

[Vertrouwen, het fundament voor succes]

Eén van de tien principes van Horizontaal Toezicht Zorg is 'Gefundeerd vertrouwen'.

Wanneer leidt vertrouwen tot succes? Op basis van de recent gepubliceerde artikelen in het Financieel Dagblad over Zorgmagneten en de reeds ontwikkelde theorieën, gaan we in dit artikel dieper in op de toepassing en effecten van 'vertrouwen'. Werpt het nieuw licht op Horizontaal Toezicht Zorg?

Uitgelicht artikel

Het Financieel Dagblad heeft 4 artikelen gewijd aan het onderwerp Zorgmagneten: de beste werkgevers in de zorg.

1. Protocollen in de zorg overboord, personeel tevreden (FD, 3-4-2019)
2. 'Verpleegkundige, wees rebels en pak je rol!' (FD, 4-4-2019)
3. Leg als werkgever de hulpverleners in de watten (FD, 5-4-2019)
4. Dit kunnen we leren van de beste zorgwerkgevers (FD, 6-4-2019)

Samengevat hebben de 'Zorgmagneten' de volgende visie: als je goed voor je medewerkers zorgt, creëer je een fijne werkomgeving en goede arbeidsomstandigheden, waardoor het personeel trots en tevreden is en als een magneet andere verpleegkundigen aantrekt, met als belangrijkste eindresultaat: de beste patiëntenzorg.

Met goed voor de werknemers zorgen, wordt bedoeld op: geef de medewerker de ruimte om naar eigen inzicht te handelen, geef de medewerker het vertrouwen, grote beslissingsbevoegdheid enzovoorts. Dit wordt ook wel empowerment genoemd, oftewel vanuit eigen kracht handelen / werken. In het voorbeeld van de Zorgmagneten krijgen de verpleegkundigen de regie en daardoor meer invloed op hun werksituatie.

Verdieping

De les die we hieruit kunnen trekken is dat positief leiderschap vanuit vertrouwen zorgt voor trotse medewerkers, inspiratie, intrinsieke motivatie en uiteindelijk tot een goed presterende organisatie.

Deze les is niet nieuw. Verschillende theorieën over de effecten van vertrouwen zijn reeds ontwikkeld.

Hieronder behandelen we theorieën rondom vertrouwen, om vervolgens de link naar Horizontaal Toezicht Zorg te maken.

- *Levers of Control*

Waar Starreveld in zijn theorie van de beheersing van de organisatie uitgaat van wantrouwen, gaat Robert Simons in zijn model Levers of Control uit van geïnformeerd vertrouwen. Simons neemt aan dat mensen verlangen naar het doen van het goede, willen bijdragen, creëren en innoveren. Het is een model voor menselijk gedrag.

Hierin is het verbinden van de medewerkers aan de missie van de organisatie, om de betrokkenheid en het geloof in de organisatie te vergroten, van groot belang, net als de vrijheid van handelen binnen de afgesproken grenzen, zoals een code of conduct.

Er moet een evenwicht zijn tussen empowerment, innovatie en flexibiliteit enerzijds en control anderzijds. Door het evenwicht ontstaat een cultuur waarbinnen de medewerkers de bereidheid en het vermogen hebben om te presteren en creëren, dat leidt tot een succesvolle organisatie.

- *Samenhangend team*

Ook de 'piramides van Lencioni' laten de positieve effecten van vertrouwen zien op het functioneren van een team. Waar afwezigheid van vertrouwen leidt tot angst voor conflicten, vermijden van verantwoordelijkheid en het ontbreken van focus op de doelstellingen, leidt vertrouwen juist tot betrokkenheid, verantwoordelijkheid en uiteindelijk tot resultaat.

- *Geïnformeerd vertrouwen als bron van prestaties*

Blommaert, Van den Broek en De Pooter lichten in hun artikel in MCA 2013 'management accounting & control: vertrouwen als bron van prestaties' tevens toe dat vertrouwen prestatie verhogend werkt. Zij geven aan dat dogma's als 'vertrouwen is goed, maar controle is beter' een sterke invloed hebben op hoe we organisaties inrichten, managen en controleren.

Overall worden 'checks and balances' aangetroffen, ook waar vertrouwen een betere benadering zou kunnen zijn om risico's te beheersen. Met

[Vertrouwen, het fundament voor succes]

geïnfomeerd vertrouwen doelen zij op een situatie waarin een redelijke hoeveelheid vertrouwen wordt gegeven en waarin periodiek wordt nagegaan of het gegeven vertrouwen wederzijds herbevestigd kan worden. Een passende mate van interne beheersing is nodig om het proces van het bouwen en herbevestigen van vertrouwen te vergemakkelijken en veilig te stellen

- *Agent Principaal Theorie*

De agent principaal theorie (Jensen en Meckling, 1976) gaat echter uit van wantrouwen. Er wordt uitgegaan van een negatief mensbeeld, waarbij de agent niet alleen de doelen nastreeft van de opdrachtgever maar vooral in het eigen belang handelt. De opdrachtgever kan de opdrachtnemer niet goed genoeg controleren omdat deze de taak niet zelf uitvoert.

- *Wantrouwen is uit, vertrouwen is in*

In het boek Management in Singularity hebben Blommaert en Van den Broek de moderne organisatie omschreven, waaruit blijkt dat de agent principaal theorie niet langer geheel passend is. De technische en wetenschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar immers in een rap tempo op en de voorspelbaarheid is bijna passé.

De factor 'tijd' krijgt een essentiële betekenis. Om de ontwikkelingen bij te kunnen houden en zelfs voor te zijn, moet snel kunnen worden gehandeld. Hiervoor is samenwerking, vertrouwen, verbinding, creativiteit, betrokkenheid en flexibiliteit cruciaal. Complexiteit, inefficiënties en bureaucratie zijn daarentegen de natuurlijke vijanden van een wendbare organisatie.

Vertrouwen (met zero tolerance) is de basis voor snelheid in besluitvorming, motivatie van medewerkers, kennis uitwisseling en teamvorming. Wantrouwen is uit, vertrouwen is in.

Conclusie: wanneer leidt vertrouwen tot succes?

Vertrouwen en loslaten zijn belangrijke fundamenten voor succes zoals in het Financieel Dagblad is opgemerkt bij de Zorgmagneten. Vertrouwen heeft passende bewaking nodig om het vertrouwen te kunnen laten groeien. Blind vertrouwen is niet goed; teveel controles en bureaucratie evenmin.

Om een succesvolle en wendbare organisatie te zijn, is een balans nodig tussen empowerment en autonomie enerzijds en beheersing en controle anderzijds.

Laten we de theorieën over vertrouwen in het licht zetten van **Horizontaal Toezicht Zorg**. Bestaat er een zodanig evenwichtige toepassing van vertrouwen, controle, bureaucratie en autonomie, zodat de zorginstelling (ook richting toekomst) de beste prestaties levert op het gebied van rechtmatige registratie en declaratie?

Auteurs:

Drs. **Claudia Mathijssen** RA, directeur en eigenaar van RC Consulting BV.



Zij heeft 10 jaar werkervaring als financial in de zorgsector (bij een zorgverzekeraar en bij een groot ziekenhuis) en ruim 20 jaar ervaring als in- en extern auditor en organisatieadviseur.

Renate Kamoen Msc., directeur en eigenaar van RC Consulting BV.



Zij heeft ruime werkervaring als auditor en organisatieadviseur, opgedaan in de externe accountancy en als interne auditor / adviseur van een groot ziekenhuis.

[RC.CONSULTING]

RC Consulting is het organisatieadviesbureau op het gebied van bedrijfsvoering in de zorg en biedt interim- en adviesdiensten aan.