

Sturen vanuit vertrouwen

FAMO, 4 december 2020



School of Governance



Vertrouwen als smeerolie van de samenleving



Praktijkervaring voor velen



De grote vraag

Als vertrouwen zo heilzaam en goed is,
waarom zien wij dan niet meer vertrouwen
in onze samenleving?

Verklaring dominantie wantrouwen

- Diepliggende overtuigingen zitten Besturen vanuit vertrouwen in de weg
- Vertrouwen bouwen en behouden is hard werken
- Kenmerken publieke sector versterken eerste twee factoren

Diepliggende overtuigingen

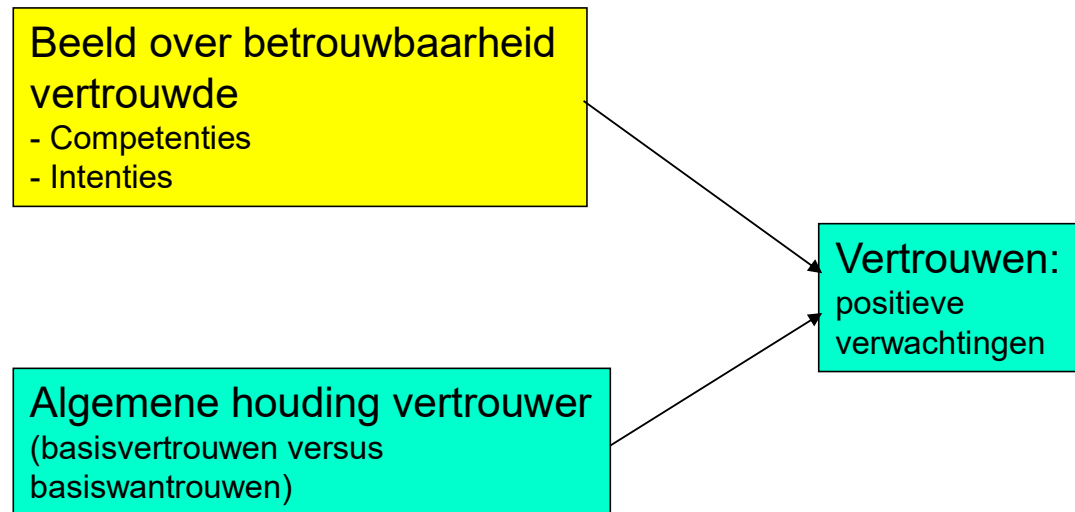
- “Pech moet weg”
(perfectionisme, maakbaarheidsideaal)
- Objectiviteit superieur aan subjectiviteit (algemene regels > maatwerk)
- Ratio superieur aan gevoel/emotie
- Vertrouwen is niks doen
- Vertrouwen en beheersing zijn substituten

Verklaring dominantie wantrouwen

- Diepliggende overtuigingen zitten Besturen vanuit vertrouwen in de weg
- **Vertrouwen bouwen en behouden is hard werken**
- Kenmerken publieke sector versterken eerste twee factoren



Basismodel voor vertrouwen



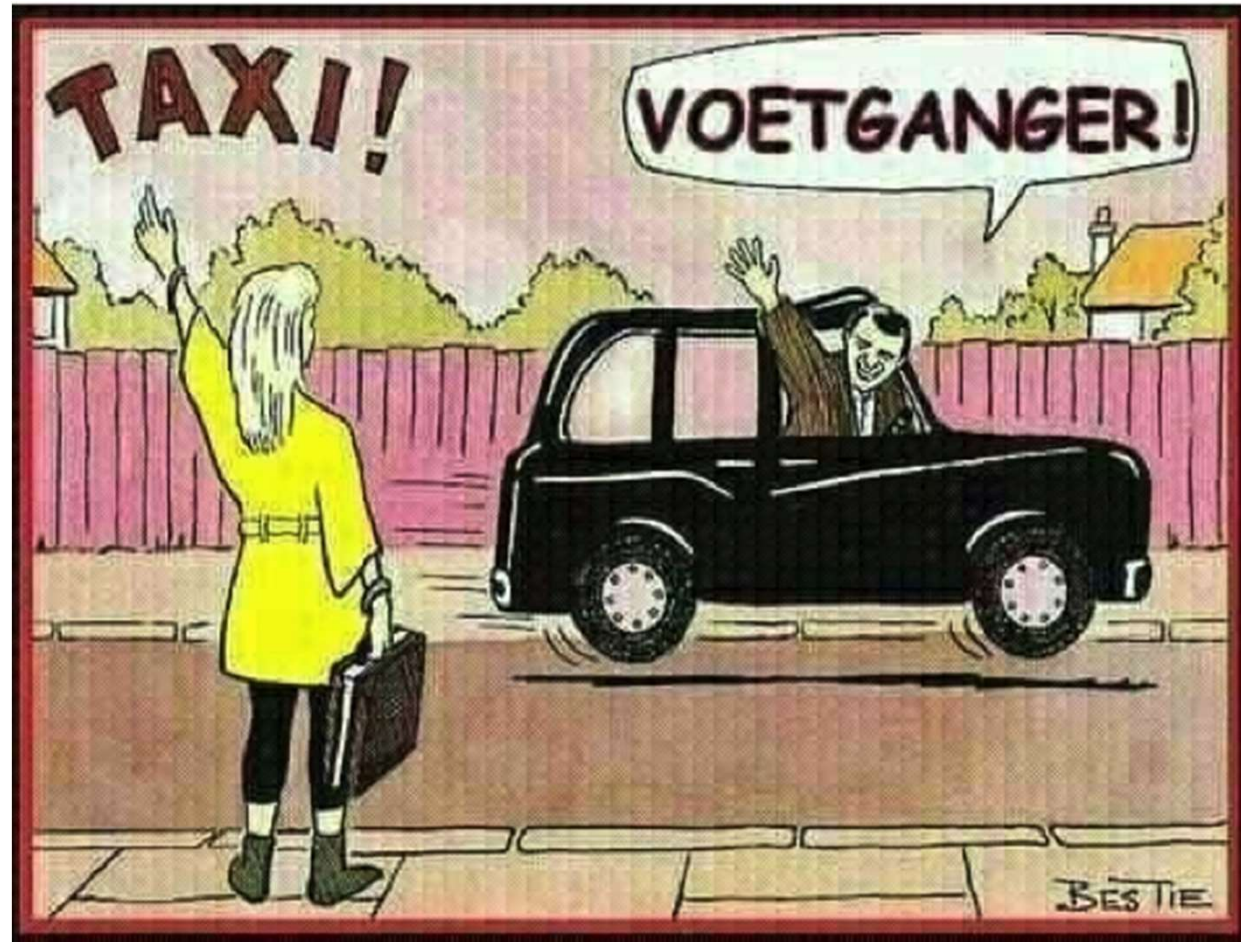
Bron: Mayer, Davis en Schoorman, 1995



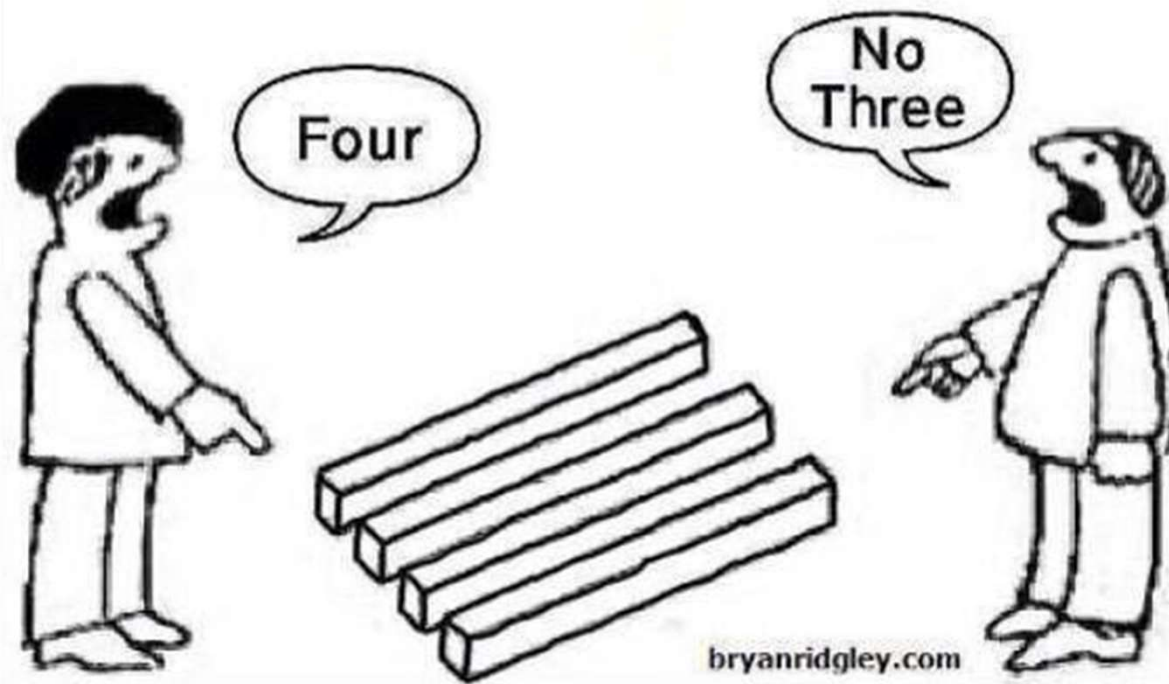
Omgaan met verstoringen



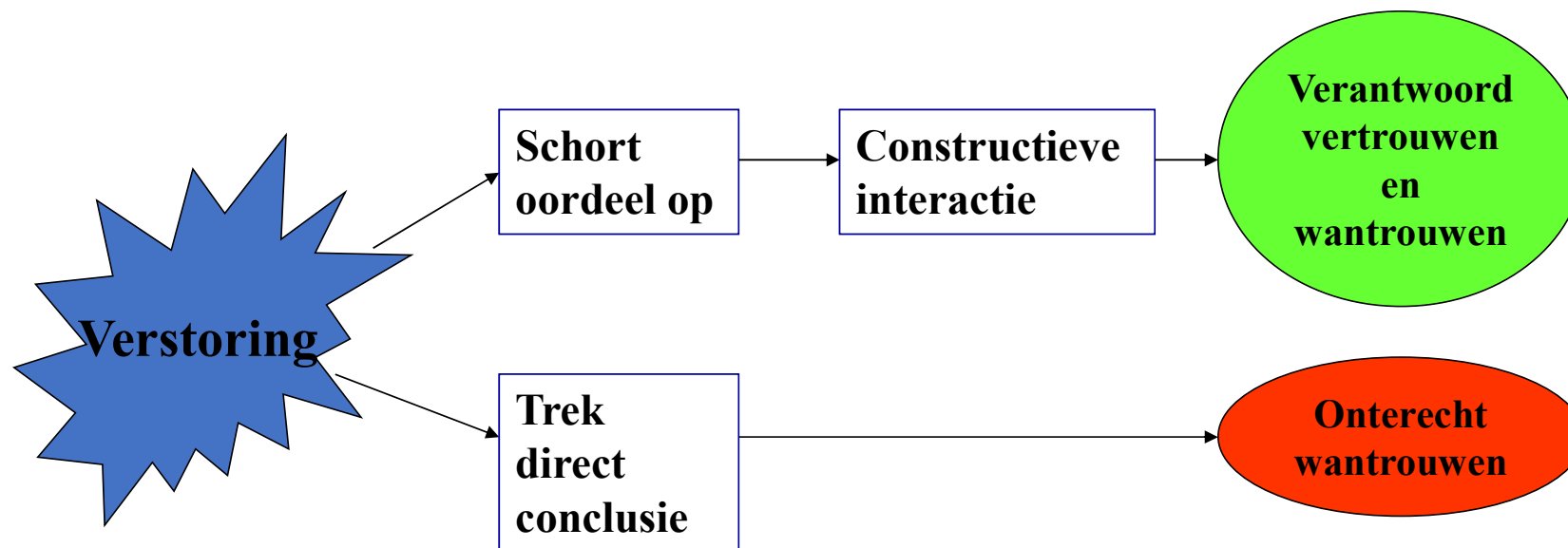
Bron: Six, 2004



Reality can be so complex that equally valid observations from differing perspectives can appear to be contradictory.



Omgaan met verstoringen



Mogelijke verstoringen

Ongelukkig voorval

Misverstand

Foutje

Meningsverschil

Bedrog

**Vertrouwen kan waarschijnlijk
gehandhaafd blijven**

**(Gedeeltelijk) wantrouwen
lijkt gerechtvaardigd**

Bron: Six, 2004

Vertrouwen als interactief leerproces

In verschillende situaties leren in hoeverre ander te vertrouwen is

- Niemand is in alle opzichten en onder alle omstandigheden te vertrouwen
- Verstoring als kans om ander beter te leren kennen

Vraag voor mentimeter

Wanneer vind jij vertrouwen spannend in je werk; speciaal in tijden van Corona?

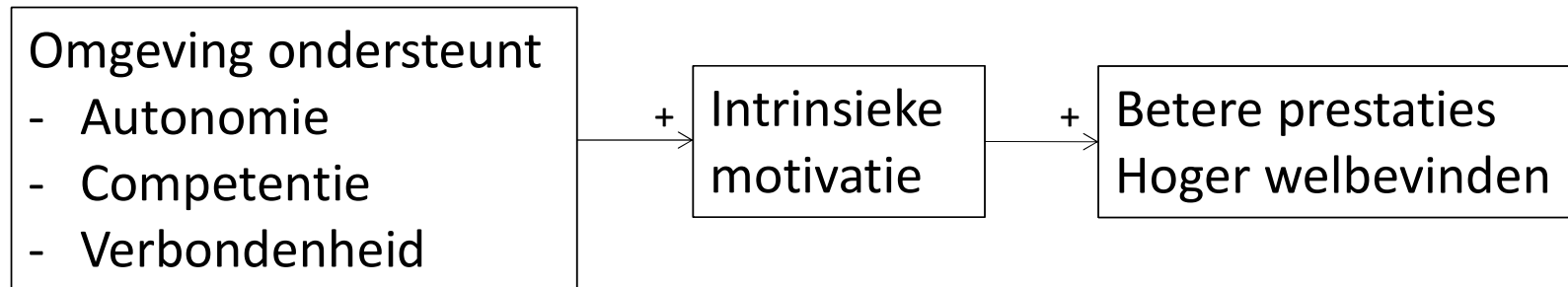
Relatie vertrouwen en control(e)

Twee perspectieven :

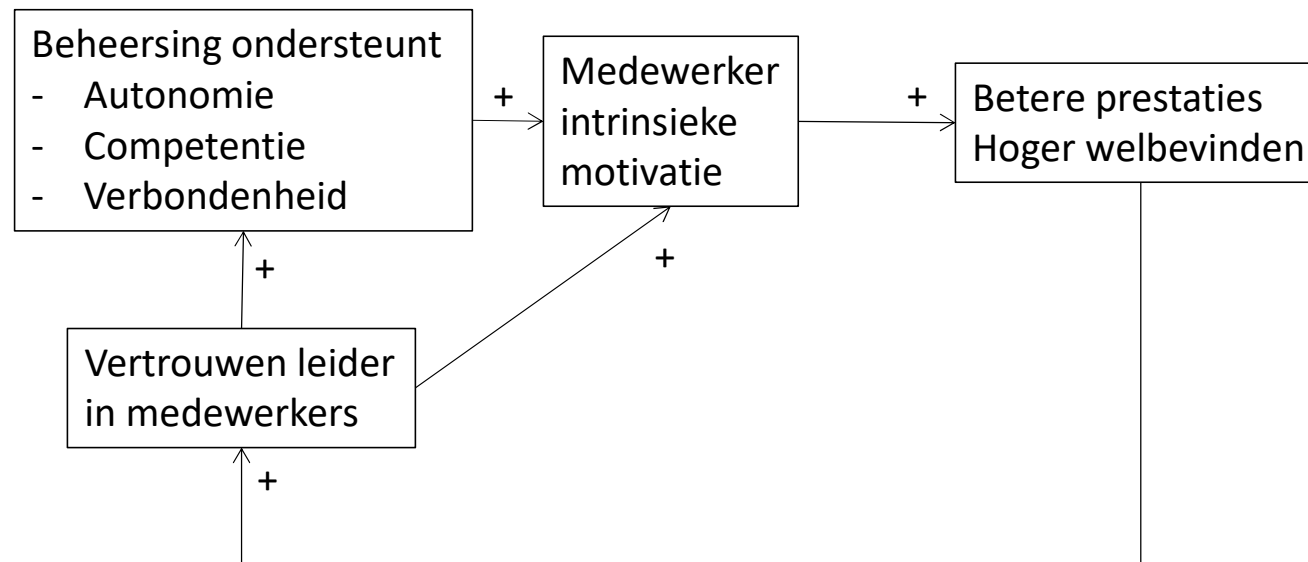
1. Vertrouwen en controle zijn substituten
→ negatieve relatie
2. Vertrouwen en controle kunnen complementair zijn
→ positieve relatie

Bron: Weibel, 2007; Weibel en Six, 2013

Sociale omgeving ondersteunt intrinsieke motivatie



Beheersing én vertrouwen ondersteunen intrinsieke motivatie



Voorwaarden ondersteunende omgeving

Autonomie:

- Participeer in ontwikkeling en uitvoering formele beheersingssystemen
- Eigen initiatieven worden ondersteund
- Ruimte voor eigen keuze

Competentie:

- Constructieve en op leren gerichte feedback
- Mogelijkheden om competenties te ontwikkelen

Verbondenheid:

- Steun van collega's
- Vertrouwen van leider in medewerkers
- Gelijkwaardigheid
- Ondersteuning van leider:
 - Leider kijkt ook vanuit perspectief medewerker
 - Leider leeft zich in in gevoelens en overtuigingen medewerkers

Nieuwe ordeningsprincipes?

Radicale en fundamentele acceptatie van imperfectie en emergentie

Omarm de spanning in goede dialoog:

Objectiviteit (algemene regels) EN subjectiviteit (maatwerk)

Rationaliteit EN gevoel/emotie

Voldoen aan voorwaarden voor elkaar versterkende beheersing en vertrouwen

Dialoog

Professionaliseren frontlijnwerkers in teams

Terug naar oorsprong kwaliteitsmanagement...

Opleiding Sturen en leidinggeven vanuit vertrouwen

- Ben jij of een collega geïnteresseerd om meer te leren en ervaren over sturen vanuit vertrouwen?
- Bekijk [opleidingssite](#)
- Mail: VU.SOG@vu.nl
- Bel: 020-5987497



Reacties oud-deelnemers

Wyanne Huitema, lid managementteam welzijnsorganisatie:

Ik heb in de opleiding veel kennis opgedaan en handvatten aangereikt gekregen waarmee ik aan de slag ben gegaan om sturen en leidinggeven vanuit vertrouwen in mijn organisatie te introduceren. Sturen en leidinggeven vanuit vertrouwen is een proces van lange adem; de coronapandemie was en is een belangrijke katalysator om dit proces te versnellen.

Kees Roos, manager gemeente:

Ik heb met één van mijn teams sessies georganiseerd met de vragen Wat vinden we ervan hoe het nu gaat? Hou zou je het willen? Daar is uitgekomen dat zij zelf de 10-12 inhoudelijke thema's onderling hebben verdeeld, met een specialist en een buddy. Dat werkt heel goed, iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen thema: ook de buddy's. Ik kan als manager nu veel meer vertrouwen hebben.

Contact

Dr. ir. Frédérique Six MBA
Vrije Universiteit Amsterdam

E f.e.six@vu.nl

M 06 4821 1892

Website: www.frederiquesix.nl

