



WAAROM WANTROUWEN CONSTRUCTIEF KAN ZIJN

Overwegingen over vertrouwen en wantrouwen

Wantrouwen is oud en fout. Vertrouwen is nieuw en *gut*. Maar zo simpel werkt het toch niet. Toezichthouden vanuit een vertrouwensbasis sluit de controlefunctie immers niet uit. En daardoor speelt ‘wantrouwen’ toch weer een rol.

Henk den Uijl

Vertrouwen en wantrouwen zijn sleutelbegrippen in dit tijdsgewricht. De gemeenplaats dat we in een tijdperk van wantrouwen leven en dat we moeten organiseren op basis van vertrouwen, is overal terug te horen. Niet dat clichés fout zijn, integendeel. Dat wat een mens het meest aan het hart gaat, kan hij vaak alleen maar verwoorden in clichés. Ook in ‘governanceland’ is vertrouwen een veelgenoemd en geroemd begrip (en zijn ook hier clichés te over). Wantrouwen is oud en fout. Vertrouwen is nieuw en *gut*.

In het rapport in opdracht van de VTOf¹ hangt Hans Boutellier² zijn betoog opvallend genoeg dan ook op aan de idee *constructief wantrouwen*. Dit wantrouwen is met name kritisch van aard, gericht op tegenspraak vanuit een maatschappelijk perspectief. Voor de VTW³ betoogt Frederique Six daarentegen dat toezichthouden vanuit zogenaamd ‘gezond wantrouwen’ helemaal verkeerd is. Zij stelt dat vertrouwen en controle elkaar niet uitsluiten, maar elkaar juist nodig hebben. Iedere houding vanuit wantrouwen werkt volgens haar destructief.

Er zijn meer partijen in de zorg die het over vertrouwen en wantrouwen hebben, hetzij impliciet. Zo gebruiken de NVTZ⁴ en de IGZ⁵ de term *gerechtvaardigd* vertrouwen of *gezond* vertrouwen. De blijkbaar

onbeheersbare drang om de woorden vertrouwen en wantrouwen van bijvoeglijke naamwoorden te voorzien die het tegenovergestelde lijken te suggereren, betekent waarschijnlijk dat vertrouwen en wantrouwen zich ambivalent tot elkaar verhouden.

Vertrouwen als grondhouding

Cruciaal in het betoog van Six is dat je moet werken *vanuit* vertrouwen. Dit veronderstelt dat er een soort basishouding is, een gemeenplaats van waaruit gewerkt wordt, een grondhouding. Hier mag het wel schuren en botsen, maar omdat de basishouding er een is van vertrouwen, is dit werkzaam. Zij stelt dat controleren vanuit vertrouwen geen vorm van wantrouwen is, maar een uiting van vertrouwen dat voorbijgaat aan blind vertrouwen. Dit lijkt redelijk. Het zou vreemd zijn om geen toezicht meer te houden als je zegt dat het toezicht op basis van vertrouwen handelt. Door echter het predicaat wantrouwen van controle af te pulken, mist Six de fundamentele ambivalente verhouding tussen vertrouwen en wantrouwen. Van beide is geen pure vorm beschikbaar. De controle, hoewel uit vertrouwen, houdt de mogelijkheid open dat het vertrouwen beschaamd kan worden – en dat wantrouwen misschien terecht zou zijn.

De Franse filosoof Paul Ricoeur schrijft over vertrouwen als een *getuigenis* [1]. Als iemand een getuigenis geeft, van iets dat hij of zij heeft gezien, gevoeld of gehoord, dan moet de luisteraar voor zichzelf bepalen of hij de overlevering gelooft. Enige vorm van argwaan is normaal. Het betekent dat je doorvraagt, het fijne ervan wilt weten. Het hangt er bovendien vanaf welke getuigenissen degene naar wie je luistert in het verleden heeft afgelegd en in welke mate je die geloofwaardig vond, of zich als geloofwaardig hebben gemanifesteerd. De getuigenis en de argwaan hebben elkaar nodig, ze versterken elkaar. De getuigenis wordt verdiept door degene die met een zekere argwaan doorvraagt. Degene die de getuigenis aflegt wordt gestimuleerd zijn herinnering levend te maken, wat misschien nooit helemaal lukt. Vertrouwen wordt verdiept – of juist niet – door wantrouwen. Voor Ricoeur is vertrouwen daarmee niet iets van het *individu*, maar iets wat *tussen* mensen gebeurt – het is inderdaad *intersubjectief*.

Vertrouwen is verder een vorm van zorg die zich uitstrekt naar de toekomst, aldus Ricoeur. De toekomst is echter ongewis. De belofte van trouw op enig moment moet zich nog waarmaken, moet zich ook altijd blijven waarmaken, en is ook niet helemaal afhankelijk van degene die de belofte heeft afgelegd. Vertrouwen betekent dus dat je verantwoordelijkheid mogelijk maakt: je neemt voor lief dat iemand op zijn bek gaat – en daarmee jij als toezichthouder ook. Juist als het even tegen lijkt te zitten is het van belang dit vertrouwen te handhaven, zoals Six terecht stelt.

Menselijke natuur

Wat verder speelt is de vraag in welke mate de mens te vertrouwen is, maar ook in hoeverre het vertrouwen in de mens wordt beïnvloed door een focus op vertrouwen of wantrouwen. Over de eerste vraag

struikelt men al een aantal eeuwen. Aan de ene kant lijkt de mens een weerbarstig wezen dat wispelturig en daarmee onbetrouwbaar is. Aan de andere kant zien we tot hoeveel goeds de mens in staat is, en tot hoeveel goede intenties hij is geneigd.

Het tweede punt is misschien van groter belang. Men zegt wel dat het organiseren op basis van wantrouwen (lees: een overdaad aan verantwoordingsmechanismen en alom vermaledijde bureaucratie) leidt tot het zogenaamde *crowding-out* effect, zoals Berend van der Kolk in zijn proefschriftonderzoek naar gemeentebeleid in tijden van bezuiniging heeft laten zien [2]. Dit houdt in dat *als* je mensen aanstuurt op basis van wantrouwen, hun intrinsieke motivatie, werkplezier en daarmee ook hun betrouwbaarheid wordt ‘weggeduwd’. Ze gaan zich voegen naar de ‘systeemwereld’.

Toezicht en bestuur moeten, zagezegd, vertrouwen geven, zelfs als ze daadwerkelijk weinig vertrouwen hebben in de mens in het algemeen of een specifiek persoon in een concrete context. Tegelijkertijd is dit vertrouwen nooit absoluut, juist omdat er spanning zit tussen de betrouwbaarheid van de mens enerzijds, en de performatieve werking van vertrouwen geven anderzijds. Vertrouwen blijft iets ‘tegen beter weten in’; want wiens vertrouwen is nog nooit beschaamd?

Vertrouwen en moralisme

Het vertoog over vertrouwen lijkt te veronderstellen dat in governance en bestuur altijd sprake van *consensus* moet zijn. Vertrouwen wordt in het discours over ‘nieuw toezicht’ of ‘nieuw organiseren’ geponeerd als een post-politieke kijk op conflict, waarmee in principe alle oneffenheden kunnen worden weggepoetst. De mythe dat conflicten per definitie te integreren zijn via consensus, dialoog en goed *managerial* beleid is iets wat zich sinds Mary Parker Follett stevig in de bedrijfskunde heeft genesteld [3]. Tegenspraak en de

**VERTROUWEN BETEKEN DAT JE VERANTWOORDELIJKHEID
MOGELIJK MAAKT: JE NEEMT VOOR LIEF DAT IEMAND OP ZIJN
BEK GAAT - EN DAARMEE JIJ ALS TOEZICHTHOUDER OOK.**

FREDRIQUE SIX STELT DAT CONTROLEREN VANUIT VERTROUWEN GEEN VORM VAN WANTROUWEN IS, MAAR EEN UITING VAN VERTROUWEN DAT VOORBIJGAAT AAN BLIND VERTROUWEN.

scheiding der machten zijn voor het ‘nieuwe toezicht’ geen doel op zich, maar hoogstens een middel om, als het ultieme vertrouwen zich nog niet heeft gevestigd, in het ‘nieuwe’ terecht te komen. Uiteindelijk zal tegenspraak hier niet nodig zijn, omdat iedereen in harmonie en dialoog met elkaar problemen oplost – ziehier de geboorte van de vertrouwensutopie. De enige tegenstanders die nog resten zijn de traditionelen of de fundamentalisten die blijven hangen in het ‘oude’. Met hen hoeft je echter niet het gesprek aan te gaan; hun stem en positie is niet legitiem, om de simpele reden dat ze niet buiten het oude kunnen denken, terwijl het nieuwe zich onherroepelijk en deterministisch vestigt. Deze karikatuur kent natuurlijk allerlei milde vormen. Het punt is dat als we *democratie* van belang achten in het maatschappelijk middenveld, argwaan een intrinsiek waardevol goed is. De politieke dimensie van toezicht houden gaat over tegenspraak, over wie een stem krijgt, wie het voor het zeggen heeft, wanneer, waarom en hoe. Daarom zing ik uit volle borst met Hans Boutellier mee: toezicht gaat om het democratisch vestigen van constructief wantrouwen.

Noten

- 1 Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen
- 2 Wetenschappelijk directeur van het Verwey-Jonker Instituut en hoogleraar Veiligheid & Veerkracht aan de Vrije Universiteit
- 3 Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
- 4 Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
- 5 Inspectie voor de Gezondheidszorg

Literatuur

1. Ricoeur, P., *Oneself as another*, K. Blamey, Editor. 1992, University of Chicago Press: Chicago.
2. van der Kolk, B., *Management Control Packages in Public Sector Organizations (dissertation)*. 2016, Groningen: University of Groningen.

3. Follett, M.P., *Dynamic administration : the collected papers of Mary Parker Follett*, H.C. Metcalf and L.F. Urwick, Editors. 1965, London etc.: Pitman: London [etc.].

Over de auteur

Henk den Uijl is filosoof en bedrijfskundige. Hij werkt als beleidsmedewerker voor de NVTZ waar hij zich, onder andere, bezighoudt met kwaliteitsdenken in de zorg. Tevens doceert hij bedrijfsethiek aan de Vrije Universiteit aan de masteropleiding Philosophy of Management and Organizations.

