

Interview Frédérique Six

‘Door mensen te betrekken, bouw je aan vertrouwen’

Vertrouwen is goed, controle is beter. Het is een vaakgehoord gezegde. Aan wetenschapper Frédérique Six, gepromoveerd op de dynamiek van vertrouwen bouwen en behouden, is deze ‘wijsheid’ niet besteed: ‘Lenin heeft dit bedacht, en wil je je daarmee vereenzelvigen?’

Voor een specialist in goed bestuur kan de grondlegger van het Sovjet-partijwezen natuurlijk ook niet als voorbeeld dienen. ‘Standaard handelen vanuit wantrouwen, daar kun je niet veel mee.’

Door Lydia Lijkendijk

Six wordt vaak geïntroduceerd als vertrouwensexpert. ‘Maar we zijn allemaal vertrouwensexperts’, zegt ze, ‘we zijn dagelijks met vertrouwen bezig. Je neemt deel aan het verkeer, je hebt een baan, doet vrijwilligerswerk, je woont in een buurt en hebt familie, vrienden, een gezin. Op al die plekken speelt vertrouwen een rol, maar we zijn ons daar niet van bewust. Als ik mensen vraag of ze liever samenwerken vanuit vertrouwen of wantrouwen, dan zullen de meesten voor vertrouwen kiezen. Ook al kan wantrouwen best functioneel zijn. Maar over het algemeen blijkt toch uit onderzoek dat vertrouwen tot betere prestaties leidt, tot beter met risico’s en innovatie omgaan. Mensen voelen zich prettiger bij vertrouwen dan bij wantrouwen. Fascinerend, want veel mensen ervaren een dominant wantrouwen. Lees de krant maar. Hoe komt dit, als mensen liever vanuit vertrouwen willen werken? Waarom zitten we vast in wantrouwen?’

Controle is geen wantrouwen

Mensen denken dat vertrouwen loslaten betekent, op je handen zitten, niks doen. Six: ‘De consequentie hiervan is dat ze denken dat ze niet mogen controleren, geen toezicht mogen houden, geen verantwoording mogen vragen. Maar dat is niet zo. Wel

‘Je moet nieuwe systemen, methoden en werkwijzen niet uitrollen, maar inrollen’

kunnen vertrouwen en controle elkaar versterken. We zien dat veel van de manieren van controleren ervaren worden als wantrouwen door degene die gecontroleerd wordt. Controle is niet gelijk aan wantrouwen, maar de gecontroleerde ervaart dat wel zo.’

Dat komt, legt Six uit, door de manier waarop controlesystemen functioneren en zijn ingericht. ‘Regels kunnen helpend zijn. Het kan het werk vergemakkelijken als je allemaal kiest voor dezelfde weg naar Rome en daar afspraken over maakt. Of denk aan een vraagstuk als integriteit. Welk gedrag is acceptabel, welke marges zijn er? Afspraken over dit soort zaken, regels die je samen bepaalt, dat is controle. En medewerkers kunnen dit als zeer ondersteunend ervaren.’

De ervaring van gecontroleerden

Het gaat in een organisatie helemaal niet om een balans tussen vertrouwen en controle, en het gaat er ook niet om of een

'Vertrouwen en controle kunnen elkaar versterken'

bepaalde hoeveelheid van controle wel of niet acceptabel is. Six: 'Het gaat om de ervaring van de gecontroleerden. Kloppen de regels volgens hen, ondersteunen de regels hen in hun werk en is de context zodanig dat zij zich ook aan de regels kunnen houden?'

In sommige sectoren, stelt Six, kun je echt niet zonder regels en controle. Zoals in bedrijven die met heel gevaarlijke stoffen werken, in de luchtvaart of aan de operatietafel van een ziekenhuis. 'Die regels helpen medewerkers. Zij kunnen erop vertrouwen dat hun collega's zich ook aan de regels houden.'

Niet alleen tussen professionals geldt dit, maar ook in de relatie tussen toezichthouders en bestuurders. 'Ook in die setting maak je duidelijke afspraken over taken, rollen en verwachtingen. De verwachtingen over en weer kun je niet 100 procent in regels vatten, maar je zult er een goed gesprek over moeten voeren, met respect voor elkaar.'



Frédérique Six

is universitair hoofddocent Public Governance aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij onderzoekt vraagstukken die samenhangen met openbaar bestuur, met speciale aandacht voor de relatie tussen vertrouwen en controle. Six is geen studeerkamergeleerde. Ze krijgt energie van de vertaling van haar onderzoeken naar de praktijk. Haar achtergrond is helpend daarbij, zegt ze. Ze studeerde milieuhygiëne in Wageningen. Daarna werkte ze bij organisatieadviesbureau McKinsey, waar ze een Insead MBA-opleiding deed. Toen ze overstapte naar KPMG Milieu, bleek al snel dat het tussen overheid en bedrijven over vertrouwen en wantrouwen gaat wanneer het milieu op de agenda staat. Toen Six na een ongeluk thuis kwam te zitten met whiplash-achtige klachten, nam ze de gelegenheid te baat te promoveren op het onderwerp Trust and Trouble, vertrouwen en verstoringen. 'Mijn promotieonderzoek ging over de dynamiek van vertrouwen bouwen en behouden. Ik ontdekte dat cultuur en procedures binnen een organisatie een groot verschil kunnen maken in hoe vertrouwen wordt opgebouwd.'

Een praktijkvoorbeeld

Vooral in de zorg wordt veel geklaagd over regels, controle en administratieve last. Six: 'Ik kwam een mooi voorbeeld tegen van een zorgbestuurder die aangaf de verpleegkundigen te steunen als ze bepaalde regels ervoeren als nutteloze ballast. Ze noemden het vierogen-principe, dat bepaalt dat collega's met elkaar meekijken bij het toedienen van bepaalde medicatie. De bestuurder vroeg hun hier goed over te praten met elkaar en zich te melden als ze er inderdaad vanaf wilden. Maar toen ze terugkwamen, meldden ze dat ze het principe zo belangrijk vonden, dat ze het toch graag wilden houden. Dit illustreert mooi wat er gebeurt als medewerkers ervaren en voelen dat een regel hen ondersteunt in hun werk. Als ze het nut ervan begrijpen, voelt een regel niet als een last of als controle.'

En nog eentje ...

Soms heb je te dealen met regels van buiten, met wettelijke verplichtingen. Mensen zijn dan niet betrokken bij het maken van de regels, maar moeten zich daar wel aan houden. Uit onderzoek dat Six deed naar de motivatie van kleine ondernemers in de voedselsector, bleek dat

niemand bewust bezig was zijn klanten te vergiften. Maar wél hadden deze ondernemers moeite met regels van de Inspectie die hen voorschreven op welke manier ze moesten kunnen aantonen dat ze hun klanten niet vergiftigden. Regels die bepaalden dat ze elke dag moesten noteren wat de temperatuur van de koelinstallatie was, of hoe vaak er schoongemaakt werd. Six: 'Het kan dus wel wringen hóe je de regels na moet leven, maar niemand was tegen de voedselveiligheidsregels.'

Niet uitrollen maar inrollen

Moraal van haar verhaal: bestuurders, managers, Inspectie: zorg vooral dat je betrokkenen meeneemt bij nieuwe systemen, methoden en werkwijzen. Dan voelen regels en controle niet als iets wat van buiten komt. 'Je moet regels niet uitrollen, maar inrollen', zegt zij. 'Laat mensen er eens over meedenken of dat wat ze doen wel overeenkomt met het doel dat de organisatie wil bereiken. Als ze zelf tot de conclusie komen dat dit niet zo is, is de weg geopend naar een nieuwe manier van werken. Door mensen te betrekken, bouw je aan vertrouwen en kun je het ook behouden.'



Lydia Lijkendijk is tekstschrijver en taaltrainer.