

Vertrouwen: een gelaagd fenomeen

Ooit leek vertrouwen in dit land – zowel binnen als buiten organisaties – vanzelfsprekend. We stonden bekend als ‘high trust country’. Landen waar het vertrouwen van mensen in elkaar en in instituties hoog is, doen het economisch beter dan andere (Rus, 2005). Nederland is inderdaad een erg rijk land. Zo’n hoog niveau van vertrouwen heeft grote betekenis. Het vergemakkelijkt kennisdelen, een voorwaarde voor vernieuwing en welvaart (Stanton, 2005). De culturele betekenis is ook groot: leven zonder voortdurend risico’s te lopen is iets wat velen zichzelf wensen. Over vertrouwen ging het niet zo vaak: ‘Trust was taken for granted’. Duidelijk was: vertrouwenwekkend handelen loont. En: vertrouwen leidt tot vertrouwen, er zit een vliegwieleffect in. Maar wat te doen als vertrouwen afneemt, is minder duidelijk. Weten we wel hoe het werkt? Staan we dan met lege handen? Of is vertrouwen herstelbaar (en dus maakbaar)? Dit themanummer raakt aan dit dilemma van lege handen versus maakbaarheid. Het thema heeft een zekere urgentie, want er is wel wat aan de hand met ‘vertrouwen’.

1. Ontwikkelingen in vertrouwen

AFNEMEND VERTROUWEN

In het laatste decennium van de twintigste eeuw komt ‘vertrouwen’ op de agenda. Het werk van Fukuyama (1995) dringt door. Koene en Pauwe schrijven in 1999 in dit tijdschrift: *De vanzelfsprekendheid van vertrouwen op de werkplek lijkt (...) af te nemen* (M&O, 1999). Het functioneren van de gemeentelijke politiek wordt onderzocht. Organisatiekundigen op de Vrije Universiteit nemen rond 2000 het initiatief tot het First International Network on Trust Research (FINT). Zij bouwen voort op het werk van Bart Nooteboom. Hij publiceert artikelen in de jaren negentig en in 2002 een Nederlandstalig boek over vertrouwen. In het bedrijfsleven groeit de aandacht. Bij samenwerking tussen organisaties, zoals in outsourcing, allianties en joint ventures, blijkt vertrouwen een absolute succesfactor. In dit tijdschrift zien we dat tussen 2000 en 2010 terug in diverse artikelen over alliantievorming en



Gerhard Smid en Jaap Boonstra

Dr. G.A.C. Smid is verbonden aan Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde in Utrecht.

Prof. dr. J. Boonstra is hoogleraar Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en professor Organization Dynamics bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties.

interorganisationele samenwerking, een thema dat in dit nummer overigens minder doorklinkt. Binnen organisaties wordt steeds duidelijker dat mensen die hun manager vertrouwen en zich ook vertrouwd weten, met meer plezier werken en betere prestaties leveren (vgl. Bijlsma-Frankema, 2007).

Bij de overheid is het thema door een serie conferenties van de Raad voor het Openbaar Bestuur naar aanleiding van een boek van Korsten en De Goede (2006) aan de orde gesteld. Indringend komt ‘vertrouwen’ bovendien rond 2006 aan de orde in de essays ‘Vertrouwen en innovatie’ (Bart Nooteboom) en ‘Vertrouwen in Internationale Netwerken’ (Gert Jan Hofstede) voor de Innovation Lectures 2006.

Dat vertrouwen zo expliciet aan de orde is, geeft aan dat er sedert 2000 echt wat aan de hand is. Dat leidt ook tot de vraag: is er ook wat aan te doen?

Twee M&O-artikelen in 2007 suggereren dat managers en vernieuwers vertrouwensontwikkeling kunnen beïnvloeden (Smid, Bijlsma-Frankema en Bernaert, 2007; Smid en Bernaert, 2007). Belangrijk daarbij is het onderzoek van Bijlsma-Frankema (zie voor een samenvatting: Bijlsma-Frankema, 2007). Vertrouwen lijkt maakbaar! In 2008 vat een aantal organisatieadviseurs de diverse inzichten samen, hun artikel is beloond met de ROA professionele publicatieprijs (Buitendijk, Hoekstra en Timmerman, 2008).

NEGATIEVE AANDACHT

Nu, eind 2010 is de aandacht voor vertrouwen groter dan ooit. Alom klinkt het woord vertrouwen, meestal in negatieve zin: ‘het’ neemt af. De burger zou ‘het’ vertrouwen in de lokale en landelijke overheid verloren hebben. Politici maken zich dan ook druk over de vraag hoe ‘het’ vertrouwen in de overheid versterkt kan worden. Het vertrouwen in gezagsdragers en gezagbewaarders staat onder druk. Het vertrouwen tussen mensen onderling wordt op de proef gesteld. Mensen die samenleven in een buurt vertrouwen elkaar soms niet meer en mensen uit andere culturen worden met al dan niet georganiseerd wantrouwen benaderd (De Gruijter et al., 2010). Werknemers in de dienstverlening krijgen te maken met afnemend vertrouwen en toenemende agressie van klanten. Binnen bedrijven staat vertrouwen tussen professionals en managers onder druk. Internationaal opererende Nederlandse bedrijven moeten sedert 2002 voldoen aan de Amerikaanse Sarbanes-Oxley Wet uit 2002. Alle handelingen binnen deze organisaties moeten naspeurbaar zijn. Na het echec van Enron en in Nederland Ahold (2003) lijkt het grote publiek te vragen om méér verantwoording, integriteit en controle (Cools, 2006). De opvatting groeit dat het vertrouwen op het functioneren van organisaties en daarin werkzame functionarissen niet vanzelfsprekend is en versterkt kan worden door protocollen en gedragscodes. Je kan en mag er als manager niet meer van uitgaan dat iets goed zit, alles moet gecontroleerd! In de kredietcrisis is gebrek aan vertrouwen een kernzaak. Klanten verliezen het vertrouwen in hun bank, het onderlinge vertrouwen van bankiers – de voorwaarde voor interbancair geldverkeer – brokkelt af. Oftewel: is het eind van een vertrouwenscultuur in zicht?

MAAR OOK: GROEIEND ZELFVERTROUWEN

Hiernaast staan ook andere observaties. De handel in aandelen en het beleggen trekt aan. De export groeit. Internationaal opererende Nederlandse bedrijven doen het goed. De fusie KLM-Air France lijkt echt succesvol. De integratie van Corus-IJmuiden binnen Tata Steel eveneens. De druk om de overheidsuitgaven terug te brengen neemt toe, maar ambtenarenbonden geven zelf aan dat het best efficiënter kan bij de overheid (Van Beek, 2010). Ondernemingsraden verlaten egelstellingen en gedragen zich als strategische partners voor de ondernemingsleiding. Ondernemerschap in de bevolking neemt krachtig toe, ook onder immigranten. Zzp'ers willen ook onder moeilijke omstandigheden hun zelfstandigheid behouden. In recent onderzoek (Boonstra, 2010) blijkt zonneklaar, dat – terwijl er ‘een economische crisis’ aan de gang is – tal van bedrijven en organisaties onverstoort en zelfbewust werken aan hun eigen thema's: optimale klantbediening, balans in waarden (goed voor klanten, leuk voor personeel, slimmer werken, beter voor milieu), diversiteit honoreren en het adequaat benutten van de mogelijkheden van ICT. Diverse bedrijven gaan samenwerkingsrelaties aan om te werken aan innovatie. Ze vertrouwen daarbij op elkaars kennis en tonen vertrouwen in elkaars integer handelen om samen marktwaarde te creëren (Boonstra, 2007). Dit zijn geen tekenen van afnemend vertrouwen, maar veeleer van *vitaliteit* en *zelfvertrouwen*! En als we recente cijfers mogen geloven, dan valt het met het vertrouwensverlies mee: de bancaire sector krijgt een knauw, maar geniet vergeleken met omringende landen toch een goed vertrouwen (www.edelman.com/trust/2010). In internationaal vergelijkend onderzoek scoort Nederland nog altijd hoog op onderling vertrouwen en op vertrouwen in instituties (Van Oorschot, Arts en Gelissen, 2006).

2. Wat leert de wetenschap?

Onze omgeving geeft dus een wisselend beeld. Het is niet eenvoudig om een helder patroon te onderkennen. Hoe zit dat nou met vertrouwen? Wat is dat toch voor iets? We komen er niet mee weg om het te negeren. We kunnen vertrouwen niet meer als iets vanzelfsprekends beschouwen. We gaan te rade bij de wetenschap, de organisatie- en bestuurskunde. Deze vakgebieden bieden een baaierd aan thema's: vertrouwen in de politiek (vgl. Korsten en De Goede, 2006; Van Gunsteren, 2006), vertrouwen binnen teams, op het web, binnen en tussen bedrijven, in inkooprelaties, in contracteringssituaties.

De M&O-redactie nodigde een aantal prominente wetenschappers uit. Wat is de oogst?

De bijdragen bewegen zich op diverse abstractie- en aggregatieniveaus.

De variatie verbaast ons niet. Vertrouwen gaat vooral over samenwerken.

Een omschrijving van vertrouwen zegt: *Wanneer we zeggen dat we iemand vertrouwen of dat iemand te vertrouwen is, dan bedoelen we impliciet: de kans dat een actie van de ander voor ons gunstig is of ten minste niet nadelig zal zijn,*

is groot genoeg om te overwegen met hem een vorm van samenwerking aan te gaan (Gambetta, 1988, p. 217-218). Bij het omzetten van die overweging in actie, waarbij de een vertrouwen schenkt in de ander, speelt volop wat *relevant* is voor degene die vertrouwen gaat schenken. Volgens March en Olsen (1975) schenken medewerkers in organisaties vertrouwen aan hen die naar hun verwachting, *op voor hen relevante terreinen*, gunstige gebeurtenissen teweegbrengen, of ongunstige gebeurtenissen weten te voorkomen. Vertrouwen is dus aan relevantie en dus aan context gebonden!

Nu is de wereld waarin wij leven niet homogeen. De grondslag voor samenwerking verschilt steeds, afhankelijk van het *conventiesysteem*. Internationaal vergelijkend onderzoek (Storper en Salais, 1997) laat er ten minste vier zien in een en dezelfde branche: het industriële, het professionele, het marktgeoriënteerde of het relatiegeoriënteerde conventiesysteem (of logic). In elk systeem werkt men anders samen en speelt er een andere relatie tussen vertrouwen en control. We mogen veronderstellen dat we in Nederland te maken hebben met al die conventiesystemen naast elkaar. Het is evident dat Nederland niet homogeen is! Binnen organisaties zijn bovendien verschillende logica's aan het werk (Glouberman en Mintzberg, 2001; Freidson, 2001; Dijkstra et al., 2004), daarbij speelt vertrouwen steeds een andere rol. Het is dan ook zeer de vraag of het helpt om over vertrouwen te spreken als een universeel of homogeen fenomeen. Ons lijkt een differentiatieperspectief, dat rekening houdt met deze verschillen, te verkiezen boven een integratieperspectief (Morgan en Ogbonna, 2008).

Wat kunt u hierna in dit themanummer verwachten, wat bieden de hedendaagse organisatiekunde, bedrijfskunde en bestuurskunde (en aanpalende gebieden) ons?

VERANDERINGEN

Paul Schnabel kijkt vanuit een sociologische optiek terug op het afgelopen decennium. Gebaseerd op uitkomsten van grootschalige surveys laat hij zien wat er met vertrouwen aan de hand is. Hij toont boeiende uitkomsten, legt ook verbanden tussen de ontwikkeling van interpersoonlijk vertrouwen en tevredenheid met het leven. De vertrouwensontwikkeling wordt bijvoorbeeld duidelijk negatief beïnvloed door werkloosheid! Hij wijst ook op het belang van zelfvertrouwen als voorwaarde voor het schenken van vertrouwen aan anderen. De cijfers wijzen uit dat we niet in een 'low trust society' zijn aangeland. Zijn slotsom is dat vandaag de dag vertrouwen veel sneller gegeven wordt, maar ook veel sneller opgezegd, een conclusie die we ook vinden bij Covey jr. (2006): hoe goed je ook presteert op zelfvertrouwen en interpersoonlijk vertrouwen, door de ontwikkelingen in de media – zo stelt deze auteur – kan reputatie van personen en organisaties razendsnel eroderen, en: weg is het vertrouwen!

BEGRIJSVERHELDING

De nestor van het vertrouwensonderzoek in Nederland, *Bart Nooteboom*, brengt begripsmatige onderscheidingen. Anders dan in de diverse talen om ons heen hebben we in het Nederlands niet heel veel verschillende nuances rond de term vertrouwen. Hij laat zien welke rol vertrouwen speelt in communicatie. Een gangbare definitie van vertrouwen is dat je de ander vertrouwt, terwijl je kwetsbaar bent voor zijn of haar handelen en erin gelooft dat de ander je geen schade zal berokkenen. Iemand kan op de ander vertrouwen. Nooteboom maakt, evenals andere auteurs in dit themanummer, een onderscheid in *vertrouwen op* het functioneren van organisaties en daarin werkzame functionarissen en *vertrouwen in* de ander als persoon. Je kunt een organisatie vertrouwen, zonder vertrouwen in de personen te hebben. Bij *vertrouwen op* het functioneren gaat het om het vertrouwen dat beloften en afspraken nagekomen worden, dat een organisatie beheersbaar is. Bij *vertrouwen in* de ander gaat het om interpersoonlijk vertrouwen. Dat is gebaseerd op een zekere mate van altruïsme waarbij mensen wederzijds rekening houden met de belangen van een ander, ook als dat gepaard gaat met enige opoffering van het eigenbelang. Nooteboom betoogt dat een handeling van een actor een volstrekt andere betekenis kan krijgen, afhankelijk van het (master)frame waarin andere spelers de handeling als signaal interpreteren. Bovendien laat hij zien dat er bij het accepteren van een risico – en dat speelt volop bij vertrouwensprocessen – tal van mechanismen spelen, die ertoe leiden dat relationele processen onverwachte uitkomsten kunnen hebben. Samengevat: bij vertrouwen speelt *causale ambiguïteit*. Zijn stelling is dat vertrouwen wel maakbaar is, mits men maar openheid betracht én men zich ervan vergewist dat men zich overwegend binnen hetzelfde mental masterframe beweegt, namelijk het normatieve of solidariteitskader. Als dat bovenliggend is, spelen de andere masterframes (zelfbescherming of hedonisme) minder, maar zijn nooit helemaal afwezig. We leren uit deze bijdrage vooral dat fine tuning in interpersoonlijke relaties kan leiden tot vertrouwensvorming en daardoor tot verlaging van transactiekosten, en dat het nodig is om automatismen in gedrag altijd vergezeld te laten gaan van een check of de frames die de verschillende partijen hanteren wel matchen. De vraag wordt dán met welke interventies frameswitching bereikt kan worden.

LEIDERSCHAP EN VERTROUWEN

Paul van Geest en *Erik van de Loo* leiden ons rond door klassieke teksten om de betekenis van vertrouwen in westerse beschavingen te lokaliseren, en reflecteren van daaruit op de neergang van het Amerikaanse concern Enron. Zij stellen dat leiders ‘onthecht’ moeten kunnen zijn ten opzichte van eer, rijkdom en roem, om als leider het vertrouwen te genieten. Zij vragen tegelijk aandacht voor de relatie tussen vertrouwensprocessen en (persoonlijke) kwetsbaarheid zoals die in de vroegste jeugd van een individu door verstoorde hechting kunnen zijn ontwikkeld en kunnen leiden tot gebrekkig zelfvertrouwen.

Deze reflectie over de verbinding tussen vertrouwen met individuele persoonsontwikkeling is van belang voor het begrijpen van de drijfveren en het functioneren van leiders en roept de vraag op: worden onze leiders van de toekomst wel genoeg vertrouwd gemaakt met vertrouwen?

HIGH PERFORMANCE EN BEHOEDZAAMHEID

Tom Bijlsma van de Nederlandse Defensie Academie gaat in op het belang van samenwerken in militaire teams. Hier is interpersoonlijk of relationeel vertrouwen essentieel. Zonder onderling vertrouwen blijken militaire teams niet te leren, en dat is riskant. Een fout herhalen kan immers dodelijk zijn. Vertrouwen mag niet blind zijn. Dat kan dodelijke gevolgen hebben, zoals onderzoek naar brandweerlieden uitwijst (Weick, 2001). Hij gebruikt vervolgens de literatuur over High Reliability Organizations als spiegel voor militaire teams. Net als Nooteboom hanteert hij hier het onderscheid tussen betrouwbaar functioneren en vertrouwen op het functioneren van organisaties en functionarissen (reliability) en vertrouwen in de ander vanuit de overtuiging dat de ander je niet zal schaden (trust). De schakel tussen betrouwbaar functioneren en onderling vertrouwen is het zorgvuldig en aandachtig handelen of 'heedful interrelating' (Weick en Roberts, 1993). De vijand daarvan is *habituëel* of routinematig functioneren, waarbij spelers niet meer scherp op elkaar zijn, niet meer checken of zij een frame gebruiken dat bij de situatie past. Bijlsma laat zien hoe in de context van de marine een derdepartij-interventie de kwaliteit van de performance verhoogt door het vertrouwen in elkaar te vergroten. Uit deze bijdrage leren we vooral dat vertrouwen in de ander (interrelationeel vertrouwen) en vertrouwen op afspraken en procedures (betrouwbaarheid) aparte invalshoeken zijn, die verbinding hebben via aandachtig handelen. De vraag wordt dan: via welke interventies is vertrouwenwekkend handelen als organisatie- én cultuurprincipe te bewerkstelligen.

LEIDERSCHAPSGEDRAG EN PERFORMANCE

Katinka Bijlsma-Frankema en haar collega's laten zien hoe vertrouwen in hoger management een verborgen hulpbron in organisaties is. Zij schrijven over de relatie tussen vertrouwen dat personeel schenkt aan hoger management enerzijds en de resultaten (outcome, performance) van de organisatie anderzijds. Zij kijken daarbij met name naar de resultaten van teams. Zij onderzoeken vooral managementgedrag dat te typeren is als 'symbolisch management', een managementstijl die gericht is op zingeving, betekenisgeving en identiteitsvorming. Ze concluderen dat er een positief verband is tussen symbolisch management, vertrouwen en teamprestaties. Als personeel een laag vertrouwen heeft in hoger management, is het effect op de teamprestaties groter dan als het wel het management vertrouwt. Symbolisch management blijkt een verandering in het niveau van vertrouwen te kunnen bewerkstelligen: door de managementstijl kan het vertrouwen tussen personeel en management toenemen. Deze uitkomsten en eerdere publicaties van Bijlsma-Frankema wettigen

de conclusie dat de puzzel die *causale ambiguïteit* heet, voor een flink deel is opgelost. Vertrouwen in hoger management met als gevolg goed presterende teams en goed presterende organisaties (in termen van objectiveerbare prestatie-maten) is maakbaar door een leiderschapsstijl die aandacht geeft aan symbolisch management.

DE CRISIS EN VERTROUWEN

Liesbeth Noordegraaf-Eelens en haar collega's *Paul Frissen* en *Martijn van der Steen* duiken in de huidige crisis. Juist in een crisis valt goed te analyseren wat *vertrouwen* in en rond organisaties eigenlijk inhoudt, en wat dat betekent voor het sturingsprincipe in overheidsarrangementen. Ook zij werken met de begrippen betrouwbaar handelen of vertrouwen op organisaties en functionarissen, en betrouwbaarheid of vertrouwen in de ander. Bij vermindering van deze verschillende soorten vertrouwen treden er andere emoties op. Als staat of geld niet meer te vertrouwen zijn, leidt dat tot ongeloof en verlies aan houvast, tot *vervreemding*. Terwijl als iemand onterecht vertrouwen geschonken is, leidt dit tot *spijt*. Ze reconstrueren de neergang van Fortis Bank in 2008. In enkele maanden tijd komt Fortis in een vrije val en moet worden gered. Vervreemding treedt op, pogingen tot herstel van vertrouwen werken maar heel kort en dragen bij aan vertrouwensverlies. Er ontstaat een vicieuze cirkel die net niet in een vrije val eindigt. De auteurs laten zien dat het gebruik van een te eenvoudig begrip van vertrouwen juist leidt tot aantasting van vertrouwen. Door de werking van institutioneel vertrouwen expliciet te maken, komen ook alternatieve scenario's in beeld. Daardoor is de overheid beter geprepareerd op plotselinge veranderingen of scenarioveranderingen, waardoor zij zelfbewuster kan handelen, wat kan leiden tot herstel van vertrouwen of op zijn minst tempering van het vervreemdingsproces. Daarmee kunnen openbaar bestuurders ook beter bepalen hoe zij zelf in de arena treden.

HET ORGANISATIEADVIESVAK EN VERTROUWEN

Hans Strikwerda vraagt zich af hoe organisatieadviseurs hun rol kunnen zien in het licht van veranderingen in de samenleving en wat in dat verband 'vertrouwen' betekent in het handelen van adviseurs. Hij kijkt vanuit de economische transactiekostentheorie, de ontwikkeling van de wetgeving en vanuit veranderingen in de institutionele context. Hij contextualiseert de opkomst van het adviesvak in een aantal fasen vanuit de ontwikkeling van de economische agenda. Eerst draagt het vak bij aan productiviteitsontwikkeling, brengt een positief mensbeeld in, geschraagd door sociaalwetenschappelijke opvattingen. In een volgende fase is het adviesvak vooral inbrenger van nieuwe organisatievormen. De adviseurs helpen daarna weer de economische agenda te realiseren. Ze helpen de verandering te realiseren, en zetten vooral in op het losmaken van individuen uit beklemmende patronen. Hij bespreekt inzichten van Sloterdijk inzake diepere processen in de samenleving. Zo komt hij tot de prikkelende stelling dat de hedendaagse adviestechnologie de kaart speelt van de

ontremmingsprocessen in het sociale domein die juist leiden tot afbraak van vertrouwen. En dit zal zo doorgaan, tenzij het adviesvak een poging doet om qua denken boven de sociale processen uit te stijgen. Strikwerda beargumenteert ten slotte dat het adviesvak zijn echte bijdrage moet zoeken in het helpen versterken van ontologische veiligheid. We citeren hem: *Vertrouwen bestaat alleen dan wanneer betrokkenen de moed hebben in een open, inhoudelijke dialoog hun existentiële onzekerheden onder ogen te zien en met elkaar te bespreken.*

3. Uitdagingen

Overzien we deze bijdragen, dan mogen we wel stellen dat we in een gecompliceerd tijdsgewricht leven. We staan gelukkig niet met lege handen. Uit de diverse bijdragen leiden we af dat er aangaande vertrouwen al aardig wat bekend is over de inhoud van het spel, de spelregels, de relatie tussen de spelers en gedrag. Maar is dat genoeg? Welke uitdagingen liggen er?

INHOUD VAN HET VERTROUWENSSPEL

Vertrouwen in een samenleving draagt bij aan economische en culturele waarde, dat is duidelijk. Bij de eerste laag – de inhoud van het vertrouwensspel – gaat het om institutionele en sociale relaties. In het economisch verkeer zijn afspraken nodig. Bij innovatie tussen ondernemingen is het zaak om afspraken over eigendomsrechten, investeringen en opbrengsten contractueel vast te leggen. Maar hoever ga je daarmee als partijen? Waar eindigt contract/control en begint vertrouwen? Of is dat onderscheid niet verstandig? Bij het vormen van allianties om een marktpositie te versterken gaat het immers om vertrouwen in de ander én om vertrouwen op gemaakte afspraken en uitkomsten. De inhoud van het vertrouwensspel kent kortom institutionele kanten én relationele aspecten. Bij het schenden van het vertrouwen in instituties treedt *vervreemding* op, terwijl het schenden van interpersoonlijk vertrouwen leidt tot ethische kwesties en schaamte. Culturele waarden staan onder druk en de maatschappelijke kosten nemen toe om het schenden van vertrouwen te beheersen en om schadelijke effecten in toom te houden.

De bijdragen in dit themanummer wijzen op het belang van het verder verhelderen van de dynamiek van *institutioneel vertrouwen in verschillende contexten*. Als de werking van de centrale bank en de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht betwist zijn, als zekerheden als het geld wankelen, wat zijn dan de verschillende effecten van de vervreemding die hierdoor optreedt? Hoe kunnen leiders en managers de vervreemdingseffecten die ook doortikken naar het organisatieniveau herkennen (en onderscheiden van fricties in relationeel vertrouwen)? Hoe kunnen adviseurs hen daarbij helpen? En welk handelingsrepertoire is daarbij effectief?

DE REGELS VAN VERTROUWENSSPELEN

Uit de bijdragen kunnen we opmaken dat het spel om wederzijds vertrouwen te versterken, zorgvuldig en aandachtig handelen van betrokkenen verlangt. Dat vraagt om gedragsregels. Formele regels, zoals codes voor goed bestuur of juridische afspraken en protocollen, kunnen bijdragen aan vertrouwen op het handelen. Controle en toezicht kunnen eraan bijdragen dat veranderingen in organisaties beheersbaar zijn en dat schadelijke effecten voor klanten of de maatschappij als geheel in toom worden gehouden. Heldere arrangementen voor publiek-private samenwerking kunnen negatieve effecten van samenwerking afzwakken. In informatiesystemen kunnen risico's worden geanalyseerd zodat tijdig kan worden ingegrepen bij falen. Dit type maatregelen en processen kan bijdragen aan vertrouwen op het functioneren van organisaties. Maar institutionele spelregels zijn niet genoeg, een teveel schiet zelfs zijn doel voorbij en roept mogelijk wantrouwen op.

Er is nadrukkelijk aandacht nodig voor de – vaak ongeschreven – spelregels die relationeel vertrouwen versterken. Uit de bijdragen in dit themanummer komt naar voren dat als regel leiders, management, maar ook adviseurs buitengewoon kritisch moeten zijn op hun eigen aannames en idee-fixen, want die houden contraproductieve gewoonten in stand. Het belang om 'heedful' te werken is evident. Leiders, managers én adviseurs doen er als regel goed aan hun gevoel voor en repertoire in sociale processen aan te scherpen. Onderscheid kunnen maken in situaties is cruciaal. Gedrag dat in situaties van hoog vertrouwen vruchtbaar is, kan bij een situatie van laag vertrouwen zeer onvruchtbaar zijn en tot tegenbedoelde effecten leiden (Boudon, 1982). Je doet hetzelfde als altijd, maar nu met rampzalige gevolgen. Dé grote vijand van 'heedful' handelen (met aandacht voor de gevoeligheden en de belangen van de ander) is routinematig handelen. Belangrijk lijkt ons ook de regel dat spelers bij het bouwen aan vertrouwen de spelregels in onderling overleg tijdens het spel kunnen maken. Daar hoort bij: relationele fine tuning, checks op frames, op de dilemma's waar de ander in verkeert, gevoel voor ontwikkelingen in de onderstroom en voor opkomende conventies, veiligheid bieden en kunnen schakelen in gedragsrepertoire. Misschien moeten we het wel zó zeggen: de reguliere leiderschaps- en managementactiviteiten in organisaties en het publieke domein gaan steeds meer lijken op de kunst van het managen van alliantievorming. Als je als leider, manager of adviseur voortdurend grenzen overschrijdt, is bewustzijn en sensitiviteit ten opzichte van andere actoren belangrijk. Dat managers et cetera daarbij moed moeten opbrengen is evident. Of het hen op eigen kracht lukt om de eigen uniformiteit onder ogen te zien zodat ze diversiteit kunnen honoreren, is de vraag. Waarschijnlijk zijn daarbij zorgvuldig begeleide leerprocessen nodig (vgl. een recent uitgevoerde case-studie bij de Politie te Amsterdam; zie Boonstra, 2010).

DE SPELERS IN HET VERTROUWENSSPEL

We zagen: vertrouwen is een relationeel proces tussen personen, dat niet alleen door institutionele regels wordt gemaakt. Het gedrag van spelers in het creëren van vertrouwen is een sleutelfactor. Voor spelers betekent dit dat ze zich bewust moeten zijn van de omgeving, van de ander en van zichzelf. Bij omgevings sensitiviteit gaat het om het inschatten van het maatschappelijke en politieke klimaat waarin vertrouwen kwetsbaar is. Veranderingen in maatschappelijke opvattingen en veranderende klantbehoeften, internationalisering, toenemende concurrentie en technologische innovaties kunnen diep ingrijpen op het vertrouwen tussen organisaties en op het vertrouwen binnen organisaties. Vertrouwen van de leiding in de toekomst kan bijdragen aan vertrouwen binnen organisaties en de wil om er iets van te maken.

Bewustzijn van de ander – sociaal bewustzijn – betekent openstaan voor de behoeften en de situatie waarin de ander verkeert en bereid zijn om eigen aannames te onderzoeken in de relatie met anderen. Mensen met een hoog sociaal bewustzijn verplaatsen zich in anderen, kennen hun eigen achtergronden en die van de ander, begrijpen onderliggende waarden en weten wat mensen beweegt. Sociaal bewustzijn is nodig om behoedzaam te kunnen handelen en een vertrouwensrelatie op te bouwen.

Zelfbewustzijn betekent dat mensen weten wat hun kracht is en hun zwakheden zijn. Ze kennen hun blinde vlekken en eigenaardigheden en weten die te compenseren. Zelfbewust zijn betekent ook dat managers, leiders en adviseurs hun eigen biografie kennen en weten wanneer hun ego gaat opspelen en zij zich laten leiden door eer, rijkdom en roem. Uit enkele bijdragen in dit nummer wordt duidelijk dat leiders pas vertrouwen genieten als ze zich inzetten voor de mensen aan wie ze leiding geven en als ze zin geven aan het werk, betekenis geven aan onzekere situaties en een toekomst kunnen verbeelden.

Deze drie beschreven invalshoeken geven we in onderstaand schema weer.

Inhoud van het vertrouwensspel <i>Welk spel willen we spelen?</i>	Spelregels voor het vertrouwensspel <i>Hoe ziet het spel eruit?</i>	Spelers in het vertrouwensspel <i>Wat betekent dit voor de spelers?</i>
<i>Bijdragen aan economische waarden</i> Beheersen van transactiekosten Schadelijke effecten in toom houden Versterken van innovatiekracht Vertrouwensvolle allianties Vertrouwen op rechtszekerheid	<i>Institutionele spelregels</i> Functiescheidingen en toezicht Codes voor goed bestuur Gedragscodes en protocollen Verslaggeving en rapportages Verantwoordingsprincipes	<i>Formele rollen en posities</i> Functiebeschrijvingen Verantwoordelijkheden en bevoegdheden Hiërarchie en verantwoording
<i>Bijdragen aan culturele waarden</i> Onderling vertrouwen in elkaar Kracht van sociale relaties Samenspel in verandering Arbeidsverhoudingen Vertrouwensvolle allianties	<i>Sociale spelregels</i> Behoedzaam handelen Elkaars frames kennen Diversiteit waarderen Investeren in relaties Elkaar iets gunnen	<i>Leiderschapsgedrag</i> Omgevingsbewust Sociaal bewust Zelfbewust Betekenis geven/zin geven Toekomst verbeelden

Bij vertrouwen en vertrouwensontwikkeling gaat het om zowel institutionele vormen van vertrouwen; vertrouwen op (bovenste rij) als interrelationele vormen van vertrouwen; vertrouwen in (onderste rij). Veranderingen in de bovenste rij kunnen leiden tot vervreemding, bijvoorbeeld als de institutionele regels niet werken, corruptie toeslaat en machtsgebruik de norm wordt. Veranderingen in de onderste rij kunnen leiden tot schuld en schaamte, bijvoorbeeld als het vertrouwen in de ander wordt geschonden en de relatie onder druk komt te staan of wordt verbroken. Bij het ontwikkelen en verankeren van vertrouwen spelen beide vormen van vertrouwen een rol (institutioneel en relationeel). Bij vertrouwensontwikkeling gaat het niet alleen om inhoud en afspraken (kolom 1), maar juist ook om onderliggende regels die vertrouwen vormgeven dan wel beschamen (kolom 2) en om de spelers die elkaar vertrouwen in het nakomen van afspraken (kolom 3, bovenste regel; reliability), dan wel elkaar als persoon vertrouwen (kolom 3, onderste regel; trust).

Er is tot slot nog veel te doen voor onderzoek en ontwikkeling. De bijdragen in dit themanummer wijzen op het belang van het verder verhelderen van de dynamiek van *institutioneel vertrouwen in verschillende contexten*. Verhelderd moet worden welk beïnvloedingsgedrag in zo'n context vertrouwensontwikkeling bewerkstelligt, wat interventies zijn die bijdragen aan frameswitching, wat geschikte interventies zijn om bestaand vertrouwen veilig te stellen, en wat te doen als er weinig vertrouwen is. Onderzocht moet worden wat we kunnen hebben aan het concept 'fair proces' (Van der Heijden en Huy, 2008). Dat suggereert dat vertrouwensvorming zich ontwikkelt bij een transparant proces dat zich kenmerkt door wederzijds respect, begrip voor de situatie van de ander en de bereidheid om elkaar iets te gunnen. Het vertrouwen in besluitvorming van managers zou sterker worden als betrokkenen de mogelijkheid hebben om ervaringen te delen en invloed hebben op de uitkomst, de uiteindelijke beslissing helder is en als rechtvaardig wordt ervaren, en als duidelijk is wat een beslissing voor individuen betekent en helder is wat er van hen verwacht wordt. Verder: nieuwe perspectieven en handelingsmogelijkheden kunnen ontstaan door het samenbrengen van kennis uit de economie, de bestuurswetenschappen, de bedrijfswetenschappen, de organisatiekunde en de veranderkunde. Laten we dit themanummer zien als een aanzet.

Literatuur

- Arino, A., J. de la Torre, en P. Ring – Relational Quality and inter-personal trust in strategic alliances. – In: *European Management Review* 2 (2005), nr. 1, p. 15-27
- Beek, R. van – Abvakabo FNV Werkbeleving ambtenaren. Onderzoeksverslag. – http://www.abvakabofnv.nl/PDF/3944/196820/Werkbeleving_Ambtenaren_-_rapportage.pdf, augustus 2010
- Bijlsma-Frankema, K.M. – Erfolg und Misserfolg Grenzüberschreitender Akquisitionen: Herausforderungen für die Interculturellen Forschung. – In: G. Fink en S. Meierenwert – *Interkulturelles Management*. – Vienna : Springer Verlag, 2001, p. 299-313

- Bijlsma-Frankema, K.M. – Controle is goed, vertrouwen is beter. – In: *Gids voor personeelsmanagement* 86 (2007), nr. 2. p. 9-11
- Bijlsma, K.M., B.W. Rosendaal, en G.G. van de Bunt – Differential effects of trust on heed and team performance. – In: K.M. Bijlsma-Frankema en R.J.A. Klein Woolthuis (Eds.) – *Trust under pressure: Empirical investigations of the functioning of trust and trust building in uncertain circumstances*. – Cheltenham : Edward Elgar, 2005, p. 206-233
- Bijlsma-Frankema, K.M., en G.A.C. Smid – Vertrouwen in overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek, beleidsopties. – In: A.F.A Korsten en P.J.M. de Goede – *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën*. – 's-Gravenhage : Elsevier Overheid, 2006
- Boonstra, J.J. – *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen*. – Assen : Van Gorcum, 2010
- Boudon, R. – *The unanticipated Consequences of social actions*. – Londen : McMillan Press, 1982.
- Buitendijk, D., P. Hoekstra, en V. Timmerman – Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties: Vormen en mogelijkheden. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 62 (2008), p. 281-290
- Child, J., en D. Faulkner – *Strategies of cooperation Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. – Oxford : Oxford University Press, 1998
- Cools, K. – *Controle is goed, vertrouwen nog beter*. – Assen : Van Gorcum, 2006
- Cover, M.R. – *The speed of Trust*. – New York : Free Press, 2001
- Dijstelbloem, H., P.L. Meurs, en E.K. Schrijvers – *Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf sectoren*. – Amsterdam : AUP, 2004
- Dijstelbloem, H., P.L. Meurs, en E.K. Schrijvers – *Bewijzen van goede dienstverlening*. – Amsterdam : AUP, 2004
- Freidson, E. – *Professionalism, the third logic. On the practice of knowledge* – Chicago : UoC Press, 2001
- Fukuyama, F. – *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. – New York : Free Press, 1995
- Gambetta, D. – Can we trust trust? – In: D. Gambetta (ed.) – *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. – Oxford : Basil Blackwell, 1988, p. 213–237
- Glouberman, S., en H. Mintzberg – Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Differentiation - Part II Integration. – In: *Health Care Management Volume* 26(1), 2001, p. 56-69
- Gruijter, M. de, E. Smits van Waesberghe, en H. Boutelier – *Een vreemde in eigen land. Boze autochtone burgers over nieuwe Nederlanders en de overheid*. – Amsterdam : Aksant, 2010
- Gunsteren, H. van – *Vertrouwen in democratie. Over de principes van zelforganisatie*. – Amsterdam : Van Gennep, 2006
- Heijden, L. van der, en Q. Huy – Fair process and emotional intelligence. – In: Tápies en J. Ward (Eds.) – *Family values and value creation* – Palgrave : MacMillan, 2008

- Hofstede, G.J. – *Vertrouwen in Internationale Netwerken*. – Den Haag : Ministerie van Economische Zaken, Innovation Lecture, 2006
- Hundman, R. – *Weerbarstig veranderen, Paradox van de vrijheid*. – Delft : Eburon, 2010
- Klijn, E.J. – Vertrouwen en samenwerken in netwerken. Een theoretische beschouwing over de rol van vertrouwen bij interorganisationale samenwerking. – In: *Beleidswetenschap* 16 (2002). nr. 3, p. 259-279
- Koene, A.S., en J. Paauwe – Vertrouwen in situaties van verandering. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 53 (1999), nr. 5, p. 43-56
- Korsten, A., en P. de Goede – *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur. Diagnoses en therapieën*. – Den Haag : Elsevier Overheid, 2006
- Kramer, R.M. – Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchical relation: trust and the intuitive auditor at work. – In: R.M. Kramer en T.R. Tyler (Eds.) – *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. – Londen : Sage, 1996, p. 216-246
- Le Cardinal, G., J.-F. Guyonnet, en B. Pouzoullic – *La dynamique de la Confiance*. – Parijs : Dunod, 1997
- March, J., en J. Olsen – The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. – In: *European Journal of Political Research* 3 (1975), p. 149-171
- Morgan, P.I., en E. Ogbonna – Subcultural dilemma's in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. – In: *Human Relations* 61 (2008), p. 39-65
- Nooteboom, B. – *Management van Partnerships. Over allianties tussen bedrijven*. – Schoonhoven : Academic Service, 1994
- Nooteboom, B. – *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. – Cheltenham : Edward Elgar, 2002
- Nooteboom, B. – *Vertrouwen en innovatie*. – Den Haag : Ministerie van Economische Zaken, Innovation Lecture, 2006
- Oorschot, W.J.H. van, W.A. Arts, en J.P.T.M. Gelissen – Social capital in Europe. Measurement and regional distribution of a multi-faceted phenomenon. – In: *Acta Sociologica*, 49 (2), 2006, p. 149-167
- Rus, A. – Trust and performance: institutional, interpersonal and network trust. – In: K.M. Bijlsma-Frankema en R.J.A. Klein Woolthuis (Eds.) – *Trust under pressure: Empirical investigations of the functioning of trust and trust building in uncertain circumstances*. – Cheltenham : Edward Elgar, 2005, p. 80-105
- Sitkin, S., en D. Stickel – The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality. – In: R. Kramer en T. Tyler – *Trust in Organizations, frontiers of theory & research*. – Londen : Sage, 1996, p. 196-216
- Smid, G.A.C., en G.F. Bernaert – Leiden bij innoveren in netwerken. Nieuw inzicht door onderzoek op micro niveau. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007), nr. 6. p. 5-23

- Smid, G.A.C., K.M. Bijlsma-Frankema, en G.F. Bernaert – Innovatie en vertrouwen in netwerken. Een verdiepende casestudie. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007), nr. 3. Ook in: J. Boonstra en L. de Caluwé – *Ondernemen in allianties en netwerken*. – Deventer : Kluwer, 2007
- Smid, G.A.C., en E. Rouwette (ed.) – *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit. Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*. – Assen : Van Gorcum, 2009
- Stanton, A. – Teams, trust and principal agent – Paper presented at the third workshop on trust within and between organizations. – Amsterdam : FINT, EIASM, October 2005
- Storper, M., en R. Salais – *Worlds of production. The action frameworks of the economy*. – Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1997
- Strikwerda, H. – Moeten we vertrouwen op vertrouwen. – In: *Management & Consulting*, 2010, nr 4, p. 48-50
- Weick, K.E. – *Making Sense of the Organization*. – Oxford : Blackwell, 2001
- Whitley, R., E. Morgan, en E. Moen – *Changing Capitalisms? Internationalisation, Institutional Change and Systems of Economic Organization*. – Oxford : Oxford University Press, 2005.
- www.edelman.com/trust/2010, Thema Vertrouwen – In: *NRC focus Q*, 2010, nr. 1.