

# Vertrouwen, wat is dat eigenlijk?

Bij het schrijven van dit stuk is het kabinet Rutte IV net aangetreden. De nieuwe regering ziet het herwinnen van vertrouwen als haar grootste opgave. Een eeuw geleden had Lenin het ook over vertrouwen toen hij de KGB oprichtte, maar met een fundamenteel andere intentie. De uitspraak 'vertrouwen is goed, controle is beter' wordt aan hem toegeschreven. De KGB had als doel mensen die niet 'recht in de leer waren' (die je niet kon vertrouwen), op te sporen en uit te schakelen. Vertrouwen is een belangrijk en beladen begrip en kent vele interpretaties. Wat bedoelen we eigenlijk met vertrouwen? In dit artikel zetten we een aantal academische inzichten over vertrouwen op een rij.

DOOR MAURITS JAN VINK EN HENNEKE BRINK ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

In de praktijk worden verschillende definities van vertrouwen gehanteerd. Veel mensen zien vertrouwen als een soort lijm die relaties bijeenhoudt, maar wie het heeft over 'vertrouwen in een samenwerking' doelt waarschijnlijk op iets anders. Die vorm van vertrouwen lijkt te gaan over een beoordeling van de daadkracht en kwaliteit van het partnerschap en het gevoel ergens samen voor te staan. Als iemand het vertrouwen uitspreekt dat een ander geen fouten zal maken, is dat een verwijzing naar de inschatting dat diegene capabel is om zijn werk goed uit te voeren. Een andere betekenis van vertrouwen gaat over leervermogen: het is niet erg als er iets fout gaat, als er maar lering uit wordt getrokken en de betrokkenen daarop aanspreekbaar zijn. Vertrouwen werd door de filosoof Francis Fukuyama omschreven als 'de verwachting dat mensen zich op basis van gemeenschappelijke normen fatsoenlijk en eerlijk zullen gedragen'. Nog een andere vorm van vertrouwen gaat over 'toevertrouwen', bijvoorbeeld in de uitspraak 'je zou je eigen vader of moeder toch niet aan deze arts (of psycholoog, advocaat, etc.) toevertrouwen?'

veelal verwijst naar perceptie, overtuiging of verwachtingen ten aanzien van de motieven van de andere partij. De mate waarin een partij bereid is om kwetsbaarheid te accepteren is te zien als een tweede dimensie. Die verwijst naar het vermogen onzekerheid te verdragen. Eenvoudig gezegd wordt vertrouwen vaak gedefinieerd als de mate waarin een individu gelooft in de goede intenties van de ander en bereid is om te handelen op basis van diens woorden, acties en beslissingen. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen vertrouwen in een persoonlijke en in een professionele relatie. Persoonlijke relaties worden gezien als sociaal-emotionele relaties waarbij de primaire focus is gericht op de relatie zelf en de personen in de relatie. Een professionele relatie is meer taakgericht: de aandacht en activiteiten van partijen zijn in eerste instantie gericht op het bereiken van doelen buiten de persoonlijke relatie. Zoals hierna wordt toegelicht heeft vertrouwen in de ander een andere betekenis bij een persoonlijke relatie dan bij een taakgerichte relatie.

## Uit het hart of van het hoofd

Meyer onderscheidt enerzijds affectief vertrouwen of *trust from the heart* en anderzijds cognitief vertrouwen of *trust from the head*.<sup>1</sup> Onder cognitief vertrouwen verstaat Meyer vertrouwen in de vaardigheden, ervaring en

## Wat is vertrouwen?

In definities van vertrouwen komen meestal twee dimensies naar voren: de eerste is de positieve verwachting van betrouwbaarheid die



**Maurits Jan Vink** en **Henneke Brink** zijn redactielid van dit tijdschrift.

expertise van een ander. Deze vorm van vertrouwen is professioneel en taakgericht: in de samenwerking toonde de ander zich capabel en plezierig, en afspraken werden nagekomen. Affectief vertrouwen komt voort uit gevoelens van genegenheid, empathie of emotionele verbondenheid: *trust from the heart*. In het persoonlijk contact 'klikt het', en is er wederzijdse empathie of affectie. Vriendschappen zijn gebaseerd op affectie en affectief vertrouwen.

## In veel culturen investeert men eerst in relationeel vertrouwen voordat een zakelijke relatie tot stand komt

In zakelijke relaties kan affectief vertrouwen natuurlijk ook aan de orde zijn, maar dat hoeft niet. Althans: niet in de meeste westerse culturen. In het gros van de Aziatische landen, in het Midden-Oosten, Latijns-Amerika en Afrika is het van groot belang eerst te investeren in relationeel vertrouwen voordat een productieve zakelijke relatie tot stand kan komen. Met andere woorden: affectief of relationeel vertrouwen en cognitief of taakgericht vertrouwen zijn in die culturen nauwer met elkaar verweven. Zo is in de Verenigde Staten het ondertekenen van een contract veelal de basis voor het ontwikkelen van vertrouwen, terwijl in China zonder relationeel vertrouwen geen contract wordt getekend. Het vraagt een zekere mate van culturele sensitiviteit om geen negatieve invloed te ondervinden van culturele verschillen op de mate van vertrouwen. Immers: wanneer het culturele gedrag van de ander als mysterieus of onnavolgbaar wordt ervaren, kan dit worden geïnterpreteerd als een gebrek aan betrouwbaarheid en daarmee een negatieve impact hebben op (de opbouw van) het vertrouwen.

### Niveaus van vertrouwen

Dietz en Den Hartog maken een vergelijkbaar onderscheid tussen cognitief en relationeel vertrouwen, maar zien dit als verschillende fasen in de opbouw van vertrouwen.<sup>2</sup> Zij ontrafelen het begrip vertrouwen in vijf verschillende niveaus.

#### 1. Vertrouwen en afschrikking

Het 'laagste' niveau van vertrouwen is gebaseerd op afschrikking. Door de dreiging van externe sancties en macht kan je erop 'vertrouwen' dat de ander afspraken zal nakomen. Op

dit niveau is er geen positieve verwachting van de goede wil van de ander. In deze zin gaat vertrouwen over de voorspelbaarheid van het handelen van de ander, zonder dat dit iets zegt over de persoonlijke verhoudingen. Dit niveau gaat dus eigenlijk niet over wat in het algemeen onder vertrouwen wordt verstaan, maar over voorspelbaarheid van gedrag of de aanwezigheid van wantrouwen.

#### 2. Gecalculeerd vertrouwen

Het gecalculeerde vertrouwen (*calculus based trust, CBT*) is een vorm van beperkt vertrouwen, dat is gebaseerd op de inschatting dat de ander zal doen wat is beloofd uit angst voor de gevolgen als hij (of zij) dat niet doet. Naarmate deze gevolgen van het niet-nakomen van afspraken duidelijker en waarschijnlijker zijn, is de dreiging groter.

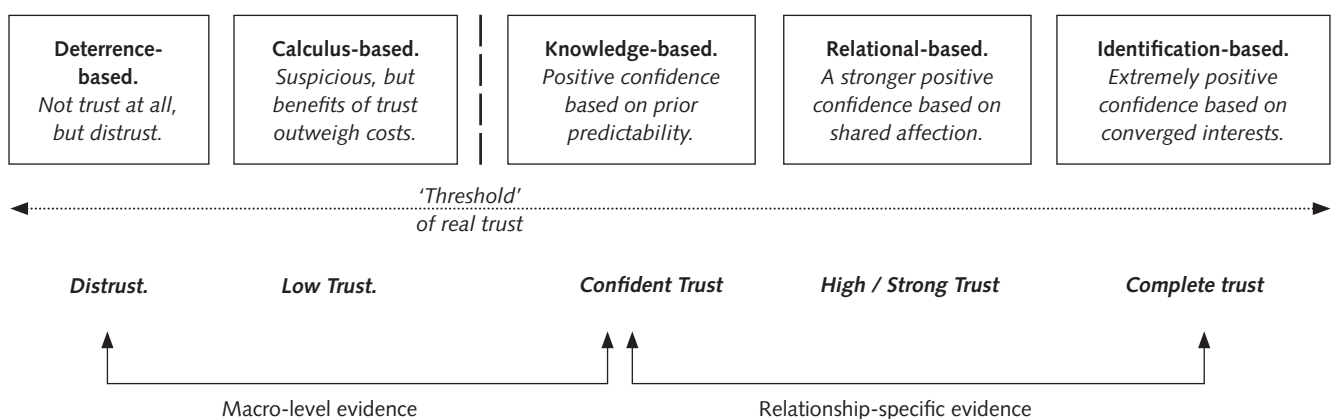
Die gevolgen van nakomen of niet-nakomen kunnen materieel zijn, maar kunnen ook gaan over immateriële zaken, zoals een goede reputatie die kan worden beschadigd of versterkt. Er wordt als het ware een afweging gemaakt tussen kortetermijndoordelen van het schenden van het vertrouwen versus de langetermijndoordelen van het behoud van het vertrouwen. Op dit niveau worden verdenkingen en wantrouwen geleidelijk aan vervangen door een gevoel van controle en een taakgerichte vorm van vertrouwen.

#### 3. Vertrouwen gebaseerd op kennis

De overgang van calculerend vertrouwen naar vertrouwen op basis van kennis (*knowledge based trust*) kan worden gezien als de verschuiving van verdenkingen en risico's naar positieve verwachtingen van de ander. Deze positieve verwachtingen vinden hun basis in de persoonlijke relatie, de bekendheid met de andere partij, haar motieven, betrouwbaarheid en competenties.

Mensen laten met simpele acties zien dat ze te vertrouwen zijn, en testen daarmee tegelijk de mate waarin de ander te vertrouwen is. Neurologisch onderzoek laat zien dat een dergelijke incrementele ontwikkeling van vertrouwen ook is te zien in activiteit van de grote hersenen. Hierbij is het goed op te merken dat een enkele inconsistente of onbetrouwbare handeling de ontwikkeling van vertrouwen onder druk kan zetten.

Dit vertrouwen past bij het begin van de ontwikkeling van een meer persoonlijke relatie, en het ontstaan van vertrouwen met de betekenis die daar in het alledaags verkeer doorgaans aan wordt gegeven.



Figuur 1. Het vertrouwensmodel van Dietz en Den Hartog (2006).

#### 4. Vertrouwen gebaseerd op relatie

Op dit niveau maakt vertrouwen gebaseerd op kennis plaats voor relationeel vertrouwen: vertrouwen dat voortkomt uit de onderlinge verhouding. Deze vorm van vertrouwen is meer subjectief en emotioneel, en is gefundeerd op de kwaliteit van de relatie. Aan die relationele kwaliteit wordt op dit niveau meer waarde toegeschreven dan aan specifiek gedrag van de ander in een bepaalde situatie. Met andere woorden: de waardering en emotionele evaluatie van de relatie door de tijd vormt hier de basis van het vertrouwen (in een specifieke situatie). Relationeel vertrouwen is gebaseerd op wederzijdse affectie.

#### 5. Vertrouwen gebaseerd op identificatie met de ander

Het vijfde niveau van vertrouwen is gebaseerd op genoemde wederzijdse affectie, maar aangevuld met identificatie met de wensen en intenties van de ander. Dit wordt ook wel identificatiegebaseerd vertrouwen (*identification based trust*, IBT) genoemd. Wederzijds begrip ontwikkelt zich verder tot het punt waarop elk van de partijen begrijpt en waardeert wat de ander wil en belangrijk vindt, en hetzelfde belang en dezelfde betekenis hecht aan het bijbehorende gedrag. Beide partijen vertrouwen erop dat hun belangen volledig door de ander worden beschermd en dat voortdurende controle en toezicht op de ander niet nodig zijn. Naarmate partijen elkaar beter leren kennen, beter weten wat er echt toe doet voor de ander en zich meer met elkaar identificeren, begrijpen ze beter wat ze moeten doen om het vertrouwen van de ander te behouden.

De vraag of er vertrouwen is, is dus niet zozeer een ja/nee-vraag, maar een relatieve vraag. Je zou de vraag kunnen herformuleren als: welke vorm van vertrouwen is er en komt die vorm overeen met de gewenste vorm of het gewenste niveau?

#### Vertrouwen in een interculturele context

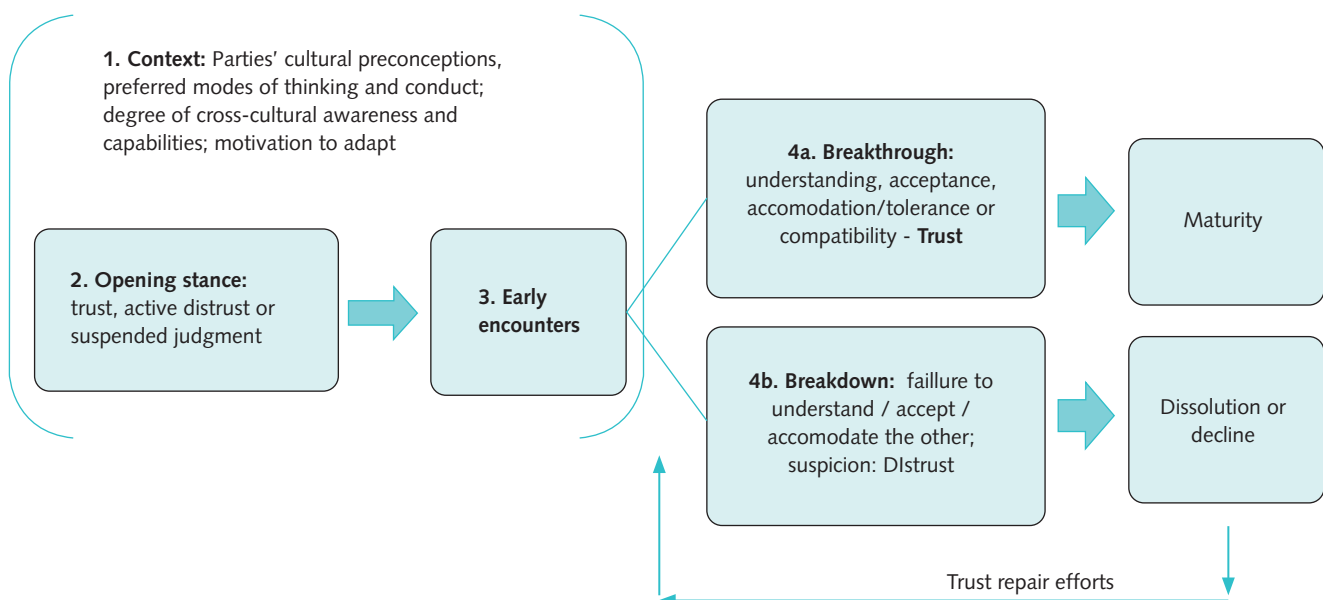
Dietz, Gillespie & Chao (2010) ontwikkelden een model voor de opbouw van vertrouwen in een interculturele setting.<sup>3</sup> Het

begrip cultuur is in dit verband niet gebonden aan nationale grenzen, maar kan ook gaan over een bedrijfs-, organisatie- of andere 'subcultuur'. Cultuurverschillen kunnen ook aan de orde zijn als het gaat om bijvoorbeeld een onderhandeling tussen een Groningse boer en een Haagse ambtenaar of gesprekken tussen een vertegenwoordiger van een Amerikaans technologiebedrijf en een ambtenaar van de gemeente Zeewolde. Als partijen op een verschillende manier betekenis geven aan het leven en de wereld om hen heen – als hun gebruiken, aannames, overtuigingen, percepties en waarden verschillen – liggen onbegrip en misverstanden op de loer. Het vraagt van partijen een open, tolerante en nieuwsgierige houding om in zo'n situatie te komen tot opbouw van vertrouwen.

#### De vraag of er vertrouwen is, is niet zozeer een ja/nee-vraag, maar een relatieve vraag

De eerste fase, de 'context', geeft aan dat partijen hun eigen aannames hebben, die niet vanzelfsprekend met elkaar rijmen. Daarnaast kunnen zij ieder een andere mate van culturele gevoeligheid en motivatie hebben om zich aan te passen. Als die laatste twee in voldoende mate aanwezig zijn kunnen zij in potentie een 'cultuurgat' compenseren.

Vervolgens is de *opening stance*, de basishouding van partijen, van belang. Misschien zien zij op voorhand redenen elkaar te vertrouwen (zij herkennen bijvoorbeeld een gedeelde interesse in oude auto's, hebben gestudeerd aan dezelfde universiteit of gewoond in dezelfde stad). Of wellicht zijn er juist redenen de ander te wantrouwen (tussen twee bedrijven dreigt een vijandige overname; partijen vertegenwoordigen verschillende uitersten van het politieke spectrum). In een gunstig scenario is ieder bereid zijn oordeel uit te stellen en vertrouwen een kans te geven. De basishouding kan cultureel bepaald zijn en zegt iets over de mate van tolerantie ten



Figuur 2. Model van vertrouwensopbouw over culturele grenzen heen. Bron: Saunders e.a., *Organizational Trust, A Cultural Perspective*, NY: Cambridge University Press 2010.

aanzien van andere waarden en/of de neiging onbekende of mogelijk ongemakkelijke situaties te mijden. In hun eerste contact zoeken partijen vervolgens informatie en signalen die de opbouw van vertrouwen kunnen stutten. Zij toetsen hun aannames, passen hun verwachtingen aan en proberen misschien die van hun wederpartij te beïnvloeden. Ook hier geldt dat partijen in variërende mate bereid en vastberaden zullen zijn om zich niet door frustraties en misverstanden te laten belemmeren.

Afhankelijk van hoe dit eerste contact verloopt slaan zij vervolgens de weg in naar een 'doorbraak': zij ontwikkelen een positieve relatie waarin zij gemeenschappelijkheid herkennen of creëren, of zij slagen erin zich te verzoenen met verschillen. Acceptatie is het resultaat, en de invloed van culturele verschillen vermindert. De partijen ontwikkelen als het ware een nieuwe, gemeenschappelijke culturele identiteit. Dit pad leidt tot vertrouwen. Deze relatie kan zich verder ontwikkelen naargelang partijen elkaar beter leren kennen en begrijpen.

Wanneer het eerste contact minder voorspoedig verloopt, en partijen niet tot begrip komen, zal wantrouwen het uitgangspunt blijven. De relatie zal waarschijnlijk eindigen of gekarakteriseerd blijven door achterdocht en onbegrip. Wantrouwen kan uiteraard ook voortkomen uit een onverwachte schending van vertrouwen. Overigens zijn vertrouwensprocessen dynamisch. De opbouw van vertrouwen, of het herstel daarvan, is theoretisch altijd mogelijk als de partijen erin slagen empathisch en tolerant te blijven ten aanzien van verschillen.

## Wanneer het eerste contact minder voorspoedig verloopt en er weinig begrip ontstaat, blijft wantrouwen het uitgangspunt

### Vertrouwen en conflict

Als individuen of groepen elkaar vertrouwen, kunnen ze waarschijnlijk redelijk goed verder werken tijdens conflicten. Wanneer ze elkaar niet vertrouwen, worden conflicten eerder destructief en is het lastig een oplossing te vinden. In een cultuur van vertrouwen kunnen conflicten voordeel opleveren, terwijl de effecten van conflict bij afwezigheid van vertrouwen bijna altijd negatief zijn voor het functioneren van teams.<sup>4</sup> Heftige conflicten ondermijnen vaak het vertrouwen, waardoor conflictoplossing nadrukkelijk moeilijker wordt.<sup>5</sup>

Of een relatie bestand is tegen conflicten is waarschijnlijk voor een groot deel afhankelijk van de aannames en veronderstellingen over de motieven van de ander in het conflict – en daarmee van het bestaande niveau van vertrouwen. Als in een relatie sprake is van het hiervoor omschreven identificatiegebaseerd vertrouwen – vertrouwen van het hoogste, vijfde niveau – dan zal dat helpen de relatie tijdens conflict of spanning stabiel te houden. Partijen die elkaar op die manier vertrouwen zullen geneigd zijn de ander goede motieven toe te dichten, ook als sprake is van een conflict.

Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen het bereiken van bevredigende uitkomsten vergemakkelijkt, terwijl het ontbreken van vertrouwen leidt tot suboptimale resultaten, patstellingen of zelfs verdere escalatie).<sup>6</sup> Dit vertrouwen is zichtbaar in gedrag. Door informatie openlijk te delen tonen mensen bijvoorbeeld dat ze erop vertrouwen dat anderen deze informatie niet zullen misbruiken.<sup>7</sup> De mate en vorm van vertrouwen tussen partijen beïnvloedt de effectiviteit van het onderhandelingsproces.<sup>8</sup>

### Herstel van vertrouwen

In conflicten wordt vaak gesproken over herstel van vertrouwen. Daarbij is de vraag tot welk niveau het vertrouwen hersteld moet worden om de (gezamenlijke) opgave verder te brengen. Is het voldoende als er weer kan worden samengewerkt op basis van calculerend vertrouwen?

Voor het ontwikkelen van calculerend vertrouwen helpt het als partijen de ander kunnen ervaren en observeren en zo gedragspatronen kunnen herkennen. In iedere context draagt consistent en voorspelbaar gedrag bij aan het ontwikkelen van geloofwaardigheid en ervaren betrouwbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan collega's die hun gedrag aanpassen en laten zien dat zij zich daadwerkelijk aan afspraken houden.

Het kan ook zo zijn dat de aard van de relatie vraagt om meer dan calculerend vertrouwen, en verlangt dat ook relationeel vertrouwen kan worden ontwikkeld. Dat kan bijvoorbeeld zo zijn als het gaat om het ontwikkelen van een cultuur van samenwerking waarin 'fouten maken' wordt gezien als onvermijdelijk en helpend bij het ontwikkelen van betere kwaliteit van dienstverlening.



## Tot slot

De ontwikkeling van vertrouwen laat zich lastig afdwingen. Het is duidelijk dat emoties van invloed zijn op het opbouwen of herstellen van vertrouwen. Gedeelde positieve en persoonlijke ervaringen dragen daaraan bij. Wie eens flink en oprecht met iemand heeft gelachen zal diegene eerder vertrouwen. De ontwikkeling van vertrouwen is lastiger als de eerste kennismaking plaatsvond in een negatieve context. Bekend is dat bijvoorbeeld boosheid in het algemeen het vertrouwen vermindert, terwijl een gevoel van geluk of dankbaarheid dat los staat van vertrouwen, juist het vertrouwen versterkt. Naast het ontwikkelen van vertrouwen helpt het om wantrouwen te verminderen. Daar kan het herstel van vertrouwen soms mee beginnen. Het is goed om rekening te houden met inzichten van gedragswetenschappers als Daniel Kahneman over zogenaamde *cognitive biases*.<sup>9</sup> Denk bijvoorbeeld aan de menselijke neiging om bevestiging te zoeken van wat men al gelooft. Dan kan het vertrouwen worden ondersteund door afspraken te maken over transparantie, controlemechanismen en verantwoording.

## De ontwikkeling van vertrouwen laat zich lastig afdwingen

De mediator doet er goed aan aandacht te besteden aan vertrouwen en de noodzaak van het herstel ervan. Het feit dat partijen zich bereid hebben getoond met elkaar in gesprek te gaan, kan worden gezien als een teken dat de deur naar vertrouwensherstel nog open staat, minimaal op een kier. De mediator kan helpen die kans te herkennen en te benutten. Daarbij hoeven partijen geen vrienden te worden. Wanneer zij weer het gevoel krijgen erop te kunnen rekenen dat de ander zijn afspraken nakomt, is de eerste stap in vertrouwensherstel gezet.

Het helpt ook als partijen belang hebben bij vertrouwensherstel, of verwachten dat dat kan lukken. Dat geldt in het klein tussen individuen en in het groot tussen partijen en misschien zelfs in de politiek. Tom Jan Meeus merkte over dit laatste in *NRC* op dat nieuwe bewindslieden, of oude bewindslieden met een nieuwe portefeuille, nog verwachtingen kunnen hebben.<sup>10</sup> En dat juist die verwachtingen helpen om de kans te vergroten om het vertrouwen in de politiek te herstellen. ■

### NOTEN

1. Meyer, E., *The Culture Map*. New York: PublicAffairs 2014.
2. Dietz, G., & Hartog, D.N. den, 'Measuring Trust Inside Organizations', in: *Personnel Review*, September 2006.
3. Dietz, G., Gillespie, N., & Chao, G.T., 'Unravelling the complexities of trust and culture', in: Saunders, M.N.K. e.a., *Organizational Trust, A Cultural Perspective*, New York: Cambridge University Press 2010, p. 3-42.
4. Simons, T.L. & Peterson, R.S., 'Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust', *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, Feb 2000, p. 102-111.
5. Lewicki, R.J. & Tomlinson, E.C., 'Trust, trust development and trust repair', in: Coleman, P.T. e.a., *Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco: John Wiley & Sons 2014, p. 104-136.
6. O.a.: Lewicki, R.J. & Bunker B.B., 'Trust in relationships: A model of development and decline', in: B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley 1995, p. 133-173.
7. Peterson, R.S & Ferguson, A.J. (2014), 'Strategies for developing trust through constructive conflict resolution in teams' in: Ayoko, O.B. e.a., *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing 2014.
8. Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G., 'Negotiation and mediation', *Annual Review of Psychology*, 43, feb. 1995, p. 531-582.
9. Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Straus and Giroux 2011.
10. Meeus, T.J., 'Er speelt een elementair tekort van de politieke cultuur', *NRC* 4 januari 2022.