

Als je mekaar niet meer vertrouwen kan...

Tijdens het tweede mediationgesprek zegt de medewerkster op agressieve toon tegen haar leidinggevende: 'Ik heb er geen enkel vertrouwen meer in.' De andere gesprekspartners – de leidinggevende en de mediator – voelen dat deze opmerking cruciaal is voor de sfeer in het gesprek. De sfeer kantelt van positief naar negatief. Opmerkelijk is de sfeerwijziging die zich onmiddellijk voordoet nadat die woorden zijn uitgesproken. Daar waar vertrouwen hoopgevend is, is het antoniem van vertrouwen: wantrouwen destructief. In dit artikel besteden Margreet Breukelaar en Marion Uitslag aandacht aan het fenomeen vertrouwen en aan interventies die het vertrouwen kunnen vergroten.¹

Door Margreet Breukelaar en Marion Uitslag

Vertrouwen is het smeermiddel van onze samenleving, aldus Nationale ombudsman Alex Brenninkmeijer in zijn jaarverslag 2011. Tijdige en betrouwbare informatie, het serieus nemen van de belangen die in het geding zijn, effectieve communicatie en het tijdig herkennen en oplossen van opkomende spanningen en conflicten dragen bij aan vertrouwen.

Opvallend is de grote rol van vertrouwen in onze samenleving. Zo is Stephan Covey jr. van mening dat vertrouwen de basis is voor een effectief presterende organisatie, waar mensen elkaar met respect bejegenen en gezamenlijk de organisatiedoelstellingen nastreven.² Bovendien kennen vele organisaties vertrouwenspersonen, bestaan er vertrouwenscommissies, en kan iemand een vertrouwenspositie bekleden. En als iets een vertrouwenszaak is geworden dan weten we dat het erom hangt.

Het woord 'vertrouwen' wordt te pas en te onpas gebruikt. Iedereen weet wel zo ongeveer wat vertrouwen betekent maar de vraag is of wij het over hetzelfde hebben. En daarom lijkt het zinnig om er enkele definities op na te slaan.

De dikke Van Dale geeft als definitie: 1. het geloof in, het bouwen op iemands trouw, 2. (politiek) de tot uiting gebrachte overtuiging van de volksvertegenwoordiging dat het regeringsbeleid met haar inzichten overeenstemt en 3. (overtuiging van) betrouwbaarheid.

Nooteboom (2002) geeft als definitie van vertrouwen: vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen (of daar geen aandacht voor te hebben). Ook andere definities van vertrouwen omvatten bestanddelen

als afhankelijkheid, geloof in de ander en verwachting.³ Het bestanddeel afhankelijkheid gaat over de bereidheid om afhankelijk te zijn van (de daden van) een persoon of groep. Het geloof bestaat uit geloof in de eerlijkheid van de ander en in het feit dat de ander het goede voor ogen heeft. De verwachting ten slotte gaat over het vertrouwen dat die ander jou niet benadeelt, met het risico dat je in een nadelige positie belandt als die ander dit vertrouwen schaadt.

Vertrouwen is daarnaast dynamisch en aan verandering onderhevig. Vertrouwen bouwt zich – doorgaans in interactie – op. In vertrouwen moet worden geïnvesteerd en verwachtingen spelen een grote rol. Als aan deze verwachtingen niet voldaan wordt, dan verandert vertrouwen al snel in het tegendeel: wantrouwen. Een bekend gezegde in dit verband is: vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Soorten vertrouwen

Vertrouwen doet zich in verschillende vormen voor. In de literatuur worden doorgaans de volgende verschijningsvormen van vertrouwen benoemd:⁴

- **Wantrouwen**
Het tegendeel van vertrouwen wordt als eerste 'soort van vertrouwen' aangeduid. In de politiek bestaat er de zogenaamde motie van wantrouwen. In een motie van wantrouwen spreekt de volksvertegenwoordiging uit dat zij het bestuur of een bestuurder niet langer vertrouwt.
- **Intuïtief vertrouwen**
Dat is eigenlijk niets anders dan onderbuikgevoel. Het vertrouwen is enkel gebaseerd op emotie. Er bestaat dan ook een groot risico dat dit vertrouwen wordt geschaad.



Foto: Amaury Miller/HH

Overigens vormt intuïtief vertrouwen vaak de basis van langlopende relaties of samenwerkingsverbanden.

- **Geobjectiveerd vertrouwen**
Deze vorm van vertrouwen is gebaseerd op logica en het vertrouwen komt bewust en gemotiveerd tot stand. Een voorbeeld hiervan is de keuze om samen te werken tussen twee bestaande bedrijven, nadat zij al lange tijd met elkaar in gesprek zijn geweest, elkaars jaarstukken goed hebben bestudeerd, etc. Ook geobjectiveerd vertrouwen wordt door de emotie aangestuurd, maar in veel mindere mate dan de andere vormen van vertrouwen.
- **Blind vertrouwen**
Bij blind vertrouwen is er eigenlijk geen oog voor eventuele risico's. Blind vertrouwen komt het dichtst bij een totale uitlevering aan de ander. Een voorbeeld van blind vertrouwen is de schaatser Sven Kramer die tijdens de Olympische Winterspelen van 2010 op de tien kilometer naar aanleiding van een verkeerde aanwijzing van zijn coach Gerard Kemkers van baan wisselde, terwijl hij dit uit zichzelf niet gedaan zou hebben. Sven Kramer werd als gevolg van de verkeerde wissel gediskwalificeerd en liep daardoor zijn gouden medaille mis. Blind vertrouwen doet zich ook nogal eens voor bij de start van liefdesrelaties, vandaar mogelijk de uitdrukking 'liefde maakt blind'.

In een mediation is vaak sprake van onderling wantrouwen tussen de partijen. Er moet dus gewerkt worden aan vertrouwen en geobjectiveerd vertrouwen lijkt daarvoor de meest voor de hand liggende vorm. Geobjectiveerd vertrouwen kan ontstaan door afspraken te maken en te bespreken wat er nodig is om de relatie te verbeteren en te bestendigen.

Gelaagdheid van vertrouwen

Om te kunnen 'bouwen aan vertrouwen' (een slogan die omarmd is door de overheid) is het van belang om te weten hoe vertrouwen kenbaar gemaakt wordt dan wel ervaren. Immers, als bekend is waar het vertrouwen te wensen overlaat, is ook bekend waaraan gewerkt moet worden. Horrevorts (2012) onderscheidt vier lagen in vertrouwen: betrokkenheid (willen), geloofwaardigheid (kunnen), betrouwbaarheid (doen) en bekendheid (horen).

Betrokkenheid uit zich in het tonen van intenties. Intenties gaan over datgene wat je wilt (bereiken). Doorgaans is er met de intenties van de meeste mensen en organisaties niets mis en helpt het als de ander hoort welke intenties er achter bepaalde handelingen en acties zitten. In mediation zijn de vragen 'Wat wilt u?', 'Wat wilt u bereiken?' en 'Welke intenties liggen hieraan ten grondslag?' heel belangrijk zowel voor degene aan

wie de vraag wordt gesteld omdat deze zich dan van zijn intenties bewust wordt, als voor de andere partij, omdat zichtbaar wordt welke bedoelingen de grondslag vormen. Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid vloeien enigszins in elkaar over. Zij gaan over de mate waarin gedane beloften en afspraken nagekomen en gerealiseerd kunnen worden. Het gaat hier over kunnen en doen en het begrip integriteit wordt hier nogal eens aan gekoppeld. Vragen tijdens mediations als 'Is wat u hier nastreeft ook mogelijk?', 'Is de intentie uitvoerbaar en haalbaar?' en 'Zijn de gemaakte afspraken realiseerbaar?' gaan over geloofwaardigheid en betrouwbaarheid.

Bekendheid handelt over beeldvorming. Op welke wijze en in welke mate is het beeld gevormd? Horen is hier het kenmerk. Hebben de partijen elkaar gehoord? Kennen zij het verhaal van de ander? Zijn zij bereid hierna te luisteren en vervolgens – mogelijk – hun eigen beeld bij te stellen? Vragen als 'Welk beeld heeft u over de ander? En op welke wijze is dit tot stand gekomen?' kunnen duidelijk maken of dit aspect van vertrouwen aandacht verdient.

Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid vloeien enigszins in elkaar over

Vertrouwen, niet vertrouwen en wantrouwen

Wanneer een conflict is ontstaan en geëscaleerd treedt volgens Glasl de zogenaamde cirkel van wantrouwen in. In feite is de cirkel van wantrouwen de motor van de door Glasl ontwikkelde escalatieladder. Nadert een conflict escalatiestadium 5 (kwaadspreken en gezichtsverlies) dan zal iedere mediator zich er extra van bewust moeten zijn dat het zijn primaire taak is om in te breken in de ontstane vicieuze cirkel van wantrouwen. Deze vicieuze cirkel van wantrouwen beschrijft Glasl als een 'kettingreactie van elkaar versterkende gevoelens van scepsis en twijfel, onzekerheid en angst of zelfs beginnende paniek.'

Een voorbeeld ter illustratie. Nadat op een agressieve wijze het wantrouwen door haar medewerkster is uitgesproken, reageert de leidinggevende met een sneer: 'Had jij het idee dat je wel door anderen vertrouwd wordt? Nou, dan kan ik je uit die droom helpen. Ik hoor meer verhalen van collega's die jou niet vertrouwen.' De medewerkster antwoordt: 'En dat durf jij te zeggen, terwijl jij door iedereen wordt verafschuwd met je autoritaire, zelfingenomen houding.'

Uit dit voorbeeld blijkt dat het wantrouwen van de medewerkster tegenover de leidinggevende tot een agressieve houding leidt van deze medewerkster. Vervolgens veroorzaakt dat een vijandige reactie van de leidinggevende, wat het wantrouwen van de medewerkster weer verder versterkt. Iedere escalatie van een conflict is onderhevig aan dit mecha-

nisme en het is dan ook de taak van de mediator om dit mechanisme af te wenden en de escalatie te doorbreken. Hoe meer het conflict is geëscaleerd hoe moeilijker het voor betrokkenen is om hier zelf nog de regie over te kunnen voeren. De kunst van mediation is dan ook om deze cirkel te doorbreken. Eenmaal aan tafel bij de mediator zijn betrokkenen vaak niet meer in staat om het eigen aandeel in de escalatie te zien en hun eigen gedrag kritisch te volgen. Hoe meer de betrokkenen zich ingraven in het wantrouwen hoe meer het conflict escaleert.

Een voorwaarde om aan herstel van vertrouwen te beginnen en de cirkel van wantrouwen te doorbreken is gelegen in de wil van betrokkenen. Dit klinkt misschien als een open deur, maar toch is het goed te benadrukken dat het aan de mediator is om de wil om de cirkel te doorbreken telkens bij de betrokkenen te toetsen.

De toetsing van de wil om het conflict op te lossen aan het begin van een mediationstraject (het vaststellen van het

commitment in de mediationovereenkomst) kan worden gezien als slechts een eerste check. De mediator is zich ervan bewust en zal er rekening mee houden dat betrokkenen bij aanvang van een mediationstraject niet kunnen overzien wat met deze 'wil' wordt bedoeld of wat van hen wordt verlangd. De wil van betrokkenen staat continu onder druk tijdens het traject. Iedere stap die wordt gezet door betrokkenen heeft invloed op hun wil om het conflict tot een einde te brengen. Of de intrinsieke wil van betrokkenen tijdens het traject aanwezig blijft is daarom een blijvend aandachtspunt van de conflictbemiddelaar. De wil om het conflict te de-escaleren kan immers bij de betrokkenen ieder moment als sneeuw voor de zon verdwijnen.

Welke interventies kan de conflictbemiddelaar hanteren om de vicieuze cirkel te doorbreken, zodat escalatie omgevormd kan worden tot de-escalatie?

- Houd de betrokkenen een spiegel voor van hun eigen handelen. Dit kan door te metacommuniceren over hun gedrag aan de mediationtafel en het kan ook – separaat met elk van de partijen – tijdens een caucus. Coach de betrokkenen zodat zij zich bewust worden van de cirkel waarin zij verkeren. Bespreek met de betrokkenen hun eigen aandeel en laat ze inzien dat alleen zij actief stappen kunnen ondernemen die de escalatie van het conflict kunnen doen keren. Dit betekent dus een bepaalde mate van vermogen tot zelfreflectie bij de betrokkenen. Dit houdt ook in dat

partijen verantwoordelijkheid moeten willen dragen voor hun eigen aandeel in het conflict en voor de invloed die zij hebben om het conflict te beslechten. Schets met betrokkenen een toekomstvisie waarin van escalatie van het conflict geen sprake meer is.

- Probeer helder te krijgen welke laag of lagen van vertrouwen (betrokkenheid, geloofwaardigheid, betrouwbaarheid of bekendheid) de meeste aandacht verdient/verdienen in dit conflict. Bespreek met betrokkenen haalbare, concrete en vertrouwenwekkende initiatieven. Laat daarvoor betrokkenen eerst zelf nadenken over hun eigen aanbod daarin. Als betrokkenen eenmaal bereid zijn om uit de vicieuze cirkel van wantrouwen te stappen horen we vaak zeggen: 'Het vertrouwen moet weer groeien.' Een betrokkene bedoelt daar maar al te vaak mee te zeggen dat de ander iets moet doen of de eerste stap moet zetten. Bespreek daarom ook wat betrokkenen zelf kunnen doen, hoe kunnen ze zelf bouwen aan vertrouwen? Het vertrouwen kan bijvoorbeeld worden hersteld door zelf de eerste stap te zetten en niet die van de ander af te wachten.
- Betrokkenen kunnen kleine concrete stappen ervaren als 'geforceerd'. De conflictbemiddelaar kan deze ervaring normaliseren. Betrokkenen zijn immers gekomen tot gedragsverandering jegens elkaar en dat voelt nu eenmaal per definitie als geforceerd. Naarmate de gedragsverandering meer eigen is geworden zullen de stappen jegens elkaar als 'gewoon' worden ervaren.
- Evalueer met elkaar het verloop van de initiatieven. Zijn er gemeenschappelijke waarden te ontdekken? Hoe kijken betrokkenen naar elkaar? Hoe staat het met de gevoelens van twijfel aan de ander? Ervaren betrokkenen progressie?
- Onderzoek de omgevingsfactoren van betrokkenen: wie hebben invloed op de betrokkenen en hoe gaan de betrokkenen daarmee om?
- Houd de regie over de sfeer van het gesprek door de focus te leggen op de verbinding tussen betrokkenen. Benoem vertrouwen als een wezenlijk element in de mediation waaraan voortdurend gewerkt moet worden.

Als een mediator deze interventies toepast, wordt de weg vrijgemaakt om de escalatie te ruimen, waarna met meer

vertrouwen en begrip gewerkt kan worden aan een structurele oplossing van het conflict.

Tot slot willen we u nog graag de volgende woorden van Martin Luther King meegeven: 'Als je vertrouwen hebt, hoeft je niet de gehele trap te zien om de eerste stap te zetten.'

Noten

- 1 De titel van het artikel is ontleend aan een lied uit de tv-serie 't Schaep met de 5 pooten (tekstschrijver Eli Asser).
- 2 Aldus Stephan Covey Jr, in het artikel 'Snelheid van vertrouwen' door Francine ten Hoedt en Frank van der Mijl.
- 3 'Trust is a state of mind, an expectation held by one (trading) partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually expected manner', Sako, geciteerd in Nootboom 2002.
- 4 T. Horrevoets, *De overheid van blind vertrouwen*.

Literatuur

- F. Glasl, *Conflict, crisis, catharsis. De transformatie van de dubbelganger*. Zeist: Christofoor 2008.
- F. ten Hoedt & F. van der Mijl, 'De snelheid van vertrouwen', *Tijdschrift voor Coaching* 2010, nr. 1.
- T. Horrevoets, *De overheid van blind vertrouwen. Het vertrouwensprobleem binnen het openbaar bestuur verkend*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2012.
- B. Nootboom, *Vertrouwen: vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Den Haag: Academic Service 2002.



Over de auteurs

Margreet Breukelaar is directeur van HU Mediation (het centrum voor mediation van de Hogeschool Utrecht). Zij is hier tevens trainer/opleider in onder meer de post-hbo-basisopleiding mediation. Zij werkt als NMI registermediator, waarbij de nadruk ligt op familie- en arbeidskwesties. Zij ontwikkelt nieuwe mediationopleidingen en betreft hierin het onderzoek dat binnen HU wordt gedaan naar mediationvraagstukken.



Marion Uitslag is mede-directeur van HU Mediation en verzorgt trainingen op het terrein van mediation en communicatie. Zij is opgeleid als jurist, maatschappelijk werker, cultureel werker, supervisor en coach. Zij is NMI registermediator, verbonden aan de Rechtbanken Utrecht en Almere.