

Juni

2010

# Vertrouwen in organisaties

## Verkennend onderzoek naar de rol van vertrouwen in organisaties

Om te verkennen of en hoe vertrouwen een rol speelt in organisaties is door de werkgroep van de Orde van Organisatie Adviseurs (OOA) 'logboek van vertrouwen' een beknopt verkennend onderzoek gedaan bij 24 opdrachtgevers. Op basis van halfgestructureerde interviews is een eerste verkenning gemaakt van de rol van vertrouwen bij opdrachtgevers van de OOA; organisaties uit de publieke en private sector.

In bijgaand verslag de uitkomsten van de interviews en een eerste beknopte analyse van de gegevens.

In opdracht van de werkgroep 'Logboek van vertrouwen'  
Carlos Estarippa  
Juni 2010



## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	3
<b>Aanpak onderzoek</b> .....	3
<b>Uitkomsten interviews</b> .....	4
<i>Gesloten vragen</i> .....	4
<i>Als u denkt aan vertrouwen in organisaties, wat zijn dan de eerste zaken die bij u opkomen?</i> .....	5
<i>Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor vertrouwen?</i> .....	5
<i>Wat zijn voor u signalen als er iets mis is/ zou zijn met vertrouwen?</i> .....	6
<i>Wordt er momenteel aandacht aan vertrouwen in uw organisatie besteed, zo ja hoe?</i> .....	6
<i>Wat zijn issues rond vertrouwen in organisaties waar u meer over zou willen weten?</i> .....	7
<b>Analyse interview uitkomsten</b> .....	7
<i>Conclusie</i> .....	9
<b>Bijlage</b> .....	10

## Inleiding

### Orde van Organisatie Adviseurs (OOA) 70 jaar

De OOA is ontstaan in 1940 als kleine organisatie ter bevordering van de efficiency in organisaties met als doel uit te groeien tot de beroepsvereniging van het organisatiekundig vakgebied. Het centrale thema in dit jubileumjaar is: "Vertrouwen in organisaties". Gedurende het hele jaar 2009-2010 worden diverse bijeenkomsten over dit thema georganiseerd. Een van de activiteiten is het inrichten van een werkgroep 'Logboek van vertrouwen'. Het doel van het logboek is:

- adviseurs instrumenten en inzichten aan te reiken voor het praktische werk, waaronder publicaties;
- een platform voor verbreding en verdieping van het onderwerp te creëren;
- marketing van dit onderwerp in relatie tot de organisatieadviseur te realiseren;
- een netwerk op te zetten rondom dit thema.

Vertrouwen in organisaties is onbekend terrein, blijkt uit literatuurstudie. Onbegrijpelijk en tegelijk een kans: terrein dat tot bloei kan worden gebracht.

De werkgroep die invulling geeft aan dit logboek van vertrouwen heeft als een van de activiteiten gekozen om een eerste verkenning te doen bij opdrachtgevers. Hoe kijken opdrachtgevers naar het thema 'vertrouwen in organisaties'? Wat zijn hun ervaringen, ideeën en welke vragen spelen bij hen op dit gebied?

## Aanpak onderzoek

Er is voor gekozen om de adviseurs, betrokken bij de werkgroep zelf, interviews af te laten nemen bij opdrachtgevers. Op basis van een zelf ontworpen interviewleidraad (zie bijlage) zijn 24 interviews afgenomen door 10 adviseurs en verwerkt in deze verslaglegging. Het onderzoek heeft geen wetenschappelijk karakter. Het is een beknopt verkennend onderzoek met als doel inzicht te verschaffen in hoe vertrouwen bij organisaties speelt. Is het een thema dat aandacht heeft? Hoe wordt hier nu invulling aan gegeven? En wat zijn de ervaringen in het werken met vertrouwen?

De uitkomsten van de interviews zijn hieronder geanonimiseerd samengevat en verwerkt. De inzichten uit dit verkennend onderzoek helpen bij het nader verkennen van het thema en dragen bij in de visievorming hoe de organisatie adviseur opdrachtgevers zou kunnen ondersteunen in hun vragen rond het verder versterken van het vertrouwen in organisaties.

### Functie geïnterviewden:

Er zijn in totaal mensen met zeven verschillende functies geïnterviewd. Het meeste geïnterviewd zijn afdelingshoofden en directeuren.

Afdelingshoofd 9x	Directeur 7x	Directeur P&O 3x	Voorzitter RvB 2x
Adviseur P&O 1x	Hoofd P&O 1x	Beleidsmedewerker 1x	

## Organisaties

Er zijn publieke en private organisaties betrokken bij de verkenning. Het merendeel komt uit de publieke sector en 2/3 daarvan zijn overheidsorganisaties. Uit de private sector is de verhouding MKB/ niet MKB gelijk verdeeld.

Publieke Organisatie	<b>19</b>	Overheid	<b>13</b>
		Non profit	<b>6</b>
Private Organisatie	<b>5</b>	MKB	<b>3</b>
		Niet MKB	<b>3</b>

De grootte van betrokken organisaties is verschillend. De meeste organisaties hebben tussen de 100 en 1000 mensen in dienst.

1 – 10	10 – 100	100 – 500	500 – 1000	1000 – 5000	5000 – meer
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

## **Uitkomsten interviews**

### *Gesloten vragen*

Vertrouwen in de organisatie is voor mij een (belangrijk) issue		JA	NEE
		<b>24</b>	-
We besteden gericht aandacht aan het niveau van vertrouwen in de organisatie		JA	NEE
		<b>17</b>	<b>7</b>
Vertrouwen is een bepalende factor in het succes van deze organisatie		JA	NEE
		<b>24</b>	-
Signalen die wijzen op een gebrek aan vertrouwen worden direct aangepakt		JA	NEE
		<b>20</b>	<b>4</b>
Hoe zou u het niveau van vertrouwen in uw organisatie omschrijven	Hoog	Gemiddeld	Laag
	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

Het belang van vertrouwen in de organisatie wordt door alle geïnterviewden onderstreept. Iedereen benoemt vertrouwen als een bepalende factor in het succes van de organisatie. Ongeveer tweederde besteedt gericht aandacht aan vertrouwen in de organisatie, al is in de uitwerking van deze vraag een grote variëteit van aanpakken te onderscheiden.

Het merendeel van de geïnterviewden pakt signalen van een gebrek aan vertrouwen direct op. Ook hier is in de uitwerking een grote verscheidenheid van aanpakken te zien.

De helft van de betrokken opdrachtgevers ervaart een gemiddeld niveau van vertrouwen in de organisatie, met een iets grotere uitschieter naar een laag niveau van vertrouwen.

***Als u denkt aan vertrouwen in organisaties, wat zijn dan de eerste zaken die bij u opkomen?***

Veiligheid 6x	Verantwoordelijkheid 6x	Mensen betrekken 6x
Resultaten 4x	Integriteit 3x	Communicatie 3x
Verwachtingen waarmaken 3x	Duidelijke afspraken 3x	Elkaar serieus nemen 3x
Ruimte voor eigenheid 2x	Fouten maken mag 2x	Meer dialoog 2x
Principieel uitgangspunt 2x	Persoonlijk leiderschap 2x	Mandaat geven 2x
Kwaliteit 2x	Samenwerking (collegialiteit) 2x	Betrouwbaarheid 2x
Vertrouwen van burger 2x	Tegenovergestelde van politiek	Zelfvertrouwen
Coherent/ congruent gedrag	Transparantie	Integraal management
Geloofwaardigheid	Gemeenschappelijkheid	Betrouwbaar systeem
Voorspelbaarheid	Herwinnen van vertrouwen	Spanningsveld mgt/mw
Acceptatie adviesrol	Moeilijk bespreekbaar thema	Waarneembaar gedrag top
Klokkenluiders regeling (werkt niet)	Sturingsvisie/ Richting krijgen van je baas	
Continuïteit	Onderlinge afhankelijkheid	Expertise
Rol/taakverdeling	Externe gerichtheid	Je prettig voelen
Interesse hebben in de ander	Medewerkers hebben recht op legitimatie	Zorgzaamheid

Er worden 44 verschillende aspecten benoemd waar opdrachtgevers aan denken bij vertrouwen in organisaties. Het thema roept verschillende beelden op. Aspecten die veel benoemd worden zijn: veiligheid, verantwoordelijkheid, mensen, resultaten en communicatie & afspraken maken. Soms worden heel algemene zaken genoemd, soms specifiek.

***Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor vertrouwen?***

Doen wat je zegt 8x	Consistentie 7x	Open en eerlijk 7x
Communicatie 6x	Voorbeeld geven 5x	Integriteit 4x
Verdeling van verantwoordelijkheid 4x	Stijl van leidinggeven 3x	Visie 3x
Op elkaar kunnen rekenen 3x	Wederzijds 3x	Deskundigheid/ professionaliteit 3x
Duidelijkheid 3x	Cultuur 3x	Transparantie 2x
Leren van/ mogen maken van fouten 3x	Accepteren van risico's 2x	Aanspreken op gedrag 2x
Goede resultaten 2x	Omgaan met vertrouwelijke informatie 2x	Voorspelbaarheid 2x
Competenties 2x	Zelfvertrouwen 2x	Veilige omgeving 2x
Persoonlijke waarden 2x	Omgevingsbewustzijn 2x	Reputatie
Benutten van pers. verschillen	Good governance	Deur directeur staat open
Delegeren	Geloofwaardigheid	Betrouwbaarheid
Klanttevredenheid	Houding en gedrag	Samenwerken
Gedeeld beeld	Waarachtigheid	Vertrouwen geeft ruimte
Aandacht en belangstelling	Groeien van medewerkers	In verbinding zijn met elkaar
Een goed gevoel	Gedeelde waarden	Trots zijn
Kleinschaligheid	Is tussen mensen	Mens centraal /benutten talenten
Hoeft niet expliciet gemaakt te worden	Bespreekbaar maken van leiderschap en vertrouwen	
Inhouden op controle en beheersing		

Als belangrijke ingrediënten worden 51 verschillende zaken benoemd. Veel genoemde ingrediënten zijn: doen wat je zegt, consistentie, open en eerlijk communiceren, goede voorbeeld geven, gemeenschappelijkheid, bewustzijn en aansturing/inrichting in de organisatie. Ook hier is een grote variëteit in de mate van concreetheid. Soms worden heel concrete ingrediënten benoemd (mogen maken van fouten, doen wat je zegt) soms meer algemene ingrediënten (een goed gevoel, iets tussen mensen).

### ***Wat zijn voor u signalen als er iets mis is/ zou zijn met vertrouwen?***

Weinig zeggen 5x	Roddelen 5x	Om zaken heen draaien 4x
Medewerkerstevredenheidsonderzoek 4x		Gemopper en gezeur 4x
Wandelgangen 4x	Wij-zij 4x	Gebrek aan medewerking 3x
Niet nakomen van afspraken 3x	Gevoel van onveiligheid 3x	Gebrek aan teamgevoel 3x
Teruglopen resultaten 3x	Uitvoerige verslaglegging 2x	Sluimerende conflicten 2x
Inconsistentie 2x	Reageren met meer controle 2x	Niet inzetten pers. kwaliteiten
Groepjesvorming	Lange vergaderingen	Externe signalen
Expliciete melding	OR niet pro actief	Kantjes eraf lopen
Enquete intermediair	Veel vragen	P&O vinger aan de pols gesprekken
Ziekmeldingen	Klachten	Cynisme
Energie loopt weg	E-mails met plaatjes	Afwijken van normale ritmes
Minder zelfvertrouwen	Metten werkplezier	Blijven hangen in oud zeer
Duikgedrag	Afnemend ondernemerschap	Misverstanden/ miscommunicatie
Afstand tussen top en werkvloer (fysiek en communicatief)		Elkaar minder aanspreken
Meer interne focus (ipv extern)	Schending vertrouwelijkheid	Onaantrekkelijk op arbeidsmarkt
Ontbreken gedeelde doelen	Wil om te overleven neemt af	Gevoel van 'politiek bedrijven'

Er worden 46 verschillende aspecten benoemd als signaal dat er iets mis is met vertrouwen. Meest genoemde signalen voor ontbreken van vertrouwen zijn: weinig zeggen, roddelen, gemopper en gezeur, om zaken heen draaien, uitkomsten uit onderzoek (MWO), wij-zij gedrag en gebrek aan samenwerking.

### ***Wordt er momenteel aandacht aan vertrouwen in uw organisatie besteed, zo ja hoe?***

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 4x	Conditie voor samenwerking scheppen 3x	
Voorbeeld gedrag 3x	Erover praten in organisatie 3x	Geven = krijgen 3x
Besproken in ind. gesprekken 2x	Besproken in werkoverleg 2x	Goed gedrag belonen 2x
INK model 2x	Via missie 2x	Cultuurtraject over vertrouwen 2x
Bespreken imago 2x	Interactie met burger hierover 2x	Nee, geen aandacht hiervoor 2x
Clausule in leveringsvoorwaarden	Integriteitmonitor	Ethische code
Vraag van interim bestuurder aan mw	Fruitage	Informele initiatieven
Via incidenten	Thema in jaarverslag	MD programma
Persoonlijke selectie/ beoordeling	Nieuwe medewerkers waarden delen	Infrastructuur
Beschreven in HRM document	Meer ruimte voor management	Open en transparant
Systematisch en continu	Iedereen is betrokken	Gemeenschappelijkheid
Dmv burgerinitiatieven (buiten naar binnen)		Roddelen bespreekbaar maken
Minder expliciete regels/ meer eigen discipline		Zelfsturing en wederkerigheid
Gedeelde waarden als focus		Op pers. titel, onderlinge contacten
Positief reageren op innovatieve ideeën	Hoofd P&O moet vertrouwen herstellen van OR in directie	

De wijze waarop aandacht besteed wordt aan vertrouwen in de organisatie is verschillend. Er worden 40 verschillende vormen benoemd. Er wordt herstellend opgetreden, n.a.v. monitoring en incidenten. Er wordt preventief aandacht aan besteed via het scheppen van condities in de organisatie, het voeren van gesprekken hierover en het te geven van vertrouwen. En er wordt vorm gegeven aan vertrouwen via codes, het INK model, in voorwaarden en via andere HR instrumenten.

## ***Wat zijn issues rond vertrouwen in organisaties waar u meer over zou willen weten?***

Tools om vertrouwen te vergroten? 7x	Hoe wantrouwen/ argwaan weghalen? 6x
Randvoorwaarden voor vertrouwen in organisaties? 3x	Hoe meet je vertrouwen? 3x
Hoe effectief sturen op vertrouwen bij veel zelfsturing 3x	Zien van wantrouwen? 2x
Hoe werkt vertrouwen? 2x	Leiderschap en vertrouwen?
Hoe omgaan met wantrouwende mensen?	Hoe kun je vertrouwen versnellen?
Bestuurlijke houdbaarheid en excellent presteren?	Vertrouwen op teamniveau?
Informeel leiderschap vs formele rollen en vertrouwen?	Nuances in vertrouwen?
Relatie tussen vertrouwen en controle/ regelgeving?	Vertrouwen en interim management?
Vertrouwen en generatieverschillen?	Relatie tussen vertrouwen en sanctie?
Vertrouwen bij burgers?	

Bijna alle geïnterviewden hebben issues rond vertrouwen waar zij meer over zouden willen weten. Er worden 19 verschillende issues genoemd. De meest genoemde vragen zijn:

- Wat zijn 'instrumenten' om het vertrouwen te vergroten?
- Hoe kun je wantrouwen verminderen?
- Hoe stuur je op vertrouwen (meten, werking, zien)?

Daarnaast zijn er vragen waarbij vertrouwen wordt verbonden aan een ander thema (generatie, teams, interim, informeel, burgers).

## **Analyse interview uitkomsten**

Er zijn een aantal zaken die opvallen als je de gegevens naast elkaar legt. Een paar rode draden worden hieronder beschreven.

### *Verscheidenheid aan antwoorden*

De antwoorden op de open vragen kenmerken zich allemaal door een grote mate van verscheidenheid. Er worden veel verschillende zaken benoemd als het gaat om vertrouwen in organisaties. Iedereen heeft zijn eigen beelden bij het begrip vertrouwen. Dit beeld bevestigt dat vertrouwen een complex begrip is, dat door iedereen verschillend gezien wordt.

### *Vertrouwen is een belangrijke succesfactor*

Alle betrokkenen noemen vertrouwen een belangrijke factor in het succes van de organisatie. Ook degenen die zeggen dat er geen aandacht aan wordt besteed in de organisatie onderschrijven dit.

### Hoog niveau van vertrouwen slechts bij kleine minderheid

Slechts een kleine minderheid (5 van de 24) beschrijft het niveau van vertrouwen in de organisatie als hoog. Omdat vertrouwen wel als succesfactor gezien wordt, suggereert dit dat de meesten hier verbetermogelijkheden zien.

### Verschillen in inhoud

De eerste zaken waar aan gedacht wordt bij vertrouwen in organisaties laat een grote verscheidenheid zien. Er worden veel verschillende brede thema's genoemd (veiligheid, verantwoordelijkheid, mensen betrekken, resultaten). Bij de vragen over ingrediënten van vertrouwen en signalen van het ontbreken van vertrouwen worden ook veel verschillende zaken benoemd, maar met een meer duidelijke focus op *gedrag* van mensen.

### Aandacht besteden aan vertrouwen

Tweederde van de geïnterviewden zegt aandacht te besteden aan vertrouwen. Gezien de grote mate van verscheidenheid in de antwoorden is het de vraag hoe gericht dit eigenlijk gebeurt. Als er van alles wordt verstaan onder vertrouwen is misschien al snel alles wat we doen een vorm van hier aandacht aan besteden. Het is de vraag hoe gericht er aan vertrouwen wordt gewerkt als er zaken genoemd worden als 'iedereen is betrokken', 'infrastructuur' en een 'fruitdag'.

De interviews laten een groot verschil zien in hoe er wordt omgegaan met vertrouwen in organisaties. Sommigen besteden hier geen gerichte aandacht aan, anderen hebben meer algemene richtlijnen en aandachtspunten en weer anderen hebben gerichte voorbeelden van aanpakken en gedeelde wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt. Sommigen hebben een actieve gerichte invulling (dmv omgaan met burgerinitiatieven, cultuurtraject over vertrouwen), anderen een meer reactieve algemene aanpak (sturen op incidenten, beschreven in HR document).

Wat hier veel benoemd wordt is gesprekken erover voeren in de organisatie. Omdat er zo verschillend over gesproken wordt roept het vragen op waar die gesprekken over gaan. Welke (besproken of onbesproken) beelden van vertrouwen worden hier gedeeld?

Daarnaast willen bijna alle geïnterviewden meer weten over het verder concreet maken van het begrip vertrouwen. Men zoekt houvast en wil weten wat effectieve strategieën en interventies zijn om aandacht aan vertrouwen te besteden. Ondersteuning bij gerichte aandacht voor vertrouwen in organisaties lijkt hier een behoefte te zijn.



## ***Conclusie***

Vertrouwen is een belangrijk onderwerp binnen organisaties. Vertrouwen wordt erkend als bepalende factor voor het succes van de organisatie en omdat een minderheid een hoog niveau van vertrouwen ervaart is er blijkbaar ruimte voor verbetering.

Hoe wordt er gedacht en aandacht besteed aan vertrouwen?

Wat vooral opvalt is dat dit zeer divers wordt gezien en opgepakt in de geïnterviewde organisaties. Er worden een veelheid aan beelden, ingrediënten, aanpakken en signalen benoemd. Dit roept vragen op hoe effectief die verschillende aanpakken en beelden zijn.

Wat zijn de grenzen van vertrouwen. Wat is het wel en wat is het niet? Is vertrouwen te complex om het eenduidig te benoemen? Of is het juist goed dat er zo divers mee wordt omgegaan?

Het feit dat de meeste geïnterviewden vragen hebben over verdere concretisering van het begrip vertrouwen suggereert dat zij op zoek zijn naar meer houvast en eenduidige invulling van dit begrip.

## Bijlage

**Interview leidraad**  
**Eerste verkenning vertrouwen in organisaties**  
**Richtlijn: max. 30 minuten voor het interview**

### Vertrouwen in organisaties:

De OOA heeft dit jaar een werkgroep ingesteld die zich verdiept in het thema ‘Vertrouwen in organisaties’. Vertrouwen is een boeiend en ook complex begrip. Iedereen heeft er eigen beelden bij en je kunt vertrouwen vanuit meerdere niveaus benaderen. In de wetenschappelijke literatuur bestaat er een grote variëteit aan aandachtsgebieden rond dit thema. Doel van dit interview- als onderdeel van een verkennend onderzoek- is zicht te krijgen op de vraag welke thema’s van vertrouwen nu concreet in de praktijk spelen en wát de vragen zijn waar organisaties mee zitten.

Onze focus richt zich op het onderwerp vertrouwen in organisaties en de factoren die daarop van invloed zijn. Wij denken onder meer aan vertrouwen tussen mensen in de organisatie, tussen medewerkers onderling, vertrouwen van klanten, het vertrouwen van leidinggevenden in medewerkers en vice versa, aan de wijze waarop de organisatie en de werkprocessen zijn ingericht en vertrouwen in de koers .

Zonder vooraf nu nauwkeurig te omschrijven wat het precies is, willen we juist graag eerst van u horen uit uw praktijk wat de beelden en ideeën zijn waaraan u denkt als het gaat om vertrouwen in organisaties en om te weten of dit onderwerp bij opdrachtgevers leeft. Vanuit deze eerste verkenning hopen wij een beeld te krijgen of en hoe vertrouwen een rol speelt in organisaties.

#### **Adviseur**

<i>Naam:</i>	<i>Datum interview:</i>
--------------	-------------------------

#### **Opdrachtgever**

<i>Naam persoon:</i>	<i>Naam organisatie:</i>
<i>Functie:</i>	

#### **Organisatie** (vul branche in en omcirkel categorie)

Branche	Publieke Organisatie	Overheid
		Non profit
	Private Organisatie	MKB
		Niet MKB

**Grootte:**

1 - 10	10 - 100	100 - 500	500 - 1000	1000 - 5000	5000 - meer
--------	----------	-----------	------------	-------------	-------------

Vertrouwen in de organisatie is voor mij een (belangrijk) issue	JA	NEE
We besteden gericht aandacht aan het niveau van vertrouwen in de organisatie	JA	NEE
Vertrouwen is een bepalende factor in het succes van deze organisatie	JA	NEE
Signalen die wijzen op een gebrek aan vertrouwen worden direct aangepakt	JA	NEE
Hoe zou u het niveau van vertrouwen in uw organisatie omschrijven	Hoog	Gemiddeld Laag

Als u denkt aan vertrouwen in organisaties, wat zijn dan de eerste zaken die bij u opkomen?		
Wat zijn naar uw mening de belangrijkste ingrediënten voor vertrouwen?		
Wat zijn voor u signalen als er iets mis is/ zou zijn met vertrouwen?		
Wordt er momenteel aandacht aan vertrouwen in uw organisatie besteed, zo ja hoe?		
Wat zijn issues rond vertrouwen in organisaties waar u meer over zou willen weten?		
Overige opmerkingen?		
Bent u bereid om in een volgende fase van het traject Vertrouwen in Organisaties mee te werken aan een onderzoek?	JA	NEE