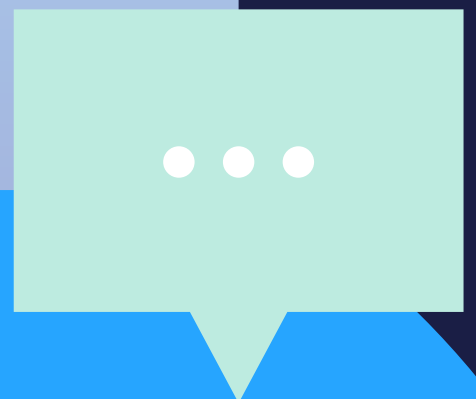




Kunnen we écht vertrouwen op de werkvloer?

Studies - Advies - Getuigenissen



EDITO



Vertrouwen op het werk: een grote uitdaging

We leven in een wereld die steeds meer open, gespannen, snel en concurrerend ... en daardoor ook onzekerder wordt.

Daaruit volgt dat vertrouwen steeds belangrijker wordt, omdat de kwetsbaarheid van elk individu zichtbaarder wordt, en tegelijkertijd steeds moeilijker te vinden is, omdat de fundamenteën van vertrouwen verschuiven en betwist worden. Dit geldt des te meer in organisaties met meer hybride werkmodellen, waarin iedereen op meer afstand kan staan van anderen...

Het belang hiervan is dus cruciaal. Het opbouwen, versterken en behouden van het vertrouwen van teams en het handhaven van kwaliteitsrelaties, samenwerking en potentieel engagement wordt een belangrijke

kwestie voor leiders, HR-professionals en managers.

Daarom hebben we besloten om de najaarseditie van het Ebook van PerformanSe te wijden aan het onderwerp vertrouwen. We gaven het woord aan experts, managers en HR-directeuren: watisvertrouweigenlijk? Hoe komt het tot stand? In relatie met uzelf, met anderen, met de organisatie? Wat stimuleert vertrouwen? Wat staat het in de weg? Waarom heeft het een invloed op prestaties? Hoe gedragen de nieuwe generaties zich? ...

We hopen u inzichten, ideeën en goede praktijken mee te geven, maar ook de wil om *nét* dat ietsje meer te doen. Want vertrouwen werkt aanstekelijk!

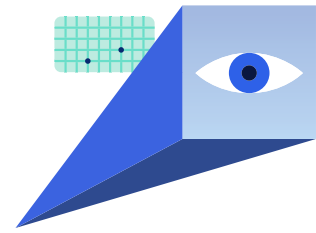
Fijn dat jullie er allen terug zijn. Veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,



Dominique Duquesnoy
Algemeen directeur,
PerformanSe

SOMMAIRE



01.

Introductie : Vertrouwen op het werk ... Waar hebben we het dan exact over?

P.05

06.

Standpunt van de experts : Een band schept vertrouwen, waardoor prestaties tot stand komen.

**Met Meriem Aizi, Julhiet Sterwen
P.23**

02.

Studies & analyse : Vertrouwen is niet vanzelfsprekend. Wat onderzoek.

P.09

07.

Getuigenis: Zonder samenwerking kan er geen sprake zijn van vertrouwen!

**Met Jane Basson, Airbus
P.25**

03.

Standpunt van de experts : Er is geen zelfvertrouwen!

**Avec Arnaud Trenvouez, PerformanSe
P.13**

08.

Getuigenis : In de eerste plaats een project dat voor iedereen zinvol is ...

**Met Michel Mathieu, LCL
P.29**

04.

Zoom psy : Zelfvertrouwen ... Wat houdt dat eigenlijk in?

P.15

09.

Getuigenis: La performance aussi crée la confiance...

**Avec Jean Agulhon, RATP
P.31**

05.

Standpunt van de experts : Vertrouwen vereist in de eerste plaats een relatie ...

**Met Fabien Blanchot, Université de Paris
Dauphine - PSL
P.19**

10.

Samenvatting : Vertrouwen creëren, ontwikkelen en handhaven op het werk: 7 belangrijke tips !

P.34



« Het opbouwen, **versterken** en behouden van het vertrouwen van teams en het handhaven van kwaliteitsrelaties, samenwerking en potentieel **engagement** wordt een belangrijke kwestie voor leiders, **HR-professionals** en managers. »

Dominique Duquesnoy,
Algemeen directeur PerformanSe



01.

Inleiding

Vertrouwen op het werk... Waar hebben we het dan exact over?

Het lijkt maar een eenvoudig, alledaags woord, maar de definitie ervan blijft evolueren. Als we het hebben over vertrouwen op het werk, het mogelijke verband tussen vertrouwen en prestaties, het belang van vertrouwen in organisaties, waar hebben we het dan precies over? Op wie of wat kan ik echt vertrouwen? Over wat voor soort vertrouwen hebben we het? Hoe komt het tot stand? Hoe behouden we het?

Naast de getuigenissen van managers en HR-medewerkers, en de meningen van experts, vonden we het zinvol om wat dieper in te gaan op de betekenis van het woord zelf, wat vertrouwen op het werk inhoudt, en wat het in stand houdt ...

Onzekerheid en kwetsbaarheid

Etymologisch gezien kent het woord vertrouwen zijn oorsprong in het Latijnse 'confidentia' en 'confidere', van 'cum fidere', vertrouwen hebben in. 'Vertrouwen' betekent dus 'toevertrouwen' en 'vertrouwen op'. Maar hier zien we meteen iets over het hoofd! Volgens de online filosofische encyclopedie van de Stanford-universiteit is vertrouwen « une attitude à l'égard d'autres personnes dont neen houding ten opzichte van andere mensen waarvan we hopen dat ze betrouwbaar zullen blijken».

Vertrouwen is daarom iets dat zich maar moeilijk concreet laat definiëren, iets dat onzichtbaar, verborgen en relatief is, eigen aan elk individu, en dat zich slechts af en toe laat voelen ... vooral in moeilijke situaties of op cruciale momenten. Het is inherent verbonden met onzekerheid en kwetsbaarheid. In een sterke positie in een stabiele context speelt vertrouwen geen rol van betekenis. Vertrouwen is dus gerelateerd ... aan datgene wat moeilijk te voorspellen en aan te nemen is!

Vertrouwen is een kwestie van actie en interactie

Als we echter nog een stap verder gaan, dan is vertrouwen noodzakelijkerwijs ... een handeling! Op het werk speelt vertrouwen uiteraard een rol (uw vertrouwen schenken, het vertrouwen van de ander accepteren ... of niet), vertrouwen creëren, het behouden of, indien nodig, het vertrouwen herstellen. Vertrouwen op de werkvloer valt altijd in het domein van de actie. Het is geen abstract concept of ideaal, maar eerder een geheel van handeling(en)..

Vertrouwen komt dus altijd voort uit interactie. Men moet altijd (minstens) met twee zijn opdat er sprake kan zijn van interactie. Het is daarom ook altijd in beweging, want de realiteit van gisteren is niet noodzakelijkerwijs de realiteit van morgen. Wat mogelijk is bij de één, is niet mogelijk bij de ander, en wat waar is in het ene interactieveld, is misschien niet waar in het andere. Vertrouwen wordt in feite gevoed door ervaringen en percepties, dus het is iets wat permanent in beweging is. Vertrouwen creëren of herstellen is een dynamisch proces. We moeten afstappen van de idee van binaire of afgemeten dimensies...

Vertrouwen in zichzelf, in anderen, in de toekomst ...

Meer analytisch gezien, en als we proberen te begrijpen hoe het werkt, bestaat vertrouwen – volgens Charles Pépin – uit drie dimensies:

- Er is vertrouwen in zichzelf
- Er is vertrouwen in anderen.
- Er is vertrouwen in de toekomst.

Zelfvertrouwen is vertrouwen in iemands vaardigheden, in iemands vermogen om de toevertrouwde taken tot een goed einde te brengen. Maar ook vertrouwen in iemands iemands vermogen, met name om zich aan te passen, om te gaan met verandering en onverwachte gebeurtenissen ...

leveranciers en dienstverleners, zowel intern als extern. Kortom, iedereen van wie ik afhankelijk ben, met wie ik samenwerk, en wiens interventiekwaliteit een directe invloed heeft op mijn werk ...

Vertrouwen in de toekomst omvat evenzeer verschillende dimensies, zoals vertrouwen in de soliditeit en toekomst van de organisatie waartoe ik behoort, maar ook in de dynamiek van de markt waarin die organisatie opereert, of zelfs de arbeidsmarkt als geheel, die mijn inzetbaarheid op termijn al dan niet garandeert ... Het is dus van nature een mix van sociaaleconomische realiteiten en bijbehorende percepties.

Natuurlijk voeden de 3 dimensies elkaar. Hoe meer vertrouwen ik in mezelf heb, hoe gemakkelijker het is om met onverwachte situaties om te gaan, hoe vanzelfsprekender het is om vertrouwen in de toekomst te hebben. Met de zekerheid dat mijn collega's betrouwbaar en zorgzaam zijn, kan ik me beter uitdrukken, mezelf meer vertrouwen en sneller vooruitgang boeken. Hoe meer de organisatie de boodschap van vertrouwen in de toekomst kan uitzenden, hoe meer ik de mensen kan vertrouwen die de organisatie besturen en dragen

Anderen vertrouwen? 5 belangrijke dimensies !

Hoewel zelfvertrouwen grotendeels van psychologische aard is (zie artikel op pagina 15), en hoewel vertrouwen in de toekomst gedeeltelijk gekoppeld is aan – reële of waargenomen – economische omstandigheden, wordt nu volgens verschillende onderzoeken, met name die van Laurent Karsenty, aangenomen dat vertrouwen in anderen in een organisatie gebaseerd is op 5 complementaire dimensies :

- Het vermogen van elk individu om a priori te vertrouwen
- De perceptie van de vaardigheden van anderen
- De perceptie van de betrouwbaarheid van anderen
- De perceptie van de welwillendheid en wederkerigheid van anderen
- De perceptie van de openheid en eerlijkheid van anderen

Vermogen om te vertrouwen

Het vermogen van elk individu om in te zetten op het vertrouwen van een ander varieert sterk. Dat wordt grotendeels bepaald door het verleden van de persoon in kwestie (generatie, familie, eigen ervaringen) en leidt tot zeer verschillende vooringenomen standpunten van openheid of wantrouwen. Om een ander te kunnen vertrouwen, moet men in eerste instantie zichzelf kunnen vertrouwen.

Perceptie van vaardigheden

Uiteraard kan ik alleen vertrouwen op het werk van iemand van wie ik denk of weet dat hij of zij competent is. Dat zal natuurlijk afhangen van de ervaring die ik er al mee heb, zo niet van de perceptie die ik van hem of haar heb (gebaseerd op houding, rang, kwalificaties, referenties, enz.).

Perceptie van betrouwbaarheid

Mais la compétence ne suffit pas, encore faut-il que je pense / sache / crois l'individu fiable, capable de délivrer cette compétence en temps donné, de façon maîtrisée, fiable et professionnelle.

Vertrouwen in welwillendheid en wederkerigheid

En dat is nog niet alles. Om op die ander te kunnen vertrouwen, moet ik ook voelen dat hij of zij zich naar me schikt, dat hij of zij in staat is om mijn belangen te respecteren en niet alleen voor zijn of haar eigen belangen werkt, bijvoorbeeld ...

Vertrouwen in openheid en eerlijkheid

En last but not least, om de persoon in kwestie volledig te kunnen vertrouwen in een werkcontext, moet ik hem of haar als oprecht kunnen beschouwen en vertrouwen op wat hij of zij zegt of schrijft.



«**Vertrouwen** op het werk is dus altijd een **complex**, multidimensionaal en dynamisch gegeven. Er mag niet te licht over worden gegaan. Het moet in al zijn **complexiteit** worden beschouwd, zonder naïviteit of binaire overwegingen...»



02.

Studies &
analyse

Vertrouwen is niet vanzelfsprekend.

Vertrouwen laat zich niet makkelijk in een vakje plaatsen, laat zich moeizaam definiëren, is onderhevig aan verschuiving en is complex en multidimensionaal. Echte studies over dit onderwerp zijn overigens zeldzaam en moeilijk onderling vergelijkbaar. Laten we toch eens snel naar enkele recente gegevens kijken:

Vertrouwen is in de eerste plaats vertrouwen in de openheid en eerlijkheid van de ander.

Op een recent HR-evenement hebben we 166 mensen live geïnterviewd in een poging inzicht te krijgen in de markers van vertrouwen op het werk. We vroegen hen de basis is van het vertrouwen dat zij in anderen op het werk hebben: de organisatie zelf, de vaardigheden van de ander, hun betrouwbaarheid, welwillendheid en wederkerigheid, hun openheid en eerlijkheid?

Openheid en eerlijkheid, gevolgd door betrouwbaarheid, zijn de markers van vertrouwen die bovenaan de lijst met antwoorden staan. Vertrouwen is gebaseerd op de kwaliteit van de woorden van de ander en op het feit dat u op hem of haar kunt rekenen. Ik vertrouw u omdat ik kan geloven wat u mij vertelt

Slechts 21% van de werknemers vertrouwt het management van hun bedrijf volledig.

Mogelijk als gevolg van deze focus op de kwaliteit van het woord, onthult een onderzoek van Lumapps – een platform voor werknemerservaringen – onder 3000 werknemers een zeker collectieve argwaan:

15% van de respondenten zegt dat ze niet echt vertrouwen hebben in de leiders van hun bedrijf, en 4% vertrouwt hen helemaal niet.

Het onderzoek toont ook aan dat wantrouwen toeneemt met de leeftijd.

Slechts 1,6% van de 22-27-jarigen zegt helemaal geen vertrouwen te hebben in de leiders van hun bedrijf, vergeleken met meer dan 9% van de 55-73-jarigen.

Is het een kwestie van onbezorgdheid voor sommigen... of van ervaring voor anderen?

Vertrouwen is een sleutelfactor voor de loyaliteit van werknemers.

Volgens ResumeLab, een adviessite in de zoektocht naar werk die meer dan 1000 werknemers raadpleegde, zou vertrouwen op het werk (logischerwijs) een grote invloed hebben op de vraag of ze wel of niet bij het bedrijf wilden blijven. 56% van de respondenten gaf aan dat ze al 'een baan hadden opgegeven omdat ze het gevoel hadden dat men hen niet vertrouwde'.

Er lijkt echter wel een zekere mate van vertrouwen te zijn: 91% van de respondenten geeft aan vertrouwen te hebben in hun manager, 85% in hun collega's en 81% in het hoger kader en de directeurs van het bedrijf. Dan rest er nog bijna 20% die eerder wantrouwig is...

Daarbij moet worden aangetekend dat de pandemie heeft bijgedragen aan een opleving van het vertrouwen: 65% van de ondervraagden gaf aan dat ze het gevoel hadden dat het vertrouwen op hun arbeidsplaats sindsdien was toegenomen. Dit cijfer wordt bevestigd door een parallel onderzoek van PricewaterhouseCoopers, waaruit blijkt dat '80% van de werknemers evenveel of meer vertrouwen in hun bedrijf heeft als vóór de pandemie.' De manier waarop jobs over het algemeen behouden zijn gebleven en de manier waarop organisaties hebben samengewerkt ondanks tegenslagen, is niet zonder positieve gevolgen gebleven.

Nederland is een land waar mensen weinig vertrouwen hebben in het bedrijfsleven.

In het jaarlijkse onderzoek dat in november 2022 door het Edelman Trust Institute werd gevoerd onder 32.000 respondenten in 28 landen (waaronder ongeveer 1150 Nederlandse respondenten), werden de Nederlanders, net als o.a. de Fransen en Japanners overigens, gequoteerd als “in gevaar voor ernstige polarisatie”. Nederland is ook een van de weinige landen die zichzelf nu als meer verdeeld beschouwt dan in het verleden (80% vs. een gemiddelde van 53%).

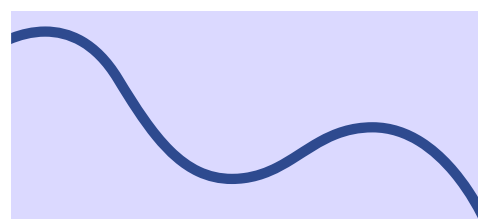
Het mag dan ook geen verrassing zijn dat respondenten meer vertrouwen hebben in bedrijven die als familiebedrijven worden beschouwd (67%), dan in overheidsbedrijven (50%) of beursgenoteerde bedrijven (55%).

Uit deze studie blijkt ook een verschil op vlak van sectoren: 75% van de respondenten heeft vertrouwen in de technologiesector, 71% in de onderwijssector, maar slechts 44% in de sector van de sociale media. Bovendien zien we in Nederland grote verschillen op vlak van inkomen: slechts 46% van de Nederlanders met een laag inkomen hebben vertrouwen in Ngo's, het bedrijfsleven, de overheid en media, tegenover 62% van de Nederlanders met een hoog inkomen.

Vertrouwen in de arbeidswereld is niet vanzelfsprekend. Zoveel is duidelijk (Belgische gegevens ontbraken in deze studie)

56 %

van de respondenten gaf aan dat ze al 'een baan hadden opgegeven omdat ze het gevoel hadden dat men hen niet vertrouwde'.



Slechts

21%

van de werknemers **vertrouwt**
het management van hun bedrijf
volledig.

Volgens een enquête van Lumapps
onder 3.000 werknemers.

De mening van experts



 performanse

Er is geen zelfvertrouwen! Aan de oppervlakte lijkt het misschien paradoxaal, maar met slechts enkele woorden worden twee essentiële ideeën uiteengezet voor de gedachtengang over vertrouwen op het werk: er bestaat niet zoiets als vertrouwen 'an sich', als absoluut gegeven. Er is ook geen algemeen vertrouwen in zichzelf, in anderen of in de toekomst...

Arnaud Trenvouez, R&D Manager bij PerformanSe, legt uit waarom hij deze markante uitspraak wel weet te appreciëren, en hoe ze ons zou moeten helpen om een beter inzicht te krijgen over hoe we denken over vertrouwen, het creëren en handhaven van vertrouwen...

Er is geen zelfvertrouwen!

Dus voor u bestaat er niet zoiets als 'zelfvertrouwen'?

Inderdaad! Ik leen de uitdrukking van de filosoof Charles Pépin, omdat ik het zo suggestief vind. In tegenstelling tot wat de gebruikelijke uitdrukking suggereert, is vertrouwen geen absoluut gegeven, er is altijd een context en dit is wat ons in staat stelt om er concreet over na te denken. Als het om anderen gaat, vertrouw ik iemand omwille van iets wat eraan voorafging. Hij zal op tijd zijn, hij zal me terugbetalen, hij zal het werk binnen het vereiste tijdsbestek uitvoeren, enz. En zelfs als ik alleen tegenover mezelf sta, zal ik vertrouwen hebben in mijn vermogen om iets specifiek uit te voeren: vertrouwen in mijn vermogen om dit onderzoeksprobleem op te lossen, om de activiteiten van mijn team efficiënt te organiseren, om creatief genoeg te zijn om dit nieuwe project op een echt innovatieve manier te realiseren ...

De manier waarop we het woord vertrouwen gebruiken, impliceert echter vaak een meer algemene, bijna generieke dimensie?

Ja, en dat is nu net het probleem! Er wordt te vaak in binaire termen over vertrouwen gedacht, als in vakjes, op een absolute manier (ik kan jullie vertrouwen ... of niet, de teams vertrouwen ons ... of niet), terwijl het in feite precies het tegenovergestelde is. Maar denken in vakjes betekent dat je het niet echt kunt opbouwen. Als de andere persoon mij niet vertrouwt, wat kan ik dan doen? Niets, behalve dat spijtig vinden. Maar als de ander alleen maar twijfels heeft over mijn vermogen om missie X binnen de vereiste tijd te voltooien, dan kan ik actie ondernemen en hem of haar geruststellen...

Vertrouwen is dus niet zo gemakkelijk te vatten?

Omdat we nooit mogen vergeten dat alle vertrouwen relatief, contextueel en fluïde is. Het hangt af van individuen, omstandigheden, feiten en bewijzen. Het evolueert, wordt

gewonnen, gaat verloren, is genuanceerd en groeit. Het is noch aangeleerd noch aangeboren. Het is een werk in uitvoering, continu. Dit betekent dat de manager zijn medewerkers niet ofwel 'vertrouwt of niet vertrouwt'. In werkelijkheid vertrouwt hij elke persoon in meer of mindere mate in bepaalde situaties, voor bepaalde taken, tot een bepaald punt, enz. Als hij moet leren om meer te vertrouwen, om beter te delegeren, dan is dit ook nooit onvoorwaardelijk. Op dezelfde manier zijn er geen mensen die vertrouwen in zichzelf hebben en anderen die dat niet hebben, alleen individuen die meer of minder vertrouwen hebben – terecht of onterecht – in meer of minder van hun capaciteiten...

Hoe doe je dit dan juist, 'vertrouwen opbouwen'?

Om vertrouwen in een team, tussen twee mensen of in uzelf te creëren, te behouden of te herstellen, moet u eerst accepteren dat u op een fijngevoelige, relatieve en concrete manier naar de kwestie moet kijken. Zo denk ik erover. Over welk vertrouwen, d.w.z. welk object van vertrouwen, hebben we het hier? Wat vertrouw ik niet? Wat vertrouwt de ander niet? Dus wat kan ik eraan doen? Een coach kan een medewerker alleen helpen om meer vertrouwen (wat betreft aanwezigheid, efficiëntie, impact en leadership) te krijgen als hij of zij specifieke, bruikbare sleutels kan identificeren. Op dezelfde manier kan een manager alleen vertrouwen in zijn team ontwikkelen als hij begrijpt welke de ad-hoc hefboomen op dat moment zijn, d.w.z. de precieze gebieden die eigenlijk positieve interventie van zijn kant vereisen.

04.

Zoom psy

Zelfvertrouwen... Wat houdt dat eigenlijk in?

Hoewel er niet zo iets bestaat als zelfvertrouwen - zie de tekst op pagina 14- en hoewel alle vertrouwen noodzakelijkerwijs vertrouwen in iets is, is er toch 'self-confidence', d.w.z. vertrouwen in het zelf, dit keer als object gezien.

Heb ik vertrouwen in mezelf? Hoe? In welke mate? Wat betekent dat eigenlijk? Hoe wordt dit specifieke vertrouwen op het werk opgebouwd, uitgedrukt en gemeten? Een beknopt overzicht van essentiële concepten...

Onderzoekers hebben een fundamenteel onderscheid gemaakt tussen het 'zelf' in termen van een emotionele component (affectieve component): zelfrespect; en een component van zelfkennis (cognitieve component): de helderheid van het zelfconcept. Een overzicht en toelichting van zelfvertrouwen

Zelfrespect

Zelfrespect komt overeen met een affectieve en evaluatieve dimensie. Volgens het werk van Morris Rosenberg kenmerkt het de min of meer positieve houding die we ten opzichte van onszelf ontwikkelen:

- evaluatief: hoe ik evalueer wat ik doe
- affectief: hoe ik waardeer wie ik ben

Hoe meer ik mezelf waardeer, hoe meer ik mezelf evalueer, hoe beter ik in staat zal zijn om de problemen op het werk vastberaden aan te pakken. Als ik daarentegen – op hetzelfde niveau van feitelijke prestaties – verkeerd inschat wat ik doe, bijvoorbeeld door te verwijzen naar een 'ideaalbeeld van mezelf' dat te krachtig en te veeleisend is, dan zal de basis van mijn zelfvertrouwen uitgehold raken.

De Helderheid van het Zelfconcept (Clarity of the concept of the self - CCS)

Het zelfconcept drukt de manier uit waarop we onszelf kennen. Met andere woorden, het is de hoeveelheid kennis over het zelf die elke persoon door zijn ervaringen heen heeft ontwikkeld, opgebouwd en verzameld. Het is dus een meer cognitieve dimensie. De Helderheid van het Zelfconcept – zoals voorgesteld door Campbell – verwijst naar de kennis die we van onszelf denken te hebben, hoe we inzicht krijgen in onze waarden, vaardigheden, capaciteiten en kennis, en vooral de mate waarin we ons zelfbeeld helder hebben. Is deze zelfkennis duidelijk gedefinieerd en zeker? Is ze consistent? Is ze stabiel na verloop van tijd?

Hoe duidelijker, stabiel en consistent de Helderheid van het Zelfconcept, hoe meer het individu een positieve basis voor echt vertrouwen heeft. Volgens het oude axioma van Confucius, dat het volgende stelt: «Weten is weten dat je weet wat je weet, en dat je niet weet wat je niet weet».

Zelfrespect en een helder zelfbeeld voeden elkaar en vormen daarom enigszins beide zijden van dezelfde medaille, het zelfvertrouwen. Talrijke onderzoeken tonen inderdaad een positief verband aan tussen zelfrespect en CCS. Als de CCS duidelijk is, is het zelfrespect helder, ook hoog, en bouwen we – samen – aan een sterker zelfvertrouwen. In operationele contexten, en in het bijzonder bij alles wat te maken heeft met het evalueren van leer- en ontwikkelingsprocessen en de motiverende aspecten van het uitvoeren van taken, kunnen we ook een derde verhelderend concept toevoegen: the sense of self-efficacy.

The sense of self-efficacy

Gedefinieerd door het werk van de Canadese psycholoog Albert Bandura, kenmerkt de sense of self-efficacy – op zijn beurt en meer specifiek – het geloof in iemands vermogen om zichzelf te organiseren om een doel te bereiken en een bepaald resultaat te behalen.

Hoe hoger mijn gevoel van zelfeffectiviteit, hoe vastberadener ik zal zijn om actie te ondernemen. Een hoog gevoel van zelfeffectiviteit is daarom bevorderlijk voor het leren. Hoe kan ik nieuwe vaardigheden ontwikkelen als ik niet geloof in mijn eigen vermogen om een nieuw resultaat te produceren.

Ontleden om te meten...

Hoewel de term 'zelfvertrouwen' nog al te vaak een term zonder precieze inhoud is, kunnen we de verschillende componenten van dit vertrouwen heel goed meten: zelfrespect, helderheid van het zelfconcept, zelfeffectiviteit, enz. Dit maakt het mogelijk om prestaties op een gedetailleerde en objectieve basis te beoordelen.

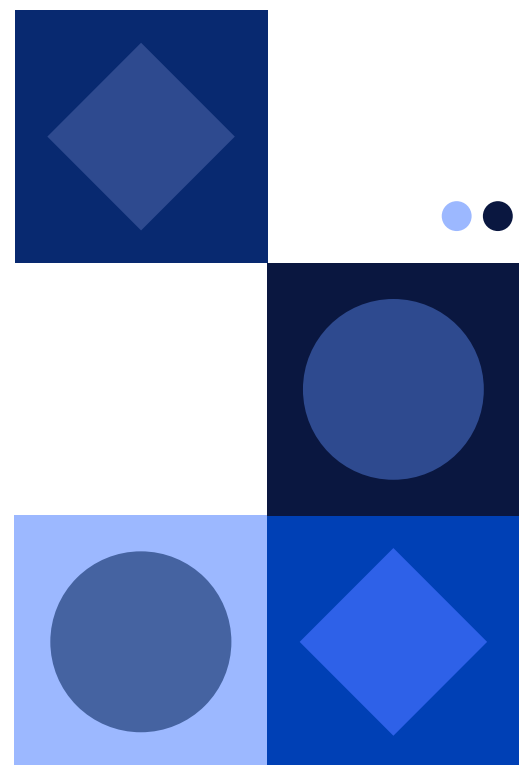
De door PerformanSe ontwikkelde tools (hier vermelden? + speciaal kader?) bieden iedereen de mogelijkheid om een beter inzicht te krijgen in zichzelf op het werk, met reële vooruitzichten op progressie.

En meten ... om vertrouwen beter te ontwikkelen!

Gebrek aan zelfvertrouwen is een veel voorkomende overtuiging, maar ook moeilijk te bestrijden zolang het niet beter is gedefinieerd en begrepen. Hoe beter ik mezelf leer kennen, hoe meer ik zal begrijpen hoe het wordt opgebouwd, des te nauwkeuriger kan ik bewust handelen.

Om een opwaartse spiraal te creëren waar kennis gericht werkt ten gunste van het vertrouwen, wat op zijn beurt leren, presteren en welzijn bevordert, wat op zijn beurt aanpassing bevordert en vertrouwen voedt, enzovoort.

«Het zelfconcept drukt de manier uit waarop we onszelf kennen. Met andere woorden, het is de hoeveelheid kennis over het zelf die elke persoon door zijn ervaringen heen heeft ontwikkeld, opgebouwd verzameld»





«Een manager heeft niet ofwel
vertrouwen of geen vertrouwen'
in zijn medewerkers.

In **werkelijkheid** vertrouwt
hij elke persoon min of meer
in bepaalde situaties,
voor bepaalde taken,
tot op een **bepaald** punt»

Arnaud Trensouez,
R&D Manager bij, PerformanSe



Vertrouwen vereist in de eerste plaats



Dauphine | PSL
UNIVERSITÉ PARIS

Fabien Blanchot is professor aan de Universiteit Paris Dauphine - PSL. Hij heeft samenwerkingsrelaties tussen bedrijven uitgebreid bestudeerd – vanuit een historisch perspectief – en is ook de oprichter van de leerstoel 'vertrouwen, samenwerking en management'.

Hij is daarom bij uitstek geschikt om het met ons te hebben over vertrouwen in organisaties. We stelden hem 7 belangrijke vragen.

Vertrouwen vereist in de eerste plaats een relatie...

Hoe zou u vertrouwen op het werk definiëren?

Vertrouwen is van nature veelzijdig. Er is geen eenduidige definitie aan verbonden, maar ik denk dat het belangrijk is om het te definiëren aan de hand van het idee van een relatie. Vertrouwen vergt altijd een uitwisseling, tussen de persoon die vertrouwen stelt, en dus een risico neemt, en de persoon die het accepteert, en moet bewijzen dat hij of zij dat vertrouwen waard is...

Waarom denkt u dat er tegenwoordig zoveel over vertrouwen in het bedrijfsleven wordt gesproken?

Omdat vertrouwen zowel een zeldzaam als strategisch middel is! Zoals altijd geldt ook voor organisaties: hoe meer we erover praten ... hoe minder vanzelfsprekend in realiteit. We maken er een punt van omdat de evolutie van bedrijven en de omstandigheden waarin ze opereren vragen om meer autonomie van individuen en teams, en meer vertrouwensrelaties. Enerzijds hebben we te maken met de toenemende complexiteit van activiteiten, die meer horizontale samenwerking vereist en 'command and control' overbodig maakt. Anderzijds moeten we omgaan met massale digitalisering, die werken op afstand (zoals telewerken) stimuleert, en met de voortdurende versnelling van veranderingen, die behendigheid en decentralisatie van beslissingen –zo dicht mogelijk bij de realiteit – vergt. Bovendien moet er aan nieuwe verwachtingen worden voldaan: wanneer werkgevers niet langer een contract 'voor het leven' kunnen garanderen, moet hun belofte mee evolueren en zich meer richten op de voordelen van de jobinhoud en de arbeidsomstandigheden. Ze moeten ook inspelen op de toenemende eisen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid, met name op het vlak van inzetbaarheid en levenskwaliteit op het werk, die nauw verbonden zijn met het gegeven en waargenomen

vertrouwen. Ten slotte moeten ze zich aanpassen aan de jongere generaties, die hoger opgeleid zijn en dus hogere eisen stellen op het gebied van autonomie, zich aanpassen aan de uitdagingen van aantrekkelijkheid in het kader van een groeiend aantal knelpuntberoepen, en zich aanpassen aan het systeem van telewerken. Al deze ontwikkelingen betekenen dat werknemers en collega's meer ruimte moeten krijgen om actie te ondernemen. In feite hebben organisaties niet echt meer een keuze: vertrouwen is een belangrijk ingrediënt in de nieuwe vormen van werk, management en organisatie die gepaard gaan met een veranderende context ...

Lijkt de visie van jongere generaties u echt anders dan die van hun voorouders?

Ik denk dat we altijd op onze hoede moeten zijn voor veralgemening, omdat een generatie van nature heel verschillende individuen samenbrengt. Ze evolueren echter allemaal in dezelfde soort context, en dit is wat hen effectief met elkaar verbindt: generaties met meer kwalificaties, vrijer opgeleid, in een complexere, meer digitale wereld, waar de autonomie die van elk individu wordt gevraagd groter is. Maar in werkelijkheid is de kwestie niet zo simpel. In de samenwerkingsverbanden die ik observeer, bijvoorbeeld, willen jongeren vaak heel graag ondersteuning, dicht bij anderen staan, worden geholpen, worden opgeleid, worden verwelkomd. Ze willen de tijd krijgen en niet per se volledig vrij worden gelaten, met maximale autonomie. Integendeel. Wie het meest behoefte heeft aan vertrouwen is eerder de manager van generatie X! Hij wil graag zo snel mogelijk een stagiair die al operationeel is, zodat hij er des te minder tijd en energie aan moet besteden...

Is er een verband tussen vertrouwen en prestaties?

Wat is de relatie tussen de twee?

In tegenstelling tot de heersende opvatting dat we uit principe moeten vertrouwen en loslaten, denk ik dat we genuanceerder moeten zijn. Als ik iemand vertrouw die onbetrouwbaar, incompetent is of slechte bedoelingen heeft, kan het resultaat rampzalig zijn voor de persoon die het vertrouwen schenkt, voor de persoon aan wie het vertrouwen wordt geschonken, voor de organisatie en voor haar stakeholders. Zoiets kan leiden tot zware aansprakelijkheid voor managers die het aan onderscheidingsvermogen ontbreekt. Vertrouwen is ook altijd risico's nemen. Het verband tussen vertrouwen en prestaties is er dus een met een variabele geometrie. Er zijn natuurlijk ook positieve effecten van vertrouwen, niet in het minst omdat vertrouwen een vorm van druk op de andere persoon legt. Het is een geschenk dat iets terugvraagt, een tegenprestatie, een extra inspanning om het waard te zijn. En ook omdat geschonken vertrouwen ruimte voor actie creëert, leermogelijkheden biedt en samenwerking faciliteert. Voor managers betekent vertrouwen dat ze zichzelf toestaan om minder te controleren, om tijd en energie te besparen. Voor de werknemer is het de kans om de leiding te nemen over opdrachten, op een meer complete en verantwoordelijke manier. Indien er verstandig mee wordt omgesprongen, kan vertrouwen zowel economische als sociale prestaties voortbrengen.

Hoe brengen we onder deze omstandigheden vertrouwen tot stand in organisaties?

Vertrouwen vereist een positieve perceptie van de competentie van anderen, maar ook van hun integriteit, hun voorspelbaarheid en hun welwillendheid tegenover mij. Ik kan alleen iemand vertrouwen waarvan ik denk dat die het werk aankan, mijn waarden respecteert, betrouwbaar is... Hier is een essentiële rol weggelegd voor de hr-afdeling. Ten eerste door actief deel te nemen aan het identificeren en ontwikkelen van de vaardigheden waar de organisatie nood aan heeft. Ten

tweede, door er – vooral tijdens de rekrutering – voor te zorgen dat personen qua waarden en visie goed bij de organisatie en het team passen. Maar ook door te zorgen voor een echt kwalitatieve integratie voor nieuwe medewerkers. In dit opzicht zijn we duidelijk op de grenzen van 'alles op afstand' gebotst. Vertrouwen vereist socialisatie, bevordert door intensieve interactie, vooral bij nieuwkomers en jongere mensen.

Welk advies zou u vandaag de dag aan een manager geven?

Om vertrouwen te kunnen hebben... met onderscheidingsvermogen. Ik ben voorstander van beredeneerd, progressief vertrouwen. A priori is vertrouwen een betere gok dan wantrouwen, maar het is ook altijd een risico. Dus is het echt de verantwoordelijkheid van een manager om te weten hoe hij de 'risico/betrouwbaarheid'-ratio correct kan inschatten, zodat hij op elk moment bewust kan bepalen wie te vertrouwen is, wanneer, waarvoor, tot op welk punt... In de wetenschap dat vertrouwen een dynamisch gegeven is, dat het geleidelijk tot stand kan worden gebracht door een opeenvolging van uitdagingen met toenemende intensiteit.

Hoe zit het met een manager?

Denk eraan dat vertrouwen een relatie is, en dat het daarom van nature een vorm van wederkerigheid vereist. Als ik mijn teams niet vertrouw wanneer zij het verdienen, waarom zouden zij mij dan vertrouwen? Ook hier is men ertoe gebonden het goede voorbeeld te geven. Vertrouwen kan niet worden opgelegd of opgeëist; het moet worden opgebouwd, uitgedragen en gedeeld.



«Het is de verantwoordelijkheid van een **manager** om te weten hoe hij de 'risico/betrouwbaarheid'-ratio correct kan **inschatten** om op elk gegeven moment bewust te bepalen wie te **vertrouwen** is, wanneer, waarvoor, tot op welk punt»

Fabien Blanchot
Professor aan de Universiteit
Paris Dauphine - PSL



De mening van een



julhiet  sterwen

Meriem Aïzi is consultant en gecertificeerd coach met 25 jaar ervaring in het begeleiden van grote transformaties in organisaties. Sinds 2021 is zij venoot bij Julhiet Sterwen.

Hierdoor heeft ze een precieze en persoonlijke visie ontwikkeld op wat vertrouwen op het werk is, en op het belang ervan voor de samenwerking binnen teams. We vroegen haar vandaag om haar gedachten met ons te delen...

De band scheidt vertrouwen, waardoor prestaties tot stand komen!

Hoe bouwen we volgens u aan vertrouwen op het werk?

In mijn ogen is vertrouwen onlosmakelijk verbonden met een relatie. Het is in relatie tot iemand dat vertrouwen tot stand komt. Het is in feite de band, de kwaliteit ervan tussen twee individuen, die het nodige vertrouwen tussen mensen creëert. En vertrouwen, in uzelf en in anderen, brengt dan – van nature – prestaties voort, zowel op individueel vlak als in groepsverband ...

Welke relatie schrijft u beide toe?

Als de ander mij vertrouwt, als ik het gevoel heb dat ik hem of haar kan vertrouwen, dan zal ik durven, zal ik initiatief nemen, zal ik me vrijer en voluit engageren om tot actie over te gaan. Dit betekent dat ik een betere bijdrage aan het team kan leveren en mijn eigen potentieel echt kan benutten. Zo niet, blijf ik op de achtergrond, op een afstand, zal ik noodzakelijkerwijs minder gaan doen, bijdragen op een meer voorzichtige, meer gereserveerde, meer beperkte manier.

Dus wat bevordert de ontwikkeling van vertrouwen in een organisatie?

De kwaliteit van de band veronderstelt vrijheid van meningsuiting. En de vrijheid van meningsuiting waar we met z'n allen behoefte aan hebben, betekent dat we een plaats moeten krijgen, een echte plaats. Natuurlijk moeten er een kader, regels en vooral een gezamenlijke intentie zijn. De vrijheid waar we het hier over hebben, kan alleen binnen een bepaald kader tot uiting komen, maar is absoluut noodzakelijk als iedereen makkelijk wil kunnen ademen op het werk.

Dus u pleit voor meer ... autorisatie?

Ja, vertrouwen vereist autorisatie en toestemming. De hedendaagse wereld zit vol regels, beperkingen, controles en rapportering. Daarom is het des te belangrijker om 'openingen' te creëren. Om de ander toe te staan om zich uit te drukken, om in alle veiligheid de behoeften te formuleren, om mij tegen te spreken als dat nodig is. Om toe te laten zich te laten verrassen door anderen. Fabien Galthié, de trainer van het Franse rugbyteam – en zijn resultaten spreken bij voorbaat in het voordeel van zijn methodes – zegt graag dat hij alleen geïnteresseerd is in de kwaliteiten van zijn spelers, in het beste wat ze te bieden hebben, nooit in hun beperkingen, in wat ze niet kunnen. Inzetten op de kwaliteiten van de ander, hem of haar zijn of haar unieke potentieel tot uiting laten komen, lijkt mij essentieel voor het ontwikkelen van vertrouwen.

Dit veronderstelt – en dit geldt voor iedereen – ook een echte persoonlijke openheid?

Ik zeg dit vaak tegen mijn klanten: ook al is ieder van ons heel goed in zijn werk, heel competent, samen zal er niets mogelijk zijn als we elkaar niet steunen. Maar terwijl we over het algemeen goed getraind zijn in vaardigheden, hebben we niet geleerd hoe we met elkaar moeten omgaan. We hebben niet geleerd om op de juiste manier te discussiëren, om onze standpunten onder ogen te zien zonder te proberen gelijk te krijgen, vanuit respect voor de dialoog, om ruimte te laten voor de ander zodat we ook beter onze plaats kunnen innemen. Er moet hier een heel educatieproces worden geperfectioneerd, als we willen dat teams op de lange termijn harmonieus kunnen samenwerken. We kunnen ons niet tevreden stellen met alleen maar onze kennis, expertise en technische vaardigheden. Vertrouwen gaat over relaties, niet over technieken.

Interview

Airbus



AIRBUS

Jane Basson werkt al meer dan twintig jaar bij de Airbus-groep, in verschillende functies maar altijd met betrekking tot interne communicatie, groepscultuur en veranderingsmanagement. Ze is nu Head of Transformation & Corporate Secretary voor de divisie Defence and Space.

Ze heeft een schat aan ervaring opgedaan in het managen van verandering in complexe organisaties en deelt haar opvattingen en overtuigingen met ons.

Is vertrouwen voor u echt een bepalende factor voor prestaties!

Is vertrouwen voor u echt een bepalende factor voor prestaties?

Ja, ongetwijfeld. Om vooruitgang te boeken, moeten werknemers echt vertrouwen hebben in het management, maar ze moeten ook de strategie begrijpen en zich houden aan een 'bestaansreden', een doel. Zo niet, dan neemt het verlangen om te participeren af, net als de loyaliteit, en loopt de machine niet zo soepel ...

En dit geldt des te meer omdat organisaties snel moeten schakelen?

Zeker! Prestaties draaien tegenwoordig ook om snelheid. We moeten snel bewegen, heel snel, ons voortdurend aanpassen en flexibel zijn. Zonder vertrouwen echter, worden alle processen vertraagd. Als we alleen weten hoe we via processen moeten aansturen, als de structuur bureaucratisch wordt om wantrouwen te compenseren, zullen we ons niet snel genoeg weten aan te passen. Vertrouwen - in zichzelf, in anderen, in de organisatie - stelt ons in staat om meer initiatief te nemen en gemakkelijker vooruitgang te boeken.

Dus hoe kunnen we ervoor zorgen dat er een echt, kwalitatief vertrouwen heerst binnen de organisatie?

Door veel te luisteren en veel uitleg te verschaffen! We moeten de voorwaarden scheppen voor een echte dialoog op een permanente basis, om ervoor te zorgen dat we allemaal dezelfde taal spreken, om de uitdagingen en de beweegredenen te delen, om alles uit te leggen wat uitgelegd moet worden, en dat te blijven

doen wanneer dat nodig is. Ik kan alleen vertrouwen op wat ik echt begrijp.

Denkt u dat gezagsfiguren vandaag de dag nog steeds nuttig zijn om vertrouwen te wekken?

Als u met gezagsfiguren charismatische leiders, autoritaire en geruststellende vaders bedoelt, dan denk ik van niet. Dat behoort tot het verleden. Vandaag de dag volstaat bevestigen en geruststellen niet langer. Maar als u denkt aan nieuwe vormen van leadership, die veeleer fluïde en flexibel zijn, en samenwerking bevorderen ... dan ja, zeker. Verandering moet altijd worden belichaamd. Het moderne bedrijf moet meer dan ooit het goede voorbeeld geven.

Waarom denkt u dat de verwachtingen van uw teams zijn veranderd?

On parle beaucoup des attentes des nouvelles générations, mais je ne suis pas sûre qu'elles soient si différentes en réalité. L'envie de sécurité, de stabilité n'a pas tant changé. Les jeunes générations comprennent seulement peut-être mieux que la stabilité risque d'être sans cesse compromise. Il faut réussir en effet à créer de la confiance dans un monde très mouvant, non pas une confiance dans la solidité de ce qui est et va demeurer, mais plutôt dans notre capacité commune à faire face aux changements... quels qu'ils soient.

Wat vindt u het moeilijkst aan vertrouwen wekken?

Ik vind het heel moeilijk om de kloof te overbruggen tussen het hectische tempo van externe verandering en het langzamere tempo van interne verandering. Vooral in sectoren waar het management moeite heeft om bij te blijven. De defensie-industrie, de bijbehorende markten, de alomtegenwoordige militaire dimensie en de allesoverheersende veiligheidskwesties hebben hiërarchische managementstijlen aangemoedigd. Heel 'command and control' allemaal. Maar dit type management is niet aangepast aan de nieuwe situatie, die steeds meer organisatorische flexibiliteit vereist ... en dus autonomie voor teams! Wat we vandaag de dag nodig hebben is veel meer collaboratief leadership. Voor iedereen, overal, zal redding komen van het collectief, niet van de kracht, moed of energie van een paar geïsoleerde leiders.

Als u vandaag één advies zou kunnen geven aan managers, wat zou dat dan zijn?

Toon de voordelen van verandering aan met een kleine groep ruimdenkende individuen die niet te veel weerstand bieden. Dit is het concrete bewijs dat verandering voor iedereen mogelijk en wenselijk is. Zet dit dan om op grotere schaal, zet de leden van de groep elders in, laat de verandering zich verspreiden ... Het zal zeker tijd kosten, maar op een bepaald moment zal er een verschuiving plaatsvinden en kan het proces versnellen. Want de verandering zal niet van bovenaf komen, ze zal niet alleen worden gegenereerd door bedrijfsvisies en toespraken, ze zal op de werkvloer plaatsvinden, in de waarheid van de dagelijkse actie, in de teams, zo dicht mogelijk bij hen. Vertrouwen laat zich niet dwingen, het moet worden opgebouwd. En er kan geen vertrouwen zijn zonder echte samenwerking.

« We moeten erin slagen om vertrouwen te creëren in een zeer veranderlijke wereld, geen vertrouwen in de soliditeit van wat is, maar eerder in ons gezamenlijke vermogen om met verandering om te gaan ... wat die ook mag zijn. »

Jane Basson,
Head of Transformation
& Corporate Secretary
voor de divisie
Defence and Space





«**Vertrouwen** laat zich niet dwingen, het moet worden **opgebouwd.**»

Jane BASSON
*Head of Transformation &
Corporate Secretary, Airbus
Defence and Space*



Interview

LCL



Na een lange carrière in de sector, is Michel Mathieu sinds 2016 algemeen directeur bij LCL en adjunct algemeen directeur bij Crédit Agricole S.A. In deze hoedanigheid heeft hij een zeer actieve bijdrage geleverd aan de wederopbouw van de bank en de groei van haar resultaten.

Hij is gedreven door sterke overtuigingen en deelt enkele sleutels tot succes met ons voor het creëren en handhaven van vertrouwen binnen organisaties. We kijken uit naar de publicatie van zijn managementboek nog voor het einde van het jaar!

Een project dat voor iedereen betekenis heeft...

Hoe kan volgens u vertrouwen worden gecreëerd – en behouden – in een organisatie als de uwe?

Dat is heel eenvoudig ... althans in principe! Er is een project voor nodig dat voor iedereen zinvol is. En je moet het voortdurend uitdragen, toelichten en communiceren, en wel zo dicht mogelijk bij je teams. Want onze medewerkers moeten weten waarom ze werken. Niemand gaat graag naar het werk om alleen maar eten te kunnen kopen. En omdat iedereen het moet begrijpen om zijn steentje bij te dragen.

Is dat wat u deed bij LCL?

Ja, zodra ik zeven jaar geleden werd aangesteld, ging ik het veld in om zoveel mogelijk spelers te ontmoeten. Ik riep toen heel snel een project in het leven dat eenvoudig, maar concreet en verbindend was, met een belangrijke doelstelling die iedereen deelde: de beste klantenservice op de markt bieden. Zodat iedereen op zijn eigen niveau zijn rol kan spelen, heel concreet, doorheen het hele project. En dat werkte...

Dus u gelooft ook in de kracht van delegeren?

Absoluut. Om teams aan boord te krijgen, moeten ze geëngageerd zijn, en dat zullen ze alleen zijn als ze verantwoordelijkheid nemen voor wat ze doen. Toen ik arriveerde, werden 95% van de kredietbeslissingen op het hoofdkantoor genomen. Tegenwoordig wordt 98% van de kredietbeslissingen in filialen genomen, meestal door de klantenadviseurs. Geloof me, het maakt een verschil! En – tot ongenoegen van wie liever anders gelooft – de risico- en rentabiliteitsratio's van de bank zijn er niet op verslechterd, integendeel. Hiervan heeft iedereen geprofiteerd, met zeer hoge winstdelings- en participatiecijfers. De cirkel is dus echt deugdzaam

geworden.

Welke waarden scheppen volgens u vertrouwen?

Op mijn kantoor zijn drie kernwoorden constant in beeld: teamgeest, doorzettingsvermogen en vastberadenheid. En ik werk samen met mijn collega bij Kedge aan een boek over management dat «Eloge de la volonté» gaat heten. Maar ik ben ook een groot voorstander van enige vorm van transparantie. Je kan niet zomaar alles delen als manager, dat is onmogelijk, maar je kan en moet wel eerlijk zijn in je antwoorden. Je kunt zeggen dat je het niet weet, of dat je niet kunt antwoorden, maar wat er gezegd wordt, moet oprecht zijn. Ook dat is vertrouwen.

Wat vindt u het moeilijkst aan het handhaven van vertrouwen in een grote organisatie als de uwe?

In traditioneel hiërarchische, top-down-structuren is het moeilijkste vaak het overtuigen van managers van het middenkader, die waarde hechten aan hun macht en dus aan hun controle over informatie. In veel bedrijven zijn er nog te veel kleingeestige bazen die op deze manier hun voorrechten verdedigen en hun personeel echte directe verantwoordelijkheid ontnemen...

Als u vandaag één advies zou kunnen geven aan managers, wat zou dat dan zijn?

Er zullen veel antwoorden in mijn boek staan. Dat hoop ik althans, maar ik denk dat je oog moet hebben voor de realiteit, van dichtbij. Je kunt geen vertrouwen opbouwen als je afstand bewaart. We begeisteren niemand met theorieën. Er is nood aan eenvoudige, concrete, toegankelijke en oprechte gesprekken.

Klantgetuigenis

RATP



Jean Agulhon heeft vele jaren op de teller in hr-functies, zowel in consultancy als in het bedrijfsleven, met name bij Renault. Hij is momenteel hr-directeur bij de RATP-groep, die bijna 75.000 mensen tewerkstelt.

Hieronder deelt hij zijn opvattingen en overtuigingen over de zeer gevoelige kwestie van vertrouwen op het werk in een groep in volle verandering...

Prestaties scheppen ook vertrouwen...

Hoe zou u vertrouwen op het werk definiëren?

Als ik aan vertrouwen denk, is het eerste woord dat in mij opkomt zeker het 'multidimensionale' karakter dat eraan is gerelateerd. Vertrouwen op het werk is een mix, een evenwicht, een dynamiek tussen elementen van zelfvertrouwen, zelfrespect, vertrouwen in anderen, peers, collega's en vertrouwen in de instelling. En deze drie dynamische elementen voeden elkaar onderling. Voor mij gaat vertrouwen in feite altijd gepaard met wederkerigheid...

En wederkerigheid vereist dagelijks kwaliteitsmanagement?

Oui, tout à fait. Coopération rimieux avec confiance que compétition D'autant que la confiance est une question liée au sensible et aux affects. Et qu'elle se joue à chaque instant. Or, les managers sont profondément préoccupés du passé (le reporting, l'analyse) et du futur (les projets, les chantiers), peut-être pas assez du présent. Pourtant la confiance se joue d'abord ici et maintenant, au quotidien, dans une perception toujours mouvante...

Meer in het algemeen, hoe wordt de vertrouwenskwestie vandaag de dag aangepakt bij de RATP?

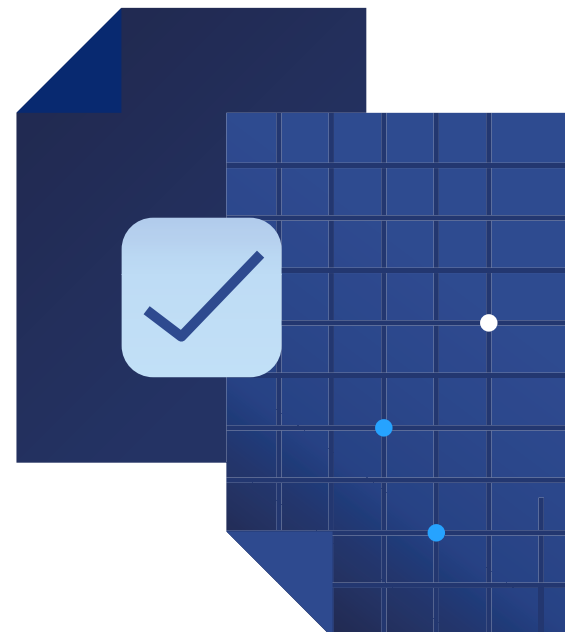
Deze kwestie doet zich heel anders voor of je nu in Hong Kong werkt voor RATP Dev, onze dochteronderneming die altijd in een concurrerende sector heeft gewerkt, of als buschauffeur in Parijs, dat altijd een monopolie heeft gehad en in 2025 zal worden opengesteld voor concurrentie.

Maar, ook al is ons uitgangspunt niet hetzelfde, in beide gevallen moeten we ons individuele en collectieve vertrouwen in het winnen van aanbestedingen koesteren,

en tegelijkertijd profiteren van de fundamenten van onze collectieve cultuur en ons gevoel erbij te horen.

Hoe benadert u deze culturele verandering?

In een poging om op deze vraag te reageren met weinig woorden, hebben we ons gebaseerd op twee pijlers: de definitie van een sterke 'bestaansreden' voor de instelling aan de ene kant, en het belang dat wordt gehecht aan lokaal management aan de andere kant. Het herbevestigen van een positieve bestaansreden is natuurlijk essentieel, maar de activiteit van de RATP-groep maakt dit nogal duidelijk, gezien haar DNA ten dienste van het collectief en de ecologische transitie. Lokaal management is in deze dus van fundamenteel belang: om werknemers te ondersteunen in hun ontwikkeling en hun zelfvertrouwen, om de relaties binnen de teams te stimuleren en te versoepelen, om de waarden van de instelling te belichamen, om de voorwaarden voor het uitvoeren van het werk van de teams af te stemmen op de bestaansreden. Om zo de drie dimensies van vertrouwen te koesteren die al eerder zijn genoemd...



Wat vindt u het moeilijkst aan het handhaven van vertrouwen in een grote organisatie als de uwe?

In een organisatie als de RATP-groep, om nog maar te zwijgen van toekomstige ontwikkelingen, zouden de aard van ons bedrijf en de vereisten van de veiligheid op het spoor de individuele vrijheid en het persoonlijk initiatief kunnen beperken. Vertrouwen vereist autonomie, terwijl de veiligheid van operaties veel controles vereist, binnen een zeer beperkend kader. We weten ook dat vertrouwen in de eerste plaats een kwestie van relaties is, en de focus op operaties betekent dat we in de eerste plaats denken aan dagelijkse incidenten en bedrijfscontinuïteit. Persoonlijk geloof ik dan ook erg in het belang van het creëren van ruimtes voor uitwisseling en vrijheid, vooral als het gaat om de bewuste kwaliteit van het werk in arbeidsgemeenschappen.

Welk link ziet u tussen vertrouwen en prestaties?

Voor mij is het verband duidelijk ... vooral als het gaat om duurzame prestaties. Op korte termijn, bij 'commando'-operaties, kunnen we prestaties leveren zonder vertrouwen, in een hoofdzakelijk transactionele modus. Maar op lange termijn denk ik niet dat het model duurzaam is zonder een echt fundament van vertrouwen ... We mogen ook nooit vergeten dat de relatie tussen vertrouwen en prestaties ook wederkerig is. Zoals alle teamsportcoaches weten, zorgt vertrouwen binnen een team zeker voor prestaties ... maar collectieve prestaties kunnen ook veel vertrouwen opleveren! Het is dus van vitaal belang om het momentum voor succes intern levend te houden ...

«Vertrouwen binnen een team zorgt zeker voor prestaties... maar collectieve prestaties kunnen ook veel vertrouwen opleveren! Het is dus van vitaal belang om het momentum voor succes intern levend te houden...»

**Jean Agulhon,
HR-Directeur, RATP**



10 Samenvatting

Uit alle meningen van experts, uit alle verzamelde getuigenissen over vertrouwen op het werk, hebben we geprobeerd om u hieronder een operationele synthese te bieden.

Hier volgen 7 belangrijke praktische tips uit al onze overwegingen over vertrouwen... Zodat vertrouwen kan groeien, in onszelf, in onze teams en in elk van onze organisaties.

Vertrouwen creëren, ontwikkelen en handhaven op het werk: 7 belangrijke tips!

1. Inzetten op vertrouwen!

Vertrouwen is altijd een risico, en het is een risico dat – uiteraard – moet worden gemeten en gemanaged. Vertrouwen is dus altijd een gok.

Vertrouwen is een gok, maar wel een logische en vruchtbare gok. Omdat vertrouwen openheid creëert, expressie mogelijk maakt, engagement bevordert, prestaties voortbrengt ... en zo het vertrouwen versterkt. Vertrouwen werkt aanstekelijk!

2. De uitdagingen toelichten

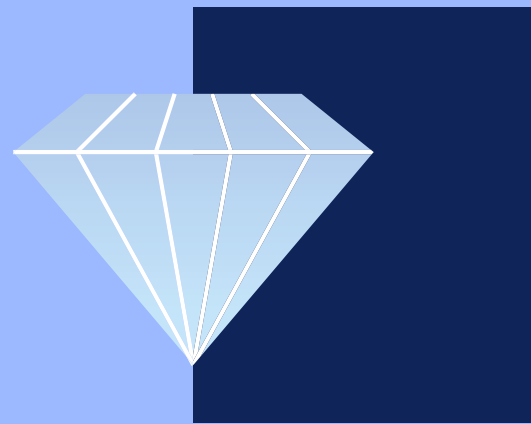
Er is niet iets als zelfvertrouwen. Vertrouwen is altijd gerelateerd aan een object. Of het nu persoonlijk, bilateraal of collectief is, de kwestie van vertrouwen is altijd complex, veranderlijk en multidimensionaal.

Werken aan vertrouwen betekent altijd eerst begrijpen waar we het over hebben, wat het object van vertrouwen is en waar het werk of de reflectie zich op moet focussen.

3. Een echt project communiceren

Op collectief niveau, binnen een team of organisatie, houdt het creëren van vertrouwen ook altijd in dat er een gezamenlijk doel wordt voorgesteld, een doel dat voor iedereen zinvol is, de idee van een project of een missie.

Maar de idee van een missie alleen volstaat niet. Deze moet worden ondersteund, toegelicht, gedeeld, de tijd en middelen moeten er zijn om te overtuigen en te inspireren...



« Er is een project voor nodig dat voor iedereen zinvol is. En je moet het voortdurend uitdragen, toelichten en communiceren.»

Michel Mathieu
Algemeen Directeur bij LCL

4. Een gunstig klimaat creëren

Vertrouwen in bedrijven is in de eerste plaats vertrouwen in de competentie van anderen. Het is gebaseerd op billijkheid, voorbeeldigheid en wederkerigheid.

Voor de hr-afdeling is dan ook een belangrijke rol weggelegd in het creëren van collectief vertrouwen: door de belangrijkste vaardigheden die iedereen nodig heeft te identificeren en te ontwikkelen, door ervoor te zorgen dat iedereen billijk wordt beloond, en door vooruitzichten – en dus een vorm van erkenning – te bieden aan iedereen die zich engageert...

5. Contact zoeken

Al onze experts zeggen het, vertrouwen gaat over relaties, interacties ... dus ook over aanwezigheid.

In een wereld die almaar meer abstract, gedematerialiseerd, afstandelijk en hybride wordt, zal vertrouwen moeten worden bevorderd door nabijheid: het veld in gaan, mogelijkheden voor open uitwisseling creëren, momenten van fysiek delen herontdekken...



6. Anderen de ruimte laten...

Vertrouwen geven betekent autonomie bieden, toestemming geven, fouten toestaan... en dus ook leren.

In de relatie wordt vertrouwen opgebouwd door de ruimte die we de ander bieden, en de manier waarop we hem/haar vrij laten om zichzelf te zijn.

7. Transparant durven zijn

In de zakenwereld kan niet alles worden gezegd, maar wat wordt gezegd, moet wel stroken met de realiteit. Zelfs en vooral als de waarheid niet zegeviert. Hoe kan er anders sprake zijn van vertrouwen?

De oude cultuur van 'never explain, never complain' zou plaats moeten maken voor een cultuur van authenticiteit, ook al gaat dat gepaard met een groter besef van kwetsbaarheid.



Conclusie

Geen vertrouwen... zonder samenhang!

Vertrouwen is in de eerste plaats een kwestie van aanknopingspunten.

Vertrouwen is gebaseerd op begrip en voorstellingen, en wordt gevoed door de woorden van de ander – al hun woorden – hun schriftelijke communicatie, hun handelingen, hun gedrag, wat ik observeer, wat ze mij vertellen...

Vertrouwen draait dus altijd om consistentie.

Zijn de signalen die 'de ander' mij geeft (de collega, de manager, de instelling, enz.) echt consistent? Komen de woorden en daden van de leider overeen? De beloften van mijn baas en zijn schriftelijke communicatie? Het verbale en non-verbale gedrag van mijn collega's? Wat hoor ik en wat wordt mij verteld?

Vertrouwen creëren of handhaven vergt daarom veel aandacht. Dit geldt des te meer in een snelle wereld, waar alles heel snel evolueert, waar informatie razendsnel circuleert en waar het risico op onbeholpenheid en verkeerde afstemming des te groter is...

Voor leiders, voor managers, voor iedereen in gezaghebbende posities is

waakzaamheid dan ook van groot belang. Elk woord dat wordt uitgesproken, zal weerklinken en elk woord zal zo nodig onder de loep worden genomen.

Omdat de teams altijd op hun hoede zijn voor alles wat hen kan verontrusten... Vertrouwen is niet zomaar vanzelfsprekend!

Bovendien hebben autoriteitsfiguren nog steeds een grote invloed op vertrouwenskwesaties, en moet dit ook getoond worden...

Vertrouwen gaat over relaties; er bestaat niet zoiets als abstract, absoluut vertrouwen. Ik vertrouw iemand iets toe dat belangrijk voor me is. De persoon die de macht belichaamt is hier opnieuw essentieel.

Van hem verwacht ik dat hij/zij waakzaam, welwillend en consequent is.

Drie woorden die van nature rijmen met vertrouwen...

Dominique Duquesnoy

Algemeen Directeur, PerformanSe



Als expert op het vlak van psychometrie en uitgever van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

Al meer dan 35 jaar baseert PerformanSe haar expertise op de kennis van het individu op het werk, vanuit de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van de onderneming en de tevredenheid van de mensen die eraan meewerken.

Met een breed scala aan assessment-oplossingen en adviesdiensten, helpt PerformanSe elk jaar meer dan 1500 klanten wereldwijd met hun werving, loopbaan- en competentie management en individuele en collectieve ontwikkelingsprojecten.

julhiet  sterwen

AIRBUS

Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS





**GROUPE
RATP**

Met Idoneo

Evalueer de **soft skills** die het **verschil** maken in **UW** organisatie.

Ontdek het nu!

