



**BEST GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD BUSINESS
REVIEW
MEI-JUNI 2020**

MANAGEMENT BEGINT MET VERTROUWEN

Frances Frei en Anne Morriss

LEIDERSCHAP

Vertrouwen rust op drie ‘pijlers’: authenticiteit, logica en empathie. Wanneer het vertrouwen te zwak is, of ontbreekt, komt dat meestal doordat het schort aan een van die drie ‘pijlers’. Beschrijving van een model om te werken aan vertrouwen, geïllustreerd aan de hand van herstelwerk bij Uber.

In de lente van 2017 vloog een van ons, Frances, van de oost- naar de westkust van de Verenigde Staten om in San Francisco op het hoofdkantoor van Uber de toenmalige CEO van het bedrijf, Travis Kalanick, te ontmoeten. Frances was uitgenodigd om naar San Francisco te komen door Meghan Joyce, die aan het hoofd stond van de activiteiten van Uber in Verenigde Staten en Canada. Uber had zichzelf met een aantal incidenten diep in de nesten gewerkt. Joyce hoopte dat wij het bedrijf konden helpen die problemen te boven te komen. Wij stonden erom bekend dat wij organisaties – vaak organisaties die nog worden geleid door de oprichter – hebben kunnen helpen met complexe uitdagingen op het gebied van leiderschap en cultuur.

Wij waren sceptisch over Uber. Wat we over het bedrijf hadden gelezen gaf ons niet veel hoop op verbetering. Uber was op dat moment een bijzonder succesvolle startup die een enorme verandering teweeg had gebracht in de markt. Het bedrijf leek daarbij echter iedere vorm van fatsoen uit het oog te zijn verloren. Een

voorbeeld: begin 2017 gingen taxichauffeurs in New York in staking uit protest tegen het inreisverbod¹ dat president Trump had afgekondigd. Uber leek toen te proberen om te profiteren van die situatie. Dat leverde het bedrijf een storm van kritiek op; er werd zelfs een #deleteUber-campagne gelanceerd. Een ander incident deed zich een maand later voor, kort voor onze eerste bijeenkomst bij Uber: een technicus die voor Uber werkte, Susan Fowler, schreef in haar blog moedig over de pesterijen en discriminatie die zij bij het bedrijf had ervaren. Vervolgens doken er compromitterende beelden op van CEO Kalanick die zich razendsnel verspreiden. Daarin was te zien hoe hij zich in een gesprek met een Uber-chauffeur volstrekt ongevoelig toonde voor problemen van mensen als die chauffeur om rond te komen in een Uber-wereld. Behalve deze incidenten werden het bedrijf destijds ook nog andere verwijten gemaakt. Al met al had Uber de reputatie gekregen een keihard bedrijf te zijn, dat desnoods over lijken ging in zijn poging de markt naar zijn hand te zetten.

Ondanks onze scepsis was Frances toch ingegaan op de uitnodiging om Kalanick te ontmoeten. (Anne werkte op dat moment aan haar eigen bedrijf en was daarom minder nauw betrokken bij dit project.) Naar aanleiding van de berichtgeving over Kalanick zette Frances zich mentaal schrap voor de ontmoeting met hem. Ze verwachtte iemand tegenover zich te vinden die bijzonder met zichzelf was ingenomen. Maar dat bleek Kalanick helemaal niet te zijn. Hij toonde zich bescheiden en bedachtzaam. Ook had hij er veel over nagedacht hoe de culturele waarden die hij Uber had meegegeven – en waarmee het succesvol was geworden – onder zijn leiding met voeten waren getreden en gecorrumpeerd waren geraakt. Hij bewonderde wat zijn team had bereikt. Maar hij erkende ook dat hij sommige mensen in leiderschapsrollen had geplaatst zonder hen de benodigde training of het mentorschap te geven om effectief te kunnen zijn. Welke fouten Kalanick tot dan toe ook had gemaakt, hij liet zien dat hij echt een goed leider wilde zijn.

Weer terug op onze thuisbasis (in Cambridge, Massachusetts) bespraken wij of we het project moesten aannemen. Er waren veel redenen om het niet te doen. Het werk zou zwaar zijn en de uitkomst onzeker, om nog maar te zwijgen van de lange reizen die we ervoor zouden moeten maken. De medewerkers van Uber zaten er op dat moment helemaal doorheen en het merk had een negatieve klank gekregen. Maar stel nu eens dat wij Uber weer op het juiste pad wisten te krijgen? Dan zouden wij een bewezen verbeteringsroute hebben voor al die andere organisaties die zich (ook) hadden vergaloppeerd en weer ‘menselijker’ wilden worden. We besloten daarom het te doen.

Toen we die beslissing eenmaal hadden genomen, wisten we ook precies waar we moesten beginnen. Met vertrouwen.

LEIDERSCHAP ALS EMPOWERMENT

Vertrouwen geldt als iets kostbaars. Maar het is tegelijkertijd de basis voor bijna alles wat we doen als

beschaafde mensen. Op basis van vertrouwen zijn we bereid ons zuurverdiende salaris te ruilen voor goederen en diensten, ons leven te verpanden aan een ander in het huwelijk, een stem uit te brengen voor iemand die onze belangen zal behartigen. Wetten en contracten vormen een vangnet, maar zelfs die zijn uiteindelijk gebaseerd op vertrouwen in de instellingen door welke ze worden afgedwongen. We weten niet zeker dat het recht zal zegevieren als er iets misgaat. Maar we vertrouwen het systeem voldoende om met mensen die we niet echt goed kennen transacties te sluiten waarbij veel op het spel staat.

Vertrouwen is ook een van de meest essentiële vormen van ‘kapitaal’ waarover een leider beschikt. Om vertrouwen te kunnen opbouwen, zullen veel leiders echter op een andere manier moeten gaan kijken naar ‘leiderschap’. In de traditionele kijk op leiderschap staat

de persoon van de leider centraal: zijn/haar visie en strategie, zijn/haar vermogen om lastige knopen door te hakken en de mensen achter zich te krijgen, zijn/haar talenten en charisma, en de bijzondere momenten waarop niemand minder dan deze persoon moed toonde en zijn/haar instinct volgde. Maar eigenlijk gaat leiderschap helemaal niet over de leider. De taak van de leider is er-

voor te zorgen dat andere mensen door zijn of haar opstelling en aanpak zelfstandig hun werk kunnen doen, ook wanneer de leider niet in hun buurt is.

Dat is het fundamentele principe dat wij hebben gedistilleerd uit ons werk met leiders en organisaties die zich wilden verbeteren. De leider moet de voorwaarden creëren die de mensen in de organisatie in staat stellen om hun eigen capaciteiten en vermogens te ontplooien. Bovendien moet de leider eraan werken dat de medewerkers dat niet alleen kunnen en willen doen wanneer de leider samen met hen ‘in de loopgraven’ zit. Ze moeten het ook doen wanneer de leider niet in de buurt is. En zelfs – en dat is de ultieme test – wanneer de leider het team definitief heeft verlaten. Wij spreken in dit verband van ‘empowerment-leiderschap’. Hoe meer vertrouwen je opbouwt, des te beter je dit soort leiderschap aan de dag kunt leggen.

MENSEN BESEFFEN
VAAK NIET DAT
ZIJ MET DE (DES)
INFORMATIE DIE ZIJ
‘UITZENDEN’ HUN EIGEN
BETROUWBAARHEID
KUNNEN ONDERMIJNEN

FIGUUR 1. DE VERTROUWENS-DRIEHOEK

Vertrouwen staat of valt met drie factoren: authenticiteit, logica en invoelingsvermogen (empathie). Wanneer het vertrouwen verloren gaat, komt dat bijna altijd doordat een (of meer) van die drie factoren verloren is (zijn) gegaan. De leider die vertrouwen wil opbouwen, zal eerst in de spiegel moeten kijken: op welke factor of factoren 'scoort' hij of zij onvoldoende?



DE PIJLERS VAN VERTROUWEN

Hoe bouw je dat fundamentele leiderschapskapitaal – vertrouwen – op? In onze ervaring rust vertrouwen op drie belangrijke pijlers: authenticiteit, logica en empathie (invoelingsvermogen). Mensen zijn geneigd om je te vertrouwen wanneer ze de indruk hebben dat jij je niet anders voordoet dan je bent (authenticiteit), wanneer ze vertrouwen hebben in je oordeel en competentie (logica), en wanneer ze het gevoel hebben dat je om hen geeft (empathie). Wanneer het vertrouwen verloren gaat, is dat bijna altijd terug te voeren op een breuk in een van deze drie pijlers.

Mensen beseffen niet altijd hoezeer de informatie (en vaker nog de desinformatie) die ze uitzenden hun eigen betrouwbaarheid kan ondermijnen. Dat wordt nog eens verergerd wanneer iemand in de stress zit. Onder stress ga je nog nadrukkelijker het gedrag vertonen dat anderen juist argwanend maakt over jou. Een sollicitant, bijvoorbeeld, kan zich in een sollicitatiegesprek onbewust anders voordoen dan hij of zij is, ook al vermindert zulk niet-authentiek gedrag juist de kans op de baan.

Het goede nieuws is dat de meeste mensen een stabiel patroon aan vertrouwenssignalen genereren. Een kleine gedragsverandering kan dan al heel veel teweegbrengen. Wanneer het vertrouwen verzwakt of niet het beoogde effect sorteert, komt dat meestal door een probleem met steeds dezelfde pijler: authenticiteit, logica of empathie. We spreken dan van een ‘wankel’ pijler. Simpel gezegd is dat de pijler die bij jou doorgaans als eerste inzakt.

De ervaring leert dat iedereen een wankel pijler heeft. Om als leider vertrouwen te kunnen opbouwen, moet je eerst uitzoeken welke van de drie jouw wankel pijler is.

BEPAALEN WELKE PIJLER WANKELT

Het is dus zaak om te bepalen wat jouw ‘wankel pijler’ is. Dat doe je door terug te denken aan een recent moment waarop jij niet het volle en uitdrukkelijke vertrouwen kreeg dat je zocht. Misschien ging een belangrijke verkooptransactie niet door. Of misschien ging die uitdagende opdracht niet naar jou maar naar

een ander; betwijfelde de opdrachtgever misschien of jij die klus aan kon? Houd dat moment vast en doe vervolgens iets wat niet bepaald gemakkelijk is: geef die andere persoon in de situatie waaraan je terugdenkt het voordeel van de twijfel. Laten we die persoon jouw 'scepticus' noemen. Ga ervan uit dat deze scepticus jou terecht niet volledig vertrouwde, en dat het aan jou ligt dat het ontbrak aan het benodigde vertrouwen. Bedenk dat je deze oefening oprecht moet uitvoeren en serieus moet nemen. Anders heb je er niets aan.

Welke van de drie pijlers – authenticiteit, logica of empathie – wankelde in de situatie waaraan je terugdenkt? Had jouw scepticus het gevoel dat jij jezelf of jouw verhaal niet helemaal eerlijk presenteerde? In dat geval is authenticiteit het probleem. Betwijfelde jouw scepticus jouw analyse of jouw vermogen om een ambitieus plan uit te voeren? Dan was de logica het probleem. Of had jouw scepticus misschien het gevoel dat jij vooral naar jouw eigenbelang keek? Dan was empathie het probleem.

Kies vervolgens nog drie of vier interacties uit het verleden die jou in het bijzonder zijn bijgebleven, om welke reden dan ook. Voer ook voor elk daarvan een snelle vertrouwensdiagnose uit. Wat was in elk van die gevallen jouw wankel pijler? Zie je een patroon ontstaan in die verschillende, achtereenvolgende, incidenten die je hebt meegemaakt? Welke van de drie pijlers, kortom, lijkt bij jou steeds te wankelen? Bovendien: verandert het patroon onder stress of in de confrontatie met verschillende soorten belanghebbenden? Is bijvoorbeeld in je contact met ondergeschikten de ene pijler wankel, en in contacten met superieuren een andere? Dat is niet ongebruikelijk.

Deze diagnostische oefening werkt het beste wanneer je haar samen doet met minstens één andere persoon, het liefst iemand die jou goed kent. Het kan verhelderend en zelfs bevrijdend zijn om jouw analyse met een ander te delen. Dat helpt ook om je hypothese te testen en te verfijnen. Onze ervaring is dat ongeveer een vijfde van de zelfevaluaties zal moeten worden herzien. Kies daarom als partner iemand uit die ervoor zorgt dat jij eerlijk blijft tegen-

over jezelf. Overweeg ook om een incident uit het verleden op te rakelen en jouw analyse ervan direct en openlijk te bespreken met degene die jou in die specifieke situatie geen of onvoldoende vertrouwen had geschonken (jouw 'scepticus'). Zo'n gesprek alleen al kan een indrukwekkende manier zijn om het vertrouwen weer op te bouwen. Wanneer je verantwoordelijkheid neemt voor een wankel pijler, dan geef je jezelf bloot (authenticiteit), laat je jezelf van je analytische kant zien (logica), en draag je uit dat je geeft om de relatie met de ander (empathie).

VERSTEVIG DE WANKELE PIJLER

In de afgelopen tien jaar hebben wij allerlei leiders geholpen bij problemen met vertrouwen: van doorgewinterde politici tot jonge startup-founders en CEO's van miljardenbedrijven. Dat heeft ons veel geleerd over de manieren waarop je je eigen wankel vertrouwenspijlers kunt 'verstevigen'. We bespreken nu wat voor elk van de drie pijlers in onze 'vertrouwensdriehoek' het beste werkt.

Empathie

Empathie is een aandachtspunt voor de meeste leiders die topprestaties (moeten) leveren. Een kennelijk gebrek aan empathie is een belangrijke drempel voor *empowerment*-leiderschap. Als mensen denken dat jij meer om jezelf geeft dan om anderen, zullen ze jou niet het vertrouwen geven dat je nodig hebt om hen te kunnen leiden.

Voor al bij sterk analytisch ingestelde mensen, die gedreven zijn om te leren, schort het vaak aan empathie. Ze hebben vaak geen geduld met minder gedreven mensen of mensen die minder snel van begrip zijn. Daar komt bij dat de inrichting en uitrusting van het moderne werken ons voortdurend afleiden of verhinderen om empathie te tonen: we worden geacht dag en nacht klaar staan en onze aandacht wordt continu opgeëist door allerlei verschillende technologieën. Al die 'rinkelende' apparaten bevestigen ons voort-

WIE ZIJN WARE 'IK' NIET
LAAT ZIEN, BEPERKT
HET VERTROUWEN
EN DAARMEE ZIJN
LEIDINGGEVEND
VERMOGEN

durend in onze eigenwaarde. Ze verstoren soms zelfs de interacties van de leidinggevende met degenen die hij/zij aanstuurt en probeert te 'empoweren'.

Mensen die zich te weinig empathisch tonen, raden wij aan om goed te letten op hun gedrag in groepsverband, vooral wanneer anderen aan het woord zijn. Want wat gebeurt er vaak in een vergadering? Aanvankelijk voelen de meeste mensen zich erg betrokken. Zodra, echter, degenen met (te) weinig empathisch vermogen de besproken concepten begrijpen en hun ideeën hebben ingebracht, verliezen ze hun interesse. Hun betrokkenheid neemt af en blijft beperkt totdat de bijeenkomst (eindelijk) eindigt. Ze doen niet meer mee, kijken vaak op hun telefoon en hun houding is een doorlopend vertoon van verveling. Ze laten, kortom, in alles merken dat de bijeenkomst beneden hun stand is. Dergelijk gedrag heeft echter een prijs, en die wordt betaald met de munt die vertrouwen heet. Als jij uitstraalt dat jij belangrijker bent dan alle anderen, waarom zou dan nog iemand vertrouwen hebben in de richting die jij kiest? Wat hebben de anderen er dan aan om jou te volgen?

De oplossing is heel eenvoudig: concentreer je niet op wat jij nodig hebt in die vergadering, maar zorg ervoor dat alle andere aanwezigen krijgen wat zij nodig hebben. Voel jezelf oneindig verantwoordelijk voor de anderen rond de tafel. Help de discussie vooruit, ook al is het niet jouw vergadering. Probeer aansprekende voorbeelden te geven die concepten tot leven brengen. Blijf net zo lang actief betrokken in het overleg totdat iedereen rond de tafel begrijpt waar het gesprek over gaat. Als je dat doet, dan zul je niet tegelijkertijd ook nog berichten en e-mail kunnen inzien. Schakel daarom je apparaten uit. De andere aanwezigen hebben immers heel goed door dat het niet hun goede ideeën zijn die jij noteert wanneer je tijdens de vergadering iets intikt op je telefoon of laptop.

Om dat laatste punt tot besluit nog eens extra te onderstrepen: leg sowieso je telefoon wat vaker weg, ook al is dat het enige wat je doet om je gedrag te veranderen. En met 'weg' bedoelen we ook 'weg': uit het zicht

en buiten bereik, niet alleen maar een paar minuten omgedraaid naast je op je bureau. Je zult versteld staan van de verandering in de kwaliteit van je interacties en je vermogen vertrouwen op te bouwen.

Logica

Als anderen jouw ideeën niet altijd vertrouwen of denken dat jij ze niet in praktijk zult kunnen brengen, dan is logica waarschijnlijk jouw wankel pijler. Iemand die men niet vertrouwt, wil men liever ook niet achter het stuur zien.

In dit geval is ons advies: pak de gegevens er weer bij. Onderbouw je argumentatie met harde feiten en spreek je uit over de dingen waarover geen twijfel kan bestaan. En dan ... dan wordt het moeilijk, want daar moet je het vervolgens ook bij laten. De basketballer Larry Bird was zo ongelooflijk goed omdat hij de bal alleen wierp als hij wist dat hij ermee kon scoren. Dat onderscheidde hem van andere

topspelers; die wisten hun kans op een succesvolle worp minder goed in te schatten omdat hun ego en adrenaline hen in de weg zaten. Bird keek en oefende zo gedisciplineerd dat hij op het moment dat hij, in het heetst van de wedstrijd, de bal wierp altijd precies wist waar die heen ging. Als de logica jouw wankel pijler is, neem dan een voorbeeld aan Bird en leer om 'in jezelf te spelen'.

Als je je eenmaal op je gemak voelt wanneer je dat doet, ga dan je kennis uitbreiden. Probeer daarbij van anderen te leren. Hun inzichten behoren tot de waardevolste bronnen van kennis die je hebt. Die bronnen kun je echter alleen aanboren als je onder ogen durft te zien dat jij niet alle antwoorden hebt – en dat geven leiders vaak niet graag toe. Als je een beroep doet op de ervaring van anderen, heeft dat het bijkomende voordeel dat je laat zien wie je bent en waar jij in het werk energie van krijgt. Dat maakt je authentieker.

Als logica de wankel pijler is onder het vertrouwen, dan ligt dat vaak eerder aan de perceptie omtrent de argumentatie dan aan de werkelijke kwaliteit ervan. Ideeën worden dan niet effectief gecommuniceerd.

BIJ VEEL MENSEN KAN EEN KLEINE GEDRAGSVERANDERING AL HEEL VEEL DOEN VOOR HET VERTROUWEN DAT ANDEREN IN HEN HEBBEN

Een complexe gedachte kun je in het algemeen op twee manieren proberen over te brengen. De eerste optie is om je toehoorders te vertellen hoe jij op jouw idee bent gekomen, compleet met alle wendingen en context en dramatische spanning die jij hebt ervaren tijdens jouw 'ontdekkingsreis'. Dit is de stijl van mensen die goed een verhaal kunnen vertellen. Je kunt deze stijl visualiseren door je een ondersteboven gekeerde driehoek voor te stellen: je begint bovenaan te vertellen vanuit de brede basis van de driehoek en leidt je publiek via een spannende weg naar de uitkomst onderaan.

Maar dat is een riskante aanpak als logica jouw wankel pijler is. De kans is dan groot dat je met zo'n verhaallijn geen vertrouwen wekt in jouw oordeel. Met al die omtrekkende bewegingen in je verhaal verlies je waarschijnlijk je publiek; misschien haken je toehoorders op gegeven moment af wanneer jij hen trakteert op de zoveelste wending in je betoog.

Het alternatief is dan om die denkbeeldige driehoek rechtop te zetten. Begin met je hoofdpunt, of kop, aan de bovenkant van de driehoek, en behandel vervolgens de punten die jouw idee onderbouwen. Door je verhaal op deze manier te vertellen, toon je een heldere visie en laat je zien dat je de feiten beheerst. Voor je toehoorders wordt het nu veel gemakkelijker om jouw logica te volgen. En mocht je tijdens je presentatie worden onderbroken, dan heb je op zijn minst al de essentie van je idee verteld.

Authenticiteit

Als anderen het gevoel hebben dat jij niet bent zoals jij je voordoet – dat jij niet eerlijk en open laat zien wat je weet, denkt en voelt – dan is authenticiteit waarschijnlijk jouw wankel pijler.

Een snelle test: in hoeverre gedraag jij je in je werk anders dan privé, bij familie en vrienden? Als daar een groot verschil tussen zit, vraag je dan af wat het jou oplevert om op je werk bepaalde delen van jezelf te maskeren of te onderdrukken. Welk voordeel biedt jou dat?

Hoewel het op papier misschien aantrekkelijk lijkt om steeds 'gewoon jezelf' te zijn, kun je heel goede redenen hebben om toch niet altijd het achterste van je tong te laten zien. Daar kun je een uiterst praktische overweging voor hebben, hoe pijnlijk ook. Misschien wil je je seksuele geaardheid liever geheim houden in een bedrijf waar een vijandige sfeer hangt ten aanzien van homoseksualiteit. Het is ook mogelijk dat je jezelf schade berokkent als jij je authentieke gevoelens uit. Dat overkomt bijvoorbeeld vrouwen vrij vaak als zij het op hun werk laten merken wanneer ze van slag zijn. Zwarte mannen gaan gebukt onder het valse stereotype dat zij licht ontvlambaar zouden zijn. We hebben het hier dus niet over weloverwogen zelfcensuur.

Daar kun je toe worden gedwongen wanneer je werkt in een omgeving met vooroordelen of die psychologisch tamelijk onveilig is. We hebben het hier over niet-authentiek gedrag als strategie, als een manier van omgang op de werkplek. Als jij je op zo'n manier opstelt, is authenticiteit de vertrouwenspijler waar het bij jou aan schort.

Op de korte termijn kan het bij bepaalde problemen helpen om niet jouw ware 'ik' te laten zien. Onze ervaring is echter dat je daarmee het vertrouwen dat anderen in je stellen beperkt. In dat geval wordt ook jouw leidinggevend vermogen beperkt. Wanneer mensen voelen dat de leider de waarheid achter houdt, of niet echt authentiek is, zijn ze veel minder bereid om zich te genover hem/haar kwetsbaar op te stellen in de mate die de leider nodig heeft om hen echt goed te kunnen leiden en ontwikkelen.

Wij hebben van nabij meegemaakt hoezeer de prestaties van divers samengestelde teams kunnen lijden onder een gebrek aan authenticiteit. Diversiteit kan in de hedendaagse zakenwereld een grote troef zijn. Bedrijven die goed omgaan met diversiteit hebben in de markt vaak de wind in de rug. Maar die troef krijg je niet zomaar in de schoot geworpen. Simpelweg mensen met verschillende perspectieven en ervaringen bij elkaar brengen in een team levert niet vanzelf betere teamprestaties op. De harde waarheid is dat een

OM ALS LEIDER
VERTROUWEN TE
KUNNEN OPBOUWEN,
MOET JE EERST
UITZOEKEN WELKE VAN
DE DRIE 'PIJLERS VAN
VERTROUWEN' BIJ JOU
'WANKELT'

divers samengesteld team ondermaats kan presteren wanneer het niet actief wordt gemanaged op de verschillen tussen de teamleden. Dat komt deels door het zogeheten effect van de ‘gemeenschappelijke informatie’. Daarmee wordt bedoeld dat mensen de neiging hebben om vooral te kijken naar wat ze gemeen hebben met anderen. We zijn geneigd te zoeken naar kennis die we delen met anderen en die te bevestigen. Die gemeenschappelijke kennis bevestigt onze waarde voor de groep en onze verwantschap met de groep. Een divers samengesteld team beschikt per definitie over minder gemeenschappelijke informatie die kan worden ingezet bij de collectieve besluitvorming.

Neem bijvoorbeeld twee teams van elk drie personen. In het ene team zijn die drie teamleden verschillend van elkaar, in het andere lijken ze sterk op elkaar. Als beide teams op precies dezelfde manier worden gemanaged – als bijvoorbeeld in allebei de teams de toonaangevende methoden voor groepsoverleg worden gehanteerd – zal het homogene team waarschijnlijk beter presteren. Ook al organiseer je als team nog zoveel feedback en vertrouwensoefeningen, het ‘gemeenschappelijke informatie’-effect overwin je er niet mee.

Dit effect blijft echter alleen in stand als het niet goed zit met de authenticiteit. Als de teamleden er daarentegen wél voor kiezen om hun ware, en unieke, ‘ik’ te tonen – lees: die aspecten van zichzelf die anders zijn dan bij de andere teamleden – dan kan dat het team een onovertroffen voordeel bezorgen. Het team kan dan putten uit veel meer informatie. Het resultaat is een ‘inclusief’ team dat waarschijnlijk (veel) beter zal presteren dan zowel homogene teams als divers samengestelde teams die niet actief worden gemanaged op ‘inclusiviteit’.

Die uitbreiding van de kennisbasis en de voor de hand liggende voordelen ervan staan of vallen met de moed van degenen die een probleem hebben met authenticiteit. We weten hoe moeilijk het kan zijn om te laten zien wie we werkelijk zijn. En we weten ook dat het soms te veel is gevraagd om dat te doen. Maar als we regelmatig toegeven aan de druk om ons unieke

zelf in te tomen, dan onderdrukken we de waardevolste delen van onszelf. Niet alleen verbergen we dan uiteindelijk datgene wat de wereld het meest van ons nodig heeft – onze verschillen – maar maken we het ook moeilijker voor mensen om ons te vertrouwen als leider.

Er is een goede reden om je dit aan te trekken, zelfs al vind jij jezelf helemaal niet ‘anders’. We betalen namelijk allemaal de prijs voor niet-authentieke interacties. Ook krijgen we allemaal een grotere kans om beter te presteren wanneer de arbeidsomgeving ‘inclusief’ is en authenticiteit bevordert. Discriminatie is, met andere woorden, niet alleen een probleem voor vrouwen. Evenmin is aanhoudend racisme uitsluitend een probleem voor mensen met een andere

etnische achtergrond. Het is onze gemeenschappelijke morele en organisatorische plicht om werkplekken te creëren waar we de last van onze onderlinge verschillen samen dragen. We hebben er immers allemaal baat bij om ervoor te zorgen dat die verschillen geen last meer zijn.

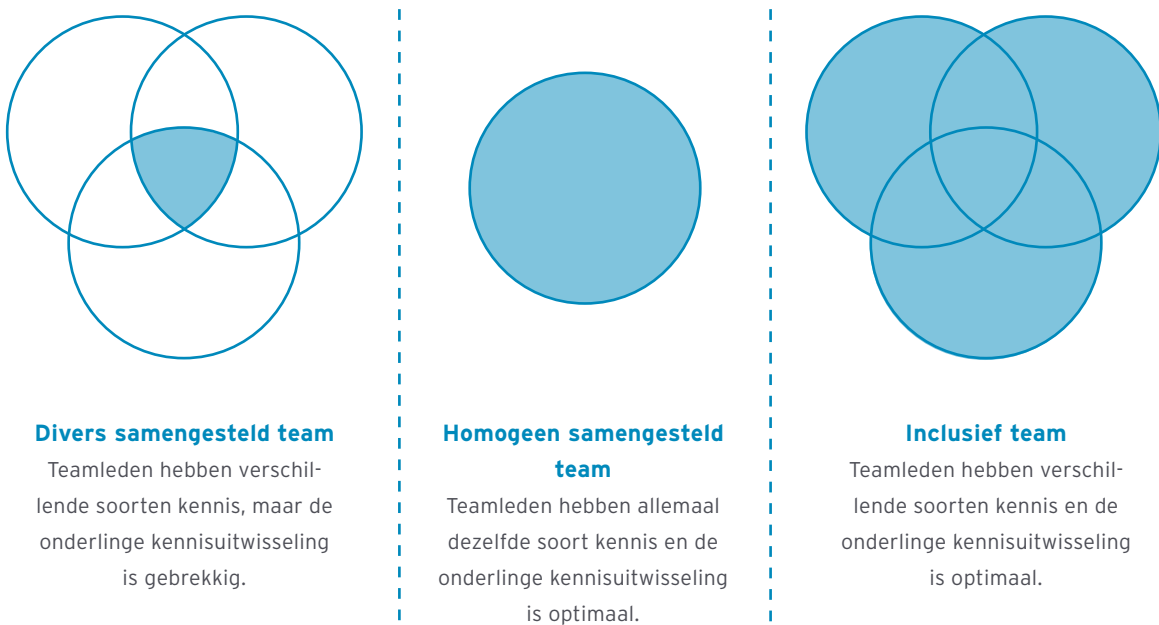
Het lijkt misschien heel moeilijk om een omgeving te creëren waar authenticiteit kan gedijen. Wij hebben echter in ons werk ervaren dat het dat niet hoeft te zijn. Zo’n omgeving is dringend noodzakelijk en haalbaar. Er is ook veel minder lef voor nodig om zo’n omgeving te creëren dan om een complete bedrijfstak op de schop te nemen of een complexe organisatie te laten groeien – iets wat leiders elke dag doen in de volste overtuiging dat ze de gewenste resultaten zullen behalen. Laat ieder van ons de verantwoordelijkheid nemen om bedrijven te creëren waar verschillen kunnen gedijen. Laat ieder van ons de persoonlijke verantwoordelijkheid nemen om zich in die bedrijven authentiek op te stellen. Dan krijgen we een vrij goede kans om ware inclusiviteit – en een hoog niveau van vertrouwen – op te bouwen.

Hecht dus niet zozeer aan wat jij denkt dat mensen willen horen. Kijk vooral naar wat jij tegen hen moet zeggen. Laat jezelf zien in al je onopgesmukte menselijkheid, ongeacht wat je critici ervan zeggen. En zorg tegelijkertijd als de beste voor mensen die anders zijn

ALLEEN AL DOOR
OPENLIJK TE
PRATEN OVER JE
PROBLEEM KUN JE
HET VERTROUWEN
VERSTERKEN

FIGUUR 2. VERTROUWEN, DIVERSITEIT EN TEAMPRESTATIE

Diversiteit komt de besluitvorming niet per definitie ten goede. Sterker nog, divers samengestelde teams die niet actief worden gemanaged op inclusiviteit kunnen slechter presteren dan homogeen samengestelde teams. Dat komt omdat gedeelde kennis een sleutelrol speelt in de besluitvorming, en divers samengestelde teams beginnen per definitie met minder kennis. Voor een divers samengesteld team is het daarom cruciaal dat wordt voorzien in de voorwaarden voor vertrouwen. Dan kunnen de teamleden hun unieke perspectieven en ervaringen inbrengen, waardoor het team meer kennis kan ontsluiten en een onovertroffen voordeel kan creëren.



dan jij, in de wetenschap dat hun verschil nu juist datgene is wat jouw potentieel en dat van jouw organisatie kan doen ontketenen.

GELOOF IN JEZELF

We hebben tot nu toe betoogd dat het fundament van *empowerment*-leiderschap het vertrouwen is dat andere mensen stellen in de leider. Dat is ook zo. Maar er gaat nog een stap aan vooraf. Het pad naar *empowerment*-leiderschap begint niet wanneer andere mensen jou beginnen te vertrouwen – het begint wanneer jij jezelf gaat te vertrouwen.

Om een echte *empowerment*-leider te kunnen zijn,

moet je voor jezelf bepalen op welke punten jij wankelet, niet alleen in jouw relaties met anderen maar ook in jouw relatie met jezelf. Ben jij eerlijk tegenover jezelf over jouw ambities, of negeer je wat jou echt enthousiast maakt en inspireert? Als je iets voor jezelf verbergt, dan heb je een authenticiteitsprobleem dat je moet aanpakken. Erken je je eigen behoeften en voorzie je daar goed in? Zo niet, dan moet je een meer empathische houding innemen ten opzichte van jezelf. Of heb je geen vertrouwen in je eigen ideeën, en in je prestatievermogen? In dat geval is de logica jouw wankelste pijler om aan te pakken.

Het is belangrijk om hier als leider aan te werken. Allicht: als jij jezelf niet vertrouwt, waarom zou iemand anders jou dan vertrouwen?

EEN CAMPAGNE VOOR HET HERSTEL VAN HET VERTROUWEN

Terug naar Uber. Toen wij met dit bedrijf begonnen te werken, was het zeker aan het wankelen. We vonden het een indrukwekkend bedrijf met een indrukwekkend probleem.

Wat speelde er bij Uber?

Laten we de vertrouwensdriehoek erbij pakken. Uber had duidelijk een probleem met empathie. In het streven om koste wat het kost te groeien, waren de relaties met belanghebbenden, en dan vooral de chauffeurs en medewerkers, sterk verwaarloosd. De chauffeurs moesten er ook van worden overtuigd dat het bedrijf zijn financiële resultaat niet wilde behalen over de rug van hun veiligheid. Bovendien: Uber had weliswaar een complete sector op de kop gezet, maar diverse belangrijke vragen stonden nog open. Was het bedrijfsmodel op termijn wel levensvatbaar? Beschikte het management over de benodigde vaardigheden om zo'n grote en wijd verbreide organisatie te leiden? Dit waren vragen over de logica van de propositie. Ten slotte ondermijnde de 'oorlogsmentaliteit' van het bedrijf zijn authenticiteit. In de 'wij tegen de rest'-cultuur bij Uber twijfelden mensen eraan of ze wel het volledige verhaal te horen en te zien kregen.

Toen Frances met Kalanick begon te werken, had hij al stappen gezet om het vertrouwensprobleem van het bedrijf aan te pakken. Hij had bijvoorbeeld Eric Holder, minister van justitie onder president Obama, aangehouden om de onderste steen boven te krijgen over de pesterijen en discriminatie in de organisatie. Holder kwam naar aanleiding van zijn onderzoek met een heel pakket aan aanbevelingen, en Kalanick nam maatregelen om die voorstellen ook uit te voeren. Verder stond het bedrijf op het punt om een nieuwe functionaliteit in te voeren waarmee passagiers de chauffeurs een fooi konden geven; toen deze nieuwe functionaliteit later werd ingevoerd, leverde dat de chauffeurs in het eerste jaar zeshonderd miljoen dollar aan extra inkomsten op. Ook waren er nieuwe veiligheidsfuncties in ontwikkeling om zowel

de chauffeurs als de passagiers extra mogelijkheden te geven om zich te beschermen.

Kalanick kreeg niet de kans om de meeste van deze initiatieven af te ronden, althans niet als CEO. In juni 2017 werd hij gedwongen terug te treden als CEO. Hij bleef wel nog in het bestuur en behield een aandelenbelang in het bedrijf, totdat hij die allebei in december 2019 opgaf. Uiteindelijk werd hij vervangen door Dara Khosrowshahi, de voormalige CEO van Expedia, die zich had bewezen als een doeltreffend leider van jonge bedrijven.

Frances ging al snel samen met Khosrowshahi verder met de campagne om het interne vertrouwen te herstellen. Samen leidden ze een initiatief om de culturele waarden van het bedrijf opnieuw te formuleren; hiervoor werden alle vijftienduizend medewerkers uitgenodigd te vertellen welke principes volgens hen maatgevend dienden te zijn voor het functioneren van Uber. Het nieuwe motto dat werd gekozen, luidde: 'Wij doen het zoals het hoort. Punt.' Khosrowshahi boekte vrij snel ook nog andere successen op het gebied van vertrouwen: de relaties met toezichhouders werden versterkt en diensten en markten werden benaderd met de best verdedigbare logica.

Tijdens deze periode werkten wij vooral aan het herstel van het vertrouwen onder het personeel. Sommige dingen vielen snel op en konden we gemakkelijk aanpakken. Een voorbeeld daarvan was de wijdverbreide en voor de interne empathie desastreuze gewoonte om tijdens overleg te sms'en over de andere deelnemers aan de vergadering. Dit bleek heel gewoon te zijn

bij techbedrijven. Wij waren echter ronduit geschokt toen we het voor het eerst meemaakten. We introduceerden een nieuwe regel: voortaan moest iedereen tijdens een overleg de eigen apparaten uitzetten en opbergen. Dat dwong de medewerkers elkaar weer aan te kijken tijdens de bijeenkomst.

Andere uitdagingen waren minder eenvoudig aan te pakken. Duizenden managers hadden extra opleiding nodig, bijvoorbeeld. Volgens ons had Uber te weinig geïnvesteerd in zijn mensen toen het zo razendsnel groeide. Het gevolg was dat veel

LEG DE MOBIELE
TELEFOON WAT VAKER
WEG - DAT ALLEEN AL
KOMT DE KWALITEIT
VAN INTERACTIES OP
KANTOOR TEN GOEDE

UBER LANCEERDE EEN GROOTSCHALIG INTERNATIONAAL OPLEIDINGS- PROGRAMMA VOOR MANAGERS

managers niet voorbereid waren op de toenemende complexiteit van hun werk. In termen van onze vertrouwensdriehoek wankelde de logica van de organisatie. We pakten het aan met een enorm opleidingsprogramma voor leidinggevendenden waarbij we gebruik maakten van een virtueel klaslokaal om *live* voorbeelden uit de praktijk te bespreken, een vorm van opleiding waar onze voorkeur naar uitging. De medewerkers namen deel aan deze groeps gesprekken vanaf hun eigen locatie, of dat nu San Francisco, Londen of Hyderabad was. Hoewel ons proefprogramma vrijwillig was en de lessen soms op absurd lastige tijden werden gepland, namen zesduizend Uber-werknemers in meer dan vijftig landen eraan deel. Zij kregen in totaal 24 uur aan opleiding, gespreid over zestig dagen. Dit was zowel in omvang als tempo en kennisoverdracht een buitengewoon opleidingsprogramma voor managers.

Het curriculum bezorgde de deelnemers de instrumenten en concepten waarmee ze zich snel konden ontwikkelen als leiders. Er werden heel wat ‘communicatiepiramides’ recht gezet. De medewerkers leerden niet alleen beter te luisteren, maar ook om zich zodanig te uiten dat de samenwerking tussen de verschillende businessunits en geografische bedrijfsonderdelen erdoor werd bevorderd. Frances trok erop uit in de onderneming. In de eerste maand van haar betrokkenheid bij Uber bezocht zij de belangrijkste internationale kantoren. Daar regelde ze steeds een ruimte waar medewerkers in vertrouwelijkheid hun verhaal konden doen, terwijl zij op haar beurt de mensen vertelde dat de leiding van Uber oprecht een bedrijf wilde opbouwen dat zijn mensen waardig was. In die tijd twijfelden veel medewerkers aan hun loyaliteit jegens de onderneming. Daarom droeg Frances met opzet elke dag een Uber T-shirt, net zo lang totdat iedereen bij Uber er trots op was om op de loonlijst te staan.

Binnen een jaar was Uber al een stuk minder wankel. Er waren nog steeds problemen die moesten worden opgelost, maar op allerlei punten stonden de wijzers in de juiste richting: de stemming onder de medewerkers, het merk en de beloning van de chauffeurs. De

opmars naar een beursgang begon in alle ernst. Goede mensen besloten om bij het bedrijf te blijven en er kwamen meer goede mensen bij. Onze favoriete indicatie van de vooruitgang die was geboekt, was dat op straat steeds vaker een Uber T-shirt kon worden gesigna-

leerd. Het was allemaal een bewijs van het talent, de creativiteit en de vaste wil bij Uber om te leren – op elk niveau van de organisatie – en van de nieuwe vertrouwensbasis die Kalanick en Khosrowshahi hadden weten te leggen.

Noten

1. President Trump kondigde na zijn aantreden als president in januari 2017 enkele decreten af waarbij vooral burgers van bepaalde, overwegend islamitische, landen de toegang tot de VS werd ontzegd; zie bijvoorbeeld https://en.wikipedia.org/wiki/Trump_travel_ban. (Noot v. vert.)

Over de auteurs

F.X. Frei doceert Service Management aan de Harvard Business School (UPS Foundation-leerstoel). (Bekentenis: voor haar werk bij Uber kreeg ze aandelen in het bedrijf, die ze heeft aangehouden.) A. Morriss (amorriss@concore.com) is ondernemer en executive founder van het Leadership Consortium. De auteurs schreven ook samen *Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You* (Harvard Business Review Press, 2020).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Begin with Trust’, by Frances X. Frei and Anne Morriss, in the May-June 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 5-6. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.