



## VERTROUWEN, LOSLATEN EN EIGENAARSCHAP

P&A White paper

### SAMENVATTING

Een belangrijke voorwaarde om eigenaarschap te stimuleren is Vertrouwen. In deze white paper lees wat de effecten zijn van vertrouwen en hoe je vertrouwen in kunt zetten vanuit jouw rol als leidinggevende.

Deze white paper is gebaseerd op hoofdstuk 9 uit het boek *Wie zorgt dat het goed komt* van Pieter van der Haak

## Vertrouwen als belangrijke randvoorwaarde voor eigenaarschap

Vertrouwen geven betekent niet alleen dat een medewerker zich gesteund voelt, maar ook dat hij daadwerkelijk de ruimte krijgt om de verantwoordelijkheid volledig op zich te nemen. Dit betekent dat leidinggevendenden moeten loslaten. Maar loslaten is niet altijd makkelijk. Dit vraagt om het overwinnen van eigen angsten en het creëren van een werkomgeving waarin vertrouwen de norm is.

In deze whitepaper onderzoeken we de impact van vertrouwen en loslaten op eigenaarschap, de rol van het ego in dit proces, en hoe controlebehoefte en angst leiderschap kunnen ondermijnen.

Eigenaarschap betekent verantwoordelijkheid nemen, niet alleen bij successen maar ook bij tegenslagen. Dit vereist een omgeving waarin vertrouwen heerst, waarin medewerkers weten dat zij ruimte krijgen om fouten te maken en daarvan te leren. Vertrouwen werkt op twee niveaus:

1. **Vertrouwen om eigenaarschap te durven nemen** – Mensen nemen pas eigenaarschap als ze weten dat hun hoofd niet direct afgehakt wordt bij een fout. Ze moeten voelen dat zij mogen experimenteren, leren en groeien zonder constante angst voor negatieve consequenties.
2. **Vertrouwen om daadwerkelijk de verantwoordelijkheid te dragen** – Vertrouwen betekent niet alleen een taak toewijzen, maar ook daadwerkelijk loslaten. Wanneer medewerkers voelen dat zij volledig verantwoordelijk zijn en de leiding niet alsnog ingrijpt, ontstaat echt eigenaarschap.

Zonder vertrouwen blijven mensen afwachtend, onzeker en geneigd om risico's te vermijden. Pas als vertrouwen de basis is, zullen medewerkers initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen.

### De rol van het ego: angst als obstakel voor vertrouwen

Leidinggevendenden vinden het vaak moeilijk om vertrouwen te geven en los te laten. Dit heeft veel te maken met hun eigen ego. Een ego dat afhankelijk is van prestaties en de mening van anderen, heeft moeite met controleverlies. Dit kan zich op twee manieren uiten:

- **Een groot ego:** Mensen met een groot ego hechten veel waarde aan hun eigen succes en reputatie. Ze zijn bang om door fouten van anderen gezichtsverlies te lijden. Hierdoor nemen ze liever zelf beslissingen en grijpen ze snel in.
- **Een klein ego:** Mensen met een klein ego hebben weinig zelfvertrouwen en voelen zich onzeker. Zij willen controle houden om zo fouten te voorkomen en zichzelf te beschermen tegen kritiek.

Beide vormen van ego zorgen ervoor dat leiders moeite hebben om vertrouwen te schenken. Ze hebben de neiging om te micromanagen en blijven grip houden op processen, waardoor eigenaarschap bij medewerkers afneemt.

Het overwinnen van deze angst is een belangrijke stap. Dit vraagt om zelfreflectie: welke controle laat ik los en waarom heb ik de neiging om in te grijpen? Loslaten is een bewuste keuze, maar ook een vaardigheid die ontwikkeld kan worden.

### Controle versus vertrouwen: wanneer is controle gezond?

Controle is niet per definitie slecht. Er zijn verschillende redenen waarom mensen de behoefte voelen om controle uit te oefenen:

1. **Zorgzaamheid** – Je wilt dat het goed gaat met je team en stelt vragen uit betrokkenheid.
2. **Nieuwsgierigheid** – Je wilt op de hoogte blijven, leren en verbeteren.
3. **Feedback** – Je zoekt naar inzichten om prestaties te optimaliseren.
4. **Angst** – Je bent bang dat het misgaat en wil zekerheid.
5. **Wantrouwen** – Je twijfelt aan de intenties of bekwaamheid van de ander.

De eerste drie vormen van controle zijn gezond. Ze stimuleren samenwerking, leren en groei. Maar angst en wantrouwen ondermijnen vertrouwen en blokkeren eigenaarschap. Medewerkers voelen feilloos aan of een leidinggevende betrokken is of wantrouwend. Wanneer ze merken dat ze niet echt worden vertrouwd, zullen ze minder verantwoordelijkheid nemen en zich terugtrekken.

Een goede leider laat los vanuit vertrouwen, maar blijft wel betrokken. Dit betekent dat je niet volledig afstand neemt, maar contact houdt zonder te controleren. Dit kan door vragen te stellen als: “Hoe loopt het?” of “Waar kan ik je bij helpen?” in plaats van “Heb je dit al gedaan?” of “Waarom is dit nog niet af?”.

### Het Pygmalion-effect: de kracht van verwachting

Wat je verwacht van medewerkers, heeft direct invloed op hun gedrag. Dit wordt het **Pygmalion-effect** genoemd: hoge verwachtingen leiden tot betere prestaties, terwijl lage verwachtingen ervoor zorgen dat mensen onderpresteren.

Als je medewerkers vertrouwen geeft en ervan uitgaat dat ze hun verantwoordelijkheid nemen, zullen ze zich hiernaar gedragen. Omgekeerd: als je hen niet vertrouwt en voortdurend controleert, zullen ze minder eigenaarschap tonen.

Een leidinggevende kan dit in praktijk brengen door:

- Positieve feedback te geven en vertrouwen uit te spreken.
- Te focussen op wat goed gaat en daar aandacht aan te besteden.
- Niet direct in te grijpen bij fouten, maar medewerkers de ruimte te geven om het zelf op te lossen.

### Loslaten: vertrouwen in actie

Leidinggeven aan eigenaarschap betekent dat je bewust kiest om los te laten. Dit vraagt om een shift in mindset. Waar veel leiders denken dat ze door los te laten risico lopen, is juist

het tegenovergestelde waar. Medewerkers die voelen dat zij verantwoordelijkheid dragen, nemen meer initiatief en zetten zich harder in.

Maar loslaten betekent niet simpelweg een taak bij iemand neerleggen en weglopen. Echt loslaten gaat gepaard met:

- **Duidelijke verwachtingen:** Wat verwacht je precies van de ander?
- **Steun en begeleiding:** Niet controleren, maar coachen en ondersteunen waar nodig.
- **Ruimte voor fouten:** Vertrouwen blijft bestaan, ook als er een keer iets misgaat.

Leidinggeven aan eigenaarschap vraagt om een omgeving waarin fouten maken mag en waarin medewerkers leren van hun ervaringen. Dit betekent dat een leidinggevende niet boos wordt als iets misgaat, maar juist extra vertrouwen geeft om opnieuw te proberen.

### Conclusie

Eigenaarschap ontstaat in een omgeving van vertrouwen. Leiderschap dat gebaseerd is op controle en angst, zal medewerkers eerder afremmen dan motiveren. Door los te laten en vertrouwen te geven, creëer je een werkomgeving waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen en met overtuiging hun taken oppakken.

Dit vraagt om zelfreflectie van leiders: welke angsten belemmeren mij om los te laten? Vertrouwen geven is niet altijd makkelijk, maar het levert uiteindelijk een krachtiger, autonomer en verantwoordelijker team op.

### Actiepunten voor leidinggevenden

- Reflecteer op je eigen behoefte aan controle: komt deze voort uit angst of zorgzaamheid?
- Spreek vertrouwen uit en focus op wat goed gaat.
- Loslaten betekent niet weglopen, maar op de achtergrond blijven ondersteunen.
- Bied ruimte voor fouten en stimuleer een leercultuur.

Vertrouwen en loslaten zijn geen luxe, maar essentiële ingrediënten voor eigenaarschap. Wanneer leiders deze principes omarmen, ontstaat een omgeving waarin medewerkers floreren, zich verantwoordelijk voelen en met overtuiging hun werk doen.