

## **Vertrouwen (3)**

### **Coördinatie**

In de netwerksamenleving zijn relaties tussen personen en partijen in toenemende mate horizontaal in plaats van verticaal van aard. Dat heeft gevolgen voor de mechanismen waarop men een beroep kan doen om zaken voor elkaar te krijgen. Louter gebruik maken van positie en hiërarchie volstaat niet langer, toezicht en controle evenmin. In plaats daarvan neemt het belang van *vertrouwen* als coördinatiemechanisme voor bedoelingen en gedrag toe.

### **Facetten**

Vertrouwen is vluchtig en fragiel, moeilijk op te bouwen en snel verspeeld. Het is daarom onder meer de overheid een zorg, want als vertrouwen ontbreekt, kalven draagvlak en draagkracht voor oplossingen af. We weten dat het te voet komt en te paard gaat, maar wat is vertrouwen nou precies? Er is veel onderzoek naar gedaan en iedere onderzoeker gebruikt een andere definitie. Vertrouwen heeft vele facetten; daardoor kunnen we er lastig de vinger op leggen, maar hebben we veel mogelijkheden om er op te sturen. In een procescontext zien we het samenhangen met zeker drie andere begrippen: voorspelbaarheid, transparantie en controle.

## **Voorspelbaarheid**

Als samenwerkingspartners elkaar vertrouwen, gaan ze er wederzijds van uit dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen. Wie vertrouwen heeft in de ander, stelt zich dus kwetsbaar op en neemt het risico dat zijn vertrouwen wordt beschaamd; anderzijds is het eenvoudiger om handelend op te treden in risicovolle omstandigheden, als men elkaar vertrouwt. Vertrouwen maakt partners voor elkaar beter voorspelbaar, waardoor het makkelijker wordt om samen te werken. Bovendien vergroot het de kwaliteit van de uitkomsten in de ogen van de actoren. Omgekeerd maakt een ervaren grotere voorspelbaarheid van het handelen van de ander het makkelijker, erop te vertrouwen dat hij een volgende keer overeenkomstig zal handelen.

## **Transparantie**

Transparantie is familie van voorspelbaarheid. Als een actor inzicht geeft in zijn belangen en behoeften, alsmede de randvoorwaarden die het voor hem makkelijker maken om in beweging te komen, en zich zodoende transparant maakt voor de ander, vergroot hij daarmee zijn voorspelbaarheid terwijl hij erop vertrouwt dat de ander fatsoenlijk met zijn belangen om zal gaan. Maar het is niet altijd mogelijk dat procespartijen elkaar volledige openheid van zaken geven. Marktpositie of verplichtingen en verantwoordelijkheden jegens anderen kunnen dat verhinderen. Als het vertrouwen van partijen in elkaar groot is, zal het ze echter makkelijker vallen om daar overheen te stappen en het risico door de ander bedot te worden als klein in te schatten.

## Controle

Wie bij een nieuwbakken chauffeur in de auto stapt, stelt er vertrouwen in dat de pas gediplomeerde het voertuig beheerst. En door te laten zien dat hij het voertuig onder controle heeft, stelt de bestuurder zijn passagier in staat dat vertrouwen te laten groeien. Vertrouwen bevordert controle, en controle bevordert vertrouwen. In een procescontext is het niet anders. Een methodiek van procesmanagement, zoals ACE, is er immers op gericht om de onzekerheid en instabiliteit die met het vraagstuk samenhangen te reduceren en de voordelen ervan te benutten en het op die manier zover mogelijk onder controle te brengen. Daardoor groeit het vertrouwen van de deelnemers in het procesverloop. Dat maakt het makkelijker, de ordenende en disciplinerende aspecten van de methodiek te benutten.

(071014)