatie en zo veel mogelijk mensen betrekken. Activiteiten die deze vorm hebben zullen bijdragen aan een vol vertrouwens-reservoir tussen management en medewerkers. Een organisatie met een vol vertrouwens-reservoir is beter opgewassen tegen de uitdagingen van de toekomst.

Wilt u meer weten over Great Place to Work®, het Trust Index® onderzoek of Giftwork®? Neem dan contact op met een van onze medewerkers via +31 20 260 10 06 of NL_info@greatplacetowork.com.

Referenties

Academische artikelen en boeken

Albrecht, T.L. & Hall, (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58, pp. 273-288.

Amabile, T.M (1996) Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School 9-396-239.

Amabile, T.M., & Grysiewicz, S.S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Technical Report Number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of financial economics* 101 (2011) 621-640.

Ekvall, G. (1983). *Climate, Structure, and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment*. Report 1, The Swedish Council for Management and Organizational Behaviour.

Harter, J.K., Schmidt, F.I., Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87(2), Apr 2002, 268-279. Doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.

Lyman, A. (2012). *The Trustworthy Leader*. San Fransisco: Jossey Bass. p4.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–96.

Monge, P.R., Cozzens, M.D., & Contractor, N.S. (1992). "Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation." *Organizational Science*, 3, pp. 250-274.

Overig

Edelman Trust Barometer 2013. <http://newsroom.edelmanpr.nl/edelman-trust-barometer/trust-barometer-2013/>

Great Place to Work Institute (2013a). '100 Best' data provided by Great Place to Work® Institute. Inc. <http://www.greatplacetowork.nl/onze-aanpak/wat-zijn-de-voordelen>.

Great Place to Work Institute (2013b). '100 Best' data provided by Great Place to Work® Institute Inc. and Russel Investment Group. <http://www.greatplacetowork.nl/onze-aanpak/wat-zijn-de-voordelen>.

MT (April 2013) Jaargang 35, Nummer 620, p64. MT Mediagroep B.V.
