

De kracht en kwetsbaarheid van vertrouwen in organisaties

Auteur: Bart Moens

Moens, B. (2025). De kracht en kwetsbaarheid van vertrouwen in organisaties. *HRMConnect*, 2025(10)

Vertrouwen vormt de basis van elke relatie en is even onmisbaar in organisaties als in het persoonlijke leven. Het zorgt ervoor dat medewerkers hun talenten ten volle durven inzetten, hun ideeën delen, fouten erkennen en verantwoordelijkheid opnemen. Toch is vertrouwen geen evidentie. Uit onderzoek van hr-dienstverlener Hallelujah[i] blijkt dat 66,1% van de werkende Belgen vertrouwen ervaart in collega's. De meeste werknemers voelen zich dus behoorlijk goed in hun team, maar tegelijk geeft één op de drie aan slechts beperkt of helemaal geen vertrouwen te ervaren in de samenwerking met collega's. Wanneer het gaat om vertrouwen in leidinggevenden, daalt het cijfer tot 48,9%. Dat gebrek aan vertrouwen heeft gevolgen voor motivatie, betrokkenheid, welzijn en prestaties. In dit artikel gaan we in op twee vragen: hoe bouw je vertrouwen in organisaties op en hoe herstel je het wanneer het beschadigd raakt?

Wat verstaan we onder vertrouwen?

Vertrouwen is een wat vaag begrip. Hoewel we het allemaal wel eens gebruiken, is het lang niet altijd duidelijk wat we ermee bedoelen. In de academische literatuur wordt vertrouwen omschreven als de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen tegenover iemand anders, in de verwachting dat die persoon in jouw belang zal handelen, ondanks de inherente onzekerheid en de afhankelijkheid van diens intenties en gedrag.[ii]

Het werk van Mayer, Davis & Schoorman[iii] geldt als een klassieker. Volgens hen ontstaat vertrouwen in de mate waarin iemand de indruk wekt bekwaam, welwillend en integer te zijn. Daarmee leggen zij de nadruk op de eigenschappen van degene die wordt vertrouwd. Toch kan vertrouwen uitblijven wanneer de inschatting van risico door de vertrouwende partij te zwaar weegt of de kans op negatieve gevolgen groot lijkt. Precies dat element neemt Meyer mee in het *Vertrouwensquotiënt*[iv] (zie figuur 1). Dit model onderscheidt drie categorieën die elk bestaan uit twee factoren:

- ***Geloofwaardigheid = bekwaamheid + betrouwbaarheid***
  Wanneer we iemand beoordelen op geloofwaardigheid, vragen we ons af of die persoon in staat is om resultaten neer te zetten. Daarbij kijken we enerzijds naar bekwaamheid: beschikt iemand over de juiste kennis, vaardigheden en middelen, en heeft hij of zij toegang tot de informatie en steun die nodig zijn om doelen te realiseren? Anderzijds letten we op betrouwbaarheid: komt iemand afspraken na, handelt hij of zij op een voorspelbare en degelijke manier, en toont hij initiatief wanneer dat nodig is?
- ***Vertrouwenswaardigheid = intenties + eerlijkheid***
  Vertrouwenswaardigheid gaat niet alleen over wat iemand kan, maar vooral over wat iemand wil. We schatten in of iemands intenties oprecht en transparant zijn, zonder verborgen agenda's, en of zijn of haar doelen in lijn liggen met de onze. Tegelijk evalueren we eerlijkheid: laat iemand zich leiden door redelijkheid, rechtvaardigheid en morele principes, waardoor correct en evenwichtig handelen ook in moeilijke omstandigheden kan worden verwacht?
- ***Risico = kans + impact***
  Tot slot speelt altijd de vraag welk risico we lopen als we iemand vertrouwen. Dat risico beoordelen we vanuit twee dimensies. Enerzijds de kans dat het vertrouwen beschaamd wordt: hoe waarschijnlijk is het dat afspraken niet worden nagekomen of dat gedrag schadelijke gevolgen heeft? Anderzijds de impact: hoe zwaar zijn de consequenties als er toch iets misgaat?



Figuur 1. Vertrouwensquotiënt (Meyer, 2024)

Het *Vertrouwensquotiënt* maakt duidelijk dat vertrouwen geen eenvoudige optelsom is. De verschillende factoren versterken elkaar – alsof ze worden vermenigvuldigd – maar kunnen elkaar ook ondermijnen – alsof er door gedeeld wordt. Iemand kan dus bekwaam, wellwillend en integer overkomen, maar wanneer de kans op negatieve gevolgen hoog wordt ingeschat of de mogelijke impact groot lijkt, blijft vertrouwen toch uit. Vertrouwen is met andere woorden niet alleen een oordeel over de ander (kan en wil hij het juiste doen?), maar ook een afweging van de eigen kwetsbaarheid in de situatie (wat kan er misgaan en hoe erg zou dat zijn?).

De impact van vertrouwen

Vertrouwen beïnvloedt in sterke mate hoe mensen samenwerken, hoe teams functioneren en hoe organisaties zich ontwikkelen. Dat vertrouwen loont, blijkt uit een brede waaier aan onderzoeken die consequent positieve effecten aantonen op drie niveaus: bij individuele medewerkers, binnen teams en op het organisatieniveau als geheel.[v,vi,vii,viii,ix] In de literatuur wordt vertrouwen daarom vaak omschreven als het “smeermiddel en de lijm die samenwerking mogelijk maakt en de samenhang binnen organisaties bewaart”.[x]

Individueel niveau

Vertrouwen vertaalt zich voor medewerkers in meer betrokkenheid, motivatie en betere prestaties. Het verhoogt de tevredenheid over het werk, versterkt de binding met de organisatie en verlaagt de neiging om te vertrekken. Bovendien maakt vertrouwen het makkelijker om kennis te delen, problemen te bespreken en ideeën uit te wisselen, wat samenwerking, innovatie en veranderingsbereidheid stimuleert.

De effecten reiken verder dan prestaties en motivatie: vertrouwen hangt ook samen met de fysieke en psychologische gezondheid van medewerkers, terwijl een gebrek eraan het risico op stress en burn-out vergroot.

De bron van vertrouwen speelt een rol. Tussen collega’s bevordert het gezamenlijke leerprocessen en loyaliteit. Vertrouwen in leidinggevenden voorspelt prestaties en versterkt de identificatie met de organisatie. Vertrouwen in topmanagement werkt meer op afstand, maar is doorslaggevend voor tevredenheid, betrokkenheid en een gevoel van veiligheid en richting.

Teamniveau

Binnen teams werkt vertrouwen als katalysator voor samenwerking. Het maakt vragen stellen en feedback geven mogelijk zonder angst voor reputatieschade, bevordert open communicatie en gezamenlijke probleemoplossing, en zorgt voor een constructieve omgang met fouten. Teams waarin vertrouwen aanwezig is, ontwikkelen sneller een gedeelde visie en taal, wat de samenwerking versterkt en misverstanden beperkt.

Onderzoek toont dat vertrouwen tussen collega’s vaak sterker samenhangt met teamprestaties dan vertrouwen in leidinggevenden. Toch blijft ook dat laatste belangrijk: het vergroot de afstemming met de organisatie en stimuleert een cultuur van steun en prosociaal gedrag. Vertrouwen maakt teams bovendien wendbaarder en beter in staat innovatieve oplossingen te ontwikkelen.

Organisatieniveau

Op organisatieniveau is vertrouwen een strategische succesfactor. Het versterkt relaties, vermindert de nood aan controle, verlaagt transactiekosten en verhoogt stabiliteit en veerkracht. Vertrouwen stimuleert bovendien leren en innovatie, waardoor organisaties beter kunnen omgaan met onzekerheid en verandering.
Vertrouwen in het topmanagement is daarbij cruciaal: het bevordert veiligheid, draagvlak voor strategische doelen en blijvende motivatie. Hoewel de link met prestaties niet altijd sterk is, blijkt vertrouwen in leiderschap consequent verbonden met loyaliteit en toewijding van medewerkers.

Vertrouwen in de praktijk

Tot nu toe zagen we dat vertrouwen belangrijk is voor samenwerking en prestaties. De vraag is echter hoe het in de praktijk tot stand komt. Daarbij is het nodig onderscheid te maken tussen twee niveaus: interpersoonlijk en institutioneel vertrouwen. Waar het eerste de kwaliteit van relaties en samenwerking bepaalt, biedt het tweede medewerkers zekerheid dat de bredere context betrouwbaar en ondersteunend is.

Interpersoonlijk vertrouwen in de praktijk

Onderzoek van Abrams, Cross, Lesser en Levin[xi] toont dat vertrouwen vooral groeit of juist verdwijnt door alledaags gedrag. Kleine keuzes in communicatie, samenwerking en omgang met elkaar maken vaak het verschil. Hieronder volgt een overzicht van gedragingen die vertrouwen bevorderen:

- Discretie: gevoelige informatie zorgvuldig behandelen en geen misbruik maken van gedeelde kennis.
- Consistentie: oorden en daden laten overeenkomen, beloften nakomen en eerlijk zijn over beperkingen.
- Open communicatie: volledig en tijdig informatie delen, toelichting geven en ruimte laten voor vragen.
- Samenwerking: actief luisteren, ideeën serieus nemen en gezamenlijk zoeken naar oplossingen.
- Transparantie: beslissingen en hun onderliggende criteria helder uitleggen.
- Gedeelde doelen en taal: werken vanuit herkenbare waarden en gemeenschappelijke terminologie.
- Verantwoordelijkheid: duidelijk maken dat men op elkaar rekent en afspraken serieus nemen.
- Persoonlijke verbinding: belangstelling tonen voor de mens achter de collega en informele momenten benutten.
- Vrijgevigheid: tijd, kennis of hulp aanbieden zonder directe tegenprestatie.
- Eerlijkheid over sterktes en grenzen: deskundigheid laten zien en tegelijk beperkingen erkennen.

Institutioneel vertrouwen in de praktijk

Naast interpersoonlijk vertrouwen speelt ook institutioneel vertrouwen een belangrijke rol. Dit is verankerd in de keuzes en structuren van de organisatie en komt tot uiting in beleid, processen en cultuur. Het gaat om de signalen die topmanagement en organisatie als geheel afgeven, en die net zo bepalend zijn voor het vertrouwen van medewerkers als de dagelijkse omgang met collega's. Onderstaande zes praktijken dragen bij aan het opbouwen en versterken van institutioneel vertrouwen:

- Eerlijke en transparante beslissingen: wanneer promoties, beloningen en strategische keuzes open en inzichtelijk worden genomen, ervaren medewerkers dat besluiten gebaseerd zijn op rechtvaardige criteria. Zulke transparantie creëert een klimaat van betrouwbaarheid dat doorwerkt in de hele organisatie.
- Gedeelde visie en taal: een herkenbare en consequent uitgedragen visie, ondersteund door gemeenschappelijke terminologie, versterkt de onderlinge banden en bevordert wederzijds begrip. Zo voelen medewerkers zich deel van een gezamenlijk verhaal.
- Verantwoordelijkheid voor betrouwbaar gedrag: door betrouwbaar handelen expliciet te meten, te belonen en te verwachten bij werving, beoordeling en promotie maakt de organisatie duidelijk dat vertrouwen structureel is ingebed in plaats van vrijblijvend.
- Helderheid over doelen en richting: wanneer missie, beleid en strategie helder geformuleerd worden en leiders uitleggen hoe deze doelen bereikt zullen worden, ontstaat voorspelbaarheid en wordt leiderschap ervaren als competent en consistent.
- Autonomie en discretionaire ruimte: vertrouwen groeit wanneer medewerkers binnen duidelijke kaders zelf beslissingen mogen nemen. Deze ruimte wordt gezien als een gebaar van vertrouwen vanuit het management en leidt vaak tot wederkerig vertrouwen.
- Structurele investeringen in welzijn: door blijvend te investeren in werk-privébalans, mentale gezondheid, preventie van pesterijen en inclusieve communicatie, ervaren medewerkers dat hun welzijn serieus wordt genomen en dat de organisatie betrouwbaar is.

Wanneer vertrouwen wordt geschaad

Hoewel vertrouwen tal van voordelen oplevert, is het ook kwetsbaar: zoals het gezegde luidt, het komt te voet en vertrekt te paard. Onderzoek bevestigt dit: vertrouwen groeit vaak langzaam maar kan snel – soms door één enkel incident – verdwijnen, zeker wanneer beloften niet worden nagekomen of wanneer medewerkers oneerlijk of onethisch gedrag ervaren[xii].

Wanneer vertrouwen wordt geschaad, daalt de bereidheid tot samenwerking en constructief gedrag. Gedragingen die normaal op vertrouwen steunen – zoals extra inzet, kennisdeling en gezamenlijke probleemoplossing – maken plaats voor terughoudendheid of zelfs vergeldingsgedrag, variërend van sabotage en diefstal tot het verspreiden van geruchten. De gevolgen voor de organisatieprestaties kunnen groot zijn.

Herstel van vertrouwen

Herstel is mogelijk, maar zelden eenvoudig. Het vergt tijd en gerichte interventies, waarbij de aanpak afhangt van de aard en ernst van de schending. Vroegtijdig ingrijpen bij kleinere incidenten kan escalatie voorkomen en vergemakkelijkt herstel. Ernstigere vertrouwensbreuken vragen daarentegen om structurele maatregelen.

Op individueel niveau kan vertrouwen worden hersteld door openlijk schuld te erkennen, een oprechte verontschuldiging aan te bieden en nieuwe beloften consequent na te komen, mits de overtreding zich niet herhaalt. Op teamniveau is herstel complexer omdat negatieve emoties en oordelen worden gedeeld en versterkt; hier zijn openlijke erkenning en zichtbaar leiderschap doorslaggevend. Wanneer leidinggevenden zelf het vertrouwen schenden, volstaan woorden niet: medewerkers verwachten tastbaar ander gedrag, empathie en consistent ondersteunend leiderschap. Op organisatieniveau zijn bij ernstige of intentionele schendingen structurele hervormingen noodzakelijk, zoals de aanpassing van beleid, vervanging van leiders of culturele veranderingen.

Tot slot

Vertrouwen ontstaat waar mensen – of het nu collega's, leidinggevenden of topmanagers zijn – zich laten zien als bekwaam, welwillend en integer. In die context durven medewerkers risico's te nemen en elkaar het voordeel van de twijfel te geven. De impact van vertrouwen reikt veel verder dan het individu alleen: het versterkt het welzijn en de prestaties van medewerkers, bevordert samenwerking en kennisdeling in teams, en vergroot de veerkracht en effectiviteit van organisaties. Tegelijk is vertrouwen broos. Wat tijd vraagt om op te bouwen, kan door één misstap snel verloren gaan. Dat maakt voortdurende aandacht en zorg onmisbaar. Vertrouwen mag nooit als vanzelfsprekend worden gezien, maar vraagt om dagelijkse investeringen – in woorden, in gedrag en in beleid – zodat een organisatieklimaat ontstaat waarin mensen zich veilig voelen en hun talenten volop kunnen benutten.

---

[i] Hallelujah (2021). Amper 48% van de Belgische werknemers heeft vertrouwen in leidinggevenden. Geraadpleegd via https://www.hallelujah.be/nl/press-releases/belgische-werknemers-hun-vertrouwen-in-leidinggevenden#_ftn1.

[ii] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

[iii] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

[iv] Meyer, R. (2024). *Meyer's Management Models. 52 inspirerende tools om je denken een boost te geven*. Appeltaart voor Managers

[v] Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review, *Journal of Educational Health and Community Psychology, 8*(1), 122-143

[vi] Li, H., Zhang, J., & Huang, K. (2025) Meta-Analyzing the Trust- Performance Link in Collaboration: Moderating Effects of Conceptual and Contextual Factors, *Public Performance & Management Review*, *48*(1), 1-34.

[vii] Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, *13*(4), 551–573.

[viii] Espinoza, L., Ríos-Leal, S., Villacura-Herrera, C., Pérez, F., & Acosta-Antognoni, H. (2025). A meta-analytic examination of the association between vertical and horizontal trust and the in-role, extra role, and organizational levels of performance. *Psychology, Society & Education*, *17*(2), 26-43.

[ix] Schneider, S. (2022). Building trust: A systematic review of the recent literature on the organizational and political leadership practices. In *Anais do XXV SemeAd - Seminários em Administração*. Universidade de São Paulo.

[x] Li et al., 2025:1

[xi] Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, *17*(4), 64–77.

[xii] Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, *130*, 98-109.