

# MANAGEMENTFICHE

## VERTROUWENSFACTOR IN ORGANISATIES

### DEFINITIE EN SITUERING

*De vertrouwensfactor in organisaties is een wederzijds vertrouwen in elkaars intenties en gedrag.*

Jaren van fusies, reorganisaties, ontslagen, de publicatie van megabonussen voor topmanagers en niet te houden beloften hebben bij heel wat werknemers een gevoel van wantrouwen gecreëerd tegenover het management van hun organisatie. Een recent onderzoek bij meer dan 1000 werknemers in grote Britse bedrijven heeft aangetoond dat vertrouwen de ontbrekende factor is in het bedrijfsleven. Amper 13% van de ondervraagden voelt zich gewaardeerd door hun werkgever en slechts 9% is ervan overtuigd dat de werkgever in hun welzijn is geïnteresseerd en maar 8% gelooft dat het management eerlijke overeenkomsten afsluit met het personeel. Vertrouwen is een organisatorische factor die ook door de lagere echelons heel belangrijk geacht wordt. Uit een Amerikaans onderzoek is gebleken dat vertrouwen binnen het team het hoogste scoort op de vraag wat zou moeten veranderen op het werk.

Heel belangrijk bij de vertrouwensfactor in een organisatie is de wederkerigheid. Wanneer we voelen dat anderen ons vertrouwen, dan zullen wij ook meer vertrouwen stellen in hen. Wordt ons vertrouwen geschonden, dan zullen wij ook minder vertrouwen stellen in anderen.

### ONDERLIGGENDE DIMENSIES

Verschillende onderzoekers zijn tot de conclusie gekomen dat vijf dimensies aan de basis liggen van de vertrouwensfactor in organisaties.

1. *Integriteit*: eerlijkheid en oprechtheid.
2. *Competentie*: technische en interpersoonlijke kennis en vaardigheden.
3. *Consistentie*: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en gezond verstand.
4. *Loyaliteit*: de wil om voor iemand anders in de bres te springen
5. *Openheid*: de wil ideeën en informatie met anderen te delen.

De vijf dimensies zijn gerangschikt in dalende orde van belangrijkheid. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat

het belang van elk van de vijf factoren vrij constant blijft. Integriteit en competentie wegen het zwaarste door als we iemands vertrouwen willen inschatten. Integriteit is daarbij de belangrijkste factor, want zonder morele waarden en fundamentele eerlijkheid hebben de andere factoren geen enkele waarde. De hoge waarde die toegekend wordt aan competentie is waarschijnlijk toe te schrijven aan de interactie tussen teamleden, nodig om hun doelen te bereiken.

Daarnaast weten we ook dat vertrouwen op het werk kan toenemen of afnemen onder invloed van een aantal identificeerbare acties en gedragingen. Regels, procedures, praktijken, systemen en communicatiepatronen beïnvloeden het vertrouwensniveau. Wanneer een organisatie niet consistent is, oneerlijk, niet-communicatief, gekenmerkt door politieke spelletjes, ... dan zal het vertrouwen verdwijnen.

### VERTROUWEN CREËREN

Managers en teamleiders hebben een grote invloed op het vertrouwensklimaat in de organisatie of het team. Het is dan ook hun taak het vertrouwen te bevorderen binnen de groep. Managementprofessor en consultant Fernando Bartolomé geeft de volgende richtlijnen om vertrouwen te creëren en te houden.

- *Communicatie*: hou medewerkers of teamleden op de hoogte van wat er gebeurt binnen de organisatie, door beleidsbeslissingen bekend te maken, door hen feedback te geven, ... Wees open over problemen, beperkte mogelijkheden, ... Zorg voor een goede missie, weet waar je naartoe wil.
- *Coaching*: wees beschikbaar en toegankelijk. Bied hulp, steun, advies, sta open voor de ideeën van je medewerkers, ...
- *Respect*: empower je medewerkers: dat is de grootste vorm van respect die je hen kan bieden. Actief luisteren naar hen is de tweede belangrijkste factor bij het opbouwen van een vertrouwensrelatie.
- *Rechtvaardigheid*: waardeer en erken de inspanningen van je medewerkers. Garandeer objectieve en onpartijdige evaluaties.

# MANAGEMENTFICHE

## VERTROUWENSFACTOR IN

### ORGANISATIES

- **Voorspelbaarheid:** wees consistent en voorspelbaar in je dagelijkse omgang. Hou je aan je afspraken.
- **Competenties:** versterk je geloofwaardigheid door te handelen met kennis van zaken, door je technische capaciteiten en professionalisme te tonen. Zorg er daarentegen ook voor dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten.
- **Algemeen belang:** toon aan dat je zowel in je eigen belang als in dat van de anderen werkt. Dergelijk gedrag zal je geloofwaardigheid zeker ten goede komen. Investeer zo in de continue verbetering van je werknemers.
- **Teamwerker:** steun je team en teamleden zoveel mogelijk, verdedig hun standpunten tegenover buitenstaanders. Zo toon je je loyaliteit tegenover het team.
- **Gevoelens:** wees eerlijk en open over je gevoelens. Zo weten je medewerkers wie je bent en zullen ze je meer respecteren.

#### ILLUSTRATIE

Toen Colgate-Palmolive Corp. zich wilde vestigen in de Oost-Europese landen Roemenië, Tsjechië en Polen werd ze geconfronteerd met de erfenis van het communistische regime. De jarenlange onderdrukking van elke vorm van werknemersinitiatief had het vertrouwen volledig weggenomen en luie werknemers gecreëerd die hun carrière in een vacuüm spendeerden. De werknemers hadden geen flauw idee van de organisatorische doelen. Zij wisten niets over de verkoopcijfers, hadden geen idee van de productiekosten, ... En vermits ze in een communistisch regime werkten, hadden ze geen idee van marketing of vrije markt.

Colgate-Palmolive hielp werknemers om hun nieuwe job te leren kennen door hen informatie te geven over de producten, door in training te investeren, doelen te formuleren. Verder kregen ze voortdurend feedback over hoe ze die doelen konden behalen. 'Kortom', aldus HR-verantwoordelijke Philip Berry, 'we behandelden hen als volwassenen'.

#### BIBLIOGRAFIE

- Bartolome, F., "Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?", *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp. 135-142.
- Buzzotta, V., "Restoring Trust", *Executive Excellence*, November 1998, pp. 8.
- Mishra, A., "Organizational Responses to Crisis: the Centrality of Trust", in R.M. Kramer en T.R. Tyler, *Trust on Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), pp. 264-270.
- Schindler, P. & Thomas, C., "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, October 1993, pp. 563-573.