

Voordat het mis gaat: aandacht voor conflictpreventie

De begrippen vertrouwen en conflict lijken haaks op elkaar te staan, maar worden in één adem genoemd op de momenten dat het misgaat in de samenwerking. Het verloren vertrouwen en het manifeste conflict brengen partijen bij de mediator, arbiter of rechter: de curatieve weg naar een oplossing. In dit artikel houd ik een pleidooi voor de weg van de preventie: als we actief werken aan het creëren en herstellen van vertrouwen zijn we beter in staat om manifeste conflicten te voorkomen.

Door Pauline Voortman

Hoe ziet het ideale plaatje er uit? Waar willen we naartoe? In organisaties is men in de weer met het produceren van goederen of het leveren van diensten. Medewerkers zijn voortdurend bezig met verbeteren en vernieuwen: zij ontwikkelen hun vakmanschap, ontplooiën hun talenten en halen voldoening uit hun werk. Zij ondervinden ondersteuning en krijgen ruimte en aandacht van hun management. De leiding creëert een heldere context door duidelijkheid te scheppen met betrekking tot visie, missie, doelen en processen. De leiding beschikt over zelfvertrouwen, schenkt vertrouwen aan de medewerkers en dit resulteert in vertrouwen in de leiding, waardoor openheid ontstaat en problemen en conflicten opgelost kunnen worden. Organisaties en mensen komen tot bloei.

De praktijk is weerbarstiger, helaas gaat het vaak mis. Ik heb als *reflective practitioner* wetenschappelijk onderzoek gedaan naar vertrouwen in organisaties. Ik wilde ontdekken wat de betekenis is van vertrouwen in organisaties en waarom wij er vaak zo slecht in slagen een cultuur van vertrouwen te creëren. Ik heb onderzocht wat de voorwaarden zijn om te werken aan vertrouwen, concluderend dat vertrouwen begint bij vertrouwenwekkend leiderschap. Ik heb onderzoek uit verschillende disciplines bijeengebracht in een raamwerk, het TrustWorks-model. In dit model komen zowel de 'harde' als de 'zachte' kanten van organiseren tot uitdrukking: duidelijkheid scheppen door het bepalen van een heldere visie, doelstellingen en de verdeling van verantwoordelijkheden enerzijds en aandacht voor waarden, emoties en communicatieve vaardigheden anderzijds. Op basis van dit model heb ik een aanpak geschetst die leidinggevend en medewerkers een richtsnoer biedt bij het werken aan vertrouwen.

Omdat er veel overeenkomsten zijn tussen conflicthantering in

de vorm van mediation en deze TrustWorks-aanpak heb ik mij nader verdiept in het mediationvakgebied door de opleiding te volgen en de kennistoets af te leggen. Het volgen van de training en de bestudering van de casuïstiek brachten mij op de zienswijze die ik in dit artikel wil toelichten: leidinggevend kunnen nog veel verbeteren op het gebied van conflictpreventie. Ik zie hier een begeleidende taak weggelegd voor professionals op het gebied van conflicthantering: conflictpreventie en conflicthantering door te werken aan vertrouwen.

Waarom en wanneer gaat het mis?

Al te vaak zien we, vooral op de momenten dat het tegenzit, zoals nu in tijden van crisis, dat ook bazen zich gedragen als gewone mensen met hun angsten, boosheid en frustraties. Van bovenaf opgelegde kostenbesparingen of andere veranderingen in de context kunnen de gemoederen hoog doen oplopen. De negatieve emoties gaan de boventoon voeren en het voorbeeldgedrag van de leiders is ver te zoeken. Dan ontstaat er onzekerheid, worden ego's gekwetst of komt het zelfvertrouwen onder druk te staan. Onduidelijkheid in de bedrijfsvoering en slechte communicatie zijn vaak het resultaat. Medewerkers blijken vervolgens veel minder flexibel en bereid tot veranderen. Het management gaat de onvrede ontwijken of te lijf met negatieve kritiek óf gaat beslissingen forceren met als gevolg (onderhuidse) conflicten, ziekteverzuim en verminderde prestaties.

Als we naar de casuïstiek van de zakelijke mediation kijken, dan blijkt in veel gevallen dat de leidinggevende eerst zijn kop in het zand steekt als het lastig wordt. Hij vraagt zich te weinig in een vroeg stadium af wat hij anders kan doen om de medewerker in de goede richting te krijgen. Vaak zien we dat hij na verloop van tijd gaat sturen op macht: 'Bert moet eruit,

we hebben al genoeg geduld met hem gehad, hij verziekt de sfeer en presteert niet.' Wel jammer dat uit het dossier van Bert naar voren komt dat hij jarenlang naar tevredenheid van zijn bazen gewerkt heeft en nooit slecht beoordeeld is.

Ik wil geenszins bepleiten dat je in organisaties geen afscheid van medewerkers zou moeten kunnen nemen, maar de manier waarop je dat als werkgever doet, zegt vaak wel iets over je wijze van leiderschap. Het is voor een werkgever een minder tijdrovende en emotionele stap om een advocaat in te schakelen dan om op een zorgvuldige manier lastige gesprekken aan te gaan waarbij je ook kritisch naar jezelf en je eigen wijze van communiceren, bekwaamheid, goede wil en integriteit moet kijken.

Vaak zie ik dat men een procedure begint die voorkomen had kunnen worden. Of dat bij voorgenomen veranderingen in de organisatie betrokken medewerkers niet op tijd geïnformeerd worden, maar (te) lang in onzekerheid verkeren waardoor onrust en conflicten ontstaan. Of dat managers conflicten tussen afdelingen of medewerkers onderling lange tijd laten voortbestaan of zelfs aanwakkeren. Deze situaties zijn voorbeelden van slecht leiderschap. Mensen gaan hun energie steken in vechten of melden zich ziek, de prestaties dalen en er worden onnodige kosten gemaakt. Een leidinggevende hoort juist voorbeeldgedrag te vertonen, duidelijkheid te verschaffen en conflicten goed te managen om zodoende te werken aan het herstellen en creëren van vertrouwen. Ik ben van mening dat hier een begeleidende en vormende taak ligt voor professionals die zich met conflictantering bezighouden.

Nieuwe ontwikkelingen

Op dit moment zien we dat grote organisaties pools van interne mediators oprichten die als procesbegeleiders ingeschakeld worden bij conflicten. Een andere ontwikkeling is de deelname van leidinggevenden aan de mediationopleiding, waarbij hun interesse veelal ligt in het opdoen van kennis en vaardigheid op het gebied van gesprekstechnieken en het leren omgaan met emoties. Ook komt er steeds meer vraag naar mediators in de zakelijke markt. Dit zijn ontwikkelingen in de goede richting. Maar ik denk dat er nog een andere aanpak mogelijk is in het conflictvaardiger maken van organisaties: aandacht voor conflictpreventie.

Mij baserend op mijn ervaring in het werken aan vertrouwen denk ik dat hier veel voordeel behaald kan worden, namelijk leidinggevenden ondersteunen in het werken aan vertrouwen om zodoende een escalatie van conflicten te voorkomen. Leidinggevenden moeten leren om in een vroeg stadium te onderkennen dat het vertrouwen onder druk komt te staan. Zij moeten leren hoe zij de situatie met precisie kunnen onderzoeken en vervolgens op een zorgvuldige manier bespreekbaar kunnen maken. Niks kop in het zand en weglopen van de emoties met het excuus dat er voor emoties geen plaats is in

een professionele omgeving. Juist op emoties anticiperen, ze serieus nemen en onderzoeken. Onderzoeken of verwachtingen van elkaar duidelijk zijn uitgesproken en of daarover afspraken zijn gemaakt. Onderzoeken hoe men met elkaar communiceert en bekijken hoe dat zorgvuldiger kan. De zaak uit handen geven aan derden als het conflict manifest wordt, kan namelijk altijd nog. In het TrustWorksmodel heb ik de onderdelen in kaart gebracht die er toe doen als je in organisaties vertrouwen wilt herstellen of creëren.

Twee modellen voor vertrouwen

In de definitie voor vertrouwen die ik hanteer zijn drie onderdelen bepalend:

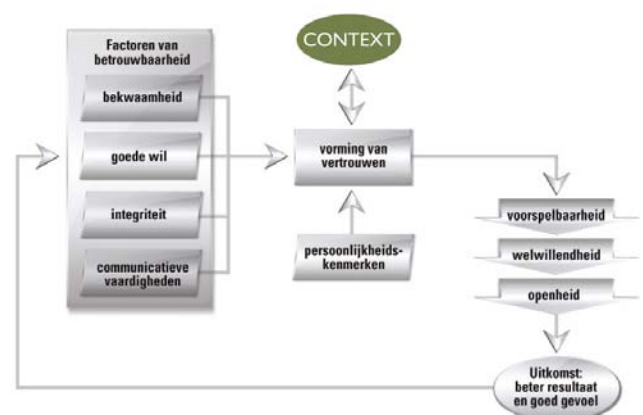
- Vertrouwen is een gevoel.
- Vertrouwen is een aspect van relaties.
- De organisatiecontext waarbinnen het contact plaatsvindt, is van belang.

Als vertrouwen onder druk komt te staan, liggen problemen in de relatie, een verandering in de context of een combinatie van beide oorzaken ten grondslag aan de gevoelde vertrouwensbreuk. Ik werk dit uit in twee modellen die ik ontwikkelde die in elkaar passen: het relatiemodel en het contextmodel. Samen vormen zij de theoretische basis van het TrustWorksmodel.

Het relatiemodel

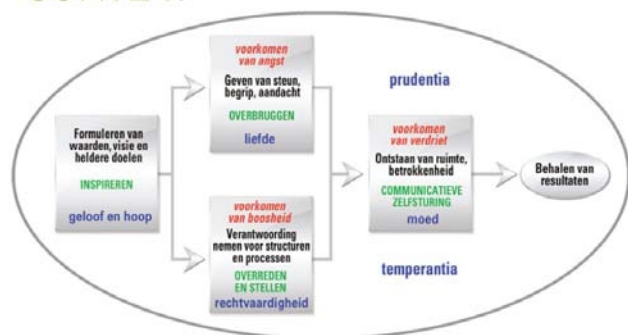
Het relatiemodel (zie figuur 1) is een bewerking van het model van Mayer et al. Ik gebruik het graag om te laten zien hoe tijdens het samenwerken een relatie flink op de proef kan worden gesteld, waardoor het vaak van kwaad tot erger gaat. *Adding insult to injury*, zoals de Britten zeggen. Het volgende voorbeeld illustreert dat goed.

Projectleider Gerard heeft een klus uitgezet bij vormgever John. John zegt blij te zijn met de opdracht, maar voegt toe dat hij het de komende twee maanden erg druk heeft. Gerard vindt dit geen probleem. Na zes maanden informeert Gerard



Figuur 1 Het relatiemodel

CONTEXT



Figuur 2 Het contextmodel

bij John naar de stand van zaken, waarbij hij aangeeft dat hij een gevoel van beginnend ongeduld niet kan onderdrukken. John reageert als een gebeten hond, hij is gekwetst en beschuldigt Gerard ervan geen vertrouwen in hem te hebben en daarmee zijn creativiteit te ondermijnen, hij had toch alle tijd tot zijn beschikking? Gerard wordt nu ook boos: hoezo geen vertrouwen, het is toch terecht dat hij na een half jaar eens wil weten hoe de vlag erbij hangt?

Een oorzaak ligt in de onuitgesproken verschillende verwachtingen: 'Het is geen haastklus, over twee maanden beginnen is ook ok' versus 'aha, gelukkig geen harde deadline.' Het hoort bij de rol van projectleider om duidelijke afspraken te maken en bij de rol van professional (in dit geval de vormgever) om

herstel van de relatie en daarmee het bereiken van resultaat is mogelijk als ieder bereid is zijn aandeel in het ontstane probleem te erkennen. Door te zorgen voor voorspelbaarheid, die leidt tot welwillendheid kan openheid ontstaan. Dan zijn mensen bereid fouten toe te geven en zich kwetsbaar op te stellen en ontstaat weer een positieve spiraal. Het kan er zelfs toe leiden dat het op een zorgvuldige manier bespreken van het conflict de relatie en het resultaat uiteindelijk versterkt. Het voorbeeld van Gerard en John beschrijft een vertrouwensbreuk in de relatie tussen twee personen en het relatiemodel geeft inzicht in de factoren waar het mis kan gaan.

Vaak treedt er een vertrouwenscrisis op als er veranderingen optreden in de omgeving: reorganisaties, bezuinigingen, nieuw management, etc. De context is dan van invloed op de relatie, vandaar dat in figuur 1 de pijltjes van en naar het begrip context zijn getrokken.

Een illustratie van een situatie waarin de veranderde context van belang is, speelt bij de rechterlijke macht: op het moment dat ik dit artikel schrijf protesteert een groot deel van de rechters tegen de te hoge werkdruk. Zij maken zich grote zorgen over de organisatie van de rechtspraak en de nadelige gevolgen daarvan voor de onafhankelijkheid van de rechters en de kwaliteit van de rechtspraak. De gang van zaken rond de benoeming van gerechtsbestuurders is de directe aanleiding om deze zorgen in een manifest te uiten. 'We moeten steeds meer zaken en steeds gecompliceerdere dossiers in steeds minder tijd behandelen' en 'Gerechtelijke bestuurders hebben geen idee

Door te zorgen voor voorspelbaarheid, die leidt tot welwillendheid kan openheid ontstaan

op tijd te leveren: het vertrouwen in elkaars bekwaamheid komt onder druk te staan. Ook de ongelukkige communicatie hielp niet mee: Gerard brengt de boodschap plompverloren zonder aan te kondigen waar hij het over wil hebben. John voelt zich overvallen, schrikt en bijt van zich af. Gerard voelt zich vervolgens onterecht aangevallen en wordt boos, etc. Je kunt zeggen dat hun ontoereikende bekwaamheid om duidelijke afspraken te maken en hun onzorgvuldige communicatie ertoe leidde dat de wederzijdse welwillendheid onder druk kwam te staan. Wellicht spelen hun persoonlijkheden hierbij ook een rol. (Zelf)reflectie ten aanzien van ieders persoonlijkheid is ook een onderzoeksgebied: ben je competitief, individualistisch of coöperatief ingesteld en werkte dat in de situatie mee of tegen? Ben je snel wantrouwend of geef je (te) gemakkelijk anderen het voordeel van de twijfel? Deze (zelf)reflectie, het checken van wederzijdse verwachtingen en een zorgvuldige communicatie als er onduidelijkheid blijkt te bestaan, hadden in deze situatie het conflict kunnen voorkomen.

Toch hoeft het niet te laat te zijn: vergissen is menselijk en

wat er speelt op de werkvloer.¹¹ Naar aanleiding van dit manifest kwam ook uit de Kamer de nodige kritiek: Kamerlid Gerard Schouw (D66) sprak van een 'buitengewoon schokkend signaal'. 'De maat is vol voor rechters in ons land', zei hij. 'Onze rechtsstaat lijkt steeds meer op een platte justitiefabriek van de BV Opstelten en Teeven. Essentiële waarden als kwaliteit, zorgvuldigheid en onafhankelijkheid liggen verweesd in de hoek.'¹² Het NRC schrijft dat minister Opstelten het manifest van de rechters niet ziet als een bron van grote zorg, maar als 'een uitdaging' om het gesprek aan te gaan. In eerste instantie laat hij dit over aan de Raad voor de rechtspraak, die heeft aangegeven de komende maanden het gesprek aan te willen gaan met de kritische rechters. We zullen zien of dit voornemen het begin is van een dialoog die leidt tot een voor alle partijen bevredigende oplossing: juist nu gaat het om het tonen van leiderschap van de raad en zo nodig van de minister, het vertrouwen creëren of herstellen begint bij voorbeeldgedrag van de leiding. Gaat de raad de stappen van het contextmodel volgen?

Het contextmodel

Het contextmodel is gebaseerd op verschillende theorieën:

- De deugdentheorie van econome Deirdre McCloskey. Zij pleit ervoor dat leiders hernieuwde aandacht geven aan de klassieke en christelijke deugden. Zij ziet het handelen vanuit de deugden als een middel om vertrouwen te creëren: doen we de juiste dingen en op de juiste manier? Prudentia (verstandigheid) en temperantia (matigheid) zijn van belang bij het formuleren van een overkoepelende visie en missie (zie blauwe en zwarte termen in figuur 2). Geloof en hoop heb je nodig als je concrete doelen stelt. Rechtvaardigheid komt kijken bij het stroomlijnen van de werkprocessen en liefde komt terug in de vorm van oprechte aandacht. De ruimte en betrokkenheid die vervolgens ontstaat, geeft mensen moed om in het diepe te springen en om ervoor te zorgen dat stabiliteit de vernieuwing niet in de weg komt te staan.
Hoe weten we of onze doelen realistisch zijn en geen valse hoop bieden? En of onze beslissingen als rechtvaardig worden ervaren? Daarvoor moeten wij te rade gaan bij ons verstand en bij ons gevoel. Juist ons gevoel kan ons helpen om te begrijpen of we op de goede weg zijn.
- De tweede theorie in het contextmodel komt van de hand van filosoof en kennistheoreticus Arnold Cornelis. Cornelis is van mening dat wij op de verkeerde manier naar onze problemen kijken, we zoeken oplossingen zonder ons eerst af te vragen waar het werkelijk om gaat. De culturele omgeving moet zo zijn dat onze emoties zich stabiliseren: liefde en geborgenheid in plaats van angst, sociale rechtvaardigheid in plaats van boosheid en communicatieve zelfsturing als schoonheid in plaats van verdriet (zie de rode termen in figuur 2). Angst, boosheid en verdriet zijn foutmeldingen die de tekorten aangeven van de menselijke omgeving, aldus Cornelis. Het op een goede manier gebruikmaken van emoties en de communicatieve zelfsturing die daarbij komt kijken, kunnen het organiseren van vertrouwen handen en voeten geven. Het gaat dus om het ontwikkelen van onze emotionele intelligentie en gespreksvaardigheden, die het mogelijk moet maken om in lastige situaties het echte gesprek aan te gaan, de plek der moeite op te zoeken. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan.
- Organisatiepsychologen Roger Harrison en David Berlew geven met het benoemen van de invloedstijlen inspireren, overreden, stellen en overbruggen handvatten om deze communicatieve vaardigheden aan te leren (zie de groene termen in figuur 2).

Als we teruggaan naar het voorbeeld van de rechters en het contextmodel volgen is de eerste vraag of de Raad voor de rechtspraak de dialoog begint met het benoemen van de hiervoor door Kamerlid Schouw benoemde essentiële waarden.

Zijn dit de waarden waar het om gaat en doorstaan zij de toetsing aan de deugden prudentia en temperantia? De vervolgvraag is hoe deze waarden zich vertalen in concrete doelen en een duidelijke taakverdeling. Welke prijs is redelijk om de benodigde kwaliteit te kunnen leveren en de kennisontwikkeling op peil te houden? Hoe kan de raad ervoor zorgen dat de rechters zich gehoord voelen en steun ondervinden bij hun problemen? Hoe weet de raad of zijn doelen realistisch zijn en geen valse hoop bieden? En of zijn beslissingen als rechtvaardig worden ervaren? Als mensen angstig en/of boos zijn functioneren zij niet meer optimaal, deze emoties moeten eerst aandacht krijgen en weer geneutraliseerd worden zodat in dit geval de rechters weer een gevoel van erkenning en sociale rechtvaardigheid ervaren. Daarom moeten de bestuurders te rade gaan bij ieders verstand en gevoel, aandacht voor hoofd- en hartzaken is de kern van de aanpak. Deze dialoog vraagt de nodige inspanning en vaardigheden van de betrokken leiders: aan vertrouwen moet je werken. Het gaat hierbij dus ook om het ontwikkelen van emotionele intelligentie en gespreksvaardigheden die het mogelijk maken om in dergelijke lastige situaties het echte gesprek aan te gaan, de plek der moeite op te zoeken. Het contextmodel helpt hierbij als stappenplan om de complexiteit van de situatie inzichtelijk te maken. Als leiders dit gesprek op de juiste wijze weten te voeren ontstaat (wederom) een gevoel van ruimte en betrokkenheid dat nodig is om vakmanschap te ontwikkelen en kwaliteit te leveren. Als de raad deze dialoog op de juiste wijze zal weten te voeren, zullen de rechters weer moed ervaren om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Pas dan ervaren zij vertrouwen en zullen zij in staat zijn mee te werken aan mogelijke oplossingen. Pas dan zal de door hun gewenste stabiliteit vernieuwing niet in de weg komen te staan.

Relatie- en contextmodel gecombineerd

De hiervoor besproken voorbeelden zijn twee uitersten: een simpel voorbeeld hoe het mis kan gaan tussen twee personen op de werkvloer en een conflict met maatschappelijke gevolgen, waarbij ook de rol van de media niet onbelangrijk is. Toch zijn de modellen op beide situaties van toepassing. Het relatiemodel en het contextmodel zijn bedoeld als hulpmiddelen om te onderzoeken waar het misgaat. En het gaat mis als wij tijdens onze gesprekken geen geborgenheid, erkenning of rechtvaardigheid voelen. De dialoog is niet aanwezig of blokkeert en het vertrouwen komt onder druk te staan. Wij ervaren onze omgeving dan als vijandig en wij gaan ons vervolgens zelf ook zo opstellen. Wij creëren zo een wij-tegen-zijcultuur, terwijl het de uitdaging juist is een wij-cultuur te creëren. Ik bepleit dat aandacht voor waarden en deugden, emoties en communicatieve vaardigheden ons kan helpen. Zo kunnen we eventuele culturele verschillen in kaart brengen of tegengestelde belangen opsporen om zodoende weer nieuwe

wegen in te kunnen slaan. Het is zaak eerst bij betrokkenen te inventariseren hoe men tegen de situatie aankijkt en te onderzoeken wat men nodig heeft om zich weer te kunnen concentreren op de inhoud van het werk. Op basis van dit onderzoek wordt het mogelijk een analyse te geven en aanbevelingen te doen om het conflict duurzaam op te lossen. Met conflicten hoeft niets mis te zijn. Het kan leiden tot nieuwe inzichten en houdt mensen scherp: waar gaat het ons eigenlijk om en vanuit welke waarden willen wij werken en leven? Wat is het werkelijke probleem dat we moeten zien op te lossen? Het gaat erom dat het potentiële conflict op constructieve wijze besproken wordt voordat de emoties (te) hoog beginnen op te lopen: conflictpreventie in plaats van escalatie.

Conclusie

Het TrustWorksmodel en de hierbij ontwikkelde aanpak worden herkend door managers in de praktijk. De aanpak helpt een conflictescalatie en daarmee een curatieve ingreep te voorkomen, of het nu gaat om individuele gevallen of conflicten die een team, afdeling of (beroeps)groep betreffen. De TrustWorksaanpak ondersteunt leidinggevenden bij het met precisie onderzoeken waar het eigenlijke probleem zit. Dit vraagt, zoals ik reeds heb opgemerkt, de nodige inspanning en vaardigheden. Vaardigheden die de meeste leidinggevenden niet in hun opleiding hebben meegekregen. Hier valt dus nog een enorm terrein te ontginnen. Sommige managers zijn in staat na een TrustWorksanalyse zelf met de aanbevelingen aan de gang te gaan en het vertrouwen te herstellen. Zij beschikken over de juiste kwaliteiten en hebben, nadat zij het instrument aangereikt hebben gekregen, geen begeleiding meer nodig. Andere managers hebben behoefte aan meer begeleiding om de aanbevelingen in praktijk te brengen en nieuw gedrag te kunnen verankeren. Ik zie veel overeenkomsten tussen de aanpak van de mediator en de TrustWorksaanpak bij deze begeleiding: aandacht voor onderliggende waarden en belangen, voor emoties, voor het op een zorgvuldige manier voeren van de dialoog. Dit zijn thema's die ook bij mediation een belangrijke rol spelen. Ook blijkt dat de rol van een neutrale buitenstaander die zowel aandacht heeft voor de onderlinge relaties alsook voor de organisatiecontext van wezenlijk belang is om de situatie in kaart te brengen en vlot te trekken. Het onderzoek leidt tot begrip van de situatie en het begrip leidt tot een handelingsperspectief met oplossingen die de gang naar het ziekbed of de advocaat kunnen voorkomen met alle nadelige gevolgen van dien. En die ook de integriteitstoets kunnen doorstaan. Conflicten hanteren door te werken aan vertrouwen is hierbij het motto.

Mediators gezocht

Ik denk dat er veel te winnen valt als beslissers in organisaties meer doordrongen worden van de noodzaak om aandacht te

geven aan conflictpreventie en dat mijn aanpak een effectief instrument is om hierbij in te zetten. Het is mijn ervaring dat je als begeleider van dit proces ervoor moet zorgen zelf ook te handelen naar de TrustWorksaanpak, voorbeeldgedrag is essentieel om resultaat te kunnen boeken. Mediators beschikken naar mijn idee over de juiste vooropleiding en vaardigheden om zelf opgeleid te kunnen worden in de TrustWorksaanpak om vervolgens leidinggevenden te kunnen begeleiden en/of op te leiden om organisaties conflictvaardiger te maken. Het sensibiliseren van beslissers en het opleiden van geïnteresseerde mediators kan helpen om deze aanpak in redelijk korte tijd op grote schaal bekendheid te geven en geïmplementeerd te krijgen in organisaties. Dit is de moeite waard, want deze inspanning draagt bij aan het creëren van een positief werkklimaat met betrokken medewerkers, wat weer leidt tot duurzaam beter presterende organisaties. Ook hier gaat de kost voor de baat uit, maar uiteindelijk maakt deze aanpak organisaties gezonder en mediators c.q. mediationvaardigheden breder inzetbaar.

Noten

- 1 'Rechts: wij werken niet in een koekjesfabriek', *NRC* 20 december 2012.
- 2 www.rechtspraak.nl.

Literatuur

- A. Cornelis, *Logica van het gevoel. Filosofie van de stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties*, Amsterdam: Boom 2000.
- R. Harrison, *The Collected Papers of Roger Harrison*, San Francisco: Jossey Bass 1995.
- D.N. McCloskey, *The Bourgeois Virtues, ethics for an age of commerce*, Chicago/London: The University of Chicago Press 2006.
- F.D. Schoorman, R.C. Mayer & J.H. Davis, 'An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future', *Academy of Management Review*, vol. 32, 2007, p. 344-354.
- P.M. Voortman, *Vertrouwen werkt, over werken aan vertrouwen in organisaties*, Amsterdam: TrustWorks 2012.



Pauline Voortman is bedrijfskundige en in 2012 gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, met haar dissertatie *Vertrouwen werkt, over werken aan vertrouwen in organisaties*. Zij werkte als beleidsmedewerker, projectmanager en docent in de audiovisuele industrie (bij o.a. NOS, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten en Cinecittà International in Rome) en sinds 2000 als trainer/adviseur bij Bureau Zuidema. Zij is zelfstandig adviseur (www.trustworks.nl).