

2 Het fundament: vertrouwen

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik in op de verschillende aspecten van vertrouwen. Ik zal hierbij onder andere aandacht besteden aan de definitie van vertrouwen, het doel van vertrouwen, de verschillende vormen van vertrouwen en de eisen die aan vertrouwen worden gesteld.

2.2 Vertrouwen

Wat is vertrouwen? Van Dale geeft de volgende definitie van vertrouwen “geloof in iemands betrouwbaarheid” en “betrouwbaar achten”. Bij betrouwbaar geeft Van Dale de volgende zaken aan: “(van personen) te vertrouwen, zo dat men zich erop kan verlaten”, “(van inlichtingen) geloofwaardig” en “(van zaken) deugdelijk”. Al met al geen duidelijke omschrijving van het begrip vertrouwen. Solomon en Flores³ geven aan dat wij vertrouwen als iets volledig normaal beschouwen, maar niet kunnen beantwoorden wat vertrouwen feitelijk is. Iedereen kan zich wel iets voorstellen bij het begrip vertrouwen, maar het is niet gemakkelijk te omschrijven.

Volgens Nootboom⁴ wordt de onduidelijkheid veroorzaakt door de vele invalshoeken die vertrouwen heeft en de daarin verweven paradoxen. Nootboom wijst daarbij onder andere op het verband (en de tegenstrijdigheid) tussen beheersing en vertrouwen (wat overigens nog nader behandeld zal worden in paragraaf 2.5). Daarnaast wijst hij erop dat de een vertrouwen als handeling ziet en de ander als geesteshouding. Als gevolg van de vele onduidelijkheden heeft dit volgens hem geleid tot veel empirisch onderzoek waarvan de uitkomsten niet valide zijn. In die onderzoeken is namelijk te weinig rekening gehouden met de verwarring die ontstaat als gevolg van de genoemde verschillen en zijn daardoor de uitkomsten niet vergelijkbaar.

Mijn onderzoek zal geen oplossing bieden voor de verwarring die bestaat. Voor een goed begrip van het fenomeen vertrouwen is het wel van belang om daar dieper op in te gaan. De te behandelen aspecten zullen vooral betrekking hebben op die zaken die relevant zijn voor het vertrouwen in accountants.

³ Solomon, R.C. en Flores, F., (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora

⁴ Nootboom, B., (2006) “Vormen en bronnen van vertrouwen”, In: MAB, 2006, nr.1, blz. 8-16

2.3 Doel van vertrouwen

Over vertrouwen worden boeken vol geschreven. Blijkbaar is het dus een belangrijk onderwerp. Waarom? Is vertrouwen wel zo belangrijk en wat is het doel van vertrouwen?

Vele auteurs zijn het erover eens dat vertrouwen essentieel is. Vertrouwen zorgt namelijk voor een efficiëntere werking van de economie. In een onderzoek dat is uitgevoerd namens De Nederlandsche Bank (DNB)⁵, stellen Prast c.s. dat vertrouwen een positief effect heeft op de economie omdat de beperkt aanwezige middelen niet ingezet hoeven te worden voor de formele bescherming van de eigen positie. Bij voldoende vertrouwen kunnen die middelen op een productieve wijze ingezet worden en daarmee bijdragen aan economische groei.

Het onderzoek zoals dat door Prast is uitgevoerd, heeft wat dat betreft sterke overeenkomsten met het onderzoek van Fukuyama. In zijn boek “Welvaart”⁶ gaat hij in op de invloed van vertrouwen op de economische ontwikkeling in een land. Zeker in moeilijke tijden is het van belang dat groepen elkaar kunnen vertrouwen. Door steun te verstrekken die verdergaat dan wat is afgesproken, wordt het mogelijk om moeilijke omstandigheden het hoofd te bieden. Het vertrouwen dat hierbij in elkaar wordt getoond, is niet gebaseerd op expliciete regelgeving, maar op ethische gewoonten en wederzijdse verplichtingen waarin alle betrokkenen geloven. Door Fukuyama wordt dit ook wel omschreven als een culturele gemeenschap. Deze vorm van vertrouwen, is een van de meest sterke vormen van vertrouwen, maar ook moeilijk tot stand te brengen. Groepen waarbinnen mensen elkaar vertrouwen, kunnen ook op andere manieren ontstaan, maar zullen daarbij nooit die mate van vertrouwen bereiken die aanwezig is binnen culturele gemeenschappen. Dit gebrek aan vertrouwen zal op een andere wijze opgevangen moeten worden. De compensatie wordt vaak gevonden in formele regelgeving en bijbehorende controle. Daaraan zijn kosten verbonden. Naarmate het vertrouwen minder aanwezig is en er dus meer behoefte aan compensatie is, zal dit leiden tot een toename van kosten. Zoals Prast⁷ in haar onderzoek al aangeeft, kunnen die gelden dan niet meer gebruikt worden voor een positieve bijdrage aan de groei van de economie.

⁵ Prast, M, R. Mosch, en W.F. van Raaij, (2005) “Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie”, Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

⁶ Fukuyama, F., (1995) “Welvaart” (oorspronkelijke titel “Trust”), Amsterdam, Contact

⁷ Prast, M, R. Mosch, en W.F. van Raaij, (2005) “Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie”, Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

Cumming en Bromiley⁸ gaan nader in op de kosten van (ontbrekend) vertrouwen. Ook zij zijn namelijk van mening dat vertrouwen bijdraagt tot een vermindering van transactiekosten binnen en tussen organisaties. Bij het bepalen van controlemaatregelen wordt geprobeerd een optimale verhouding te vinden tussen de kosten van de maatregelen en het te lopen resterende risico. Bij de inschatting van het af te dekken en resterende risico wordt een inschatting gemaakt die mede gebaseerd is op het vertrouwen dat aanwezig is in de betrokken partijen. Een laag vertrouwen leidt tot meer controlemaatregelen en dus tot hogere kosten van controle. Dit wordt tevens besproken door Boersma en De Jong⁹. Ook zij geven aan dat vertrouwen in de andere partij er toe leidt dat afspraken minder gedetailleerd uitgewerkt en vastgelegd hoeven te worden. Het toezicht op de naleving van deze regels kan daarmee verminderen. Dit levert middelen op die gebruikt kunnen worden voor het verder uitbouwen van het onderlinge vertrouwen. De Jong en Volberda¹⁰ geven de aanvulling dat vertrouwen een bijdrage kan leveren aan het oplossen van conflicten en zorgt voor een betere flexibiliteit.

Vertrouwen is niet alleen van belang omdat dit leidt tot efficiënter werken. In sommige gevallen bestaat geen andere keuze dan om te vertrouwen. Bij een bepaalde omvang van een organisatie is het simpelweg niet meer mogelijk om alles te zien.¹¹ Daardoor kan niet alle samenwerking beloofd worden en kan niet alle tegenwerking bestraft worden. In die gevallen moet vertrouwd worden op een juiste behartiging van wederzijdse belangen.

Waterval¹² onderbouwt de voordelen van vertrouwen aan de hand van het prisoners' dilemma. Dit dilemma vindt zijn oorsprong in het volgende voorbeeld¹³. Twee verdachten zijn los van elkaar opgepakt voor een misdaad die zij gezamenlijk hebben gepleegd. De enige wijze waarop zij kunnen worden veroordeeld voor deze misdaad is door de bekentenis van een van de twee verdachten. Om de bekentenis te kunnen loskrijgen, wordt aan beiden strafvermindering aangeboden. Als geen van beiden bekent, krijgen ze elk (voor een andere overtreding) een straf

⁸ Cummings, L.L. en P. Bromiley, (1996) "The organizational trust inventory (OTI) – Development and validation", Kramer, R.M. en T.R Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 302-330

⁹ Boersma, M.F. en G. de Jong, (2006) "De Ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures", In: MAB, 2006, nr. 1/2, blz.38-45

¹⁰ Jong, G. de en H.W. Volberda, (2006) "Thema: allianties en vertrouwen", In: MAB, 2006, nr.1/2, blz. 5-7

¹¹ Kramer, R.M., M.B. Brewer en B.A. Hanna, (1996) "Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz.357-389

¹² Waterval, D., (2003) "Over vertrouwen", Balkenende, J.P. e.a. (ed), "Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen", Assen, Koninklijke van Gorcum, blz.33-49

¹³ Meertens, R.W. en J. von Grumbkow (red.), (1992) "Sociale psychologie", Heerlen, Open Universiteit, blz 177 e.v.

van één jaar. Op het moment dat beiden bekennen, krijgen ze een straf van acht jaar. Als slechts een van beiden bekent, krijgt hij een maximale straf van slechts drie maanden en de ander een straf van tien jaar.

Als beiden het vertrouwen in elkaar hebben dat ze niet zullen bekennen, zullen ze er vanaf komen met een straf van een jaar. Op het moment dat een van de twee dat vertrouwen wel heeft, maar hierin beschaamd wordt, zal zijn straf tien jaar worden en zal de ander er vanaf komen met een zeer lichte straf. Op het moment dat ze elkaar niet vertrouwen, krijgen ze allebei de straf van acht jaar.

In dit voorbeeld is sprake van een eenmalige situatie waarin niet met elkaar gecommuniceerd kan worden. In werkelijkheid komen natuurlijk genoeg situaties voor waarbij wel communicatie mogelijk is en de situatie zich herhaalt. Bij repeterende situaties kan een van de partijen een eenmalig voordeel behalen door het vertrouwen te beschamen. In toekomstige situaties zal dit leiden tot een suboptimalisatie. De andere partij zal immers niet langer willen samenwerken onder dezelfde voorwaarden. Het eenmalige voordeel dat is behaald door het vertrouwen te beschamen, leidt daarmee dus uiteindelijk tot een vermindering van de cumulatieve opbrengsten ten opzichte van de situatie waarin het vertrouwen niet wordt beschaamd.

De optimale situatie van vertrouwen kan volgens Waterval¹⁴ dan ook worden bereikt door communicatie en langdurige samenwerking. In dat geval is sprake van *berekenend vertrouwen*. Om ervoor zorg te dragen dat het vertrouwen niet wordt beschaamd, kunnen, in een zakelijke omgeving, afspraken worden gemaakt over sancties bij het beschamen van het vertrouwen. Hierop wordt ingegaan in de volgende paragraaf.

Creed & Miles¹⁵ onderkennen dat vertrouwen belangrijk is om te kunnen functioneren en dat dit in bepaalde gevallen zelfs essentieel is voor een organisatie om succesvol te kunnen zijn. Bij een ontbrekend vertrouwen zal namelijk een overdaad aan controlemaatregelen kunnen ontstaan die de effectiviteit van functioneren ondergraaft. Het is volgens de auteurs van groot belang om een goede afweging te maken tussen de kosten van ontbrekend vertrouwen ten opzichte van de kosten van controlemaatregelen (in brede zin).

¹⁴ Waterval, D., (2003) "Over vertrouwen", Balkenende, J.P. e.a. (ed), "Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen", Assen, Koninklijke van Gorcum, blz. 33-49

¹⁵ Creed, W.E.D. en R.E. Miles, (1996) "Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz 16-38

2.4 Soorten vertrouwen

In het dagelijks spraakgebruik is sprake van één soort vertrouwen. Een nadere aanduiding van het soort vertrouwen dat we bedoelen is niet aanwezig. Meestal is dat ook niet nodig en is het iedereen duidelijk wat wordt bedoeld. Toch maakt het onderscheid wel degelijk verschil. Zeker als hierop beleid wordt gemaakt. De mate van vertrouwen is afhankelijk van het soort vertrouwen dat wordt bedoeld.

Solomon en Flores¹⁶ maken een onderverdeling naar drie soorten vertrouwen: *simpel vertrouwen*, *blind vertrouwen* en *authentiek vertrouwen*. In het dagelijks spraakgebruik wordt vaak uitgegaan van simpel vertrouwen. Dit is namelijk het algemene vertrouwen dat mensen hebben en dat plaatsvindt zonder nadere oriëntatie en zonder hierover dieper na te denken. De auteurs omschrijven dit als naïeve en onnadenkende aanvaarding. Een stap verder is blind vertrouwen. Dit gaat de naïviteit nog voorbij. Zelfs als blijkt dat het geschonken vertrouwen niet gerechtvaardigd is en dat er zowaar bewijzen zijn die dat aantonen, zal iemand bij blind vertrouwen deze bewijzen ontkennen en blijven vertrouwen.

Als we deze twee vormen van vertrouwen toepassen op accountants kan, op basis van de berichtgeving, gesteld worden dat blind en simpel vertrouwen inmiddels niet meer van toepassing zijn. Los van de vraag of het vertrouwen daadwerkelijk verdwenen is, hebben de in gang gezette interne en externe acties aangetoond dat niet meer zonder meer op de accountant vertrouwd wordt. Wellicht dat zelfs gesteld zou kunnen worden dat sprake is van een blind wantrouwen. Immers, zonder dat is onderzocht wat de feiten zijn, hebben accountants bij de aanwezige “boekhoudschandalen” het wantrouwen van de gebruikers gekregen. Het schrijnende voorbeeld hiervan is Andersen die ten onder ging als gevolg van de beeldvorming (en verplichting voor Amerikaanse overheidsinstanties om de banden te verbreken met bedrijven die onderwerp zijn van gerechtelijk onderzoek), waarbij de onderliggende feiten nog onderwerp van onderzoek waren.

Authentiek vertrouwen is vertrouwen dat ontstaat doordat betrokken partijen er aan werken. Het is belangrijk dat de betrokkenen zich bewust zijn van het feit dat niet alle geschonken vertrouwen zal worden beantwoord. Wantrouwen is daarmee een essentieel onderdeel van de vorming van authentiek vertrouwen. Door op een juiste manier hiermee om te gaan en dit een

¹⁶ Solomon, R.C. en Flores, F., (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora

plaats te geven in het gehele vertrouwensproces kan authentiek vertrouwen worden opgebouwd. De auteurs zijn van mening dat onvoorwaardelijk vertrouwen niet kan bestaan. Authentiek vertrouwen is immers gekoppeld aan wantrouwen. Het is van belang om bewust te zijn van het risico dat vertrouwen wordt beschaamd. Het zich bewust zijn van de grenzen van vertrouwen is belangrijk. Dit ligt daarmee in lijn met Creed & Miles¹⁷, die aangeven dat een bewuste afweging moet worden gemaakt tussen de kosten van mogelijk verraad en de kosten van de controlemaatregelen.

Bij het herstellen van vertrouwen in accountants zullen we ons dan ook moeten richten op authentiek vertrouwen. Voor zover simpel vertrouwen heeft bestaan, is dat verdwenen en ook niet meer terug te krijgen. De naïviteit waarop dit basisvertrouwen is gebaseerd, is immers verdwenen. Gezien de vragen die worden gesteld over het functioneren van de accountant, is het duidelijk dat ook blind vertrouwen geen optie meer is. Opmerkelijk is dat in de theorie vrijwel altijd wordt uitgegaan van authentiek vertrouwen, zonder dat echter als zodanig te benoemen.

Binnen de theorie is een grote mate van eenduidigheid over de verschillende fasen van vertrouwen. De benamingen willen nog wel eens wijzigen, maar de grondgedachte is dezelfde. De *eerste* fase van vertrouwen is die fase waarin vertrouwen aanwezig is op basis van afspraken (die afgedwongen kunnen worden met sancties), de *tweede* fase van vertrouwen is die van kennis van de andere partij waardoor een voorspelbaarheid ontstaat van de handelingen van de betreffende partij, de *derde* fase is de fase waarin partijen zich met elkaar kunnen identificeren en gemeenschappelijke waarden delen.

De eerste fase is de fase waarin nog het minste vertrouwen in elkaar bestaat. Waterval¹⁸ beschrijft dit als *berekenend vertrouwen*, vertrouwen waarin nog een afweging wordt gemaakt tussen het te geven vertrouwen en het daarmee samenhangende risico. Lewicki en Bunker¹⁹ gebruiken de term ‘calculus-based-trust’, vertrouwen gebaseerd op een onderliggende calculatie oftewel berekenend. Als synoniem voor deze vorm van vertrouwen gebruiken ze de term

¹⁷ Creed, W.E.D. en R.E. Miles, (1996) “Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls”, Kramer, R.M. en T.R. Tyler, “Trust in organizations: frontiers of theory and research”, California, Sage Publications, Inc., blz 16-38

¹⁸ Waterval, D., (2003) “Over vertrouwen”, Balkenende, J.P. e.a. (ed), “Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen”, Assen, Koninklijke van Gorcum, blz.33-49

¹⁹ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, Kramer, R.M. en T.R. Tyler, “Trust in organizations: frontiers of theory and research”, California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

‘deterrence-based-trust’. Hiermee bedoelen ze vertrouwen door middel van afschrikking. Partijen doen wat afgesproken is uit angst voor de sancties. Dit is een negatieve vorm van vertrouwen omdat de dreiging van de sanctie een grotere stimulans is dan eventuele beloningen.

Niet alle onderzoekers zijn het erover eens dat vertrouwen op basis van dreiging daadwerkelijk als vertrouwen beschouwd kan worden. Waterval²⁰ wijst erop dat dit in de economische theorieën als vertrouwen wordt gezien, maar geen daadwerkelijk vertrouwen is omdat dit wordt afgedwongen door middel van sancties. Zij wordt hierin gesteund door Solomon en Flores²¹ die erop wijzen dat dreiging een vorm van macht is. Macht wordt vaak gebruikt in plaats van vertrouwen omdat dit meer zekerheid biedt ten opzichte van het onzekere vertrouwen. Als aanvulling hierop geven zij nog wel aan dat in het belang van sociale ordening angst en macht noodzakelijk kunnen zijn.

Dat kan er namelijk voor zorgen dat regels worden nageleefd en dat iedereen een bijdrage levert aan het totale groepsresultaat. Binnen een groep zal niet altijd iedereen zijn maximale prestatie leveren. In de sociologie wordt in dat kader gesproken van social loafing. Daarbij is sprake van motivatieverlies omdat binnen een groep wordt gewerkt. Dit kan worden veroorzaakt doordat een individuele prestatie toch nauwelijks zal worden opgemerkt of doordat een individuele prestatie weinig invloed zal hebben op het eindresultaat.²² Bij social loafing kunnen zich twee zaken voordoen. Het eerste wordt het free rider-effect genoemd. In dat geval kan worden meegelift op de prestaties van anderen, zonder dat een persoon daar zelf veel aan doet. Het tweede wordt het sucker-effect genoemd. Je wilt niet als enige bezig zijn met al het werk en daarmee meer presteren dan de rest van de groep terwijl zij daar wel van meeprofiteren. Als we dit projecteren op het beroep van accountants dan valt daarin een parallel te vinden. Als individuele accountant kun je keurig voldoen aan de kwaliteitseisen die worden gesteld en daarmee winst laten lopen, maar op het totaal van de beroepsgroep levert dat geen merkbare bijdrage aan het totale kwaliteitsniveau. Het is dan ook gemakkelijk om de eigen kwaliteitseisen te verlagen zonder dat dit wordt opgemerkt. Bovendien kan een accountant zich ook niet onderscheiden met zijn eindproduct, te weten de accountantsverklaring. Daarnaast kan het

²⁰ Waterval, D., (2003) “Over vertrouwen”, Balkenende, J.P. e.a. (ed), “Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen”, Assen, Koninklijke van Gorcum, blz.33-49

²¹ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora

²² Dijk, E. van en D. van Knippenberg, (2004) “Groepsgedrag”, Vonk, R., “Sociale psychologie”, Groningen, Wolters Noordhoff, blz. 469-507

gebeuren dat de indruk bestaat dat collega's minder aan de kwaliteit gelegen is en daarmee meer resultaat behalen. Als je als accountant dan de enige bent die wel met kwaliteit bezig is, werkt dat niet bevorderlijk voor het winstniveau. In beide gevallen kan het er toe leiden dat het kwaliteitsbewustzijn minder wordt ten gunste van de positieve financiële resultaten. Zolang dit door een enkeling plaatsvindt, zullen de gevolgen niet noemenswaardig zijn. Op het moment dat social loafing wijdverspreid wordt, kan de impact aanzienlijk worden. Serieuze materiële controle zou dan goed kunnen werken om de uitwassen te voorkomen en te zorgen dat accountants in ieder geval aan de onderlinge afspraken voldoen.

Met de mogelijkheden tot sancties moet zorgvuldig worden omgegaan. Een overdaad aan sancties leidt tot gedrag dat is gericht op het voorkomen van de betreffende sancties. Als gevolg hiervan zal de creativiteit minder worden en zullen bepaalde zaken stroever gaan lopen. Creativiteit en efficiency is juist datgene dat gestimuleerd moet worden. Kortom, berekenend vertrouwen kan een begin zijn van echt vertrouwen, mits hiermee goed wordt omgegaan. Meer dan een opstap naar vertrouwen kan het feitelijk niet genoemd worden.

De tweede fase van vertrouwen die onderzoekers onderscheiden, is *vertrouwen op basis van kennis en informatie*. Zowel Waterval²³ als Lewicki en Bunker²⁴ onderkennen deze vorm, die is gebaseerd op het feit dat betrokken partijen elkaar kennen en op basis van aanwezige kennis en informatie het gedrag van de ander kunnen voorspellen. Het grote voordeel van deze vorm van vertrouwen is dat inconsistent gedrag niet hoeft te leiden tot verminderd vertrouwen, zolang dit inconsistente gedrag verklaard kan worden. Vertrouwen op basis van kennis ontstaat als gevolg van een drietal aspecten: 1) informatie draagt bij aan de betrouwbaarheid en daarmee aan het vertrouwen, 2) voorspelbaarheid draagt bij aan vertrouwen, zelfs als de verwachting bestaat dat de andere partij onbetrouwbaar is en 3) herhaaldelijke interactie creëert wederzijds begrip²⁵. Opvallend is de constatering dat de voorspelbaarheid van onbetrouwbaarheid leidt tot vertrouwen. Dit is overigens wel weer in lijn met het aspect van authentiek vertrouwen dat

²³ Waterval, D., (2003) "Over vertrouwen", Balkenende, J.P. e.a. (ed), "Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen", Assen, Koninklijke van Gorcum, blz.33-49

²⁴ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

²⁵ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

vertrouwen zijn grenzen kent en dat het erkennen van de grenzen van belang is voor een goede ontwikkeling van vertrouwen.

De derde fase is vertrouwen als gevolg van *identificatie*. Deze vorm is de meest diepgaande vorm van vertrouwen en is gebaseerd op gemeenschappelijke kenmerken. Het vertrouwen wordt veroorzaakt door vereenzelviging met de andere partij²⁶. Dit is het vertrouwen zoals Fukuyama²⁷ dat beschrijft als hij spreekt over vertrouwen binnen een culturele gemeenschap. Vertrouwen door middel van identificatie ontstaat onder andere door gemeenschappelijke waarden en gemeenschappelijke doelen. Dit bestaat echter met name binnen groepen en niet zozeer tussen groepen.

Sitkin en Stickel²⁸ kennen slechts twee typen vertrouwen: vertrouwen gebaseerd op voorspelbaarheid en vertrouwen gebaseerd op waarden. Dit is vergelijkbaar met vertrouwen op basis van kennis en op basis van identiteit. Hiermee geven ook zij aan dat vertrouwen op basis van dwang niet als feitelijk vertrouwen kan worden beschouwd.

Als we uitgaan van de drie genoemde typen vertrouwen (berekenend, op basis van kennis, op basis van identiteit) kan gesteld worden dat voor accountants het vertrouwen op basis van kennis van belang zal zijn. Het werk van de accountant en de afstand die aanwezig is tot de accountant zal er toe leiden dat de ultieme vorm van vertrouwen (op basis van identiteit) niet haalbaar zal zijn. Binnen de beroepsgroep kan dit uiteraard wel ontstaan, maar zodra deze vorm van vertrouwen ontstaat tussen accountant en gecontroleerde hebben we een probleem. De EC heeft in 2002 een aanbeveling uitgebracht met betrekking tot de onafhankelijkheid van de accountant.²⁹ Hierin wordt ingegaan op aspecten die de onafhankelijkheid bedreigen. Een daarvan is de "familiarity or trust threat". Dit houdt in dat de accountant zich dermate betrokken voelt bij de onderneming die hij controleert dat hij niet meer objectief zal kunnen oordelen, bijvoorbeeld omdat hij door de samenwerking teveel vertrouwen heeft gekregen in de ondernemingsleiding.

²⁶ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

²⁷ Fukuyama, F., "Welvaart" (oorspronkelijke titel "Trust"), Amsterdam, Contact

²⁸ Sitkin, S.B. en D. Stickel, (1996) "The Road to Hell: The Dynamics of Trust in an Era of Quality", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 196-215

Berekenend vertrouwen is, zoals eerder genoemd, geen daadwerkelijke vorm van (sociologisch) vertrouwen (hoewel dat vaak wel als zodanig wordt ervaren) en zal zelfs leiden tot inefficiency binnen de financiële wereld en binnen de economie. Het is voor accountants van belang dat er vertrouwen ontstaat op basis van kennis, mede ook omdat dit het best bestand is tegen inbreuken op het vertrouwen.

Naast de hiervoor genoemde typen van vertrouwen, maakt Lex Bos³⁰ nog een aanvullend onderscheid, namelijk die tussen vertrouwen in *intenties*, vertrouwen in *afspraken* en vertrouwen in *capaciteiten*. Het vertrouwen in intenties richt zich vooral op de integriteit en moraliteit van de betrokken partijen. Daarbij speelt de verwachting of iemand niet het eigen belang te veel de overhand laat krijgen en of partijen voor wederzijds belang kiezen, ook zonder dat hierover specifieke afspraken zijn gemaakt. Vertrouwen in afspraken gaat in op de mate waarin van iemand wordt verwacht dat hij zijn afspraken daadwerkelijk nakomt. De deskundigheid van iemand is leidend bij het vertrouwen in capaciteiten. Om te kunnen werken aan vertrouwen is het belangrijk om te weten welk specifiek aspect de aandacht nodig heeft. In het kader van het vertrouwen in accountants zal later aan de orde komen welk type van belang is.

Ook Creed & Miles³¹ hebben een enigszins andere indeling van vertrouwen. Zij onderscheiden vertrouwen gebaseerd op een *onderliggend proces*, vertrouwen gebaseerd op *kenmerkende eigenschappen* en vertrouwen gebaseerd op *instellingen*. De eerste vorm (proces) steunt op de eigen ervaringen of op de reputatie die aanwezig is. Door middel van langdurige relaties is het mogelijk de mate van vertrouwen (stapsgewijs) te vergroten. De tweede vorm (kenmerkende eigenschappen) is gebaseerd op de sociale omgeving waarin iemand zich bevindt. Vanuit deze achtergrond is het mogelijk anderen (personen, groeperingen, etc) wel of niet te vertrouwen. Vanuit het aanwezige vertrouwen kan aanvullend vertrouwen ontstaan omdat dit proces zich versterkt. De derde vorm die de auteurs beschrijven (instellingen) is gebaseerd op

²⁹ EC, Statutory Auditors' Independence in the EU: A set of fundamental principles, Commission recommendation of 16 May 2002

³⁰ Bos, L., (1997) "Vertrouwen; Fundament voor een gezonde samenleving", Zeist, Christofoor

³¹ Creed, W.E.D. en R.E. Miles, (1996) "Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz 16-38

formele structuren, waarbij zij als voorbeeld de certificering van accountants aanhalen. In hoeverre dit nog steeds opgaat is de vraag. Bij accountants is wel sprake van certificering, maar momenteel is toch het algemene beeld dat het vertrouwen in accountants, ondanks de certificering, verdwenen is.

De indeling die Boersma en De Jong³² hanteren, is onderverdeeld naar 1) belofte-houdend vertrouwen (*promissory based trust*), 2) competentieel vertrouwen (*competence based trust*) en 3) vertrouwen op basis van welwillendheid (*goodwill-based trust*). De eerste vorm van vertrouwen is gebaseerd op afspraken en beloftes en ligt daarmee sterk in lijn met de eerder genoemde vorm van berekenend vertrouwen. Competentieel vertrouwen is gebaseerd op de kennis en kunde van de persoon die vertrouwd moet worden. Vertrouwen op basis van welwillendheid richt zich op de instelling om niet alleen het eigen belang na te streven. Deze indeling komt dan ook sterk overeen met die van Lex Bos³³.

2.5 Aspecten van vertrouwen

In de vorige paragraaf is beschreven welke typen vertrouwen bestaan. Blijft natuurlijk de vraag wat vertrouwen is; wanneer is er sprake van vertrouwen?

De verschillende auteurs zijn het erover eens dat een belangrijk aspect van vertrouwen, het aanwezige risico is. Bij het geven van vertrouwen is er namelijk sprake van een zekere afhankelijkheid van de welwillendheid van de andere partij, zonder dat hierop invloed uitgeoefend kan worden. De andere partij kan namelijk het geschonken vertrouwen beschamen met alle gevolgen van dien. Naarmate het geschonken vertrouwen groter wordt, wordt ook de afhankelijkheid van de ander groter. Dat gedrag is vaak niet te beheersen.

Dit is ook de reden dat, volgens Solomon en Flores³⁴, machthebbers liever geen gebruik maken van vertrouwen. Vertrouwen leidt tot onzekerheid, macht geeft juist zekerheid. Macht kan worden verkregen op twee manieren: door middel van dreiging en dwang en door middel van gezag en autoriteit. De eerste vorm van macht heeft als nadeel dat dit negatieve consequenties als angst en destructiviteit tot gevolg heeft. Betrokkenen zullen in een dergelijke

³² Boersma, M.F. en G. de Jong, (2006) "De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures", In: MAB, 2006, nr. 1/2, blz. 38-45

³³ Bos, L., (1997) "Vertrouwen; Fundament voor een gezonde samenleving", Zeist, Christofoor

situatie gericht zijn op het voorkomen van sancties en dit leidt tot situaties van wantrouwen en het verdwijnen van creativiteit. Macht op basis van gezag en autoriteit, heeft al veel meer kenmerken van vertrouwen in zich. Flint³⁵ ziet dit ook als een van de belangrijke bronnen van vertrouwen in accountants (zie hoofdstuk drie).

Lewicki en Bunker³⁶ geven een nadere aanvulling op het begrip risico. Zij zijn van mening dat er sprake is van risico op het moment dat de mogelijke nadelen groter zijn dan de verwachte voordelen. Zo is bij de simpele levering van goederen de winstmarge vaak vele malen kleiner dan de waarde van de geleverde goederen. Als de koper niet te vertrouwen blijkt te zijn en niet betaalt, is de financiële schade dan ook groter dan de winst die zou zijn behaald als wel conform de afspraken zou zijn betaald.

Een belangrijk aspect dat vele auteurs aanhalen, zijn de verwachtingen die over en weer aanwezig zijn. Solomon en Flores³⁷ geven aan dat het begrijpen van de verwachtingen van essentieel belang is voor het aanwezige authentieke vertrouwen. Boon en Holmes³⁸ gaan specifieker in op de verwachtingen en beschrijven dit als de overtuigde positieve verwachting over de motieven van de ander. Dit in tegenstelling tot de opmerkingen van Lewicki en Bunker³⁹ dat ook de verwachting dat iemand het vertrouwen zal beschamen, kan leiden tot het ontstaan van vertrouwen. Bos⁴⁰ waarschuwt bij verwachtingen voor onuitgesproken verwachtingen. Als verwachtingen immers niet helder zijn, is het ook niet duidelijk waarom die niet zijn nageleefd. Dit kan uiteraard het gevolg zijn van het daadwerkelijk beschamen van vertrouwen, maar ook het afwijken van het verwachtingspatroon waarbij de betrokkene in alle eerlijkheid heeft gehandeld.

³⁴ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) "Een kwestie van vertrouwen" (oorsponkelijke titel "Building trust in business, politics, relationships and life"), Kampen, Agora

³⁵ Flint, D., (1988) "Philosophy and principles of auditing; An introduction", Hounmills, Basingstoke, Hampshire and London, MacMillan Education Ltd.

³⁶ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

³⁷ Solomon, R.C. en Flores, F., "Een kwestie van vertrouwen" (oorsponkelijke titel "Building trust in business, politics, relationships and life"), Kampen, Agora

³⁸ Boon, S.D. en J.G. Holmes, (1991) "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk", Hinde, R.A. en J. Goebels, "Cooperation and prosocial behavior", Cambridge, Cambridge University Press, blz. 190-211

³⁹ Lewicki, R.J. en B.B. Bunker, (1996) "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 114-139

⁴⁰ Bos, L., (1997) "Vertrouwen; Fundament voor een gezonde samenleving", Zeist, Christoffor

In het verlengde van de uitgesproken verwachtingen, gaan Boersma en De Jong⁴¹ in op de situatie waarin geen concrete afspraken zijn gemaakt. De auteurs geven aan dat een belangrijk onderdeel van vertrouwen het aspect welwillendheid is. Dat geldt vooral in situaties waarin geen concrete afspraken zijn gemaakt. Dit gaat echter meer in op de situaties waarin niet alle aspecten concreet zijn gemaakt. Cummings en Bromily⁴² omschrijven welwillendheid als het niet excessief voordeel halen uit samenwerking. Blijkbaar is het belangrijk dat een zeker evenwicht aanwezig is tussen de betrokkenen.

Niet alle situaties zijn van tevoren af te stemmen. Vertrouwen komt dan ook vaak voor in die situaties waarin toekomstige situaties onzeker zijn. Afspraken kunnen dan immers niet vooraf gemaakt worden.

Andere aspecten die door auteurs naar voren worden gebracht, zijn de competenties van degene waarin vertrouwen gesteld moet worden. Hoogopgeleiden krijgen over het algemeen meer vertrouwen dan laagopgeleiden. Ervaringen uit het verleden spelen ook een belangrijke rol, het nakomen van afspraken leidt tot een toename van vertrouwen. Het niet nakomen van afspraken hoeft dan niet meteen een probleem te zijn als maar duidelijk kan worden uitgelegd wat de reden daarvoor is geweest. Vandaar dat ook transparantie als belangrijk aspect in een vertrouwensrelatie wordt genoemd.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat sprake is van vertrouwen als de ene partij in onzekere situaties risico's wil nemen door zich afhankelijk op te stellen ten opzichte van de andere partij, in de veronderstelling dat de andere partij zal voldoen aan de verwachtingen, dat deze geen excessief voordeel zal willen behalen, de capaciteiten heeft om aan de verwachtingen te voldoen en transparant is over de gang van zaken.

2.6 Ontstaan van vertrouwen

Prast c.s.⁴³ gaan in op de bronnen van vertrouwen. Volgens hen zijn een zestal aspecten van belang voor vertrouwen:

⁴¹ Boersma, M.F. en G. de Jong, (2006) "De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures", In: MAB, 2006, nr. 1/2, blz. 38-45

⁴² Cummings, L.L. en P. Bromiley, (1996) "The organizational trust inventory (OTI) – Development and validation", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 302-330

⁴³ Prast, M, R. Mosch en W.F. van Raaij, (2005) "Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie", Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

- Reputatie;
- Prestatie;
- Representatie;
- Aansprakelijkheid;
- Zelfbeperking en
- Vertrouwenwekkende situaties.

De eerste drie aspecten zijn verbonden aan de te vertrouwen partij. De laatste drie aspecten zijn institutionele factoren die niet door de te vertrouwen partij zijn te beïnvloeden en feitelijk door derden worden opgelegd.

Reputatie heeft betrekking op de prestaties in het verleden en de getoonde consistente gedragslijn. Dit komt overeen met de aspecten van vertrouwen die eerdere zijn genoemd in het kader van vertrouwen op basis van kennis van de andere partij (fase twee in het vertrouwensproces).

Bij prestaties gaat het om het huidige gedrag en de resultaten die daaruit naar voren komen. Dit komt overeen met de competenties die als aspect van vertrouwen eerder zijn genoemd en die Boersma en De Jong⁴⁴ zelfs als afzonderlijke type noemen (competentieel vertrouwen).

Representatie is de wijze waarop iemand overkomt. Het betreft de persoonlijkheid, identiteit en status. Zoals Solomon en Flores⁴⁵ daarbij reeds hebben aangegeven, kan dit gebeuren op basis van een zekere autoriteit. Weliswaar wordt dit gezien als vervolg op macht (zie paragraaf 2.4), maar ziet hieraan wel de implicatie van vertrouwen.

De institutionele factoren hebben betrekking op de omgeving van de te vertrouwen partij. Een belangrijk aspect hierbij is de aansprakelijkheid. Op het moment dat een partij aansprakelijk is voor de schade die veroorzaakt wordt doordat het vertrouwen is beschaamd, wordt het risico om te vertrouwen minder. Zoals we eerder hebben gezien, is het lopen van risico inherent aan het geven van vertrouwen. Op het moment dat dit risico verdwijnt, is geen sprake meer van vertrouwen in de zin zoals is besproken in paragraaf 2.4. Een van de aspecten van vertrouwen is immers dat risico wordt gelopen. Als geen risico aanwezig is, is het ook niet noodzakelijk om

⁴⁴ Boersma, M.F. en G. de Jong, (2006) "De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures", In: MAB, 2006, nr. 1/2, blz. 38-45

⁴⁵ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) "Een kwestie van vertrouwen" (oorspronkelijke titel "Building trust in business, politics, relationships and life"), Kampen, Agora

vertrouwen te hebben. Voor het opbouwen van vertrouwen in de eerste fase kan dit echter wel van belang zijn, dan is immers nog geen daadwerkelijk vertrouwen aanwezig.

Zelfbeperking houdt in dat een partij zijn omgeving zodanig aanpast dat een grotere mate van externe betrouwbaarheid kan worden afgedwongen. Zelfregulering en certificering worden daarbij als voorbeelden genoemd. Dit komt overeen met het vertrouwen gebaseerd op instelling zoals Creed & Miles⁴⁶ beschrijven, waarbij vertrouwen gebaseerd is op formele structuren.

Van een vertrouwenwekkende situatie is sprake in een omgeving waarin mensen elkaar kennen en daardoor weten of men elkaar kan vertrouwen. Dit lijkt echter weer een uitvloeisel te zijn van de eerdere aspecten waaronder reputatie. Bovendien komt dit sterk overeen met de insteek die Fukuyama⁴⁷ kiest en waarvan de conclusie is geweest dat dit een bijzonder intensieve wijze van vertrouwen is die slechts met veel inspanningen tot stand kan komen. De uitwerking van Prast⁴⁸ gaat echter verder. Als duidelijk is dat een bepaalde groep de nodige stappen zet om de reputatie in stand te houden en de ‘rotte appels’ uit de groep verwijdert (zelfregulering) dan is het mogelijk om het vertrouwen in de groep in stand te houden.

Om het vertrouwen in elkaar te verbeteren is een herhaalde samenwerking nodig. Door elkaar te leren kennen, is het mogelijk ervaring op te doen en een betere inschatting te maken van het gedrag van de ander. Dit leidt tot de tweede fase van het vertrouwensproces, zoals dat is beschreven in paragraaf 2.4. Voor bedrijven is het hebben van een goede reputatie nog belangrijker. De redenen hiervoor zijn volgens Prast⁴⁹ dat een bedrijf in potentie langer bestaat dan een persoon, dat bedrijven door hun merknamen beter herkenbaar zijn, dat vanwege hun omvang meer transacties plaatsvinden en dat ze beter in staat zijn om hun reputaties over te dragen en op te bouwen.

Solomon en Flores⁵⁰ ondersteunen de theorie dat vertrouwen sterker wordt door middel van herhaalde samenwerking. Zowel vertrouwen als wantrouwen hebben de neiging om sterker te

⁴⁶ Creed, W.E.D. en R.E. Miles, (1996) “Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls”, Kramer, R.M. en T.R. Tyler, “Trust in organizations: frontiers of theory and research”, California, Sage Publications, Inc., blz 16-38

⁴⁷ Fukuyama, F., (1995) “Welvaart” (oorspronkelijke titel “Trust”), Amsterdam, Contact

⁴⁸ Prast, M, R. Mosch en W.F. van Raaij, (2005) “Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie”, Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

⁴⁹ Prast, M, R. Mosch, en W.F. van Raaij, (2005), “Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie”, Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

⁵⁰ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora

worden na hun ontstaan. Mensen willen onzekerheid reduceren en zijn daarom onbewust op zoek naar een bevestiging van hun ideeën. Zodra het lijkt dat vertrouwen aanwezig is, zullen alle relevante aspecten die erop kunnen duiden dat het gestelde vertrouwen terecht is, zwaarder meetellen dan andere aspecten die kunnen leiden tot twijfel.

Volgens Mishra⁵¹ ontstaat vertrouwen alleen als bij de andere partij aan een aantal aspecten is voldaan. De partij waarin vertrouwen geschonken wordt, moet competent zijn, open en eerlijk zijn, betrokken zijn en betrouwbaar en consistent gedrag tonen. Bij competentie gaat het om de capaciteiten van iemand zoals die ook reeds eerder zijn vermeld. Het feit dat de ander open en eerlijk moet zijn, heeft vooral ook de betrekking op de perceptie van de openheid waarmee wordt gecommuniceerd en de eerlijkheid die daarbij wordt gehanteerd. Een partij wordt als betrokken ervaren op het moment dat deze niet bezig is onredelijk voordeel te behalen ten koste van de ander. Een gezonde balans tussen de belangen van beide partijen moet aanwezig zijn. Betrouwbaarheid heeft te maken met het nakomen van gemaakte afspraken. Inconsistent gedrag tussen toezeggingen en daadwerkelijke uitvoering wordt snel geconstateerd en zal niet bijdragen aan vertrouwen. Mishra⁵² is van mening dat aan alle vier de aspecten moet worden voldaan om vertrouwen te winnen. Zodra een van de vier aspecten niet aanwezig wordt geacht, is het vertrouwen in zijn geheel niet aanwezig. Een compensatie tussen de vier factoren vindt niet plaats. Vertrouwen is zo sterk als de zwakste schakel.

2.7 Verdwijnen van vertrouwen

Het kan lang duren om vertrouwen op te bouwen. Op het moment dat blijkt dat het vertrouwen beschaamd is, kan het opgebouwde vertrouwen in een keer verdwenen zijn. Het is ook niet voor niets dat vertrouwen volgens het spreekwoord te voet komt en te paard gaat. Dit wordt versterkt door de eerder aangehaalde opvatting dat zowel wantrouwen als vertrouwen zichzelf versterkt. Om onzekerheden te verminderen wordt bevestiging gezocht van het aanwezige beeld, waardoor dit beeld nog extra wordt versterkt. Volgens Prast⁵³ kan vertrouwen

⁵¹ Mishra, A.K., (1996) "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 261-287

⁵² Mishra, A.K., (1996) "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 261-287

⁵³ Prast, M, R. Mosch en W.F. van Raaij, (2005) "Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie", Amsterdam, De Nederlandsche Bank/ Universiteit van Tilburg

verdwijnen als de belangen van de andere partij worden geschaad. Bies en Tripp⁵⁴ omschrijven inbreuk op vertrouwen als het niet naleven van verwachtingen die bestaan ten aanzien van het gedrag.

Belangrijke aspecten bij het verdwijnen van vertrouwen zijn volgens Prast *stabiliteit* en *opzettelijkheid*. Wanneer een geval zich voordoet dat incidenteel is en waaraan de ander ook niks kan doen, is er minder aan de hand dan wanneer op structurele wijze bewust schade wordt berokkend. In het laatste geval zal het aanwezige vertrouwen snel verdwenen zijn.

Een andere oorzaak voor het verdwijnen van vertrouwen is een overdaad aan regels. Sitkin & Stickel⁵⁵ hebben onderzoek gedaan naar vertrouwen in organisaties waar procedures waren ingevoerd ten behoeve van kwaliteitsbeheersing. Uit dit onderzoek is gebleken dat in situaties waarin een groot onderscheid is tussen hoogwaardige werkzaamheden en de pogingen om dit in procedures te vatten, het vertrouwen tussen de diverse niveaus afneemt. Door gebruik te maken van rigide procedures in situaties die niet altijd in procedures te vatten zijn, wordt de indruk gewekt dat de werkzaamheden standaard zijn en dat geen inzicht is in de werkzaamheden. Deze vervreemding leidt tot wantrouwen.

Deze constatering komt sterk overeen met de mening van Solomon en Flores⁵⁶ die aangeven dat regels desastreus zijn voor vertrouwen en creativiteit. Vanwege de onzekerheid die samenhangt met het schenken van vertrouwen, willen machthebbers hier zo weinig mogelijk gebruik van maken. Vertrouwen geeft onzekerheid, macht daarentegen geeft zekerheid. Waarbij macht op basis van autoriteit nog vertrouwen impliceert, is daarvan bij dwang geen sprake.

In een omgeving die wordt beheerst door macht op basis van dwang en bedreiging, zullen alle betrokkenen gericht zijn op het voorkomen van sancties. De motiverende factor wordt in dat geval wantrouwen. Het grootste verlies dat de auteurs hierin voorzien is het verlies van creativiteit. Mensen zijn alleen nog bezig met het voorkomen van fouten en voelen zich nog slechts verantwoordelijk voor die gevallen waarin ze straf kunnen krijgen of beloond kunnen worden. Deze focus op risicomijding zorgt voor een toenemende kans op fouten. Controle en

⁵⁴ Bies, R.J. en T.M. Tripp, (1996) "Beyond trust: 'getting even' and the need for revenge", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 246-260

⁵⁵ Sitkin, S.B. en D. Stickel, (1996) "The Road to Hell: The Dynamics of Trust in an Era of Quality", Kramer, R.M. en T.R. Tyler, "Trust in organizations: frontiers of theory and research", California, Sage Publications, Inc., blz. 196-215

respect zullen volgens Solomon en Flores uiteindelijk desastreus zijn. “Vertrouwen op strenge wetgeving of sancties is niet het handelsmerk van de beschaafde samenleving, maar van een nog-niet-beschaafde maatschappij”.⁵⁷ Zij merken hierbij echter nog wel op dat in het belang van sociale ordening angst en dwang noodzakelijk kunnen zijn.

2.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk stond de eerste deelvraag centraal, die luidde “Wat is vertrouwen?”

Vertrouwen is noodzakelijk om tot een effectieve wijze van werken te komen. Hoe minder gebruik hoeft te worden gemaakt van controletechnieken, hoe meer middelen overblijven voor het daadwerkelijke doel. Op zowel internationaal, nationaal als bedrijfsniveau is vertrouwen dan ook belangrijk voor een goed functioneren. Een gebrek aan vertrouwen leidt tot extra controlemaatregelen, waardoor de daarmee gepaarde gaande inspanningen niet gebruikt kunnen worden voor zaken die bijdragen aan de daadwerkelijke doelstellingen en groei.

De definitie, zoals ik die heb gedestilleerd uit de diverse theorieën, is: “Vertrouwen is *het nemen van risico's in onzekere situaties door zich afhankelijk op te stellen ten opzichte van de andere partij in de veronderstelling dat de andere partij a) zal voldoen aan de verwachtingen, b) geen excessief voordeel zal willen behalen, c) de capaciteiten heeft om aan de verwachtingen te voldoen en d) transparant is over de gang van zaken*”

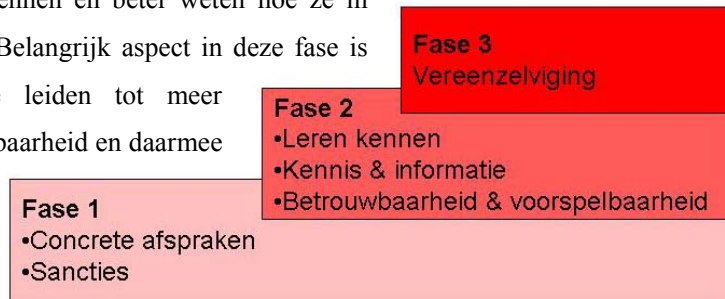
Belangrijk bij vertrouwen is dat er grenzen zijn aan vertrouwen. Het bewust zijn van vertrouwen en de mogelijkheid dat het vertrouwen zal worden beschaamd, is een essentieel onderdeel van authentiek vertrouwen. Juist vanwege de mogelijkheid van het beschamen van vertrouwen en het daarmee samenhangende risico, is het van belang hierin een goede afweging te maken van eventuele controlemaatregelen die toegepast kunnen worden. Omdat bij het schenken van vertrouwen ervan uitgegaan wordt dat aan de bestaande verwachtingen wordt voldaan, is het van belang dat deze verwachtingen bij beide partijen helder zijn.

De opbouw van vertrouwen vindt plaats in drie fasen. De eerste fase is de fase waarin het vertrouwen nog beperkt aanwezig is. Het opbouwen van vertrouwen vindt plaats door middel

⁵⁶ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora

⁵⁷ Solomon, R.C. en F. Flores, (2002) “Een kwestie van vertrouwen” (oorspronkelijke titel “Building trust in business, politics, relationships and life”), Kampen, Agora, blz. 39

van concrete afspraken en daarmee samenhangende sancties als niet conform de afspraken wordt gehandeld. Feitelijk is in deze situatie nog geen sprake van daadwerkelijk vertrouwen, maar van het nemen van een gecalculeerd risico. In de tweede fase ontstaat het vertrouwen doordat de partijen elkaar kennen en beter weten hoe ze in bepaalde situaties reageren. Belangrijk aspect in deze fase is kennis en informatie. Die leiden tot meer betrouwbaarheid en voorspelbaarheid en daarmee tot meer vertrouwen.

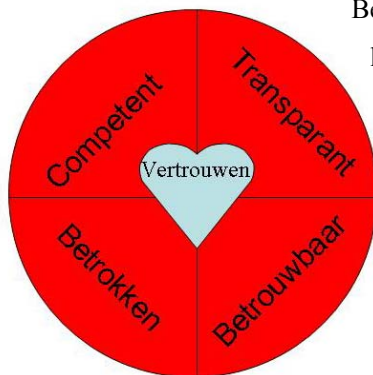


Figuur 2 - Overzicht van de drie stadia van vertrouwen

Naarmate de samenwerking meer plaatsvindt wordt de kennis van elkaars handelen en motieven groter en wordt daarmee het vertrouwen versterkt.

In de laatste fase is sprake van het optimale vertrouwen. In deze fase vindt een zeker mate van vereenzelviging plaats doordat bijvoorbeeld gemeenschappelijke waarden en doelen aanwezig zijn. Dit vertrouwen ontstaat echter over het algemeen binnen groepen en niet zozeer tussen groepen.

Als we dit toepassen op accountants zal de tweede fase het hoogst haalbare zijn. Vanwege de afstandelijke positie die de accountant inneemt ten opzichte van het maatschappelijke verkeer zal vereenzelviging niet zo snel aan de orde zijn. Vertrouwen op basis van kennis en betrouwbaarheid zou tot de mogelijkheden moeten behoren.



Figuur 3 - Vier componenten van vertrouwen

dan zullen deze aspecten in toezicht opgenomen moeten zijn.

Belangrijk onderscheid tussen de soorten vertrouwen betreft het vertrouwen in kunnen en willen. Vertrouwen kan gericht zijn op vertrouwen in intenties, vertrouwen in afspraken en vertrouwen in capaciteiten. Van belang is het dat transparantie aanwezig is. Aan alle vier de aspecten moet worden voldaan om het vertrouwen te verkrijgen en te behouden. Zodra aan een van de eisen niet wordt voldaan is het hele vertrouwen verdwenen. Om het vertrouwen in accountants te herwinnen zullen alle vier aspecten behandeld moeten worden. Wil toezicht hier een bijdrage aan leveren

Vertrouwen verdwijnt op het moment dat structureel en/of bewust de belangen van iemand worden geschaad. Daarnaast verdwijnt vertrouwen op het moment dat geen relatie bestaat tussen instructies en regels en de uit te voeren werkzaamheden. Een overdaad aan regels kan het gevolg zijn van een gebrek aan vertrouwen. Anderzijds kan het vertrouwen ook verdwijnen door juist een overdaad aan regels. Regels en vertrouwen kunnen elkaar in beperkte mate aanvullen, maar gaan uiteindelijk moeilijk samen.

Het vertrouwen in accountants is volgens de berichtgeving verdwenen. Het is echter niet duidelijk waarom dit verdwenen is. Een onderzoek naar het vertrouwen heeft niet plaatsgevonden. Het is dan ook niet duidelijk of daadwerkelijk structureel en/of bewust belangen zijn beschadigd. Uit de toename van de regels zou echter wel geconcludeerd kunnen worden dat het vertrouwen verdwenen is.