

Vertrouwelijkheid ja, nee, ja, maar niet altijd

Geheimhouding en vertrouwelijkheid roepen in een moderne organisatie paradoxale gevoelens op. Enerzijds is er de behoefte aan openheid, een dusdanige spreiding van kennis en informatie dat iedereen er zijn voordeel mee kan doen; en de organisatie wordt er beter van. Anderzijds bestaat er een wijdverbreide opvatting dat als je besluiten voorbereidt die anderen onzekerheid bieden, je met informatieverschaffing beter kunt wachten tot de voorbereiding aardig gevorderd is. De regel lijkt onzekerheid moeten we zo veel mogelijk vermijden. Dat levert te veel onrust, geklets op de gang en bij deze of gene hyperventilatie op en gaat ten koste van de productie.

Tegelijkertijd is er bij de meeste mensen het gevoel dat ideeënvorming het best kan plaatsvinden in beslotenheid; zeker in de beginfase is het beter om een sfeer te creëren waarin iedereen frank en vrij kan reageren. Nu blijkt uit onderzoek ook dat de meeste mensen nieuwe ideeën krijgen gedurende rustmomenten die reflectie mogelijk maken. Overigens betekent dit nog niet perse 'rust'. Een dergelijke situatie kan ook gecreëerd worden door gezamenlijk 'de hei op te gaan'.

In het functioneren van organisaties, of nog algemener, daar waar mensen samenzijn, bestaan meer of minder vertrouwelijke contacten. Die vertrouwelijke contacten hebben een belangrijke regulatieve functie. Het biedt de mogelijkheid tot reflectie in besloten kring. Mensen kunnen niet zonder dergelijke contacten.

Organisaties kunnen evenmin zonder die contacten. Organisaties zijn doelgerichte samenwerkingsverbanden van mensen. Mensen met emoties, gedachten, angsten, ambities, wensen, mensen dus.

Besluitvorming in een organisatie vindt plaats op vele niveaus. Maar bijna altijd is het startpunt een vertrouwelijk moment. Het bijzondere aan veel organisaties is dat de vertrouwelijkheid tussen mensen vaak verdeeld is volgens de rangen van de hiërarchie. Op alle niveaus binnen de organisatie bestaan vertrouwelijke contacten en relaties: top, middenkader, werkvloer. Tot op zekere hoogte legitimeert de plaats op de hiërarchische ladder de mate waarin men anderen kan uitsluiten van informatie.

Vertrouwelijkheid betekent voor hen die niet tot de kleine kring behoren: uitsluiting. Immers, ik weet niet wat zij weten. Als ik nu niet weet dat zij iets weten wat ik niet weet is het in het algemeen geen probleem. Het probleem komt meestal naar voren als ik weet dat zij iets weten wat ik niet weet; dat kan onzekerheid oproepen of pure boosheid vanwege het gevoel buitengesloten te zijn.

Toch wordt in de meeste organisaties een zekere mate van vertrouwelijkheid op verschillende niveaus en op verschillende plaatsen in de organisatie wel geaccepteerd. Het fenomeen vertrouwelijkheid, het scheiden van mensen die weten en mensen die niet weten wordt soms bewust en expliciet georganiseerd:

- ambtenaren die besluiten over een vergunning aanvraag moeten niet belast worden met de afhandeling van bezwaar en beroep
- een accountant die een verklaring afgeeft voor bedrijf X kan beter zijn collega sturen naar bedrijf Y als dat een directe concurrent is van X. (de Chinese muur).

Kortom om de uitkomst van een bepaald proces de nodige legitimiteit te geven is het vaak nuttig om processen en mensen af te schermen van elkaar. De Financial Times schreef in 1999 al dat dit een van de grote issues in de komende jaren bij de besturing van dienstverlenende bedrijven zou zijn: banken, verzekeraars, accountants, etc. En ze hebben gelijk gekregen.

Dit scheiden van mensen met als doel het voorkomen van informatie-uitwisseling dient niet alleen externe belangen (van een objectieve zuivere behandeling) maar wordt ook vaak intern gehanteerd: niemand heeft graag dat de beslissing over een eventuele promotie of verandering van functie overgelaten wordt aan het publieke debat in de organisatie. De inhoud van beoordelings- en functioneringsgesprekken dient afgeschermd te worden. De opkomst van 360 graden beoordeling maakt duidelijk dat in de loop der tijd de grenzen kunnen verschuiven.

Wat we hier dus zien is dat vertrouwelijkheid, die inhoudt dat we mensen die deelgenoot zijn in de organisatie, informatie onthouden, een aantal positieve functies kan hebben

- we hebben het nodig om onze ideeën op te starten en vorm te geven;

- we hebben het nodig om te vermijden dat we informatiestromen mengen die met het oog op zorgvuldigheid beter gescheiden kunnen blijven;
- we hebben het nodig om te vermijden dat te indringend binnengedrongen wordt in de persoonlijke sfeer van collega's.

De andere kant van de medaille is echter dat uitsluiting snel kan leiden tot vervelende gevoelens, met name als de hiërarchische afstand klein is, of ontbreekt. Dit is heel zichtbaar in teams die gezamenlijk een klus moeten klaren. In de meeste teams zullen de leden de stilzwijgende regel hanteren dat alle informatie gedeeld wordt. Zodra één van de leden – het zijn vaak de voorzitters, projectleiders, etc – informatie niet meer deelt en de overige teamleden komen daar achter, leidt dat snel tot verzuring van de sfeer.

Een wijd verbreide klacht in de medezeggenschap is dat de bestuurder informatie vaak te laat verstrekt wordt of dat te weinig informatie wordt verstrekt. En vaak is dat helemaal waar. Toch is het interessant om te onderzoeken waarom de medezeggenschap kennelijk niet tot de groep vertrouwelingen behoort. Er kan natuurlijk sprake zijn van een slecht karakter van de baas. Maar het kan ook zijn dat de baas nog niet klaar is met zijn plan en even geen pottenkijkers kan gebruiken.

Utrecht, 17-10-10 / Jo van Saase