



DE NEUROWETENSCHAP VAN VERTROUWEN

Paul Zak

MENSEN

Op basis van jarenlang onderzoek naar de relatie tussen oxytocine en stresshormonen en vervolgens de productiviteit en het innovatievermogen van medewerkers zijn een vragenlijst en een raamwerk voor prestatieverbetering ontwikkeld.

Ondernemingen wringen zich in allerlei bochten om hun medewerkers ruimte voor eigen initiatief te geven en hen uit te dagen. De gebrekkige betrokkenheid van medewerkers is een bron van zorg. Terecht, want daardoor lopen ondernemingen veel waarde mis. Gallup heeft hierover een meta-analyse uitgevoerd, aan de hand van enkele decennia aan gegevens. Wat bleek? Een sterke betrokkenheid leidde stelselmatig voor zowel individuele medewerkers als organisaties tot positieve uitkomsten. Met een sterke betrokkenheid wordt bedoeld dat medewerkers een sterke band hebben met hun werk en hun collega's, het gevoel hebben dat ze echt een bijdrage leveren, en veel kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen. De beloning bestaat onder andere uit een hogere productiviteit, kwalitatief betere producten en een hogere winstgevendheid.

Een cultuur gericht op de medewerker kan dus goed zijn voor een bedrijf. Hoe krijg je echter zo'n cultuur? De cultuur van een organisatie ontwikkelt zich meestal ad hoc rond extraatjes als een uitbundig lunch-aanbod of de borrel op vrijdagmiddag, niet zelden ingegeven door populair geworden gedachtegoed uit de psychologie.

Ondanks alle harde aanwijzingen dat tevredenheid over de baan niet kan worden gekocht, proberen organisaties gewaardeerde medewerkers nog steeds aan zich te binden met behulp van 'gouden ketenen'. Toegegeven: dergelijke instrumenten hebben kortstondig misschien inderdaad enig effect op de tevredenheid op de werkplek. Een blijvend effect op de loyaliteit en het prestatieniveau van de medewerkers wordt er echter niet mee bereikt.

In mijn onderzoek heb ik geconstateerd dat het vooral belangrijk is om een vertrouwenscultuur op te bouwen. Medewerkers bij organisaties met groot onderling vertrouwen zijn productiever, doen hun werk met meer energie, werken beter samen met collega's en blijven langer bij hun werkgevers dan mensen in organisaties waar weinig vertrouwen heerst. Medewerkers in een omgeving van vertrouwen hebben ook minder chronische stress en zijn tevredener over hun leven. Al die elementen zorgen ervoor dat ze beter presteren.

Managers weten – althans in principe – wat er op het spel staat. Neem bijvoorbeeld PwC's internationale enquête onder CEO's uit 2016: 55 procent van de CEO's in dat onderzoek beschouwde gebrekkig vertrouwen als een

bedreiging voor de groei van de organisatie. De meeste managers doen echter maar bar weinig om het vertrouwen in de organisatie te verbeteren. Dat komt vooral omdat ze niet goed weten waar ze moeten beginnen. In dit artikel reik ik een wetenschappelijk onderbouwd raamwerk aan dat daarbij kan helpen.

Zo'n tien jaar geleden ben ik gaan onderzoeken hoe het prestatievermogen wordt beïnvloed door de bedrijfscultuur. Ik ging bij mensen tijdens hun werk de hersenactiviteit meten. Mijn neurowetenschappelijke experimenten laten zien dat het management op acht manieren kan werken aan het opbouwen en onderhouden van een vertrouwenscultuur in de organisatie. In dit artikel beschrijf ik deze acht strategieën. Ook laat ik zien wat bepaalde organisaties daarmee tot stand weten te brengen. Voordat ik dat doe, wil ik echter iets vertellen over de wetenschappelijke grondslag voor het raamwerk dat ik voorstel.

WAT ER IN DE HERSENEN GEBEURT

In 2001 ontwikkelde ik een wiskundig verband tussen vertrouwen en economisch prestatievermogen. In mijn verslag beschreef ik de sociale, juridische en economische omgevingen waarop verschillen in vertrouwen kunnen worden teruggevoerd. De meest elementaire vraag kon ik echter niet beantwoorden: waarom gaan twee mensen elkaar überhaupt vertrouwen? Uit experimenten van over de hele wereld blijkt dat mensen van nature zijn geneigd anderen te vertrouwen – maar niet altijd. Volgens mij moest er een neurologisch signaal zijn dat aangeeft dat iemand te vertrouwen is. Ik begon een langlopend onderzoek om te ontdekken of er inderdaad zo'n signaal bestond.

Ik wist dat bij knaagdieren een stof in de hersenen was geïdentificeerd, oxytocine, dat aantoonbaar het signaal afgeeft dat een ander dier veilig kan worden benaderd. Zou dat bij mensen ook zo zijn, vroeg ik me af. Dit was nog niet eerder onderzocht, dus besloot ik het zelf te doen. Om vertrouwen en de 'beloning' ervoor, betrouwbaarheid, objectief te meten, ging mijn team aan de slag met een strategische besluitvormingstaak ontwikkeld

door onderzoekers aan het laboratorium van Vernon Smith, drager van de Nobelprijs voor Economie. In ons experiment koos een deelnemer een bepaald geldbedrag dat via een computer zou worden overgemaakt naar een volslagen vreemde. Dit bedrag zou daardoor verdriedvoudigen, maar de deelnemer wist niet of degene die het geld ontving die meeropbrengst met hem zou delen. Daarin lag het conflict besloten: de ontvanger kon het hele bedrag zelf houden, of hij kon zich betrouwbaar tonen en het delen met degene die het oorspronkelijke bedrag had overgemaakt.

Om het oxytocine-niveau bij deze uitwisseling te meten, ontwikkelden mijn collega's en ik een protocol om bij proefpersonen bloed af te nemen uit de arm vóór en direct nadat zij hadden besloten om als overboekende persoon een ander te vertrouwen of zich als ontvanger betrouwbaar te tonen. Omdat we hun gedrag niet wilden beïnvloeden, vertelden we de proefpersonen niets over het doel van het onderzoek, ook al hadden zij volstrekt geen invloed op de hoeveelheid oxytocine die zij aanmaakten. We constateerden dat naarmate mensen een hoger bedrag ontvingen (een teken van toenemend vertrouwen bij de zender), er meer oxytocine in hun hersenen werd aangemaakt. De hoeveelheid oxytocine die werd aangemaakt bij de ontvangers voorspelde dan weer hoe betrouwbaar zij zich zouden tonen – dat wil zeggen, hoe groot de kans was dat zij het geld zouden delen.

De hersenen genereren voortdurend stoffen waarmee signalen worden afgegeven. Het was dus denkbaar dat wij slechts willekeurige veranderingen in het oxytocine-niveau hadden gemeten. Om nu te bewijzen dat deze stof vertrouwen veroorzaakte, dienden we op een veilige manier kunstmatige oxytocine toe aan de hersenen (door middel van een neusspray). Vervolgens vergeleken we de proefpersonen die een echte dosis oxytocine hadden gekregen met proefpersonen bij wie een placebo was toegediend. Proefpersonen die een dosis van 24 IE's (internationale eenheden) aan kunstmatige oxytocine toegediend hadden gekregen, bleken het bedrag dat zij overboekten naar de vreemdeling ruim te verdubbelen. Aan de hand van diverse psychologische tests toonden we aan dat

EEN VERTROUWENS- CULTUUR BLIJKT BELANGRIJK TE ZIJN VOOR DE LOYALITEIT EN HET PRESTATIENIVEAU VAN MEDEWERKERS

het cognitief vermogen niet had geleden onder de toediening van de oxytocine. Ook constateerden we dat de proefpersonen bij een gokopdracht geen buitensporige risico's namen. Het toegenomen vertrouwen werd dus niet veroorzaakt door een neurale ongeremdheid. Oxytocine leek slechts één ding te doen: het verzwakte de angst om een vreemde te vertrouwen.

Mijn groep heeft vervolgens gedurende tien jaar aanvullende experimenten uitgevoerd om de stimulerende en remmende werkingen van oxytocine te bepalen. Dat onderzoek heeft duidelijk gemaakt waarom vertrouwen verschilt tussen individuen en situaties. Grote stress legt bijvoorbeeld een krachtige rem op oxytocine. (De meeste mensen voelen dit ook wel aan: onder grote druk verstaan zij zich niet doeltreffend met anderen.) Ook ontdekten we dat oxytocine bevorderlijk is voor iemands empathie, een nuttig kenmerk voor sociale wezens die proberen met elkaar samen te werken. We begonnen dus inzichten te ontwikkelen die konden worden gebruikt om vertrouwensvolle culturen te ontwerpen. Om die inzichten te bevestigen, moesten we echter het laboratorium uit en het veld in.

We regelden daarom dat we op allerlei plekken in de praktijk oxytocine en stresshormonen mochten meten om vervolgens de productiviteit en het innovatievermogen van medewerkers te bepalen. Voor dit onderzoek ben ik zelfs in het regenwoud van Papoea Nieuw-Guinea beland. Daar heb ik de oxytocine bij de lokale bevolking gemeten om te zien of de relatie tussen oxytocine en vertrouwen universeel is. (Dat blijkt ze inderdaad te zijn.) Op basis van al deze bevindingen heb ik een vragenlijst ontwikkeld waarmee het vertrouwen in een organisatie kwantitatief kan worden bepaald aan de hand van metingen van de onderliggende factoren (waarover meer in de volgende paragraaf). De vragenlijst heeft het voor mij mogelijk gemaakt om enkele duizenden ondernemingen te bekijken en voor managers een raamwerk te ontwikkelen.

VERTROUWEN SCHEPT VREUGDE

Uit experimenten blijkt dat het hebben van een hoger doel (*purpose*) net als vertrouwen de aanmaak van oxytocine stimuleert. Vertrouwen en een hoger doel versterken elkaar en vormen zo een mechanisme dat extra oxytocine vrijgeeft, wat vreugde schept.

Plezier in het werk komt dus voort uit werk dat wordt gedaan omwille van een hoger doel, en in een team dat te vertrouwen is. In de landelijk representatieve *data set* die ik beschrijf in het hoofdartikel is de correlatie tussen (1) vertrouwen versterkt door een hoger doel en (2) vreugde bijzonder hoog: 0.77. Dit betekent dat vreugde kan worden beschouwd als een 'afdoende statistiek' die laat zien in welke mate de cultuur erin slaagt de medewerkers bij de organisatie te betrekken. Dit kan heel eenvoudig worden gemeten door simpelweg één vraag te stellen: 'Hoe vaak geniet u van uw werk op een doorsnee dag?'

HET MANAGEN VAN VERTROUWEN

Aan de hand van de experimenten en enquêtes heb ik acht management-benaderingen benoemd die het onderling vertrouwen in een organisatie bevorderen. Deze benaderingen zijn meetbaar en ze kunnen worden ingezet om de prestaties te verbeteren.

Erken goede prestaties

De neurowetenschap laat zien dat het vertrouwen het sterkst wordt beïnvloed door erkenning wanneer die erkenning meteen wordt gegeven zodra een doel is bereikt, wanneer ze afkomstig is van collega's op hetzelfde niveau, en wanneer ze concreet, onverwacht, persoonlijk en openbaar is. Als erkenning in het openbaar wordt gegeven, wordt het succes gevierd met de energie van de groep. Ook inspireert zo iets anderen om eveneens uitstekende prestaties te leveren. Bovendien biedt het goed presterende medewerkers een platform om best practices met elkaar te delen, zodat anderen van hen kunnen leren.

Neem Barry-Wehmiller Companies, een dienstverlener op het gebied van de maakindustrie en technologie. Bij deze organisatie is het interne vertrouwen heel sterk. De best presterende medewerkers bij de tachtig bedrijven in productie-automatisering in deze groep worden heel doeltreffend erkend. CEO Bob Chapman en zijn team lanceerden een programma waarbij de medewerkers per fabriek elk jaar een uitstekend presterende collega in het zonnetje zetten. Op wie de keuze valt, wordt vooraf steeds geheim gehouden, en de fabriek sluit op de dag van de bekendmaking om de verkiezing te vier-

ren. De familie en goede vrienden van de medewerker in kwestie worden uitgenodigd om erbij te zijn (zonder het te verklappen aan de winnaar). Het voltallige personeel is erbij wanneer bekend wordt gemaakt wie dat jaar als beste uit de bus is gekomen. De bedrijfsleider opent de ceremonie. Eerst leest hij de nominatiebrieven voor waarin de bijdragen van de winnaar worden opgesomd. Aan het slot overhandigt hij de winnaar de sleutels van een sportauto die deze week mag gebruiken. De erkenning is in dit geval weliswaar niet direct, maar ze is wel concreet, onverwacht en zowel persoonlijk als openbaar. Door de winnaar te laten verkiezen door het personeel, geeft Barry-Wehmiller iedereen en niet alleen de top de gelegenheid om te zeggen wat uitstekende prestaties inhouden. Het lijkt allemaal goed te werken voor deze onderneming: in 1987 bestond ze nog uit één enkele fabriek, inmiddels is het een conglomeraat met een jaarlijkse omzet van 2,4 miljard dollar.

Genereer 'uitdagingstress'

Wanneer een manager aan een team een moeilijke maar uitvoerbare opdracht geeft, komen als gevolg van de matige stress die door die opdracht wordt veroorzaakt bij de teamleden neurologische stoffen vrij, waaronder oxytocine en adrenocorticotropine. Daardoor worden hun concentratievermogen en sociale band versterkt. Als teamleden met elkaar moeten samenwerken om een doel te bereiken, wordt hun handelen doeltreffend gecoördineerd door hun hersenactiviteit. Dit werkt echter alleen bij haalbare uitdagingen met een concrete afronding. Bij vage of onmogelijke doelen geven mensen de moed al meteen op. Leidinggevendenden moeten daarom geregeld een kijkje komen nemen bij een team om zich op de hoogte te stellen van de voortgang, en doelen aanpassen wanneer die te gemakkelijk of juist onhaalbaar zijn.

Dat doelen haalbaar moeten zijn, wordt onderstreept door onderzoek van Teresa Amabile, hoogleraar aan de Harvard Business School, over het effect van voortgang. Amabile analyseerde twaalfduizend dagboek aantekeningen van medewerkers uit allerlei bedrijfstakken en constateerde dat 76 procent van hen had genoteerd dat

zij de dagen waarop ze hun doelen dichterbij waren genaderd als de allerbeste hadden ervaren.

Laat mensen zelf bepalen hoe ze hun werk willen doen

Als medewerkers eenmaal zijn ingewerkt, laat hen dan zoveel mogelijk zelf bepalen hoe zij leiding willen geven en projecten willen aanpakken. Het werkt bijzonder motiverend als je het vertrouwen krijgt om zelf dingen te ontdekken en uit te werken: uit een enquête van Citigroup en LinkedIn in 2014 bleek dat bijna de helft van de medewerkers een salarisverhoging van twintig procent zou opgeven in ruil voor meer zeggenschap over hun eigen werk.

Autonomie bevordert ook innovatie doordat verschillende mensen verschillende benaderingen kiezen. Met procedures voor toezicht en risicobeheer kunnen negatieve afwijkingen als gevolg van het experimenteren tot een minimum worden beperkt. Door bovendien de projecten na afloop te evalueren, kunnen teams met elkaar delen hoe de positieve afwijkingen tot stand kwamen, zodat anderen kunnen voortbouwen op hun succes.

Vaak komt innovatie vooral van jongere of minder ervaren medewerkers. Zij worden immers in hun denken minder belemmerd door wat 'meestal' werkt. De ontwikkeling van de zelfrijdende auto laat dat bijvoorbeeld zien. Vijf jaar ploeteren en een grote investering door de Amerikaanse overheid in de drie grote autofabrikanten hadden geen zelfrijdend militair voertuig opgeleverd. Daarop besloot het agentschap voor defensieonderzoek (Defense Advanced Research Projects Agency) het over een andere boeg te gooien. Er werd een openbare wedstrijd uitgeschreven met een geldprijs voor wie als eerste een zelfrijdend voertuig wist te ontwikkelen dat een bepaald parcours in de Mojave woestijn in minder dan tien uur kon afleggen. Twee jaar later won een groep techniekstudenten van de universiteit van Stanford de uitdaging – en twee miljoen dollar.

Maak 'job crafting' mogelijk

Als de onderneming medewerkers het vertrouwen geeft om zelf te bepalen aan welke projecten zij willen werken,

BIJ MEDEWERKERS IN
EEN VERTROUWENS-
CULTUUR LIGT DE
PRODUCTIVITEIT
50% HOGER

zetten de medewerkers zich vooral in voor wat zij het allerbelangrijkste vinden. Dan krijgt de onderneming bijzonder productieve mensen die er lang willen blijven werken. Een voorbeeld is Morning Star Company, 's-werelds grootste fabrikant van tomatenproducten. Bij Morning Star (waar ik zelf voor heb gewerkt) zijn er zelfs geen functieomschrijvingen. De medewerkers organiseren zichzelf in werkgroepen. Een ander voorbeeld is gamesoftware-ontwikkelaar Valve. Daar krijgen de medewerkers bureaus op wielen en worden ze aangemoedigd om zich aan te sluiten bij projecten die 'interessant' ogen en 'voldoening' lijken te beloven. Men wordt er echter wel nog steeds aangesproken op zijn prestaties. Wanneer medewerkers zich bij een groep aansluiten, worden er duidelijke verwachtingen neergelegd. Na de afronding worden er bovendien steeds 360-graden-evaluaties uitgevoerd, zodat individuele bijdragen kunnen worden gemeten.

Deel informatie breed

Slechts veertig procent van de medewerkers zegt goed geïnformeerd te zijn over de doelen, strategieën en tactieken van hun onderneming. Deze onzekerheid over de koers van de onderneming creëert aanhoudende stress. Dat belemmert de afgifte van oxytocine en ondermijnt het teamwerk. De remedie is openheid. Organisaties die hun 'vluchtplan' delen met hun medewerkers, verminderen de onzekerheid over hun koers en de redenen om juist voor die koers te kiezen. Doorlopende communicatie is van doorslaggevend belang. In 2015 is dit in 195 landen gemeten bij 2,5 miljoen teams geleid door een manager. De betrokkenheid van het personeel bleek te verbeteren als die manager op de een of andere manier dagelijks contact had met zijn/haar directe ondergeschikten.

Buffer, actief in optimalisatie van sociale media, gaat nog verder en publiceert online de salarissen die er worden verdiend. Wilt u weten wat CEO Joel Gascoigne verdient? Gewoon even naar de site gaan. Dat is nog eens openheid.

Bouw doelbewust relaties op

Het netwerk in de hersenen dat wordt geactiveerd door oxytocine is oud in evolutionaire zin. Dit betekent dat het door oxytocine gegenereerde vertrouwen en sociale

gevoel diep zijn geworteld in ons wezen. In organisaties is de boodschap aan medewerkers echter vooral dat ze hun werk af moeten krijgen – niet dat ze vrienden moeten maken. Neurowetenschappelijke experimenten van mijn onderzoekslaboratorium laten echter zien dat mensen beter gaan presteren wanneer ze doelbewust sociale banden aanknopen in hun werk. Iets dergelijks kwam ook uit een onderzoek van Google. Managers die 'interesse en zorgzame aandacht tonen voor het succes en het welzijn van hun teamleden' presteren zowel kwantitatief als kwalitatief beter dan managers die dat niet doen.

Zelfs technici hebben behoefte aan sociale banden. Dat bleek uit een onderzoek onder software-technici in Silicon Valley. Diegenen onder hen die een band hadden ontwikkeld met anderen en hen hielpen bij hun projecten, genoten niet alleen het respect en vertrouwen van hun collega's maar waren ook zelf productiever. Het management kan medewerkers helpen om persoonlijke relaties op te bouwen door lunches, borrels na het werk en activiteiten voor teamontwikkeling te sponsoren. Dit klinkt misschien als opgelegd plezier. Als mensen echter om elkaar geven, presteren ze beter omdat ze hun teamgenoten niet willen teleurstellen. Met een niet al te overdreven uitdaging erbij (wildwatervaren is een goede) kan worden bewerkstelligd dat medewerkers sneller een band krijgen met elkaar.

Help mensen om zich persoonlijk optimaal te ontwikkelen

Een werkomgeving met groot onderling vertrouwen stimuleert mensen om zich zowel persoonlijk als professioneel te ontwikkelen. Uit tal van onderzoeken is gebleken dat het niet volstaat om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen voor het werk. Als je niet groeit als mens, dan lijden je prestaties daaronder. Ondernemingen met groot intern vertrouwen zijn bij de ontwikkeling van hun mensen gespitst op groei. Sommige organisaties vinden zelfs dat de terugkijkende eindejaarsbeoordeling niet langer nodig is – als managers maar heldere doelen stellen, medewerkers de ruimte bieden om die doelen te bereiken, en doorlopend feedback geven. In plaats van de eindejaarsbeoordelingen kunnen managers en hun directe ondergeschikten vaker bij elkaar komen om de professionele en persoonlijke groei van de medewerker te bespreken. Accenture en Adobe Systems pakten het

op deze manier aan. Managers kunnen gerichte vragen stellen om te leren begrijpen waar hun mensen in hun werk naartoe willen. Bijvoorbeeld: ‘Help ik jou om jouw volgende baan te krijgen?’ Met het oog op persoonlijke groei kan het gesprek gaan over de balans werk-privé, het gezin, en tijd voor ontspanning en reflectie. Investeren in de hele mens is van grote invloed op betrokkenheid en loyaliteit.

Stel u kwetsbaar op

Leiders in een werkomgeving met groot onderling vertrouwen vertellen hun collega's niet alleen wat zij moeten doen, maar vragen hen ook om hulp. Mijn onderzoeksteam heeft geconstateerd dat hierdoor bij anderen oxytocine wordt aangemaakt, en dat stimuleert hun vertrouwen en samenwerkingsbereidheid. Een manager die anderen om hulp vraagt, laat zien zeker te zijn van zichzelf. Dit is iemand die iedereen erbij betreft om doelen te bereiken. Jim Whitehurst, CEO van open-source-softwarehuis Red Hat, heeft hier eens het volgende over gezegd: ‘Ik merkte, dat als ik heel openlijk toegaf dat ik ergens geen verstand van had, het effect juist het tegenovergestelde was van wat ik had verwacht. Mijn geloofwaardigheid nam toe.’ Om hulp vragen is doeltreffend omdat het appelleert aan de natuurlijke drang van mensen om samen te werken met anderen.

Het rendement op vertrouwen

Nadat we de managementbenaderingen die het interne vertrouwen in een organisatie op peil houden hadden geïnventariseerd en gemeten, keken mijn team en ik naar het effect van vertrouwen op het prestatieniveau van ondernemingen. We deden dit op enkele verschillende manieren. Allereerst verzamelden we bewijs bij een twaalfstal ondernemingen die hun beleid hadden aangepast om het interne vertrouwen te verbeteren (meestal naar aanleiding van een daling van hun winst of marktaandeel). Ten tweede voerden we de eerder genoemde praktijkonderzoeken uit: bij twee ondernemingen met een verschillende mate van vertrouwen in verschillende afdelingen gaf mijn team aan groepen medewerkers spe-

cifieke taken op, mat hun productiviteit en innovatie bij de uitvoering van die taken, en verzamelde uiterst gedetailleerde gegevens – onder andere ook door een directe meting van de hersenactiviteit. Hieruit bleek dat vertrouwen het prestatievermogen bevordert. Ten derde, en als laatste, verzamelden we in februari 2016 in de Verenigde Staten via een onafhankelijk enquêteringsbureau gegevens uit een landelijk representatieve steekproef van 1.095 volwassenen in loondienst. De uitkomsten uit deze drie verschillende bronnen waren vergelijkbaar. Hier beperk ik me echter tot de inzichten die we verkregen uit de landelijke gegevens omdat die kunnen worden gegeneraliseerd.

In de enquête werd medewerkers gevraagd in hoeverre hun onderneming de acht besproken managementbenaderingen toepaste. Aan de hand van de respons konden we voor iedere organisatie het interne vertrouwensniveau berekenen. (Om te voorkomen dat we de respondenten zouden manipuleren, werd het woord ‘vertrouwen’ nergens genoemd in de enquêteformulieren.) Het interne vertrouwen in organisaties ligt in de Verenigde Staten gemiddeld op 70 procent (bij een maximum van 100 procent). Maar liefst 47 procent van de respondenten werkte voor een organisatie waar het vertrouwen onder dat gemiddelde lag. Eén onderneming scoorde zelfs erbarmelijk slecht: 15 procent. De ondernemingen scoorden over het geheel genomen het laagst op het aspect ‘goede prestaties erkennen’ en ‘informatie delen’ (respectievelijk 67 en 68 procent). Uit de gegevens lijken we dus te mogen afleiden dat de gemiddelde Amerikaanse onderneming alleen al door deze twee aspecten beter aan te pakken het interne vertrouwen zou kunnen verbeteren – zelfs wanneer ze helemaal niets deed aan de andere zes aspecten.

Vertrouwen bleek van grote invloed te zijn op het eigen prestatieniveau van de respondenten zoals zij dat zelf inschatten. Bij respondenten in ondernemingen in het hoogste kwartiel lag de energie 106 procent hoger en de betrokkenheid bij het werk 76 procent hoger dan bij respondenten in ondernemingen in het laagste kwartiel. Hun productiviteit lag volgens hun eigen opgave bovendien 50 procent hoger – een uitkomst die aansluit bij de

ONDERNEMINGEN
MET EEN HOOG
VERTROUWENSNIVEAU
BETALEN BETER OMDAT
ZE PRODUCTIEVER EN
INNOVATIEVER ZIJN

objectieve metingen van productiviteit die we deden in onderzoek onder medewerkers tijdens hun werk. Vertrouwen had ook grote invloed op de loyaliteit van personeel: het aantal medewerkers dat zei het daaropvolgende jaar bij de huidige werkgever te willen blijven, lag bij organisaties met een hoog intern vertrouwensniveau 50 procent hoger dan bij ondernemingen met een laag intern vertrouwensniveau. Het aantal dat zei de onderneming als werkgever aan te bevelen bij familie en vrienden lag 88 procent hoger.

Mijn team constateerde eveneens dat bij organisaties met een hoog intern vertrouwensniveau het plezier in de eigen baan 60 procent hoger lag, de ervaren verwantschap met de doelstelling van de organisatie 70 procent hoger, en de ervaren band met collega's 66 procent hoger. Een cultuur van groot intern vertrouwen verbetert hoe mensen elkaar en zichzelf behandelen. Vergeleken met medewerkers bij organisaties die laag scoorden op vertrouwen, hadden de mensen uit de vertrouwensvolle omgevingen 11 procent meer empathie met hun collega's, anonimiseerden zij hun collega's 41 procent minder vaak, en ervoeren zij 40 procent minder burnout door hun werk. Bovendien ervoeren zij meer dat zij iets presteerden – 41 procent meer.

Nogmaals: deze analyse ondersteunt de bevindingen van onze kwalitatieve en wetenschappelijke onderzoeken. Maar we kregen er ook een nieuw en verrassend inzicht bij: ondernemingen met een hoog vertrouwensniveau betalen beter. In het hoogste kwartiel voor vertrouwen bleken medewerkers jaarlijks 6.450 dollar, of zeventien procent, meer te verdienen dan in het laagste. In een arbeidsmarkt met open concurrentie is dat alleen maar mogelijk wanneer de ondernemingen met een hoge mate van vertrouwen productiever en innovatiever zijn.

CONCLUSIE

Max De Pree, een voormalig CEO van Herman Miller, heeft ooit eens het volgende opgemerkt: 'De allereerste verantwoordelijkheid van een leider is om te bepalen wat de realiteit is. De laatste is om dank je wel te zeggen. Tussen die twee in, moet de leider dienen.'

Dat wordt nadrukkelijk ondersteund door de experimenten die ik heb uitgevoerd. Je schept uiteindelijk vertrouwen door een heldere koers uit te stippelen, mensen datgene te geven wat zij nodig hebben om die koers te volgen, en hen vervolgens niet in de weg te lopen.

Dit betekent niet dat je geen eisen stelt aan je medewerkers of minder van hen verwacht. Ondernemingen met een hoog intern vertrouwensniveau spreken hun mensen wel degelijk aan op hun prestaties. Maar ze sturen hun mensen niet tot in detail aan. Ze behandelen hen als verantwoordelijke volwassenen.

Over de auteur

P.J. Zak is oprichter en directeur van het Center for Neuroeconomics Studies en hoogleraar Economie, Psychologie en Management aan Claremont Graduate University. Hij publiceerde in 2017 bij Amacom het boek *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Neuroscience of Trust', by Paul J. Zak, in the January-February 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 1-2, pp. 84-90.

© 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.