

Vertrouwen als baken in onzekere tijden

HET GELOOF IN DE EIGEN ORGANISATIE BEVORDEREN

Vertrouwen, het is tegenwoordig maar een lastig begrip. Zeker als je de krantenkoppen bekijkt, zijn het eerder angst en twijfel die in het zakenleven de bovenaan voeren. Onzekerheden beperken echter de groei en leiden tot gemopper, onvrede en mogelijk verstarring. Juist in onzekere tijden speelt vertrouwen een cruciale rol. Maar hoe bouw je deze kritische succesfactor bij medewerkers in de eigen organisatie op?

In een eerdere bijdrage aan dit blad hebben we laten zien wat het belang is van de betrokkenheid van medewerkers voor het succes van een organisatie. Tegenwoordig wordt het begrip vertrouwen steeds belangrijker. Sommige auteurs geloven zelfs dat vertrouwen momenteel de allesbepalende factor is. Bekend voorbeeld is Stephen M.R. Covey (zoon van), die met zijn boek 'The Speed of Trust' in 2007 en 2008 menig verkoopljst heeft bestormd. Zijn stelling is dat vertrouwen dé kritische succesfactor is van de economie. Het leidt tot meer snelheid, minder kosten, meer omzet en zowel de werkgever als de medewerker krijgen meer energie. Aan de hand van dertien eigenschappen en vijf domeinen (cirkels van vertrouwen) geeft Covey aan hoe het mogelijk is om vertrou-

wen op elk niveau te bereiken, te werken aan karakter en competenties, geloofwaardigheid te versterken en leiderschap te ontwikkelen dat inspireert tot vertrouwen. Deze theorie hebben wij nu vertaald in concreet waarneembare vertrouwenwekkende gedragingen (hierna te noemen als vertrouwensgedragingen) van medewerkers en leidinggevenden in een organisatie.

Groeimodel. Om te kijken wat de rol van vertrouwen is hebben we het medewerkersbetrokkenheid-groeimodel uit ons eerder artikel uitgebreid met concrete vertrouwensgedragingen. Belangrijkste reden

daarvoor is dat het (ideële) geloof in het eigen team/afdeling, in de koers van het organisatieonderdeel en die van de gehele organisatie niet altijd manifest en daarmee niet rechtstreeks stuurbaar is. Concrete vertrouwensgedragingen zijn dat echter wel. Voor deze gedragingen hebben we aangehaakt bij het gedachtegoed van Covey. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen gedragingen die uiting zijn van karaktereigenschappen, gedragingen die iets laten zien van intenties en integriteit en gedragingen die iets laten zien van competenties en die verwijzen naar capaciteiten en resultaat.

	Vertrouwen (β)
Concrete vertrouwensgedragingen	.26
Opleiding en ontwikkeling	.24
Interne communicatie	.20
Collegialiteit en samenwerking	.17
Leiding (indirecte relatie via vertrouwensgedragingen)	.14

De invloed van leiding op de concrete vertrouwensgedragingen bedraagt maar liefst .52(β). Deze waarde kan minimaal -1 en maximaal 1 bedragen. Hiervoor is een LISREL-analyse gebruikt.

Tabel 1a: Onderdelen arbeidsklimaat van invloed op manifest vertrouwen



Een overzicht is in kader 1 weergegeven. In figuur 1 is dit concept van vertrouwen modelmatig ingepast in het medewerkersbetrokkenheid-groei-model.

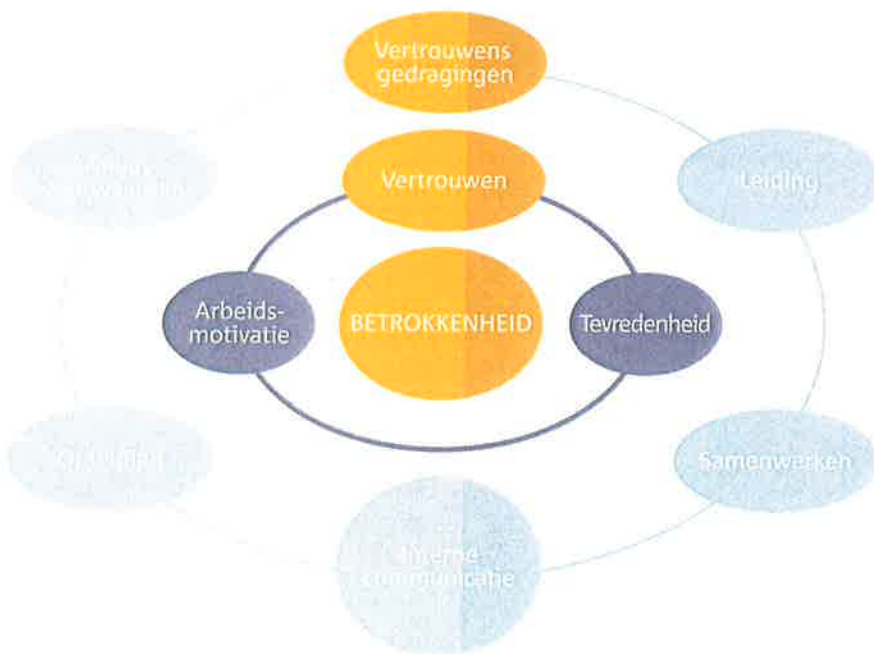
Het model laat zich als volgt lezen. Aan de basis, in de buitenste ring, bevinden zich de van belang zijnde onderdelen zoals bijvoorbeeld concrete vertrouwensgedragingen, leiding, samenwerken, interne communicatie, opleiding en arbeidsvoorwaarden. Deze onderdelen van het arbeidsklimaat, het werk en de werkomgeving sturen de middelste ring aan, die het vertrouwen, de tevredenheid en de arbeidsmotivatie van medewerkers bevat. De combinatie van de onderdelen uit de beide ringen stuurt uiteindelijk de betrokkenheid aan. De kracht

**Ideëel
vertrouwen
is niet direct
stuurbaar.**

**Maar
gedragingen
zijn dat wel.**

van het model is dat zowel onderdelen van het arbeidsklimaat als arbeidsmotivatie, tevredenheid, vertrouwen (zowel ideëel als concrete gedragingen) en betrokkenheid in één 'universum' zijn geplaatst. Omdat het model uitgebreid aandacht besteedt aan de concrete vertrouwensgedragingen, biedt het meer sturingsmogelijkheden op operationeel niveau dan voorheen. Het is immers nauwkeuriger te bepalen welke aspecten en vertrouwensgedragingen (zie kader 1) verbeterd moeten worden. Ook kan men inschatten hoe groot dat effect is op medewerkersbetrokkenheid.

Onderzoek. Om het model te toetsen heeft RenM|Matrix in 2009 een verkennend landelijk onderzoek uitgevoerd onder ruim vijfhonderd respondenten in de leeftijd van 18 tot en met 65 jaar, werkzaam in een dwarsdoorsnede van sectoren. In het onderzoek is getoetst in welke mate de eerdergenoemde concrete vertrouwensgedragingen van invloed zijn op zowel het vertrouwen als de betrokkenheid. Als eerste is onderzocht welke onderdelen uit de buitenste ring van invloed zijn op het manifeste vertrouwen. Omdat vertrouwensgedragingen veelal zichtbaar zijn aan het gedrag van de leidinggevenden, is de relatie tussen deze twee door middel van een additionele >>



Figuur 1: De rol van vertrouwen in het medewerkersbetrokkenheid-groeimodel

>> analyse ook getoetst. In Tabel 1a zijn de resultaten van deze analyse opgenomen, waarbij alleen de significante relaties met de grootste invloedsrelaties (p-waarde kleiner dan 0.05, beta (β) hoger dan .10) zijn weergegeven (hoe hoger de β , des te groter de invloed).

De tabel toont dat concrete vertrouwensgedragingen de meeste invloed hebben op het vertrouwen. Daarnaast blijkt dat ook andere elementen invloed uitoefenen, zoals opleiding, ontwikkelingsmogelijkheden, interne communicatie, collegialiteit en samenwerking. De arbeidsvoorwaarden spelen in het model geen rol. Dit komt omdat de arbeidsvoorwaarden in deze studie op niveau zijn (goede score) waardoor ze geen

dissatisfier vormen, maar ook geen motivator. Verder is vastgesteld dat de invloed van de leiding op het vertrouwen via de vertrouwensgedragingen loopt. Hiermee is aangetoond dat de leiding een belangrijke rol speelt in het etaleren van de vertrouwensgedragingen. Daarmee worden we in onze keuze bevestigd om in het model de begrippen vertrouwen en de beleving van

het arbeidsklimaat met elkaar te verbinden. Vervolgens hebben we het totale model getoetst, waarbij de invloed van de onderdelen uit zowel de buitenste als de middelste ring op betrokkenheid is vastgesteld. In de analyse is ook rekening gehouden met de indirecte relaties via de middelste ring. De resultaten van deze analyse zijn in Tabel 1b opgenomen.

Naast arbeidsmotivatie en algemene medewerkerstevredenheid blijkt ook het uitgesproken vertrouwen de betrokkenheid aan te sturen. De relatie tussen de binnenste ring en betrokkenheid is hiermee bevestigd. Daarnaast oefenen in de buitenste ring de onderdelen collegialiteit en samenwerking, ontwikkeling en opleiding en de concrete vertrouwensgedragingen een relatief grote invloed uit op de betrokkenheid. Dit bevestigt meteen de relatie tussen concrete vertrouwensgedragingen en betrokkenheid. De invloed van de leiding en de interne communicatie op betrokkenheid is er wel, maar minder groot dan van de andere factoren in dit model.

Conclusies. Met ons eerdere onderzoek hebben we aangetoond dat niet alleen tevredenheid, maar bovenal betrokkenheid belangrijk is voor het functioneren van een organisatie en dat daarvoor stuurbare handvatten te vinden zijn. Tevredenheid blijkt vaak slechts een tussenstap op weg naar betrokkenheid. Het komt echter ook voor dat die betrokkenheid via ande-

Concrete verbeterpunten. Gewenst gedrag moet herkenbaar zijn.

Karaktereigenschappen	Competentie-eigenschappen	Combinatie van karakter- en competentie-eigenschappen
<ul style="list-style-type: none"> • Elkaar met respect behandelen • Rechtdoorzee zijn • Fouten toegeven • Fouten rechtzetten • Medewerkers erkenning geven voor hun bijdrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht zijn • Goed kunnen merken dat iedereen zichzelf wil verbeteren • Moeilijke zaken meteen aanpakken • Duidelijkheid in wat ieder van elkaar verwacht • Verantwoordelijkheid nemen voor zaken die niet goed gaan • Anderen aanspreken op hun verantwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Luisteren als iemand iets te zeggen heeft • Toezeggingen en beloften aan medewerkers nakomen • Vertrouwen geven aan medewerkers

Kader 1: concrete vertrouwensgedragingen

re wegen tot stand komt, bijvoorbeeld via arbeidsmotivatie en - zoals we in dit artikel hebben aangetoond - via vertrouwen. Het onderzoek laat verder zien dat de concrete vertrouwensgedragingen een belangrijke rol spelen. Weliswaar zijn deze wat minder dominant dan sommige auteurs ons willen doen geloven, maar hun invloed is onomstotelijk vastgesteld. Dat is inmiddels ook gebleken uit andere onderzoeken (onder meer in de verzekeringsbranche en de zorgsector). Daarnaast lijkt het erop dat andere factoren (zoals de rol van leidinggevend) iets minder relevant worden door het groeiende belang van vertrouwen. Dat zou echter tot de verkeerde conclusie kunnen leiden om voortaan het trainen van leidinggevenden achterwege te laten. Men gooit dan het kind met het badwater weg, want juist de leidinggevenden laten veel gedragingen in het vertrouwensblok zien, die andere medewerkers waarnemen.

Gewenst gedrag. HR-management kan het vertrouwen van medewerkers in de eigen organisatie het best bevorderen door zowel de organisatie als de leiding het volgende gedrag te laten etaleren:

- Elkaar met respect behandelen.
- Rechtdoorzee zijn.
- Medewerkers erkenning geven voor hun bijdrage.
- Fouten toegeven en rechtzetten.
- Resultaatgericht zijn.
- Direct aanpakken van moeilijke zaken.
- Duidelijkheid creëren in wat ieder van elkaar kan verwachten.
- Verantwoordelijkheid nemen voor zaken die niet goed gaan.
- Aanspreken op verantwoordelijkheid.
- Luisteren naar medewerkers.
- Toezeggingen en beloftes aan medewerkers nakomen.

Het lijken ieder op zich misschien open deuren, maar om al deze punten daadwerkelijk te benutten, zal menig leidinggevende toch een flinke omslag in zijn denken en handelen moeten maken. Het moet bovendien voor de medewerkers herkenbaar en zichtbaar gebeuren. Dat kan zowel via een-op-een communicatie tussen de leidinggevende en zijn medewerker als via begeleidende parallelle communicatie.

Hanteerbaar. De uitkomsten uit het landelijke onderzoek zijn op geaggregeerd niveau gepresenteerd. Voor de praktische toepasbaarheid in een organisatie is het gewenst om het onderzoek op organisatie-

	Betrokkenheid (β)
<i>Binnenste ring:</i>	
Arbeidsmotivatie	.45
Vertrouwen	.24
Tevredenheid	.20
<i>Buitenste ring (direct aanstuurbaar):</i>	
Collegialiteit en samenwerking	.29
Opleiding en ontwikkeling	.27
Concrete vertrouwensgedragingen	.21
Leiding (via vertrouwensgedragingen)	.05
Interne communicatie	.05

Tabel 1b: Onderdelen arbeidsklimaat van invloed op betrokkenheid

niveau, en daarbinnen zelfs op organisatieonderdeel, jaarlijks te laten uitvoeren. Organisaties en medewerkers groeien immers. Uitgevoerde onderzoeken voor individuele bedrijven laten ook zien dat er soms aanzienlijke verschillen zijn in hoe de beoordelingen en/of de gewichten zijn van de afzonderlijke onderdelen van het model of onderdelen in het bedrijf. Afhankelijk van de uitkomsten kan men bepalen welke onderdelen van belang zijn en relatief goed en juist minder goed worden beoordeeld, om zo tot concrete verbeterpunten te komen en een onderscheid te maken tussen centrale en decentrale aansturing. Bovendien kan haarfijn bepaald worden in welk organisatieonderdeel het voorspoedig loopt en waar mogelijkheden voor verbetering liggen. Het model heeft inmiddels ook bewezen een goede basis te zijn voor het formuleren van SMART-doelstellingen op het niveau van betrokkenheid en vertrouwen. Wellicht zit de meeste winst erin, dat het concept vertrouwen hanteerbaar is gemaakt. Op grond van het model kunnen organisaties niet alleen bepalen aan welke knoppen ze moeten draaien om verbeteringen te bewerk-

stelligen, maar ook welke gedragingen daaraan ten grondslag liggen. Is daarmee het ultieme verklaringsmodel opgesteld? Nee, maar we hebben nu wel een lerend model waarmee prima te werken valt, dat meegroeit met ontwikkelingen en nieuwe inzichten en dat ruimte biedt om daar op een zinvolle wijze gebruik van te maken. Zodat uiteindelijk de organisaties die ermee werken er beter van worden.

Referenties

- Cramwinckel, M. en Peeters, P. (2007), *Hart voor de zaak - Het belang van medewerkersbetrokkenheid*, in Gids voor personeelsmanagement, nummer 3, 2007.
- Covey, S.M.R. en Merrill, R.R., *The speed of trust*, Simon & Schuster Ltd, 2006.

Drs. Max Cramwinckel is algemeen directeur van RenM|Matrix. Drs. Pascal Peeters is bij dit marktonderzoeksbureau werkzaam als senior projectleider.

Samenvattend

- Eerder onderzoek toont aan dat de betrokkenheid van medewerkers van belang is voor het succes van een organisatie. De laatste jaren wordt de rol van vertrouwen belangrijker. Ideëel vertrouwen is echter niet stuurbaar, maar concreet waarneembare vertrouwenwekkende gedragingen (vertrouwensgedragingen) zijn dat wel.
- Ook andere elementen oefenen invloed uit op vertrouwen, zoals opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden, interne communicatie en collegialiteit en samenwerking.