



SER

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut

Eerste Verwey-Jonker/SER Lezing

# Sociaal Vertrouwen

3 september 2008



Pauline Meurs

Aukje Nauta



Beate Völker



Eerste Verwey-Jonker/SER Lezing

# Sociaal Vertrouwen

3 september 2008

**SER**

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut



# Inhoud

9 *Pauline Meurs*  
Sociaal vertrouwen:  
een kwestie van durf

Voorwoord 5

25 *Aukje Nauta*  
Vertrouwen  
op flexibiliteit

Hilda Verwey-Jonker 7

33 *Beate Völker*  
Lokale relaties en  
sociaal vertrouwen  
op waarde geschat



Hans Boutellier  
Algemeen directeur  
Verwey-Jonker Instituut



Alexander Rinnooy Kan  
Voorzitter  
Sociaal-Economische Raad

# Voorwoord

Dit jaar is het honderd jaar geleden dat Hilda Verwey-Jonker werd geboren. Zij was een bijzondere vrouw: socioloog, senator, denker, publicist en feminist. Een kritische wetenschapper die in veel gezaghebbende gremia vóór en na de Tweede Wereldoorlog de eerste vrouw was; een vrouw die zich daarin ook sterk maakte voor de emancipatie van vrouwen. Haar honderdste geboortedag is een goed moment om een lezingencyclus in haar naam te starten.

Het Verwey-Jonker Instituut werd in 1993 naar haar vernoemd. Dat was niet haar eigen keuze, maar ze was er wel een beetje trots op. Het instituut houdt een wetenschappelijke houding in ere waarin Hilda Verwey-Jonker voorging: het doen van onafhankelijk onderzoek met intellectuele diepgang en maatschappelijk engagement. De andere organisator van de lezingencyclus is de SER. Verwey-Jonker had gedurende vijftien jaar (van 1956 tot 1972) als kroonlid zitting in de raad. Ze was het eerste vrouwelijke raadslid en bleef al die jaren ook het enige vrouwelijke lid.

De thema's waarvoor Hilda Verwey-Jonker zich sterk maakte, zijn nog steeds actueel: de verruiming van de arbeidsmogelijkheden van gehuwde vrouwen en de emancipatie van ouderen. Niet alleen in denken, maar ook in doen was ze haar tijd ver vooruit. Zij gebruikte als eerste het woord allochtoon en stelde al vroeg vragen bij de gevolgen van de migratie. 'Doorwerken na 65 jaar' was voor haar geen theorie, maar praktijk. Na haar 65e jaar werkte ze nog enkele jaren als wetenschappelijk hoofdmedewerker sociologie aan de Rijksuniversiteit te Utrecht.

Het Verwey-Jonker Instituut en de SER willen met de lezingencyclus in de geest van Hilda Verwey-Jonker bijdragen aan een kritisch debat over actuele vraagstukken. Een debat waarin oprechte zorg en betrokkenheid doorklinken en ferme standpunten niet worden geschuwd. Voor de eerste lezing kozen we het thema 'sociaal vertrouwen'. Een thema waaraan geen burger zich kan onttrekken. Sociaal vertrouwen is essentieel voor het functioneren van de samenleving. Tegelijkertijd is vertrouwen geen vanzelfsprekend gegeven. Vertrouwen moet er zijn. Maar als het ontbreekt, is het dan te creëren, en door wie?

We hebben drie deskundige en maatschappelijk betrokken wetenschappers bereid gevonden om het debat daarover aan te zwengelen. Pauline Meurs, hoogleraar Bestuur van de gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit en PvdA-senator, neemt de eerste Verwey-Jonker/SER Lezing voor haar rekening. Voor deze bundel schreef zij een essay over sociaal vertrouwen, waarin zij onder meer de stelling inneemt dat sociaal vertrouwen niet kan zonder risico. Sociaal vertrouwen is een kwestie van durf!

Haar betoog wordt becommentarieerd en aangevuld door twee coreferenten. Dat zijn Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam en Beate Völker, bijzonder hoogleraar Sociologische determinanten van prosociaal gedrag aan de Universiteit Utrecht. Zij richten hun blik achtereenvolgens op de werkvloer en op de wijk en laten zien hoe daar sociaal vertrouwen ontwikkeld en in stand gehouden kan worden.

Wij hopen en verwachten dat deze bundel aanzet tot discussie in woord en geschrift, tot een betrokken debat waar Hilda Verwey-Jonker van genoten zou hebben.



*Hilda Verwey-Jonker*

# Dr. Hilda Verwey-Jonker (1908-2004)

Dr. Hilda Verwey-Jonker was een veelzijdig onderzoeker, denker, publicist en deelnemer aan maatschappelijke discussies. Deze hoedanigheden combineerde zij met zware functies in het openbare bestuur; daarnaast had zij een gezin met vier kinderen. Wat haar eens te meer bijzonder maakt is dat zij vaak een pioniersrol vervulde.

Al in de jaren dertig was zij een van de weinige vrouwen die een rol van betekenis speelden in de hoofdzakelijk door mannen gevoerde politieke discussies. Ze was de eerste afgestudeerde socioloog in Nederland, lid van de Eerste Kamer en de eerste vrouw in de SER.

Haar werkterrein omvatte de sociaaldemocratie en de ontwikkeling van verzorgingsstaat en overlegeconomie. Ze leverde belangwekkende bijdragen aan de emancipatie van vrouwen en ouderen, schreef een gezaghebbend proefschrift over armoede en speelde een voortrekkersrol op het terrein van de vluchtelingen- en migrantenproblematiek. Haar aandacht bleef daarbij niet beperkt tot Nederland. Zo was ze betrokken bij het opzetten van het VN-vluchtelingenwerk en zag ze al vroeg de meerwaarde van Europese samenwerking.

Deze strijdbare intellectueel bleef tot diep in de jaren negentig van de twintigste eeuw actief in het openbare debat. Hilda Verwey-Jonker is de naamgeefster van het Verwey-Jonker Instituut dat onafhankelijk onderzoek verricht naar maatschappelijke vraagstukken.

Margit van der Steen

*Drs. Margit van der Steen schrijft momenteel een proefschrift annex biografie over dr. Hilda Verwey-Jonker. Zij is hiervoor als promovendus met de Universiteit Leiden verbonden.*





*Pauline Meurs*

# Pauline Meurs

Prof.dr. Pauline Meurs is socioloog, deeltijdhoogleraar aan het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam met als leeropdracht Bestuur van de Gezondheidszorg. Zij geeft mede leiding aan het onderzoeksprogramma 'Governance in de gezondheidszorg'. Daarnaast is zij directeur van het Erasmus Centrum voor Management Development in de zorg.

Vanuit het Erasmus CMDz worden vele postacademische leergangen en opleidingen gegeven voor bestuurders, managers en toezichthouders in de gezondheidszorg.

Van 1998 tot 2008 was Pauline Meurs lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Als WRR-lid heeft zij aan verschillende WRR-rapporten meegewerkt, waaronder het rapport 'Waarden, normen en de last van het gedrag' (2003). Zij was eerstverantwoordelijke voor de rapporten 'Bewijzen van goede dienstverlening' (2004), 'De lerende overheid' (2006) en 'Identificatie met Nederland' (2007).

Sinds juni 2007 is Meurs lid van de Eerste Kamer en sinds september voorzitter van ZonMw, het centrum voor kennis en innovatie in de gezondheidszorg.

Pauline Meurs bekleedt verschillende toezichthoudende functies, waaronder lid van de raad van toezicht van Forum, het centrum voor multiculturele ontwikkeling, lid van het bestuur van het Rathenau Instituut, voorzitter van de raad van toezicht van de Alysis Zorggroep en voorzitter van het Fonds Psychische Gezondheid.

# Sociaal vertrouwen: een kwestie van durf

## Inleiding

Het is een grote eer en een genoegen de eerste Verwey-Jonker/SER Lezing te mogen uitspreken. Met deze uitnodiging kreeg ik de uitdagende opdracht mij te verdiepen in het weerbarstige thema sociaal vertrouwen. Tegelijkertijd bood de uitnodiging mij de gelegenheid om weer eens terug te gaan naar de geschriften en denkbeelden van Hilda Verwey-Jonker zelf.

Hilda Verwey-Jonker heeft vele stokpaardjes gehad maar zij is vooral bekend vanwege haar strijd voor de emancipatie van vrouwen en de positie van ouderen. De vut is een ramp, zei ze in één van haar interviews. Maar Verwey-Jonker voegde er dan meteen aan toe: we moeten ons wel goed realiseren dat het arbeidsverleden van de één niet te vergelijken is met dat van een ander.

Een andere quote die mij uit het hart gegrepen is, luidt: "Het is verschrikkelijk fout al te spreken van een oudere als iemand 55 is". U kunt nu wel raden naar mijn leeftijd!

Hilda Verwey-Jonker was vóór een sterke overheid, maar hechtte ook veel waarde aan de zelfstandigheid en (economische) onafhankelijkheid van individuen. Die zelfstandigheid is van groot belang voor het goede leven, maar ook een voorwaarde om bij te dragen aan het grotere geheel. Ook bij sociaal vertrouwen gaat het om een subtiel samenspel van individuen en instituties zoals de staat.

Deze selectieve opmerkingen over het werk van Hilda Verwey-Jonker mag u zien als een eerbetoon aan een baanbrekende sociologe. Ook heb ik een eerste verbinding gelegd tussen haar werk en het thema van deze bijdrage: sociaal vertrouwen.

Maar wat is sociaal vertrouwen eigenlijk? En waarom is het een issue?

Juist de vanzelfsprekendheid is een essentieel kenmerk van vertrouwen. Wordt er over vertrouwen gesproken, dan is er iets aan de hand.

## Is er iets aan de hand met vertrouwen?

De laatste jaren is – vergeleken met het optimisme van rond de eeuwwisseling – sprake van een ingrijpende verandering in de stemming en waardering van de Nederlandse samenleving. Het ongenoegen groeide, Nederland veranderde van een 'high trust'-samenleving in een 'low trust'-samenleving en het algemeen belang maakte steeds meer plaats voor het eigenbelang. Het cynisme nam toe, net als de kritiek op overheid en politiek. In 1999 zei 7 procent van de respondenten ontevreden te zijn met de Nederlandse samenleving, in 2004 is dat gestegen naar 50 procent. In 2006 is er sprake van een licht herstel (SCP 2007). De eerste cijfers van het continu onderzoek naar burgerperspectieven laten zien dat het herstel van korte duur is geweest. In het eerste kwartaal van 2008 is een ruime meerderheid (64%) van mening dat het met Nederland duidelijk of iets meer de verkeerde kant opgaat. (SCP 2008, Onderzoek 21minuten.nl). Het begin van de 21ste eeuw luidt ook een periode in van scherpe kritiek op de multiculturele samenleving en een afwijzing van een als te slap en verhullend ervaren integratiebeleid (WRR 2007).

Dit is de ene kant van de medaille: een gevoel van ontevredenheid en gebrek aan vertrouwen – dat zich onder laagopgeleiden overigens sterker manifesteert dan onder hoogopgeleiden. De andere kant is dat een overgrote meerderheid van de Nederlanders (88 procent) zegt gelukkig te

zijn (SCP 2008). Ook ten opzichte van andere Europese landen valt Nederland op door de combinatie van persoonlijke tevredenheid en maatschappelijk pessimisme (met mij gaat het goed, met de samenleving gaat het slecht).

In zijn analyses van de Nederlandse samenleving constateert de historicus James Kennedy (2005, 2008) dat er momenteel sprake is van een 'vertrouwenscrisis' waarin hoge percentages burgers publieke instellingen laag waarderen. Dat feit werd een paar weken geleden nog eens bevestigd door de resultaten van het Nationaal Kiezersonderzoek 2006 van het CBS. Daaruit bleek dat 93 procent van de kiezers de stelling onderschreef dat politici 'tegen beter weten in' meer beloven dan ze kunnen waarmaken. Maar, zegt Kennedy, dat is geen specifiek Nederlands probleem. Misschien komt het wantrouwen des te harder aan in een samenleving waar het vertrouwen altijd zo groot is geweest. Anders gezegd: Nederlanders zijn er nog niet aan gewend dat conflict en een zekere mate van wantrouwen permanent onderdeel uitmaken van de samenleving en van het politieke systeem.

Kennedy gaat in zijn analyse van het Nederlandse onbehagen van vandaag terug naar de verzuijing die gekoppeld was aan een sterk representatieve opvatting van democratie. Zolang burgers zich verbonden voelden met eigen verenigingen en sociale netwerken in de zuilen, kon dit systeem goed functioneren (Kennedy 2008, De Rooy 2002). Het evenwicht tussen representatieve democratie aan de ene kant en een sterk maatschappelijk middenveld aan de andere kant, begint evenwel reeds in de jaren zestig scheuren te vertonen. Het voert te ver in het kader van deze lezing hier uitgebreid bij stil te staan. Punt is wel dat door processen van individualisering, toegenomen welvaart en opleiding het gezag van de politieke elite meer ter discussie komt te staan.

De traditionele middenveldorganisaties verliezen aan invloed en interne binding. Ik noem deze punten omdat vaak in het publieke debat de neiging bestaat om 9/11, de komst van Fortuyn en de moord op Theo van Gogh voor Nederland als keerpunten te zien. Er is echter al veel eerder sprake is van veranderende verhoudingen. In deze bijdrage wil ik laten zien dat vertrouwen gebaat is bij het leren omgaan met deze veranderende verhoudingen (WRR 2005, 2007, Evenblij 2007) door toenemende diversiteit en met de daaruit voortvloeiende onzekerheden (Frissen 2007).

Veranderende verhoudingen en de gevolgen voor vertrouwen is een van de kernthema's van het werk van Fukuyama (1999). Hij stelt dat veel burgers in westerse samenlevingen onderling strijdige doelen nastreven. Enerzijds willen mensen terug naar de gemeenschapszin van vroeger met de maatschappelijke deugden die daarbij horen. Anderzijds willen ze vrijheden die ze de in jaren zestig en zeventig verwierven nauwelijks prijsgeven. Boutellier spreekt in dit verband over een veiligheidsutopie (Boutellier 2002) en mutatis mutandis zouden we ook kunnen spreken over een *vertrouwensutopie*. Aan de ene kant het verlangen naar geborgenheid, verbondenheid en gemeenschapszin en aan de andere kant het koesteren en zelfs uitbouwen van de verkregen vrijheden (Achterhuis 2008). Het zijn vooral de anderen die zich moeten aanpassen en voorspelbaar gedrag moeten laten zien!

Deze zeer vluchtige tour d'horizon levert alvast een paar lessen op. Het gevoel dat het 'de verkeerde kant opgaat' wordt vooral afgezet tegenover de tevredenheid van rond de eeuwwisseling. De geborgenheid van de zuilen en de functie die zij vervulden in het weefsel van de samenleving, worden sinds de jaren tachtig ondermijnd door processen van individualisering en assertiviteit van burgers.

Ook de bestuursstijl verandert van karakter en het gezag van de gevestigde orde is niet meer vanzelfsprekend. Deze veranderingen worden op scherp gezet door processen van migratie en globalisering.

Paradoxaal genoeg is het juist die verworven vrijheid en assertiviteit die maakt dat de eisen die gesteld worden aan de samenleving en haar instituties groot zijn. De zorgen om de samenleving zijn dus ook te interpreteren als angst dat verworven vrijheden worden aangetast. De pessimistische toonzetting heeft wellicht niet zozeer te maken met meer of minder vertrouwen als wel met het gevoel bij mensen dat ze veel te verliezen hebben en dat er veel op het spel staat.

Verwacht u van mij nu geen pessimistisch verhaal. Juist het voortdurend spreken over crisis en het werken met generalistische uitspraken versterkt een gevoel van onzekerheid dat niet gebaseerd is op feiten. Hiermee wil ik niet beweren dat er niets aan de hand is, wel dat in het publieke debat en in de politieke retoriek het fijnzinnige en meervoudige karakter van processen van vertrouwensvorming wordt miskend. Het gevolg daarvan is dat in het zoeken naar oplossingen de plank vaak wordt mis geslagen, met als gevolg dat het vertrouwen verder afneemt.

## Vertrouwen: een lastig begrip

Tot nu toe ben ik vrij losjes omgegaan met het begrip vertrouwen. Het is hoog tijd voor een nadere precisering. Zonder pretentie van volledigheid, wil ik enige ordening aanbrengen en een paar kwesties aansnijden die van wezenlijk belang zijn om te begrijpen wat vertrouwen *is* en vooral hoe vertrouwen *werkt*.

### *De eerste kwestie: wat is de keerzijde van vertrouwen?*

Uit mijn betoog tot nu toe zal inmiddels duidelijk zijn dat ik de stelling in de uitnodiging voor deze middag onderschrijf: het gaat bij vertrouwen om een fijnzinnig samenspel. Minder gelukkig ben ik met het tegenover elkaar plaatsen van polarisatie en vertrouwen. Tegenover vertrouwen staat naar mijn idee niet polarisatie maar gebrek aan vertrouwen of geen vertrouwen of zelfs wantrouwen.

Bij gebrek aan vertrouwen is er sprake van een afweging. In veel ruilrelaties tussen mensen en bij de beoordeling van een organisatie of bedrijf speelt dit mechanisme voortdurend een belangrijke rol. Veel discussies over prestatiemetingen gaan uit van dit idee van vertrouwen: het bewijs moet als het ware telkens opnieuw geleverd worden. Vertrouwen is afhankelijk van gebleken *prestatie*.

Als er geen vertrouwen is ("ik heb hier geen vertrouwen in"), gaat het niet zozeer om een gebleken prestatie maar om een beoordeling van de *competentie* van de ander en de verwachte haalbaarheid van een bepaalde actie. Dat kan aan de orde zijn als we bij een onbekende garage onze auto willen laten repareren, maar ook bijvoorbeeld als mensen zeggen geen vertrouwen te hebben in de politie of in de overheid. Veelal gaat het dan om de competenties en mogelijkheden van die instanties om daarmee iets voor elkaar te krijgen.

Bij wantrouwen gaat het niet zozeer om de prestatie of competentie van de ander, maar om zijn of haar *intentie* (Nooteboom 2002). Is de ander wel te vertrouwen? Heeft hij kwade bedoelingen? Is hij of zij mijn vertrouwen waard? Als bijvoorbeeld buurtbewoners hangjongeren op straat niet meer durven aanspreken, dan twijfelen zij aan de intenties van de hangjongeren. Zij verwachten

dat de jongeren negatief zullen reageren en om dat te voorkomen, houden zij zich afzijdig. Het wantrouwen blijft en wordt vaak ook stilzwijgend gevoed.

Het is van groot belang te preciseren welke dimensie van ontbrekend vertrouwen in het geding is als het gaat om een vertrouwenscrisis of dalend vertrouwen. In het geval van eventuele twijfels over de competenties van de ander, hebben we te maken met de cognitieve en instrumentele kant van vertrouwen. Twijfels bij de intenties van een ander hebben betrekking op de normatieve en affectieve kant van vertrouwen. Als we gebrek aan competentie verwarren met een verkeerde intentie – een verwarring die migranten niet zelden ten deel valt – is de kans groot dat ook de verkeerde methoden worden gebruikt om vertrouwen te wekken.

*De tweede kwestie: vertrouwen in en vertrouwen op*

In onze taal wordt vertrouwen in zeer veel verschillende combinaties gebruikt. Ik noemde er al een paar: erop vertrouwen dat, niet te vertrouwen, te goed van vertrouwen, beschaamd vertrouwen, je vertrouwen waard .....

Schuyt en Verhoeven (2003) maken een verschil dat naar mijn idee essentieel is. Zij spreken over vertrouwen *in* en vertrouwen *op*. In het Engels zijn er twee aparte woorden voor: *trust* voor 'vertrouwen in' en *confidence* voor 'vertrouwen op'.

'Vertrouwen in' speelt zich af tussen personen. Individuen zijn zowel subject als object van vertrouwen. Vertrouwen in je partner, in je collega-bestuurslid, in de dokter of de autodealer enzovoort. Dat vertrouwen kan, zoals we hiervoor zagen, te maken hebben met competenties of met intenties en kan dus in die zin meer of minder instrumenteel of affectief van aard zijn. De scheidslijn tussen affectief en instrumenteel is niet gemakkelijk te trekken; de kunst is om steeds te zoeken naar een subtiel evenwicht tussen beide.

Een voorbeeld: als voorzitter van de raad van toezicht van een zorginstelling vertrouw ik de leden van de raad van bestuur. Dat doe ik op basis van mijn beoordeling van hun competenties, geboekte resultaten en hoe anderen in de organisatie de raad van bestuur waarderen. Deze vertrouwensrelatie heeft ook een affectieve grondslag. Ik vind de bestuurders aardig. Op het moment dat ik te veel op die affectieve kant van de relatie leun en erop vertrouw – omdat zij het zijn – dat het goed gaat, loop ik het gevaar dat ik eventuele falende competenties over het hoofd zie. Andersom kan een eenzijdige nadruk op de instrumentele aard van de relatie ertoe leiden dat zij steeds bewijs moeten leveren en de vrije ruimte om te handelen voortdurend wordt geclausuleerd.

'Vertrouwen op' reserveren Schuyt en Verhoeven (2003) voor vormen van institutioneel vertrouwen. We vertrouwen bijvoorbeeld niet in maar op de overheid en niet in maar op een sociaal-culturele norm. Op het moment dat burgers vertrouwen op organisaties voor hun onderling verkeer, hebben zij institutioneel vertrouwen. Hiervan zijn talloze voorbeelden te noemen. Burgers kunnen in laatste instantie terugvallen op het rechtssysteem dat een wettelijke grondslag kent. Zoals in de Marathonbuurt in Amsterdam, waar bewoners aangeven dat de overlast en intimidatiepraktijken in hun wijk zouden verminderen als de politie zich meer laat zien en vooral 's avonds vaker patrouilleert (Van Wonderen en Boutellier 2007).

Institutioneel vertrouwen is niet alleen gericht op formele instituties, maar ook op sociaal-culturele normen die het gedrag van personen aan bepaalde regels bindt. Er ontstaat onderling vertrouwen op basis van gedeelde normen, waarden en gewoontes die mensen zich in de loop der

tijd eigen maken en die het onderlinge verkeer voorspellen. Voor nieuwkomers die veel van deze gewoontes en impliciete codes niet kennen, kan het moeilijk zijn zich een weg te banen in de veelheid van afspraken en gewoontes die Nederland kent. Dit klemt des te meer als het kennen van deze impliciete codes een voorwaarde voor integratie vormt.

Vertrouwen tussen individuen aan de ene kant (het vertrouwen *in*) en institutioneel vertrouwen aan de andere kant (het vertrouwen *op*) vormen samen de basisingrediënten voor sociaal vertrouwen. Als we het over *sociaal vertrouwen* hebben, is het van belang ook aandacht te besteden aan de werking van groepsgrenzen en de processen van in- en uitsluiting die daarvan het gevolg zijn. Putnam (2000) heeft een onderscheid gemaakt tussen *bonding* (sociale bindingen aangaan binnen de eigen groep) en *bridging* (sociale bruggen slaan naar andere groepen). Ager en Straus (2004) voegen hier processen van *linking* aan toe, waarmee zij doelen op de sociale verbindingen van groepen met instituties zoals de overheid.

Hier is goed te zien dat het bij sociaal vertrouwen gaat om een subtiel en fijnmazig spel. Geborgenheid binnen de groep, je thuis en geaccepteerd weten, ofwel *bonding*, is een belangrijke voorwaarde voor onderling vertrouwen in termen van competenties, maar vooral ook in termen van intenties.

Onderling vertrouwen binnen de groep heeft ook een schaduwkant. Het kan beklemmend worden, vooral als er geen exit-opties zijn. De groep wordt dan een vesting die afschermt van de buitenwereld en ook het verschil tussen in- en outgroupleden voortdurend bevestigt. Als er sprake is van bedreiging, bijvoorbeeld van de gevestigde orde binnen de groep, kan de loyaliteit aan de eigen groep sterker worden.

Terwijl ik dit vertel, zult u misschien denken aan gesloten Turkse familieverbanden of aan orthodox religieuze groepen. Dit mechanisme zien we echter ook op het niveau van de samenleving als geheel. Zo luidt een veel gehoord antwoord op processen van Europeanisering en migratie als volgt (WRR 2007): duidelijke grenzen, sterker bepalen wie er wel en niet bijhoren, loyaliteit aan Nederland en aan de Nederlandse identiteit. Vermeende angst voor verlies van het vertrouwde en het bekende, kan leiden tot sterkere scheidslijnen tussen gevestigden en buitenstaanders.

Het mechanisme van in- en uitsluiting kan leiden tot gevoelens van krenking bij anderen. Uit onderzoek (Evenblij 2007, Van Wonderen et al. 2007) blijkt dat het gevoel minder kansen te krijgen dan anderen, minder voor vol te worden aangezien, het ervaren van achterstelling en discriminatie een risico vormen voor sociaal vertrouwen tussen groepen onderling. Het belang van verbindingen tussen groepen (*bridging* volgens Putnam) is niet alleen gelegen in het versterken van sociale netwerken en van grensoverschrijdend vertrouwen. Ook het vergroten van het vertrouwen dat eenieder gelijke toegang heeft tot voorzieningen en dat eenieder gelijk wordt behandeld, is essentieel. Sociaal vertrouwen en sociale rechtvaardigheid gaan hand in hand.

#### *Vertrouwen en onzekerheid*

Een laatste kwestie waarop ik mij wil richten, is de relatie tussen vertrouwen en onzekerheid. Of beter: tussen vertrouwen en voorspelbaarheid.

Veel auteurs – waaronder Luhmann (1979) en Sztompka (1999) – hebben vertrouwen verbonden met risico en onzekerheid. In de kern is de redenering: de veronderstelling dat acties van anderen jou geen schade zullen toebrengen én de onzekerheid die met deze veronderstelling gepaard gaat, vormen het begin van vertrouwen. Anders gezegd: bij vertrouwen nemen we altijd een risico, het kan immers anders uitpakken.

Het verband tussen vertrouwen en onzekerheid wordt vaak uitgelegd als een optel- en aftrek-som. Als het zeer waarschijnlijk is dat de uitkomst goed zal zijn, is het gepercipieerde risico laag en kan dientengevolge het vertrouwen hoog zijn. Dit zou betekenen dat het vertrouwen het grootst is als het risico het laagst is. Dus, als we het onderling vertrouwen in elkaar en in de samenleving als geheel willen vergroten, moeten we juist de voorspelbaarheid van de ander en van de instituties vergroten.

Van dit mechanisme zijn ettelijke voorbeelden te noemen: prestatie-indicatoren, protocollen, steeds uitgebreidere contracten, monitors, steeds strengere toelatingseisen voor migranten. Als die migranten nou maar precies zo worden als wij...

U begrijpt het al: deze manier om risico te reduceren bevalt mij niet. Zij is zelfs gevaarlijk. Gevaarlijk omdat hierdoor de illusie wordt gewekt dat risico's volledig in kaart zijn te brengen ('meten is weten'). De meetcultuur leidt er bovendien toe dat we steeds meer met artefacten van de realiteit van doen hebben, in plaats van met de realiteit zelf. Juist met het verfijnen van al die meetinstrumenten wordt het idee in stand gehouden dat bijvoorbeeld de relatie tussen arts en patiënt precies gemeten kan worden. Dit alles leidt tot een nieuwe schijnwerkelijkheid – die van de metingen – die tussen de arts en de patiënt in komt te staan, maar die wel de basis vormt voor de onderhandelingen tussen aanbieders en verzekeraars (De Bont 2008). Het zijn overigens ook deze gegevens die de media gebruiken om lijstjes te maken van de beste ziekenhuizen. Gelukkig zijn burgers zo verstandig dat zij zich weinig van deze lijstjes aantrekken, maar de druk en de illusie van zekerheid worden wel opgevoerd.

In het steeds verder opvoeren van de voorspelbaarheidseis schuilt nog een ander gevaar dan het in stand houden van een schijnwerkelijkheid. Dat is het gevaar van 'Rupsje Nooitgenoeg'. Deftig gezegd hebben we hier te maken met de informatieparadox (Putters 2006): hoe meer we weten, hoe minder we weten, waardoor de informatiebehoefte verder toeneemt. Voor vertrouwensvorming is dit funest: het vertrouwen in de ander wordt steeds opgeschort of voorwaardelijk gemaakt. Meer informatie leidt niet zonder meer tot meer zekerheden en daardoor tot meer vertrouwen; veeleer leidt het tot het uitstellen of sterk conditioneren van vertrouwen.

Maar wellicht is het grootste risico van deze benadering van vertrouwen de ongewenste inperking of zelfs de uitschakeling van de vrijheid van de ander. Het gaat immers om de maximale voorspelbaarheid van de ander en dat kan alleen bereikt worden als er allerlei regels vooraf worden gesteld. In mijn optiek is vertrouwen vooral leren omgaan met de vrijheid van anderen (Verhezen 2000). Omgaan met die vrijheid dient naar mijn oordeel zowel aan de orde te zijn in de vertrouwensrelaties tussen personen als bij institutioneel vertrouwen. Ziehier de uitleg voor de titel van mijn lezing: 'sociaal vertrouwen: een kwestie van durf'.

Vertrouwen afhankelijk maken van voorspelbaarheid, daar is geen kunst aan. Vertrouwen gaat juist gepaard met onzekerheid, met een kwetsbare opstelling en met de bereidheid om soms in 'het diepe te springen' met nadruk op soms. Ik houd geen pleidooi voor blind vertrouwen, maar wel voor het afzien van de simpele optelsombenadering: hoe meer voorspelbaarheid, hoe meer vertrouwen.

Essentieel is een situationele benadering. Onder welke omstandigheden is voorspelbaarheid gewenst voor het functioneren van de samenleving en onder welke omstandigheden leidt die eis van voorspelbaarheid juist tot conformisme, gebrek aan vernieuwing en onvermogen (en onwil) om grenzen te verleggen?



Bij dit alles zou de tegenwerping kunnen zijn: hoe zit het dan met de overheid, of – in het bedrijfsleven – bij een grote deal waarmee veel geld en prestige is gemoeid? Is betrouwbaarheid en dus voorspelbaarheid dan niet een groot goed, of beter gezegd, een onmisbare voorwaarde voor vertrouwen?

Ik zal de laatste zijn om de waarde van een betrouwbare overheid te bagatelliseren. Mijn bezwaar is dat deze betrouwbaarheid nu te veel afhankelijk wordt gesteld van de output en te weinig van de throughput – het proces. Daar komt bij dat nadruk op output een nivellerende werking heeft. Elders heb ik dit mechanisme ‘de dictatuur van de middelmaat’ genoemd. Instanties worden langs dezelfde meetlat gelegd; eenvormigheid is het gevolg. Mijns inziens moet de gewenste betrouwbaarheid vooral gevonden worden aan de proceskant.

Het is belangrijker inzicht te hebben in en in te stemmen met de regels van het spel dan vooraf te willen weten wat de speluitkomst zal zijn. We zien uit onderzoek naar het functioneren van overheidsdiensten en semipublieke voorzieningen dat de grieven vooral gericht zijn op de bejegening, op de als onrechtvaardig of krenkend ervaren behandeling (Jaarverslag van De Ombudsman 2007).

Tot zover mijn kleine verkenning van het begrip vertrouwen. Die levert een paar belangrijke lessen op. Het tegenover elkaar stellen van vertrouwen en polarisatie miskent de verschillende dimensies van vertrouwen. Bij vertrouwen gaat het om de *competenties* van de ander, zijn of haar *intenties* en om de haalbaarheid van een bepaalde actie, de *prestatie*. Het is belangrijk deze drie dimensies van vertrouwen in het vizier te houden als we willen begrijpen hoe vertrouwen werkt en hoe het ontstaat.

Vertrouwensvorming speelt zich af op verschillende niveaus: vertrouwen tussen individuen, binnen groepen en vertrouwen op instituties (institutioneel vertrouwen). Hoe deze niveaus zich tot elkaar verhouden, is niet zonder meer te zeggen. Soms is institutioneel vertrouwen een voorwaarde voor onderling vertrouwen en soms is het precies andersom. Vertrouwen binnen groepen kan leiden tot geborgenheid, veiligheid en voorspelbaarheid, maar kan ook processen van uitsluiting versterken. In het laatste geval kan dat het sociaal vertrouwen op het niveau van de samenleving ondermijnen.

Ten slotte heb ik laten zien dat vertrouwen nauw verbonden is met voorspelbaarheid en zekerheid. Daarin schuilt een groot gevaar en dat is dat we de voorspelbaarheid van de ander of van organisaties steeds meer gaan beschouwen als een voorwaarde voor vertrouwen. Daarmee wordt onderling vertrouwen steeds opgeschort en institutioneel vertrouwen geclausuleerd. Naar mijn oordeel is werken aan vertrouwen alleen mogelijk als we bereid zijn onvoorspelbaarheden toe te laten, de ander ‘het voordeel van de twijfel’ te gunnen en als we verschillen van inzicht of conflicten niet uit de weg gaan.

Met deze bouwstenen in de hand, wil ik hierna aan de hand van drie domeinen laten zien hoe vertrouwensvorming werkt en zowel geschaad als bevorderd wordt: het domein van maatschappelijke organisaties zoals zorg en onderwijs, het domein van integratie en het domein van de politiek. De nadruk van mijn betoog zal liggen op de eerste twee domeinen.

## Maatschappelijke organisaties

De vertrouwensvraag staat in deze sectoren hoog op de agenda. Vrijwel dagelijks worden we getraakteerd op koppen in de krant over falende scholen, thuiszorginstellingen die niet thuis geven en instellingen die mensen in de kou laten staan. Deze kritieken gaan vrijwel altijd gepaard met negatieve oordelen over de managers en bestuurders: zij verdienen te veel en doen te weinig en er is een overmaat aan bureaucratie. Veelgenoemde oplossingen voor deze problemen zijn: meer transparantie en tegelijkertijd meer ruimte voor de professionals. Bij nadere analyse zijn deze twee oplossingsstrategieën (WRR 2004, Meurs et al. 2005) goed te begrijpen vanuit de hiervoor genoemde dimensies van vertrouwen. Ze gaan echter moeilijk samen. In het eerste geval wordt steeds meer bewijs gevraagd; in het tweede geval wordt bewijs juist niet nodig geacht. Ik chargeer enigszins, maar dat is nodig om beide posities duidelijk te maken.

Wat de transparantie-eis betreft is de redenering als volgt: deze organisaties dienen een publiek belang, het gaat om collectieve middelen, dus burgers en hun politieke representanten dienen te weten hoe de middelen worden besteed. We kunnen de dokter niet meer op zijn witte jas vertrouwen en bij het bestuur van de instelling kunnen we dat al helemaal niet. Daarom is de laatste jaren stevig ingezet op het sturen en afrekenen op prestaties. Het resultaat laat zich raden: veel registraties, monitors, dikke jaarverslagen en andere rapportages die overigens slecht of niet worden gelezen. Treurig feit is dat onderzoek (WRR 2004, Dijkstra et al. 2004) uitwijst dat meer informatie over prestaties niet zonder meer leidt tot meer vertrouwen in het functioneren van die organisaties. Die relatie is veel ingewikkelder. Vertrouwen op de kwaliteit van een school of een ziekenhuis wordt mede bepaald door persoonlijke ervaringen, maar ook door incidenten die breed in de media worden uitgemeten.

Wat de professionele vrijheid betreft wordt de redenering in feite omgekeerd. Essentie van professionaliteit is maatschappelijke erkenning van de goede intenties en de adequate competenties van de individuele professionals. Daarbij is het van belang de beslissingsruimte van de professional intact te laten: dat garandeert een kwalitatief goede dienstverlening. Een overmaat aan externe controle en toezicht beperkt die ruimte te veel. Anderzijds kan een overdaad aan vertrouwen in de professionals ertoe leiden dat er te weinig wordt vernieuwd, dat de professionele beroepskokers niet of nauwelijks worden doorbroken. En het is juist op dit punt dat professionals en professionele organisaties naar mijn oordeel hun vertrouwen moeten 'waarmaken' en verdienen. Zij moeten het vermogen en de durf tonen om voorbij de grenzen van de eigen domeinen te kijken in plaats van vast te houden aan formele (en meestal ook veilige) taakverdelingen. Schooluitval is niet alleen het probleem van de docent of van de school, maar ook dat van de gemeente, de schoolarts, de politie en de buurtregisseur (Winsemius 2008).

Het is gevaarlijk om te generaliseren. In een ziekenhuis spelen andere kwesties dan op een school. Toch zou ik twee routes willen noemen die naar mijn idee kansrijk zijn en bijdragen aan een goed functioneren van deze maatschappelijke organisaties en waardoor ze ook het vertrouwen zullen verdienen van hun cliënten en van beleidsmakers en politiek.

De eerste route betreft de transparantie-eisen. Er zou, meer dan nu gebeurt, geëxperimenteerd moeten worden met simpele indicatoren. Dat wil zeggen: afzien van de idee dat zo veel mogelijk recht moet worden gedaan aan de complexiteit van de dienstverlening en dat een goede prestatie-indicator die complexiteit moet representeren. Nee, juist simpele indicatoren. Dat betekent wel dat er, beter dan nu gebeurt, van te voren nagedacht moet worden over de vraag welke infor-

matie noodzakelijk is om een vertrouwensrelatie op te bouwen en in stand te houden. Die informatie zou vooral inzicht moeten geven in de competenties en in de gereede kans dat doelen worden gerealiseerd. Tevens zou er, meer dan nu gebeurt, aandacht moeten zijn voor wat ik zou willen noemen proactieve transparantie. Kortweg betekent dit dat professionals en organisaties zelf aangeven waar ze op aangesproken willen worden. De tegenwerping zou kunnen zijn dat een dergelijke benadering het maken van vergelijkingen bemoeilijkt, en dat is inderdaad zo. Maar eerlijk gezegd, lijkt mij dat geen probleem, eerder een voordeel. Al die benchmarkgegevens en -rangordes leiden wellicht tot betere inkooptechnieken en scherpe prijzen, maar het is zeer de vraag of zij bijdragen aan het vertrouwen van burgers in deze diensten.

Een tweede route heeft te maken met een brede opvatting van professionaliteit. Dat wil zeggen: niet alleen goed zijn in jouw vak en op jouw professionele domein, maar juist ook zoeken naar grensoverschrijdende benaderingen. Het vertrouwen van burgers in een samenleving wordt mede bepaald door de mate waarin instituties en maatschappelijke organisaties (van de overheid tot semipubliek) weten bij te dragen aan de aanpak van ingewikkelde maatschappelijke vragen. De integratie van nieuwkomers, het voorkomen van schooluitval, het tegengaan van maatschappelijke segregatie, het behandelen van jongeren met psychiatrische stoornissen en crimineel gedrag... het zijn allemaal voorbeelden van ongetemde problemen die niet vanuit één professe of één institutie opgelost kunnen worden. Institutionele en beroepsgrenzen zijn net zoals groepsgrenzen belangrijk en functioneel; maar vooral voor de vertrouwensvraag is het essentieel dat die grenzen ook doorlaatbaar zijn.

## Integratie

Het is een kleine stap om van het functioneren van maatschappelijke organisaties over te stappen naar het integratiebeleid. Bij het bevorderen van integratie van nieuwkomers wordt immers een belangrijke rol toebedeeld aan deze organisaties. Ook voor de overheid is er veel werk aan de winkel.

Bij de integratie van nieuwkomers in de Nederlandse samenleving is sociaal vertrouwen een cruciale kwestie. Hier manifesteren zich de ingewikkelde processen van in- en uitsluiting (WRR 2003). Groepsvorming onder de nieuwkomers kan enerzijds het zelfvertrouwen versterken, maar anderzijds het vertrouwen over de grenzen van de groepen heen dwarsbomen. Het integratievraagstuk maakt ook duidelijk hoe lastig de verhouding tussen onderling vertrouwen en institutioneel vertrouwen kan zijn. In achterstandsbuurten is het zoeken naar een goed evenwicht tussen interventies van de zijde van het opbouwwerk en de gemeente aan de ene kant en de eigen initiatieven van de bewoners aan de andere kant. In sommige situaties is het aan de overheid om initiatief te nemen, bijvoorbeeld als in een buurt elke vorm van betrokkenheid verdampt op een gloeiende plaat van wantrouwen, zoals Uitermark en Duyvendak (2007) het omschrijven. In andere gevallen zijn het juist de buurtbewoners die samen proberen een stap verder te komen.

Eerst een paar opmerkingen over de relatie tussen integratie en identiteit, in het bijzonder nationale identiteit. In veel publieke debatten en tot voor kort ook in het overheidsbeleid is integratie als een identiteitsvraagstuk 'geframed' (WRR 2007). Het kennen van de nationale identiteit, ernaar handelen, de bijbehorende waarden en normen internaliseren en het expliciet kiezen voor Nederland zijn belangrijke hoekstenen geworden van het integratiedenken. Het opschrijven van de feitelijke en morele eisen aan migranten die Nederlander willen worden, impliceert een poging om de voorspelbaarheid van het handelen van migranten en andere allochtone groe-

pen te vergroten. Daarbij is de geldende norm die van de thuisploeg. Buitenstaanders moeten zich aanpassen en gevestigden bepalen of de aanpassing geslaagd is. Eerst worden zoals wij, dan pas kan er sprake zijn van een begin van vertrouwen.

In de gesprekken die wij hebben gevoerd ten behoeve van het WRR-rapport *Identificatie met Nederland*, geven veel Nederlandse jongeren met een etnische achtergrond aan dat zij zich in Nederland steeds minder thuis voelen. Zij worden vooral aangesproken als allochtoon – als niet van hier – ook al zijn ze in Nederland geboren en getogen. Net zoals bij de nivellerende werking van prestatie-indicatoren en de hiervoor genoemde ‘dictatuur van de middelmaat’ wordt het integratiedenken in een schema van nivellerende gemiddelden geperst. Pas als migranten op allerlei indicatoren gemiddeld scoren en dus niet te veel afwijken is de integratie ‘geslaagd’ en is sociaal vertrouwen mogelijk.

Maar de praktijk kan anders uitpakken: als het vertrouwen steeds wordt uitgesteld en afhankelijk gemaakt van de mate van aanpassing, is het niet verwonderlijk dat mensen zich van de weeromstuit meer en meer richten op de eigen vertrouwde groep. Uiteindelijk kan dit leiden tot terugtrekking en verdere sociale fragmentatie, terwijl het voorkómen daarvan juist het ultieme doel is van integratie. Als integratie primair wordt gedefinieerd als ingepast en aangepast aan de samenleving conform de vigerende normen, dan is sociaal vertrouwen de uitdrukking van die aanpassing en van voorspelbare omgangsvormen.

Het zal duidelijk zijn dat ik een ander perspectief bepleit. Natuurlijk zijn sommige vanzelfsprekendheden – zoals dezelfde taal gebruiken – nodig om contact überhaupt mogelijk te maken. Maar laten we het belang van eenduidigheid vooral niet overdrijven en ook investeren in het omgaan met onvoorspelbaarheid en diversiteit. In dit verband zou ik nog eens de oproep van Sadik Harchaoui (voorzitter van de raad van bestuur van Forum, Centrum voor multiculturele ontwikkeling) willen onderstrepen. Hij pleit voor investeren in ‘sociale diplomatie’ en in ‘diplomatie als levenshouding’. Bij sociale diplomatie gaat het om luisteren, tactvol zoeken naar raakvlakken, overeenkomsten en gemeenschappelijke belangen. Zo kunnen burgers, organisaties en netwerken vruchtbaar ingezet worden bij het kanaliseren van opkomende spanningen tussen verschillende groepen. Diplomatie is niet alleen iets voor diplomaten.

Bij sociaal vertrouwen gaat het niet alleen om ‘verbinden’ maar ook om ‘verheffen’. In het eerste geval staat het verbeteren van de horizontale verbanden tussen groepen en het aanhalen van onderlinge banden centraal. In het tweede geval gaat het om de verticale mobiliteit, het creëren van kansen voor achterblijvers en het doorbreken van de reproductie van achterstanden. Het valt mij op dat sociaal vertrouwen vooral geassocieerd wordt met ‘verbinden’, de horizontale as, terwijl uit onderzoek (Engbersen et al. 2005, RMO 2005, WRR 2006 en 2007, Veldboer et al. 2007) blijkt dat ‘verheffen’, de verticale as, minstens zo belangrijk is voor sociaal en institutioneel vertrouwen.

Bij het verbeteren van de horizontale banden zijn dialoog en toenemend persoonlijk contact belangrijke voorwaarden, maar ze zijn zeker niet voldoende. Bekend maakt pas bemind als aan een aantal voorwaarden is voldaan (Pettigrew 1998). Een gemeenschappelijk doel hebben is de eerste voorwaarde. Mensen komen bij elkaar voor een gemeenschappelijke activiteit en hebben een gedeeld belang bij een goed resultaat. Veel buurtinitiatieven gaan uit van dit principe. Niet de verschillen in achtergrond of etniciteit zijn dan van belang (zij tegenover wij) maar de beschikbare *competenties* om het gezamenlijke doel voor elkaar te krijgen. Daarna kan de ervaring van

gemeenschappelijk succes bijdragen aan onderling vertrouwen en een basis bieden voor verdere onderlinge uitwisseling. De tweede voorwaarde is de noodzaak tot samenwerken. Het duidelijkste voorbeeld is de werkplek. Die noodzaak zou overigens ook in de buurt of op school meer nadruk kunnen krijgen. In Rotterdam is deze voorwaarde serieus genomen in het straatproject *Mensen maken de stad* waarin bewoners van een straat samen een zogenaamde straatagenda maken met afspraken over activiteiten, omgangsvormen en aanspreekregels, over verantwoordelijkheden en ondersteunende voorzieningen (Uitermark en Duyvendak 2007).

Bij verticale mobiliteit is niet etniciteit de kernvariabele, maar maatschappelijke positie of, beter gezegd, maatschappelijke achterstand (Paulle 2005). Inmiddels is duidelijk dat het beschikken over toegang tot de juiste netwerken van groot belang is voor verticale mobiliteit. Verschillende jongeren die ik heb gesproken, konden het ook letterlijk verwoorden: Nederland is een netwerk-samenleving; het papiertje is belangrijk, maar zonder de goede connecties en de goede ingangen is het moeilijk. Het is juist vanuit dit perspectief dat grensoverstijgende contacten van belang zijn zoals bijvoorbeeld de initiatieven om een link te maken tussen enerzijds universitaire en mbo-studenten en anderzijds de nieuwe middenveldorganisaties waar ondernemers, scholieren en studenten samenkomen. Het is ook een oproep aan degenen die wel over die netwerken beschikken – wij dus – om deze ook in te zetten voor anderen buiten ons netwerk.

## Politiek

Het derde domein waar vertrouwensvorming aan de orde is, is uiteraard de politiek. Bij de peilingen over het vertrouwen van burgers in de samenleving is het vertrouwen in de politiek steevast een item. En daarmee is het niet al te rooskleurig gesteld.

In deze bijdrage wil ik slechts één aspect belichten en afrekenen met het idee dat er een 'kloof' tussen burgers en politiek bestaat en dat die kloof gedicht moet worden. De afstand tussen politici en burgers zou te groot zijn en politici zouden te weinig oog hebben voor de problemen en wensen van burgers. Het vertrouwen in politici zou toenemen als zij doen wat burgers van hen verwachten en als zij gedane beloftes waarmaken.

In deze redenering wordt voorspelbaarheid wederom als een voorwaarde voor vertrouwen opgevoerd. Ook de simpele optel- en aftreksom wordt weer in stelling gebracht. Tot meer vertrouwen in de politiek zal deze strategie niet leiden, integendeel. De strategie van de voorspelbaarheid leidt tot risicomijdende politiek en tot een vorm van politiek die 'de gemiddelde' burger tevreden moet stellen. Het wordt vlakke politiek waar weinigen zich in zullen herkennen.

Wat dan wel? In het licht van de verschillende dimensies van vertrouwen, ligt een inhoudelijke, probleemgeoriënteerde benadering meer voor de hand. Het durven agenderen en aanpakken van hardnekkige maatschappelijke problemen waarvan de uitkomst onbekend en onzeker is en waar veel verschillen van inzicht over bestaan. Deze meer inhoudelijke benadering is open van karakter en vraagt om een zekere bescheidenheid van politici. Een belangrijk voordeel is dat er 'meegekeken' wordt en dat er tegenmacht wordt georganiseerd. Wel of geen kloof is hier helemaal geen issue. Het gaat het om het betrekken van verschillende belanghebbenden, het inbrengen van verschillende opvattingen en het organiseren van de welbekende 'checks en balances'. Daar waar deze vorm van tegenmacht ontbreekt, wordt institutioneel vertrouwen uitgehouden.

## Ten slotte

Ik kom tot een afronding. De vraag van de organisatoren was een leslezing. Het is niet af, maar voor nu is het klaar. Hilda Verwey-Jonker is een belangrijke bron van inspiratie geweest. Zij benadrukte het belang van eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid en het belang van een sterke staat. Ik heb op mijn beurt sociaal en institutioneel vertrouwen onderscheiden en laten zien hoe deze vormen van vertrouwen elkaar beïnvloeden. Door de hele tekst heen is hopelijk duidelijk geworden dat ik pas voor grote oplossingen en allesomvattende verklaringen. Sociaal vertrouwen vraagt om een fijnmazig spel dat steeds afhankelijk is van de specifieke situatie.

Ik besluit met het slaan van een paar piketpalen.

Vertrouwen is een werkwoord. Vertrouwen is ook hard werken en het karwei is nooit af. En dat is maar goed ook. Meer onderling vertrouwen is niet altijd beter. Zo'n normatieve benadering is gevaarlijk en contraproductief. Te veel vertrouwen is de dood in de pot van vernieuwing en leidt tot zelfgenoegzaamheid. Het miskent de kracht van meningsverschillen en conflicten. Onderlinge spanningen en verschillen zijn juist van groot belang om processen van vertrouwensvorming en vernieuwing gaande te houden.

Dit vraagt wel om adequate methoden om met spanningen en conflicten om te gaan. Die methoden hebben we nog te weinig. De rechter is nog steeds de ultieme conflictbeslechter, maar aan de gang naar de rechter moeten allerlei andere manieren van conflicthantering vooraf gaan. Investeren in sociale diplomatie en in diplomatie als levenshouding zijn daarbij van groot belang.

Investeren in sociaal vertrouwen en institutioneel vertrouwen gaan hand in hand. Hoe de verhouding precies ligt, is niet op voorhand te zeggen. Nodig zijn een ambachtelijke benadering en situationele interventies. Niet overal hetzelfde maar juist durven afwijken van de gemiddelde norm. Institutionele kokers vormen vaak een hindernis bij het oplossen van ingewikkelde maatschappelijke problemen. Werken aan vertrouwen betekent dat soms de grenzen van deze institutionele kokers moeten worden doorbroken. Deze les geldt niet alleen voor maatschappelijke organisaties, maar ook voor de politiek.

Vertrouwen op mensen en op instituties die maximaal voorspelbaar zijn: daar is geen kunst aan. Gebrek aan vertrouwen proberen op te lossen door onzekerheden uit te bannen en voorspelbaarheid te vergroten, brengt ons bovendien van de regen in de drup. Sociaal vertrouwen is een kwestie van durven: ergens aan beginnen zonder dat je van tevoren alle risico's hebt uitgesloten. Juist dan is er ruimte voor verrassingen en vernieuwingen en bestaat de kans dat stereotypen worden doorbroken. Meer risico's nemen kan alleen als we ook blijven investeren in sociale rechtvaardigheid. Pas dan is echte vrijheid geborgd.

*Met dank aan Hanne Groenendijk, Ronald van den Heuvel en Paul Schnabel voor hun waardevolle suggesties en commentaren.*

## Literatuur

- Ager, A. & A. Strang (2004) *Indicators of integration*, Londen: Home Office.
- Bont, A. de (2008) *Performance can be controlled by simple measurements: A study about public performance management from the perspective of science and technology studies*, Paper Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, sectie Health Care Governance.
- Boutellier, H. (2002) *De veiligheidsutopie*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Dijkstra, H., P.L. Meurs & E.K. Schrijvers (2004) *Maatschappelijke dienstverlening: Een onderzoek naar vijf sectoren*, WRR-Verkenning nr. 6, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Eshuis, J. (2007) Vertrouw niet alleen op vertrouwen, *Openbaar Bestuur*, 17 (2007) - 6/7 (juni/juli), pp. 38-40.
- Evenblij, M. (2007) *Respect! Onderzoek naar sociale cohesie in Nederland*, Amsterdam: Aksant.
- Engbersen, G., E. Snel & A. Weltevrede (2005) *Sociale herovering in Amsterdam en Rotterdam: Eén verhaal over twee wijken*, WRR-Verkenning nr. 8, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Frissen, P. (2007) *De staat van het verschil: Een kritiek van de gelijkheid*, Amsterdam: Van Gennep.
- Fukuyama, F. (1999) *The great disruption: Human Nature and the reconstitution of social order*, New York: The Free Press.
- Harchaoui, S. (2008) *A diplomatic way of life: Over de betekenis van de Vrede van Utrecht voor de multiculturele samenleving*, Column ter gelegenheid van de viering van de Vrede van Utrecht, Domkerk Utrecht, 30 mei 2008.
- Kennedy, J. (2005) *De deugden van een gidsland: Burgerschap en democratie in Nederland*, Amsterdam: Bert Bakker.
- Kennedy, J. (2008) Nederlanders zijn niet gewend aan conflicten, *AMC Magazine*, Amsterdam: AMC.
- Jaarverslag de Nationale Ombudsman (2007), Den Haag: De Nationale Ombudsman.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and power*, Chichester: Wiley.
- Meurs, P.L. (2005) Pleidooi voor gemengd besturen in: P.L. Meurs en T. van der Grinten (red.) *Gemengd besturen: Besturingsvragen en trends in de gezondheidszorg*, Den Haag: SDU uitgevers.
- Meurs, P.L. (2006) Kwaliteit van de publieke dienstverlening, in: Krijn van Beek en Yvonne Zonderop (red.) *30 plannen voor een beter Nederland: De sociale agenda*, Amsterdam: De Volkskrant/ Meulenhof.
- Nooteboom, B. (2002) *Vertrouwen*, Schoonhoven: Academic Service.
- Paulle, B. (2005) *Anxiety and intimidation in the Bronx and in the Bijlmer: An ethnographic comparison of two schools*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pettigrew, T.F. (1998) Intergroup contact theory, *Annual review of psychology*, 49, pp. 65-85.
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Shuster.
- Putters, K. (2006) De maatschappelijk ondernemer in de zorg: een schaap met de vijf poten!, in: J.K. Helderma, P.L. Meurs en K. Putters (red.) *Orkestratie van gezondheidszorgbeleid: Besturen met rationaliteit en redelijkheid*, Assen: Van Gorcum.
- Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling (2005) *Niet langer met de ruggen naar elkaar: Een advies over verbinden*, Den Haag: RMO.

- Rooy, P. de (2002) *Republiek van rivaliteiten: Nederland sinds 1813*, Amsterdam: Mets en Schilt.
- Schuyt, K. & I. Verhoeven (2003) Institutioneel vertrouwen als bron van legitimiteit, *Openbaar Bestuur* 13 (2003) - 3 (maart), pp. 11-14.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004) *In het zicht van de toekomst: Sociaal en cultureel rapport 2004*, Den Haag: SCP.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2007) *De sociale staat van Nederland*, Den Haag: SCP.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2008) *Continu onderzoek burgerperspectieven*, Kwartaal bericht 2008/1, Den Haag: SCP.
- Sztompka, P. (1999) *Trust: a sociological theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Uitermark, J. & J.W. Duyvendak (2007) Gemengde ervaringen van actieve bewoners in Rotterdam in: L. Veldboer, J.W. Duyvendak & C. Bouw (red.) *De mixfactor: integratie en segregatie in Nederland*, Amsterdam: Boom.
- Veldboer, L., J.W. Duyvendak & C. Bouw (2007) *De mixfactor: integratie en segregatie in Nederland*, Amsterdam: Boom.
- Verhezen, P. (2000) Omkoping of gift? Vertrouwen en vrijgevigheid, in: A. Vandevelde (red.) *Over vertrouwen en bedrijf*, Leuven: Acco, pp. 133-142.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2003) *Normen en waarden en de last van het gedrag*, Rapporten aan de regering nr. 68, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) *Bewijzen van goede dienstverlening*, Rapporten aan de regering nr. 70, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005) *Vertrouwen in de buurt*, Rapporten aan de regering nr. 72, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2006) *De verzorgingsstaat herwogen: Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden*, Rapporten aan de regering nr. 76, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007) *Identificatie met Nederland*, Rapporten aan de regering nr. 79, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Winsemius, P. (2008) *Niemand houdt van ze...*, Kohnstamm lezing, 13 februari 2008.
- Wonderen, R. van & H. Boutellier (2007) *Sociaal vertrouwen in de Marathonbuurt: Resultaten bewonersenquête*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.





*Aukje Nauta*



# Vertrouwen op flexibiliteit

## Introductie

In De Volkskrant van 19 juli stond een portret van drie jonge mannen. Ex-profvoetballers. En werkloos. Zoals Koen Garritsen van 25 jaar, die onlangs stopte bij FC Zwolle. Hij zegt: “Als je full-time voetbalt, bestaan de meeste dagen uit trainen afgewisseld met rust. Dan tafeltennis je een beetje of kijk je tv. Achteraf gezien was het misschien beter om die tijd te gebruiken voor een studie.” En Bas Jacobs van 28 jaar. Hij las in de krant dat zijn contract niet werd verlengd. Pas een maand later vertelde zijn manager het hem persoonlijk. De derde, Pascal Heije (28), vertelt: “Het is moeilijk een werkloze profvoetballer te zijn. Frustrerend, want voor mijn gevoel ben ik net zo goed als vroeger.”

Wiens schuld is het dat deze drie mannen werkloos zijn? Is het hun eigen schuld, zoals Koen Garritsen zo'n beetje lijkt aan te geven? Of is het de schuld van de manager, die zijn werknemers niet op tijd zegt dat ze niet meer zo goed voetballen en daarom maar beter een andere baan kunnen zoeken? Of schiet een derde partij tekort? Ex-profs kunnen pas sinds juli dit jaar terecht bij een speciaal re-integratietraject om oud-profvoetballers aan het werk te helpen. Vaststaat in elk geval dat er niet geïnvesteerd is in de toekomst van deze mannen. Want hoewel ze jong en gezond zijn, moeten ze aanspraak maken op een uitkering. Dat kost de samenleving geld en is frustrerend voor henzelf.

## Organisaties investeren te weinig in hun mensen

Dit voorbeeld staat niet op zichzelf. Heel veel organisaties investeren te weinig in hun mensen. De commissie-Bakker heeft de feiten op een rij gezet (Advies Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Ten eerste staan in Nederland 900.000 mensen onvrijwillig aan de kant.

Ten tweede blijkt dat mensen die wel werken, te weinig cursussen volgen. Slechts 16 procent doet dat, en dan gaat het vooral om jongeren. Van de 55-plussers volgt maar 5 procent een cursus.

Ten derde maken we te weinig uren. Tachtig procent van de vrouwen en twintig procent van de mannen werkt in deeltijd, aldus het rapport-Bakker. Dat is veel meer dan in andere Europese landen. Een voordeel van onze deeltijdcultuur is dat werknemers werk en privé goed kunnen combineren. Maar in de praktijk pakt deeltijdwerk slecht uit voor carrières, en dat raakt dan vooral vrouwen.

Ten vierde wisselen oudere werknemers te weinig van baan. Tot 24 jaar wisselt 44 procent van alle werknemers van baan over een periode van twee jaar. Dat is goed, want mensen leren van nieuwe ervaringen, waardoor ze breder inzetbaar worden. Maar tussen 45 en 54 jaar wisselt slechts 17 procent van baan over een periode van twee jaar, en vanaf 55 jaar is dat 15 procent. De commissie-Bakker noemt ouderen gevangen in hun eigen baan, die hun werk uitzitten tot hun pensioen. Zo kan Hilda Verwey-Jonker het in de jaren veertig toch niet bedoeld hebben. Uit haar promotieonderzoek van toen bleek dat veel oudere Eindhovenaren arm waren, wat aanleiding was voor de noodwet van Drees uit 1947. Dit werd later de AOW, waardoor elke 65-plusser voortaan een uitkering kreeg. Ruim een halve eeuw later maakte Verwey-Jonker zich in een interview

met Trouw juist druk om die pensioenleeftijd, want waarom zouden mensen met 65 moeten stoppen met werken? Zelf werkte ze door, en ze verweet haar leeftijdgenoten luiheid (www.canonsociaalwerk.nl).

## Waarom wordt er te weinig in mensen geïnvesteerd?

Hoe komt het dat we te weinig investeren in mensen? Aan het beleid in Nederland lijkt het niet te liggen. Neem de cao's. Uit recent onderzoek naar 122 cao's blijkt dat vrijwel alle cao's afspraken over inzetbaarheid hebben (Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007). Zo staan in 119 cao's afspraken over scholing, in 91 cao's over loopbaanbevordering, en 60 cao's schrijven een persoonlijk ontwikkelplan voor. Wel is het persoonlijk opleidingsbudget nog schaars: 10 van de 122 cao's hebben zo'n budget.

Ook het humanresourcesbeleid van veel organisaties lijkt op het eerste gezicht in orde. Nieuw is dat grote organisaties zoals ING, KPN, UWV en Philips speciale werk- en leerportals bouwen voor hun werknemers. Daarmee lopen ze vooruit op wat de commissie-Bakker bepleit, namelijk dat de hele beroepsbevolking een digitaal portfolio moet krijgen. Zo'n digitaal portfolio biedt een overzicht van competenties, diploma's, ervaring, en certificaten voor Elders Verworven Competenties, kortweg EVC. Het helpt mensen meer inzicht te krijgen in hun eigen arbeidsmarktpositie en de noodzaak om zich verder te ontwikkelen.

Maar toch. Alle mooie portals en instrumenten ten spijt, het gebruik ervan blijft meestal achter bij de verwachtingen. Waar ligt het aan, dat ondanks fraaie cao's en humanresourcepraktijken er nog altijd te weinig geïnvesteerd wordt in mensen? Het antwoord heeft voor een belangrijk deel te maken met vertrouwen tussen werkgevers en werknemers.

Voor werknemers is het momenteel niet gemakkelijk om hun broodheer te vertrouwen. Want er komen voortdurend grote veranderingen op hen af. Neem het voorpaginabericht uit het Financieele Dagblad van 22 juli dit jaar. Daarin staat dat de grootschalige uitbesteding van IT-systemen door ABN Amro in de nieuwe situatie wordt teruggedraaid. Begin deze eeuw had ABN Amro er juist voor gekozen om hun IT uit te besteden. Ruim duizend personeelsleden kregen een nieuwe baas, en veel van het werk werd verplaatst naar India. Maar nu de Royal Bank of Scotland een deel van ABN Amro heeft overgenomen, wil zij de computertechnici weer zelf in dienst nemen. De nieuwe werkgever beschouwt IT als een kerntaak. Werknemers als jojo.

Zulke grootschalige veranderingen maken werknemers onzeker. Ze kunnen er niet langer op vertrouwen dat hun werkgever het goed met hen voorheeft. Immers, die kan maar zo van je eisen dat je iets anders moet doen, op een andere plek, tegen andere arbeidsvoorwaarden, zonder dat je daarom hebt gevraagd.

## Vertrouwen als voorwaarde voor investeren in mensen

Beleidsmakers op nationaal en Europees niveau hebben een oplossing voor het probleem van toenemende onzekerheid. Die oplossing heet 'flexicurity', een strategie om organisaties flexibeler te maken en tegelijk werknemers zekerheid te garanderen (Wilthagen, 2007). Er is veel te zeggen *tegen* flexicurity. Behalve dat het een weinig fraaie samentrekking van woorden is, gaat flexicurity uit van een verkeerde uitruil van belangen. Alsof alleen het bedrijf flexibiliteit wil en alleen de werknemer zekerheid. Maar beiden willen allebei. Een bedrijf is er liefst zeker van ook morgen

nog te bestaan. En werknemers willen hun werk flexibel kunnen afstemmen op hun privéleven. Het belangrijkste bezwaar tegen flexicurity is dat het wederom een oplossing 'hoog-over' is, die niet aansluit bij de belangen van werknemers. Grote kans dat flexicurity zich vertaalt in abstracte sociale akkoorden en cao-afspraken, maar nauwelijks concrete oplossingen biedt voor de mensen op de werkvloer. Laat staan dat werknemers er meer vertrouwen van krijgen in hun werkgever.

Anders dan Pauline Meurs, die afwil van simpele oplossingen, pleit ik er juist voor om het simpel te houden. Bouw vertrouwen op het niveau van het individu. Vestig niet alle hoop op instrumenten, zoals de eerder genoemde EVC-procedures, want inzetbaarheid en vertrouwen laten zich niet certificeren. In haar referaat heeft Pauline Meurs een onderscheid aangebracht tussen instrumenteel en principieel vertrouwen. EVC vind ik een voorbeeld van instrumenteel vertrouwen - alsof een certificaat onmiddellijk inzicht verschaft in wat mensen kunnen, terwijl het echte, principiële vertrouwen in capaciteiten pas opgebouwd wordt in de arbeidsrelatie zelf.

Maar hoe gaat dat dan, vertrouwen bouwen op individueel niveau? Dat gebeurt in de dagelijkse afstemming tussen werknemers en hun leidinggevenden. Meestal komen zij er samen wel uit hoe de één goed werk kan leveren en de ander in ruil daarvoor schappelijke werktijden, een goed salaris, uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden kan bieden. Van groot belang daarbij is dat leidinggevenden en werknemers, vooral de lageropgeleide, voldoende toegerust zijn om hun arbeidsrelatie vorm te geven. Om met Pauline Meurs en Hilda Verwey-Jonker te spreken: werknemers zijn idealiter zelfstandig en onafhankelijk, om van daaruit op te komen voor zichzelf en bij te dragen aan het grotere geheel, hier de organisatie. Mensen moeten de ruimte en competenties krijgen voor een goed gesprek over hun baan en loopbaan. Hoe dat het beste kan, daarvoor biedt organisatiepsychologisch onderzoek volop handvatten.

Een eerste interessante onderzoekslijn is die naar *priming*, ofwel onbewuste beïnvloeding. Mensen blijken onbewust beïnvloed te worden door allerhande *cues* in hun omgeving, wat gevolgen heeft voor hun houding en gedrag. In een laboratoriumonderzoek werden proefpersonen 'geprimed' op vertrouwen, door heel kort de namen van hun beste vrienden op een computerscherm te projecteren (Huang en Murnighan, 2008). Daarna gaven deze proefpersonen in een zogenoemd vertrouwensspel meer geld aan een onbekende ander dan mensen die betekenisloze woorden op het scherm hadden gekregen. Een onderzoek bij 900 Duitse werknemers van een overheidsdienst suggereert dat *priming* op vertrouwen ook voorkomt in organisaties (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Bepaalde werkarrangementen kunnen signaleren dat het management haar medewerkers vertrouwt. In dit onderzoek ging het om arrangementen om parttime te werken en thuis te werken. Mensen met zulke flexibele arrangementen bleken vaker met hun baas speciale afspraken te maken over werktijden en persoonlijke ontwikkeling. Alsof ze meer op zulk overleg vertrouwden dan werknemers met minder flexibele arrangementen. Toch veronderstel ik dat organisaties een heleboel *cues* hebben die mensen *primen* op het tegenovergestelde van vertrouwen, op wantrouwen dus. Denk aan tijdschrijfsystemen, beoordelingsformulieren en dikke cao's.

Een tweede onderzoekslijn betreft *conflicthantering*. Terecht heeft Pauline Meurs opgemerkt dat waar mensen samenleven en -werken, er spanningen en conflicten optreden. In een organisatie zijn belangen voor een deel tegengesteld, en dan heeft de ander het niet 100 procent goed met

je voor. Concurrenten willen van elkaar winnen, collega's azen op dezelfde positie, werkgevers willen van hun zwakke broeders af. Jarenlang onderzoek naar conflict hantering heeft uitgewezen dat conflicten niet te vermijden, maar wel te hanteren zijn (bijv. De Dreu, 2008). De kunst is daarom dat mensen vanuit het besef dat belangen altijd voor een deel botsen, op zoek gaan naar oplossingen die deze belangen samensmeden tot iets nieuws. Dát geeft vertrouwen.

Een derde relevant thema in de psychologische onderzoeksliteratuur is *perspective taking*, vooral in relatie tot onderhandelen. Perspective taking houdt in dat mensen zich verplaatsen in elkaars positie en weten wat de ander beweegt. Uit onderzoek blijkt dat mensen die zich in anderen verplaatsen, meer geneigd zijn om mensen in nood te helpen en effectiever onderhandelen (Epley, Caruso & Bazerman, 2006). Toegepast op de arbeidsrelatie kan perspective taking ertoe leiden dat individuele werknemers en hun leidinggevende goede deals sluiten over werktijden, beloning, prestaties en ontwikkeling. Zulke individuele afspraken worden ook wel 'I-deals' genoemd, een afkorting van 'idiosyncratic deals' (Nauta et al., 2007; Rousseau, 2005). I-deals wijken per definitie af van afspraken die collega's hebben, en zijn win-win-win: goed voor het individu, goed voor de organisatie, en zonder gewetenswroeging uit te leggen aan collega's. I-deals komen nog niet veel voor. In een onderzoek naar I-deals vroegen we aan ruim 1600 Nederlandse werknemers in hoeverre zij afwijkende afspraken hadden (Nauta et al., 2007). Over werktijden worden de meeste I-deals gemaakt: 32 procent zegt hierover een I-deal te hebben. Over ontwikkeling heeft 29 procent een I-deal, over prestaties 23 procent en over beloning slechts 19 procent. Onderzoek wijst uit dat I-deals positief uitpakken (Hornung et al., 2008). Werknemers die I-deals hebben over persoonlijke ontwikkeling werken harder en voelen zich meer verbonden met de organisatie dan werknemers zonder I-deals.

In feite heeft Hilda Verwey-Jonker haar hele leven I-deals gesloten, en wel omdat het vroeger zo uitzonderlijk was om als vrouw te werken. Zij was vaak de eerste of enige vrouw, of het nu om de gemeenteraad in Eindhoven ging, de Eerste Kamer, de SER, of de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (Van der Steen, 2006). Zij onderhandelde eerst voor zichzelf het recht op een plek uit, bijvoorbeeld door in 1945 met zestien heren en koningin Wilhelmina de toekomst van het land te bespreken, terwijl ze volgens de wet, als getrouwde vrouw, handelingsonbekwaam was. Eenmaal in functie vocht zij ervoor om haar eigen uitzonderlijke positie tot wet of regel te verheffen, bijvoorbeeld door zich vanaf 1954 vanuit de Eerste Kamer sterk te maken voor opheffing van het arbeidsverbod voor getrouwde vrouwen.

I-deals worden per definitie door individuele werknemers en hun leidinggevendenden gemaakt. Maar dat betekent nog niet dat ze aan deze individuele arbeidsrelaties voorbehouden zijn. Vaak worden goed werkende, rechtvaardige I-deals verheven tot wet of regel, bijvoorbeeld in HR-beleid en cao-afspraken. Zoals bij Microsoft, waar een enkeling graag een 'schooltijdbaan' van 24 uur wilde, om thuis te zijn als zijn kinderen dat ook zijn (Bouman, 2008). Nu loopt er bij Microsoft een proef om het 24-uurscontract voor meer mensen mogelijk te maken, daar waar eerst 32 uur het gangbare deeltijdcontract was. Op deze wijze kan beleid op alternatieve wijze tot stand komen, namelijk van onderop. Niet alleen sluit het beleid dan beter aan bij zekere individuele behoeften. Ook geeft het individuele werknemers invloed. Door als werknemer met de leidinggevende te onderhandelen, neemt het wederzijdse vertrouwen toe. Samen kunnen ze nieuwe oplossingen verzinnen die, indien werkbaar en rechtvaardig, te verheffen zijn tot HR-praktijk. En dan kan blijken dat er arrangementen ontstaan die passen in het abstracte flexicurity-beleid,

zoals raamwerkregels over werktijden en ontwikkeling. Het zou mooi zijn als de voetbalclubs waaraan ik in het begin refereerde, nauw aangesloten worden bij de re-integratietrajecten die hun ex-profvoetballers ingaan, zodat ze kunnen leren van de resultaten die daar geboekt worden. Want op die manier kunnen lijnen van onderop, bedacht in overleg tussen individuen, samenkomen met de lijnen van bovenaf, zodat ze elkaar versterken in hun effect.

## Samenvattend

Samenvattend pleit ik ervoor dat we vertrouwen op de flexibiliteit die individuele werknemers en hun leidinggevende inbouwen in hun arbeidsrelatie. Het is de beste manier om te investeren in mensen. Dit lukt beter naarmate de organisatie vertrouwenwekkende signalen uitzendt, naarmate mensen zich meer in elkaar verplaatsen en naarmate ze onderlinge verschillen en conflicten beter hanteren. Zoals Pauline Meurs zegt: verschillen moet je accepteren en vieren. Ook kunnen organisaties veel meer profiteren van de I-deals die op de werkvloer worden gesloten. Ze moeten er niet alleen ruimte voor bieden, maar werknemers ertoe uitnodigen om ze te sluiten, en ze daarna integreren in een beleid dat zowel organisaties als werknemers zekerheid en flexibiliteit biedt. Hilda Verwey-Jonker zou erop durven vertrouwen.

## Literatuur

- Advies Commissie Arbeidsparticipatie (2008) *Naar een toekomst die werkt*, [www.naareentoekomstdiewerkt.nl](http://www.naareentoekomstdiewerkt.nl).
- Berkeljon, S. & E. Stoker (2008) Ex-voetballers belanden in zwart gat, *de Volkskrant*, 19 juli 2008, p. 9.
- Bouman, H. (2008) Moedercontract ja, afdwingen nee, *Financieele Dagblad*, 23 juni 2008, [www.FD.nl](http://www.FD.nl).
- Dreu, C.K.W. de (2008) The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought, *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 5-18.
- Horde, C. de (2008) RBS staakt uitbesteding IT bij ABN, *Financieele Dagblad*, 22 juli 2008, p. 1.
- Epley, N., E.M. Caruso & M.H. Bazerman (2006) When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 872-889.
- Hornung, S., D.M. Rousseau & J. Glaser (2008) Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals, *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 655-664.
- Huang, L. & K. Murnighan (2008) *Automatic trust: positive interpersonal associations and positive reputations*, Paper presented at the Annual Conference 2008 of the International Association for Conflict Management, Chicago.
- Najaarsrapportage CAO-afspraken 2007, Den Haag: SZW.
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudswaard (2007) *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen: Van Gorcum.
- 'Profvoetballer of student', 'Werkloos zijn is wennen', 'Wat kun je nou met vbo?', *de Volkskrant*, 19 juli 2008.
- Rousseau, D. M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, New York: M. E. Sharpe.
- Van der Steen, M. (2006) Een strijdbare intellectueel: Het uitzonderlijke leven van Hilda Verwey-Jonker, *Biografie Bulletin*, Winter.
- Wilthagen, A.C.J.M. (2007) *Heden, verleden en toekomst van de arbeidsovereenkomst*, Justitie/SZW/SER-symposium.
- [www.canonsociaalwerk.nl](http://www.canonsociaalwerk.nl).





*Beate Völker*

## Beate Völker

Prof.dr. Beate Völker is bijzonder hoogleraar sociologische determinanten van pro sociaal gedrag aan de Universiteit Utrecht, capaciteitsgroep sociologie, waar ze tevens als universitair hoofddocent/onderzoeker werkt. Haar leerstoel is ingesteld door de Van der Gaag Stichting behorend tot de KNAW. Beate Völkers onderzoek richt zich op sociale netwerken en op de institutionele en contextuele condities die het ontstaan van bepaalde soorten relaties en het functioneren van netwerken beïnvloeden. Ze promoveerde in 1995 op de structuur en de verandering van sociale netwerken in de voormalige DDR als gevolg van de politieke omwenteling.

Na haar promotie werkte Beate Völker o.a. aan de Universiteit Groningen en aan de Universiteit Aken als respectievelijk postdoc onderzoeker en interim-hoogleraar empirische sociologie. In 2000 werd zij KNAW postdoc fellow en zij is lid van de jonge Akademie (KNAW-DJA).

Beate Völkers recent onderzoek gaat over de vraag hoe buurten eruit moeten zien om contacten tussen de bewoners te bevorderen en het ontstaan van buurtgemeenschappen te faciliteren. Beate Völker onderzoekt echter ook de tegenhanger van gemeenschappen en pro sociaal gedrag, d.i. crimineel en antisociaal gedrag. Zij publiceert regelmatig in nationale en internationale tijdschriften over haar werk.

# Lokale relaties en sociaal vertrouwen op waarde geschat

Hoe is het gesteld met sociaal vertrouwen? Is het wel echt zo dat we te weinig ervan hebben? Waarom vinden we sociaal vertrouwen zo belangrijk? Ik zal betogen dat, als we praten over het ‘cement van onze samenleving’, het niet echt om sociaal vertrouwen gaat, maar om de productie van *collectieve goederen*. Collectieve goederen verbinden mensen en laten mensen beseffen dat ze deel zijn van een groter geheel. Het zijn deze goederen die op iedere schaal – staat, gemeente, organisatie of woonbuurt – te produceren zijn en daar een rol spelen voor het functioneren van individuen en de groep als geheel. Het zijn alle goederen die gezamenlijk worden geproduceerd, waarvan iedereen baten ondervindt en die niemand uitsluiten. Denk aan parken en bibliotheken, maar ook aan samen barbecueën in de buurt of samen de wijk leefbaar maken. In mijn betoog richt ik me vooral op woonbuurten; hierin heb ik de laatste jaren het meeste onderzoek gedaan.

Bij de discussie over sociaal vertrouwen valt op dat alles wat misgaat, toegeschreven wordt aan een gebrek aan vertrouwen. Tegelijkertijd weten we – dat blijkt uit menig onderzoek – dat relaties in woonbuurten, net als relaties op het werk, eerder zwakke dan sterke bindingen zijn (Völker en Flap 2007; Völker, Flap en Lindenberg, 2007). Buurtgemeenschappen zijn belangrijk, maar allerminst de hechte woonomgevingen die beleidsmakers vaak voor ogen staan. Vertrouwen is echter iets dat sterke bindingen vereist. Meteen een puzzel dus: is er ook vertrouwen bij zwakke bindingen? Of moeten de bindingen tussen buurtbewoners hoe dan ook sterker worden?

Wat zijn nu de voorwaarden van vertrouwen onder buurtbewoners die we vanuit onderzoek kunnen aanwijzen? Bestaand onderzoek, zo blijkt, heeft meer ideeën opgeleverd over de condities die vertrouwen belemmeren dan die vertrouwen bevorderen. Zo verscheen vorig jaar een artikel van de Amerikaanse politicoloog Robert Putnam (Putnam 2007) dat veel commotie teweegbracht. Putnam stelt in dit artikel, getiteld ‘E pluribus unum’ - uit velen een - dat etnische diversiteit in de lokale omgeving tot minder gemeenschap, participatie en tot minder vertrouwen leidt. Opmerkelijk is vooral zijn bewering dat het niet alleen gaat om zich terugtrekken en wantrouwen ten opzichte van mensen met een *andere* huidskleur. Naarmate de omgeving raciaal of etnisch meer divers is, krijgen mensen minder vertrouwen, ook in gelijke anderen met bijvoorbeeld *dezelfde* huiskleur. ‘Gemengde wijk maakt eenzaam’, kopte De Volkskrant van zaterdag 28 juni 2008. Iedereen trekt zich terug in zijn schulp - Putnam noemt dit het *schildpadeffect*.

Putnams empirische analyse is echter – mild gezegd – vatbaar voor kritiek:

- Putnams analyse toont veel verbanden die vele malen sterker zijn dan het verband etnische diversiteit/ wantrouwen. In een wijk zijn armoede, criminaliteit, inkomen en opleiding belangrijkere condities dan de etnische diversiteit.
- Putnams analyse richt zich op een andere afhankelijke variabele dan de conclusie: ze richt zich op vertrouwen in *buren*, zonder dat we weten wie deze buren zijn. Dus we kunnen niet eens zeggen of vertrouwen tussen mensen met gelijke etnische achtergrond lager is naarmate de omgeving meer divers is.
- Putnam heeft de diversiteit gemeten met de veel gebruikte Herfindahl-index. Deze index geeft de kans weer dat twee willekeurige personen uit een groep verschillende kenmerken

vertonen. De index is het grootst als de mix perfect is, dan zijn de aantallen in verschillende sociale categorieën helemaal gelijk. In dit geval weten we daarentegen dat er voornamelijk problemen ontstaan indien één groep dominant is. Verder is de index hetzelfde voor een wijk waar de verdeling 20 procent migranten en 80 procent 'natives' is en een wijk waar deze verhouding juist andersom is. Met andere woorden: de index is ongevoelig voor de verdelingen en de sociale betekenis van categorieën, terwijl het daar juist om gaat. Voor het individu, bijvoorbeeld iemand uit Marokko, maakt het verschil of hij in een wijk woont met 5 blanke Nederlanders op 95 Marokkanen of, omgekeerd, met 5 Marokkanen op 95 blanke Nederlanders.

*We kunnen daarom volhouden dat de toets van de beweringen van Putnam over Amerika nog uitstaat.*

Voor Nederland weten we ook nog te weinig. Lancee en Dronkers (2008) hebben onlangs een analyse voor Nederland geprobeerd, maar ook hun data schieten tekort en ze gebruiken dezelfde index als Putnam. Geesthuizen, Van der Meer en Schepers (2008) vergelijken enkele Europese landen – eveneens met gebrekkige data – en ze concluderen dat economische en politieke condities vele malen belangrijker zijn dan etnische diversiteit. Tussen etnische diversiteit en informele contacten vinden ze zelfs zo goed als geen samenhang. Het blijkt overigens wel dat er onomstreden positieve condities zijn voor sociaal vertrouwen en participatie: stabiliteit in de omgeving (niet te veel verhuizingen) en welvaart.

Er zijn enkele bevindingen uit ander onderzoek over de gevolgen van diversiteit. Deze komen vooral uit experimenteel onderzoek; ook is survey-onderzoek gedaan, vooral in organisaties en recentelijk ook steeds vaker in buurten. Hieruit blijkt dat soms diversiteit inderdaad onwenselijke gevolgen kan hebben. Cruciaal om samen tot iets te komen – gemeenschappen, de productie van collectieve goederen – is de mate waarin mensen elkaar aanspreken op hun gedrag en elkaar ook durven te sanctioneren. Het lijkt erop dat mensen met verschillende etniciteit elkaar minder aanspreken. Misschien zien we hier het mechanisme hoe etnische diversiteit tot minder productie van collectieve goederen leidt. Onder bepaalde voorwaarden gaat de mate van groepsdiversiteit juist wel samen met meer productie van collectieve goederen. Dit hangt onder andere af van de groepsbelangen. Douglas Heckathorn (1996) laat met modellen zien dat groepsheterogeniteit bij een gemiddeld lagere score op gemeenschappelijke belangen bevorderend werkt op de productie van collectieve goederen. Ook in de 'critical mass'-theorie is door Oliver (2001) beargumenteerd dat één persoon moet beginnen met het creëren van het collectieve goed. Iemand moet als eerste inleggen en de anderen gaan daarin mee. Naarmate de groep meer gemengd is, wordt de kans op zo een voortrekker groter. Merk op, dit onderzoek gaat over de condities voor de productie van collectieve goederen en niet direct over sociaal vertrouwen.

Diversiteit is dus weerbarstig. Een algemeen gevolg van diversiteit is lastig aan te wijzen; ook ontbreekt het aan een overkoepelende theorie. Verder ligt de focus vaak eenzijdig op enkelvoudige kenmerken, zoals etnische diversiteit. Hierover is al veel geschreven; al Robert Merton merkte op dat eenzijdig focussen op enkele demografische kenmerken onvoldoende is om identiteiten van betrokkenen te representeren. Mensen zijn hoogst zelden *alleen* maar Nederlanders of Marokkanen.

Niet enkelvoudige kenmerken, zoals etniciteit, sekse of opleiding, maken de sociale structuur, maar de mate waarin deze kenmerken structureel samengaan met andere kenmerken (Blau en Schwartz 1997). Individuen behoren altijd tot meerdere sociale categorieën; naarmate categorieën stapelen binnen individuen kunnen *breuklijnen* in de sociale structuur ontstaan. Breuklijnen (lijnen waarlangs aardbevingen ontstaan) zijn segregatielijnen. Ze gaan niet noodzakelijkerwijs samen met diversiteit, ze kunnen ook in relatief homogene groepen voorkomen. Een sociale breuklijn treedt bijvoorbeeld op als in een groep alle blanken tevens degenen zijn die het minste verdienen en alle zwarten tot de hoogste inkomensgroep behoren.

Dit breuklijnen-idee heb ik nu gebruikt in een analyse over gemeenschappen, sociaal vertrouwen en de productie van collectieve goederen in buurten in Nederland. Met hulp van Ruben van Gaalen (CBS) kreeg ik een bestand met Nederlandse buurten. Aangegeven was hoeveel mensen met een bepaalde etniciteit tegelijkertijd ook een ander kenmerk vertoonden. Ik richt me hier op inkomen.

De resultaten ondersteunen het argument: Niet het aantal Turken of Marokkanen op zich in een buurt belemmert het ontstaan van gemeenschap, vertrouwen en de productie van collectieve goederen, maar het aantal Turken of Marokkanen in een lage inkomenscategorie. Qua effecten is inkomen alleen te verwaarlozen, evenals louter het aantal niet-westerse allochtonen.

Niet 'etnische diversiteit' leidt tot minder gemeenschappen, vertrouwen en participatie in de productie van collectieve goederen, maar het zijn de breuklijnen in de sociale structuur die daarbij een rol spelen.

*Maar waarom maken wij ons dan zo druk over sociaal vertrouwen?*

Over sociaal vertrouwen leeft de veronderstelling dat het een noodzakelijke voorwaarde is voor handelingen, zoals de productie van collectieve goederen. Ook de discussie over de veronderstelde teloorgang van gemeenschappen gaat veel over de teloorgang van vertrouwen als oorzaak daarvan. Vertrouwen is uiteraard een belangrijke voorwaarde voor alle soorten interactie. Toch geloof ik niet dat de focus op vertrouwen de goede is. Bij de vraag of er nog collectieve goederen worden geproduceerd, gaat het immers om *handelingen, niet om houdingen, gevoelens of gedachten*. Het gaat om *handelingen* ten behoeve van de gemeenschap en de sociale orde, niet om de *houding* dat men de meeste anderen best kan vertrouwen.<sup>1</sup>

Een stap verder: veel van de *handelingen* die in dit verband belangrijk zijn, vereisen niet eens veel vertrouwen. Zo durf ik te wedden dat u collega's hebt die u niet helemaal vertrouwt, terwijl u weet dat ze veel doen voor het collectieve belang van uw werkdienst. In buurten werkt het waarschijnlijk net zo.

---

<sup>1</sup> De vraag naar sociaal vertrouwen wordt over het algemeen als volgt gesteld: "Bent u van mening dat men de meeste andere mensen kan vertrouwen of vindt u dat men niet voorzichtig genoeg kan zijn?" (zie o.a. Putnam, 2007).

*Voor de productie van collectieve goederen is vertrouwen geen noodzakelijke voorwaarde.*

Het is daarom niet de eerste taak van onderzoek en beleid om meer kennis te vergaren over de condities voor hechte, vertrouwensvolle netwerken, maar wel om zich te richten op de vraag wanneer mensen iets doen, handelen, ingrijpen, elkaar aanspreken ten behoeve van de sociale orde.

Robert Sampson<sup>2</sup> (1997) heeft hiernaar onderzoek gedaan. Hij legde aan mensen de vraag voor: denkt u dat bewoners in uw buurt iets ondernemen indien ze bijvoorbeeld iemand een auto zien openbreken? Ingrijpen, zo blijkt, heeft belangrijke consequenties: in buurten waar mensen ervan uitgaan dat bewoners ingrijpen indien dat nodig is, vindt duidelijk minder criminaliteit plaats.

Wij zijn in ons onderzoek een stap verdergegaan. Het gaat immers niet erom wat iemand anders zou doen, maar wat je zelf zou doen. Verder gaat het om ingrijpen voor groepsbelangen; die kunnen afwijken van individuele belangen. We hebben daarom mensen gevraagd of ze denken dat ze zélf ingrijpen, of ze bereid zijn anderen aan te spreken op hun gedrag en desnoods de relatie met deze anderen op het spel te zetten.

De analyse toont dat de productie van collectieve goederen in buurten het meest voorkomt indien mensen daadwerkelijk ingrijpen, zelfs met kosten voor henzelf, namelijk een plezierige relatie riskeren. Daarnaast blijken ook hier weer breuklijnen een rol te spelen: niet-westerse afkomst plus laag inkomen in een buurt gaan samen met minder participatie in de productie van collectieve goederen. De mate van ervaren vertrouwen is daarbij een belangrijke, maar geen noodzakelijke voorwaarde: ingrijpen heeft met de productie van collectieve goederen het sterkste verband. Daarom: bij het verklaren van de productie van collectieve goederen in buurten is het vooral van belang zich te richten op *handelingen* zoals ingrijpen en elkaar aanspreken op gedrag ten behoeve van de sociale orde en *niet op cognities of emoties* zoals vertrouwen.

Samenvattend: Binnen gemeenschappen, ook die met zwakke bindingen, worden collectieve goederen geproduceerd indien de leden van de gemeenschap bereid zijn te handelen ten behoeve van sociale orde, zelfs als hierdoor kosten voor hen ontstaan. Voor dit handelen leveren breuklijnen in de sociale structuur belemmeringen op en is vertrouwen weliswaar een *belangrijke maar geen noodzakelijke* conditie.

Uit dit betoog volgen drie aandachtspunten voor verder onderzoek en beleid.

- Het belang van de sociale samenstelling van een setting voor het ontstaan van gemeenschappen en voor de productie van collectieve goederen: hoe werken *breuklijnen* precies, hoe ontstaan ze en hoe kunnen we ze herkennen? We hebben het gehad over breuklijnen en cohesie, maar breuklijnen verwijzen naar ook *ongelijkheid* in de samenleving: wie staat tegenover wie in een samenleving (arm versus rijk, blank versus zwart), wat zijn verschillen in hulpbronnen om doelen te bereiken? Wat kan beleid doen om breuklijnen te verzachten? Voor de hand ligt

---

2 Sampson et al. (1997) hebben in hun onderzoek de verwachting tot ingrijpen en vertrouwen samen genomen in een maat. Wij hebben beiden in ons onderzoek uit elkaar gehouden vanwege theoretische overwegingen. Empirisch bleek vervolgens dat vertrouwen en ingrijpen ook niet overmatig hoog samenhangen.

de optie om dubbele loyaliteiten te ondersteunen. Dubbele loyaliteiten horen bij cross-cutting: bepaalde kenmerken gaan dan juist niet systematisch samen, bijvoorbeeld etniciteit niet met een bepaalde sociale klasse. Meer cross-cutting verzacht breuklijnen. Zo redenerend moet je in beleid wel streven naar menging, maar tegelijkertijd gemeenschappelijke doelen accentueren.

- Het onderzoek naar de productie van collectieve goederen in buurten als gevolg van de samenstelling van de groep kan leren van onderzoek binnen arbeidsorganisaties. Andersom kan organisatieonderzoek leren van onderzoek naar ingrijpen voor het algemene belang in buurten. Ook beleidsmakers binnen gemeenten kunnen leren van managers in organisaties en andersom.
- In dit verband is de belangrijkste vraag die naar de *condities* voor ingrijpen en elkaar aanspreken en hoe mensen in gemeenschappen die uit zwakke bindingen bestaan elkaars gedrag sanctioneren. Welke middelen hebben ze? Ook hierop kan meer cross-cutting in de sociale structuur een antwoord opleveren: dubbele loyaliteiten zijn wellicht het beste te handhaven door algemene normen na te leven. Zo kan iemand die tegenover meerdere groepen loyaal is, eventuele tegenovergestelde belangen vanuit deze groepen op de beste manier bijebrengen.

Cross-cutting is wellicht een belangrijke bijkomende conditie die het ontstaan van collectieve goederen bevordert. Er zijn tevens condities waarover al meer onderzoek is gedaan en waarop beleid ook in kan zetten. Voorbeelden zijn het bevorderen van ontmoetingsplekken, d.i. het creëren van mogelijkheden om met elkaar in contact te treden en het inspelen op gedeelde belangen ofwel wederzijdse afhankelijkheden.

## Literatuur

- Blau, P. & J. Schwartz (1997) *Crosscutting social circles: Testing a macrostructural theory*, New Brunswick USA: Transaction Publishers.
- Geesthuizen, M., T. van der Meer & P. Scheepers Ethnic diversity and social capital in Europe: A test of Putnam's thesis in European countries (te verschijnen in: *Scandinavian Political Studies*).
- Heckathorn, D. (1996) The dynamics and dilemmas of collective action, *American Sociological Review*, 61, pp. 250-277.
- Lancee, B. & J. Dronkers (2008) *Ethnic diversity in neighborhoods and individual trust of immigrants and natives: A replication of Putnam (2007) in a West-European country*, Florence, Italy: European University Institute, paper gepresenteerd op de conferentie 'Theoretical Perspectives on Social Cohesion and Social Capital', Royal Flemish Academy of Belgium for Science and the Arts, Brussels, May 15, 2008.
- Oliver, P. & G. Marwell (2001) Whatever happened to critical mass theory? A retrospective and assessment, *Sociological Theory*, 19 (2001) - 3, pp. 292-311.
- Putnam, R. (2007) E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century: The 2006 Johan Skytte Prize Lecture, *Scandinavian Political Studies*, 30 (2007) - 2, pp. 137-174.
- Sampson, R.J., S.W. Raudenbush & F. Earls (1997) Neighborhoods and Violent Crime: A Multi-level Study of Collective Efficacy, *Science*, 277, pp. 918-924.
- Völker, B. & H. Flap (2007) 16 million neighbors: A multilevel study of the role of neighbors in the personal networks of the Dutch, *Urban Affairs Review*, 43 (2007) - 2, pp. 256-284.
- Völker, B., H. Flap & S. Lindenberg (2007) When are neighborhoods communities? Community in Dutch neighborhoods, *European Sociological Review*, 23 (2007) - 1, pp. 99-114.



# colofon

---

## **Uitgave**

Sociaal-Economische Raad  
Afdeling Communicatie  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag  
T 070 3499 647  
E [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)  
I [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

ISBN 90-6587-975-7

© 2008 Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder toestemming van de auteurs.

## **Foto's**

Hilda Verwey-Jonker: ter beschikking gesteld door het IISG  
Pauline Meurs: Yvonne Witte  
Aukje Nauta: Jeroen Oerlemans

## **Opmaak en drukwerk**

Riccardo van der Does  
Huisdrukkerij SER



## Eerste Verwey-Jonker/SER Lezing

De Verwey-Jonker/SER Lezing is een initiatief van het Verwey-Jonker Instituut in samenwerking met de SER en is bedoeld als een impuls voor het debat over maatschappelijke samenhang en vernieuwing. Een debat in de geest van Hilda Verwey-Jonker: kritisch en prikkelend.

Dit boekje is verschenen naar aanleiding van de eerste editie van de Verwey-Jonker/SER Lezing, die op 3 september 2008 in het SER-gebouw gehouden is. Het bevat het essay van Pauline Meurs dat de basis vormt van haar betoog over sociaal vertrouwen en de lezingen van haar beide coreferenten, Aukje Nauta en Beate Völker.

# SER

Sociaal-Economische Raad  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag  
T 070 3499 499  
E [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)  
I [www.ser.nl](http://www.ser.nl)

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut

Verwey-Jonker Instituut  
Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht  
T 030 2300 799  
E [secr@verwey-jonker.nl](mailto:secr@verwey-jonker.nl)  
I [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)