



Caroline Nevejan

# vormen van vertrouwen

ESSAY

“Like the rainbow  
in which it features,  
indigo – like trust – has  
always formed an arc  
across societies in  
every direction and  
continues to do so today.”

inspired by Jenny Balfour-Paul

**vormen  
van  
vertrouwen**



**vormen  
van  
vertrouwen**

1

2

3

**Introductie**..... 7**1. Grote snelle veranderingen** ..... 10

- 1.1 Klimaatverandering, groei wereldbevolking en digitalisering ..... 12
- 1.2 Leven in gemeenschappen van mensen en systemen ..... 18

**2. Aanwezig zijn in samensmeltende on- en offline werkelijkheden** ..... 22

- 2.1 Aanwezig zijn ..... 25
- 2.2. Interactie tussen persoon en systeem ..... 27
- 2.3 Anywhere-anytime-real time 24/7..... 29
- 2.4 Nieuwe ervaring: de meetbare mensheid ..... 32

**3. Vertrouwen** ..... 34

- 3.1 Vertrouwen in samenleving ..... 36
- 3.2 Kwetsbaarheid, betrouwbaarheid en menselijke waardigheid ..... 38
- 3.3 Getuigen ..... 40

# Inhoud

<b>4. YUTPA</b> .....	44
4.1 De YUTPA-sfeer .....	46
4.2 De YUTPA-factoren .....	50
4.2.1 <b>Tijd</b> .....	51
Duur van betrokkenheid	
Delen van ritmes	
Tegelijkertijd je best doen voor elkaar	
Momenten van betekenisgeving	
4.2.2 <b>Plaats</b> .....	54
Lichaamsgevoel	
Emotionele ruimte	
Impact van de omgeving	
Te kunnen handelen	
4.2.3 <b>Handeling</b> .....	57
Afstemmen op elkaar	
Onderhandeling	
Wederkerigheid	
Impact van daden	
4.2.4 <b>Relatie</b> .....	60
Rol	
Reputatie	
Betrokkenheid	
Gemeenschap	
4.3 Werken met het YUTPA-raamwerk .....	63

## 4

<b>5. Bewegen met vertrouwen</b> .....	68
5.1 Kwetsbaarheid: ongelijke kansen .....	71
5.2 Betrouwbaarheid: rechtvaardigheid .....	72
5.3 De afweging: betrokkenheid .....	75
5.4 Veerkracht voor vertrouwen .....	78

## 5

<b>Conclusie</b> .....	82
------------------------	----





# Introductie

Vertrouwen is een belangrijk woord in liefde, in vriendschap en in professionele relaties. In kranten, nieuwsprogramma's, interviews en ook in dagelijkse gesprekken tussen vrienden of collega's gaat het vaak over vertrouwen. Ook in handel en zaken zijn afspraken gebaseerd op vertrouwen. Vertrouwen is een kracht tegen misbruik van macht, onverschilligheid, willekeur, vervreemding en onvriendelijkheid. Het is een voorwaarde voor fysieke en mentale gezondheid. Met vertrouwen wordt veiligheid getoetst en het is daarmee de basis voor samenleven. Het gaat over hoe we samen aanwezig zijn, over hoe we getuige van elkaar zijn en samen kunnen handelen. Vertrouwen beïnvloedt sociale interacties en bepaalt de sfeer tussen de deelnemers, het is de lijm die de boel bij elkaar houdt.

De fundamentele en meest essentiële vorm van vertrouwen is fysiek samen te zijn met anderen, tijd en plaats te delen en met elkaar in relatie te zijn. Als de wereld onzeker wordt, als wij kwetsbaarder worden en de systemen om ons heen complex en niet vanzelfsprekend betrouwbaar zijn, dan verliezen we vertrouwen. Door samen stil te staan bij hoe vertrouwen al dan niet ontstaat, kunnen we deze onzekerheden beter hanteerbaar maken.

In mijn proefschrift *Presence and the Design of Trust* heb ik een raamwerk ontwikkeld voor het analyseren van vertrouwen. Het raamwerk is YUTPA genoemd, een acroniem van 'to be with You in Unity of Time, Place and Action'. YUTPA omvat de vier dimensies Tijd, Plaats, Handeling en Relatie, die de fysieke eenheid vormen waarin we worden geboren en daarna door de wereld gaan, waar we spelen en liefhebben en bijdragen aan de samenleving waarin we wonen en uiteindelijk sterven. In YUTPA zijn we getuige van elkaar, zijn we kwetsbaar en schatten we in hoe betrouwbaar de wereld om ons heen is.

In een interdisciplinair onderzoekstraject met wetenschappers, journalisten, ontwerpers en kunstenaars heb ik de factoren geïdentificeerd die in ieder van de vier YUTPA-dimensies de beslissing om te vertrouwen

---

**vertrouwen is een keuze**

beïnvloeden – de zogenaamde ‘trade-off’.<sup>1</sup> Als we weten hoe die keuzes en afwegingen worden gemaakt, kunnen we het ontstaan van vertrouwen beter beïnvloeden.<sup>2</sup> Zo kunnen we de balans tussen de ervaren kwetsbaarheid en de betrouwbaarheid van de wereld om ons heen inzichtelijk maken en mogelijk verbeteren.

Zowel studenten en collega’s bij TU Delft, alsook een aantal bedrijven en organisaties, hebben met YUTPA gewerkt om beter te begrijpen hoe vertrouwen ontstaat en afbrokkelt. Zo heeft het Corona-preventieteam van de Amsterdamse GGD ten tijde van de pandemie dit raamwerk toegepast om het succes of falen van in Amsterdam toegepaste interventies en maatregelen beter te begrijpen. Voor de GGD bleek een YUTPA-analyse bruikbaar om inzicht te krijgen in de dynamiek die aan het vertrouwen tussen burger en overheid ten grondslag ligt. Ook tussen ambtenaren onderling blijkt vertrouwen een belangrijke afweging. In een workshop met verschillende ambtelijke teams en ontwerpers is vervolgens vastgesteld dat YUTPA kan helpen de afwegingen voor vertrouwen in het functioneren van de gemeente Amsterdam inzichtelijk te maken.<sup>3</sup>

---

**YUTPA biedt  
handelingsperspectief  
voor vertrouwen**

YUTPA blijkt vooral een aantrekkelijk raamwerk om in korte tijd tot begrip en reflectie over vertrouwen te komen en een handelingsperspectief zichtbaar te maken. Het is een ‘talking tool’ die het gesprek inspireert, waardoor ook ontwerpruimten voor het vergroten van vertrouwen kunnen worden geïdentificeerd. Vooral vanwege het identificeren van mogelijke handelingsperspectieven voor het groter maken van vertrouwen, is YUTPA een interessant raamwerk gebleken om als basis te dienen voor het maken van verschillende gereedschappen. De vakgroep Ontwerp van het gemeentelijk Innovatieteam ontwikkelt deze gereedschappen. Deze tekst biedt inzicht in de achtergronden van dit gedachtegoed.

Het eerste hoofdstuk bespreekt de grote veranderingen waarin wij nu leven. Het gaat in op klimaatverandering, op de exponentiële groei van de wereldbevolking en op de wijze waarop digitale systemen inmiddels onze manier van samenleven mede bepalen. Deze grote veranderingen beïnvloeden onze afwegingen voor vertrouwen. Daarna wordt kort de ontwikkeling van het YUTPA-raamwerk geschetst.

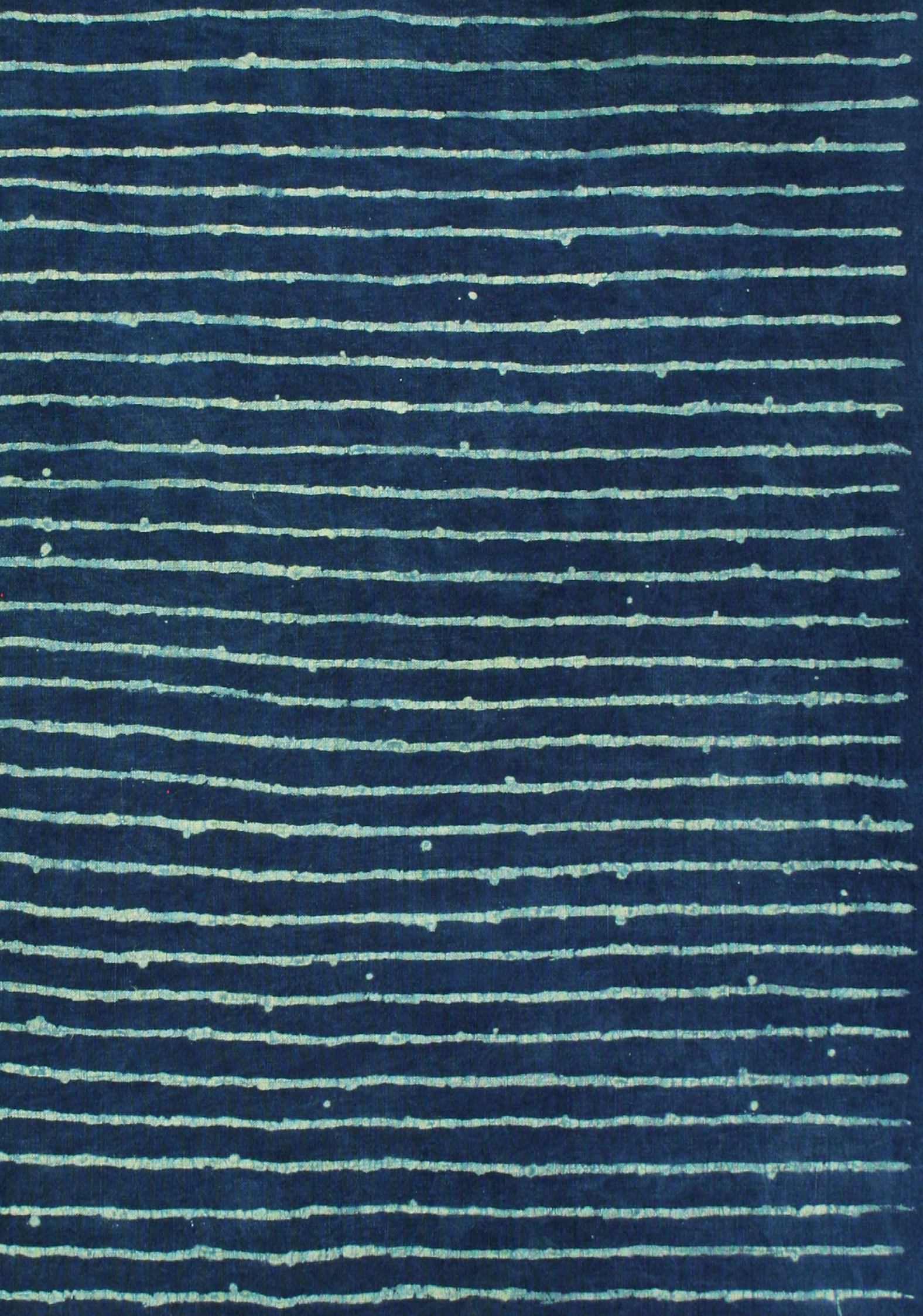
Het tweede hoofdstuk bespreekt wat 'aanwezig zijn' inhoudt en laat vervolgens zien hoe het handelingsperspectief van de persoon en dat van het systeem zich tot elkaar verhouden. Daarna wordt ingegaan op de verschillende manieren waarop we met behulp van technologie voor elkaar aanwezig zijn in de huidige 24/7 samenleving. De laatste paragraaf van hoofdstuk 2 introduceert een nieuw paradigma van menselijke ervaring, de meetbare mensheid.

Het derde hoofdstuk gaat dieper in op de mechanismen waarmee vertrouwen wordt afgewogen en laat zien dat deze diepgaand worden beïnvloed door de balans tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid. Het bespreekt het belang van menselijke waardigheid hierin en de nieuwe manieren waarop we getuige zijn van elkaar.

In het vierde hoofdstuk wordt het YUTPA-raamwerk nader toegelicht en worden in de vier dimensies van Tijd, Plaats, Handeling en Relatie de verschillende factoren besproken die in iedere dimensie mede bepalen hoe de afweging voor vertrouwen wordt gemaakt.

Het vijfde hoofdstuk bespreekt ten slotte de dynamiek tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid waarin de vormgeving van vertrouwen ontstaat. Het gaat om het ontwerp van gelijke kansen in kwetsbaarheid enerzijds en het ontwerp van het gevoel van rechtvaardigheid voor betrouwbaarheid anderzijds. Betrokkenheid bij deze afweging, ook bij de beperkte mogelijkheden die vaak deel zijn van een dergelijke afweging, bepaalt uiteindelijk de veerkracht waarmee een organisatie of samenleving vertrouwen geeft en herstelt.

- 
- 1 Dit interdisciplinaire onderzoek stelde de vraag 'Wat gebeurt er als de een getuige is van de ander?' Wetenschappers, kunstenaars en experts uit de wereld van vormgeving en journalistiek hebben vanuit hun diverse disciplines deze vraag beantwoord. Het onderzoek is gefinancierd door het Participatory Systems Initiative van de Technische Universiteit Delft, EIT Digital en het Amsterdams Fonds voor de Kunst. De oorspronkelijke bijdragen zijn te zien op <http://www.being-here.net>
  - 2 Nevejan, C., 2007, *Presence and the Design of Trust*, diss., University of Amsterdam; Nevejan C., 2009, 'Witnessed presence and the YUTPA framework', *Psychology Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 59-76; Nevejan C. en Brazier, F., 2012, 'Granularity in reciprocity', *AI & Society*, 27(1), pp. 129-147; Nevejan, C. en Brazier, F., 2015, 'Design for the Value of Presence', in J. van den Hoven, P.E. Vermaas en I. Van de Poel, *Handbook of Ethics, Values, and Technological Design: Sources, Theory, Values and Application Domains*, pp. 403-430.
  - 3 Ambtelijke teams kwamen van afdelingen WPI Inkomen (armoedebestrijding); Vergunningen, Toezicht en Handhaving; Vakgroep Ontwerp en UX; Jeugd/OKT, GGD/Coronavorlichting. Ontwerpers kwamen van sociaal ontwerp bureau The Beach in Amsterdam Nieuw-West en van de vakgroep Ontwerp van het gemeentelijk Innovatieteam.



# Grote snelle veranderingen **1**

We hebben op wereldniveau te maken met een hele reeks zorgwekkende veranderingen en ontwikkelingen, zoals een groot verlies aan biodiversiteit, een versnellende klimaatverandering, overbevolking en grote migratiestromen, polarisatie tussen arm en rijk en tal van andere groepen, nieuwe geopolitieke spanningen en oorlog in Europa, die leiden tot internationale ondermijning en onderdrukking. Bijna dagelijks is in deze context het verlies van vertrouwen in het nieuws: verlies van vertrouwen in politici, ambtenaren, leraren, dokters, agenten of burgers onderling.

### 1.1 Klimaatverandering, groei wereldbevolking en digitalisering

De Club van Rome (1972) liet ons meer dan vijftig jaar geleden zien dat economische groei een concept is dat ten einde loopt, en dat we met ons gedrag als mensheid planetaire grenzen dreigen te overschrijden. Hierdoor zijn klimaatcrises onafwendbaar die het milieu op aarde veranderen en de biodiversiteit minimaliseren. Destijds zat ik op de middelbare school en maakte ik de jarenlange ontkenning hiervan door het bedrijfsleven, de media en politici mee, wat mijn vertrouwen in de politiek, en dat van vele anderen, toen diep heeft beschadigd. De Koude Oorlog was in volle gang, kernbommen stonden tussen Oost en West op elkaar gericht, de werkloosheid was groot en er was een oliecrisis. Anno 2022 is er een nieuwe oorlog met Rusland ontstaan, is er een energiecrisis en zijn grote veranderingen in het klimaat oorzaak van immense branden, overstromingen en droogte en zijn vele plant- en diersoorten verdwenen. Ook vandaag wordt de klimaatcrisis nog door velen ontkend en blijkt de internationale gemeenschap niet in staat dit tij te keren.

Destijds kwam ik erachter dat het goede doen en het ware herkennen niet vanzelfsprekend zijn, dat 'vertrouwen' uiteindelijk een keuze is en dat motivatie nodig is om met moed en daadkracht aan vertrouwen vorm te geven. Ook mijn zogenaamde 'lost generation' groeide op en vond wegen om in het compromis te leven en een dagelijks vertrouwen met collega's, vrienden en familie vorm te geven. Ook vandaag de dag vinden mensen hoop en troost bij elkaar en vinden samen moed om verder te gaan en werken vele mensen voor vrede en voor de bescherming van onze planeet.

# DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN



In 2015 hebben de Verenigde Naties de 'Sustainable Development Goals' vastgesteld waardoor nu in vele landen, regio's en steden geleidelijk aan nieuwe maatstaven ontstaan voor sociale, economische en ecologische ontwikkeling.<sup>4</sup> Inmiddels wordt binnen het bedrijfsleven de 'Environmental Social Governance' ontwikkeld, waardoor het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid een factor wordt op basis waarvan een bedrijf wel of niet toegang tot financiering kan krijgen.<sup>5</sup> Tegelijkertijd ontbreekt het nog steeds aan een vanzelfsprekende samenwerking om het klimaat op onze planeet te redden. Volgens het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)<sup>6</sup> stevenen we af op een temperatuurstijging van meer dan 4°C tenzij drastische maatregelen worden getroffen.<sup>7</sup> Een mens is in geval van koorts bij een stijging van 4°C al doodziek. Dit scenario klinkt als een slechte sciencefictionfilm, maar helaas is dit de werkelijkheid waarin we leven.

Klimaatverandering is ook een gevolg van de groeiende wereldbevolking. Na eeuwen lang heel langzaam te zijn gegroeid, is de wereldbevolking meer dan twee keer verdubbeld in de laatste vijftig jaar. Bijna tien jaar

**vanzelfsprekende  
samenwerking ontbreekt**

4 Na vele conferenties sinds de jaren negentig hebben de Verenigde Naties In 2015 de 17 Sustainable Development Goals (SDG's), geformuleerd. Door het behalen van deze doelen worden vrede en welvaart mogelijk voor iedereen op aarde in 2030.

5 In een artikel over de geschiedenis van de ESG's in het Amerikaanse zakentijdschrift *Forbes*, argumenteert Betsy Atkins dat deze beweging is ontstaan vanuit 'Responsible Finance' in 2006 en inmiddels worden omarmd door de grote consultancies als EY, PwC, KPMG en Deloitte, en grote financieringsfondsen als BlackRock en ook bijvoorbeeld het Wereld Economisch Forum in Davos.

6 Het volledige rapport is te vinden op <https://www.ipcc.ch>

7 Voor meer informatie: <https://www.urgenda.nl/themas/klimaat-en-energie/klimaatvragen/wat-gebeurt-er-als-de-aarde-met-4-graden-opwarmt/>

Theme	Core metric
Principals of Governance	<b>Setting Purpose:</b> Company has stated a purpose linked to societal benefit/core benefit
	<b>Board Composition:</b> Tenure, positions and commitments, gender, membership of under-represented social groups, stakeholder representation
	<b>Impact of Material Issues on Stakeholders:</b> List material topics and how they impact stakeholders
	<b>Anti-Corruption, Anti-Money Laundering, Anti-Harassment:</b> Percentage have received training on all policies and procedures. Number of confirmed incidents
	<b>Protected ethics advice &amp; reporting Mechanisms:</b> Advice, ethical and lawful behavior, integrity
	<b>Integrating Risk &amp; Opportunity into Business Process:</b> Risk factor disclosures as opposed to generic sector risks. Board respect of these risks overtime: data security, the number of data breaches
Environmental	<b>Greenhouse Gas (GHG) Emissions:</b> Estimate and report upstream and downstream emissions where material
	<b>TCFD-Aligned Reporting on Material Climate Risks &amp; Opportunities:</b> If climate change is material, disclose strategy, metrics/targets, and company committed targets
	<b>Land use &amp; ecological sensitivity:</b> Report on land use, affected annual change in area, Red List species present
	<b>Fresh Water Consumption in Water Stressed Areas:</b> Estimate and report for upstream and downstream supply on mega-liters of fresh water
Human Capital	<b>Gender pay Equality:</b> Ratio of salary and remuneration of women to men
	<b>Diversity &amp; Inclusion:</b> Percentage of employees by category - age, gender, etc.
	<b>Wage level:</b> Ratio of entry level wage compared to local minimum wage
	<b>Health &amp; Safety:</b> Injury Rate / Absentee rate
	<b>Training Provided:</b> Number of trainings provided divided by the number of employees
Prosperity	<b>Net Number of Jobs Created:</b> Total number of new employee hires by age, gender, and region. Rate of employee turnover
	<b>Net Economic Contribution:</b> Financial assistance received from tax breaks, subsidies, investment grants, etc.
	<b>Innovation in better products &amp; services:</b> R&D spend ratio
	<b>Community Investment:</b> Charitable gifts and community partnerships; time contribution

De ESG's zijn een vertaling van de SDG's voor het bedrijfsleven.

Dit beeld is gemaakt door Betsy Atkins en gepubliceerd in *Forbes*, 8 juni 2020.



na het eerste rapport van de Club van Rome vroegen Jonas en Jonathan Salk (vader en zoon) in 1981 aandacht voor deze exponentiële groeicurve van de wereldbevolking en voor de veranderende waarden voor samenleven als gevolg van die groei.<sup>8</sup> De evolutionaire biologie leert dat als een groep dieren in een beperkte ruimte met steeds meer dieren samenleeft, dit een zeer snel stijgende groeicurve van het aantal dieren geeft. Deze curve vlakt vervolgens vanzelf af, omdat als dieren met te veel zijn het leven onmogelijk wordt. Salk en Salk geven aan dat de groeicurve van de wereldbevolking tussen 1950 en 2050 zal stijgen en vanaf 2050 zal afvlakken. Zij argumenteren ook dat vóór 1950 andere waarden het leven bepaalden dan de verwachte waarden vanaf 2050. Dat we van competitie naar samenwerking gaan, van nadruk op kwantiteit naar nadruk op kwaliteit, van veroveren naar balans, van winnen of verliezen naar win-winsituaties. We leven nu dus in die steile groeicurve van de wereldbevolking waarin ook de onderliggende waarden van ons samenleven aan grote veranderingen onderhevig zijn. Deze clash tussen oude en nieuwe waarden is overal om ons heen waarneembaar; in de (geo-)politiek, in bestuur, in het zakenleven, op school, in de cultuur en op straat. Dit levert conflicten op die soms onoplosbaar lijken.

---

**de wereldbevolking  
groeit snel en exponentieel**

---

Weer tien jaar later, begin jaren negentig, ontstond de grote digitaliseringsgolf. Sindsdien heeft de informatie- en communicatietechnologie (ICT) zich over de planeet verspreid. Digitalisering heeft de manier waarop mensen met elkaar in contact staan, handelen en hun geheugen vormgeven ingrijpend veranderd. Er kwamen nieuwe snelheden in transport met auto's, treinen en vliegtuigen, nieuwe manieren van communiceren met mobiele telefoons en Internet, een nieuwe gezondheidszorg waardoor rijke mensen langer in welzijn kunnen leven en nieuwe digitale financiële systemen waardoor verschillen tussen arm en rijk steeds groter worden.

---

**clash tussen oude  
en nieuwe waarden**

---

We leven in een tijd waarin veranderingen zich zo snel opstapelen dat ze grote onzekerheid en onvoorspelbaarheid veroorzaken en wij het collectief vertrouwen in de toekomst en daardoor in elkaar aan het verliezen zijn. Vanzelfsprekend wankelt vertrouwen, zou je zeggen, als je deze veranderingen op een rijtje zet. Het ligt niet aan jou of mij, aan hem of haar of het, maar het voltrekt zich binnen de wereldgemeenschap als geheel.

---

**digitalisering verandert  
communicatie en geheugen**

---

Tegelijkertijd laten de statistieken van de Verenigde Naties zien dat er in vergelijking met honderd jaar geleden nu minder armoede is, minder kindersterfte, meer geletterdheid, meer democratie.<sup>9</sup> Op de lange termijn kunnen wij als mensheid het goede doen en in balans met onze omgeving leven. Te midden van deze verschillende schalen van tijd

---

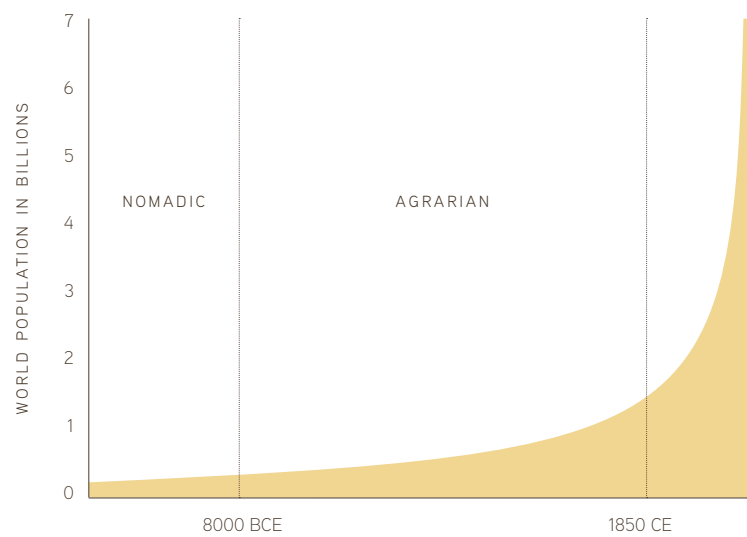
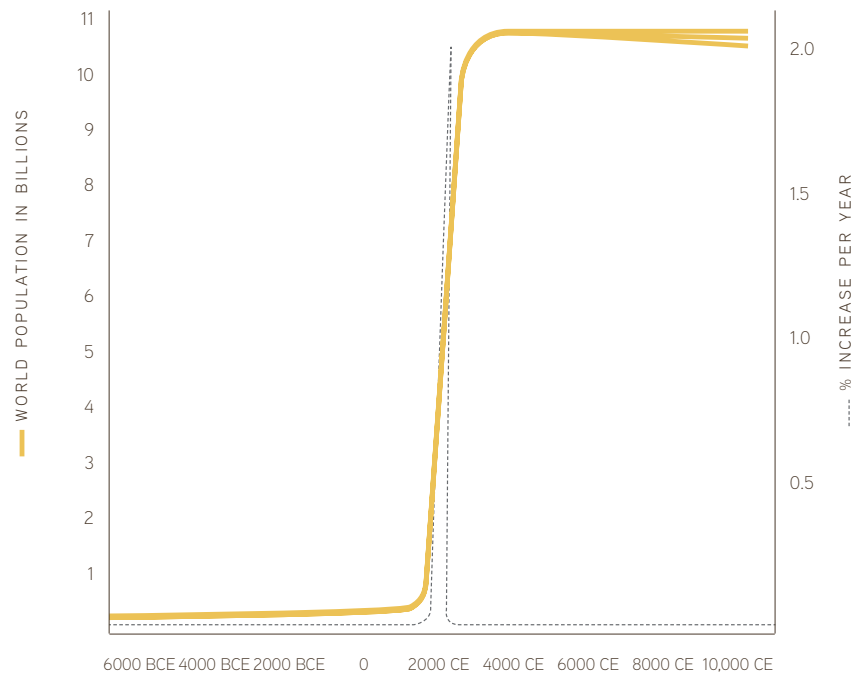
**vertrouwen in de toekomst  
wankelt**

---

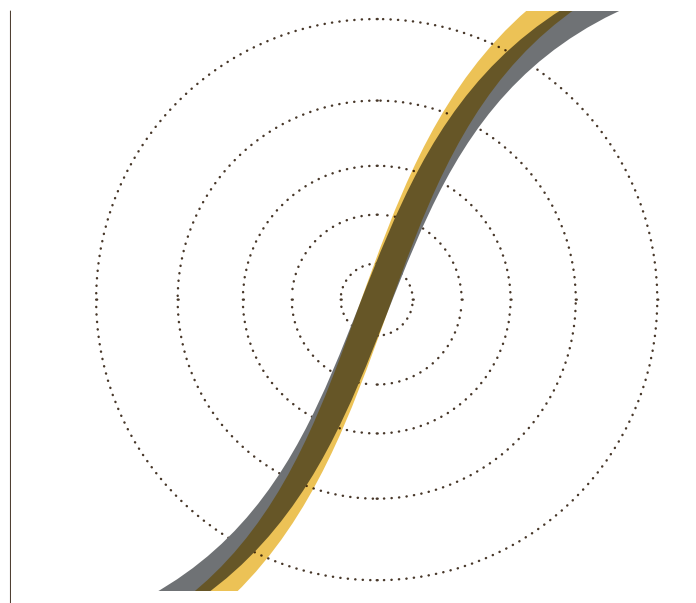
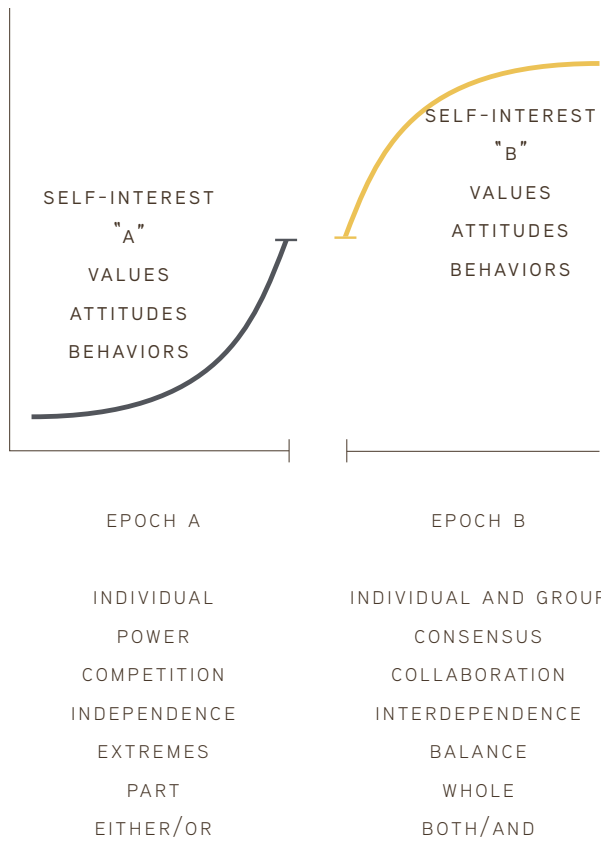
---

<sup>8</sup> Salk, J. en Salk, J., 1981, *World Population and Human Values: A New Reality*, City Point Press. In de nieuwe editie van 2018, die bijzonder mooi is vormgegeven, noemt [Jonathan] Salk de titel omgekeerd: *A New Reality. Human Values and World Population*.

<sup>9</sup> Zie <https://ourworldindata.org>.



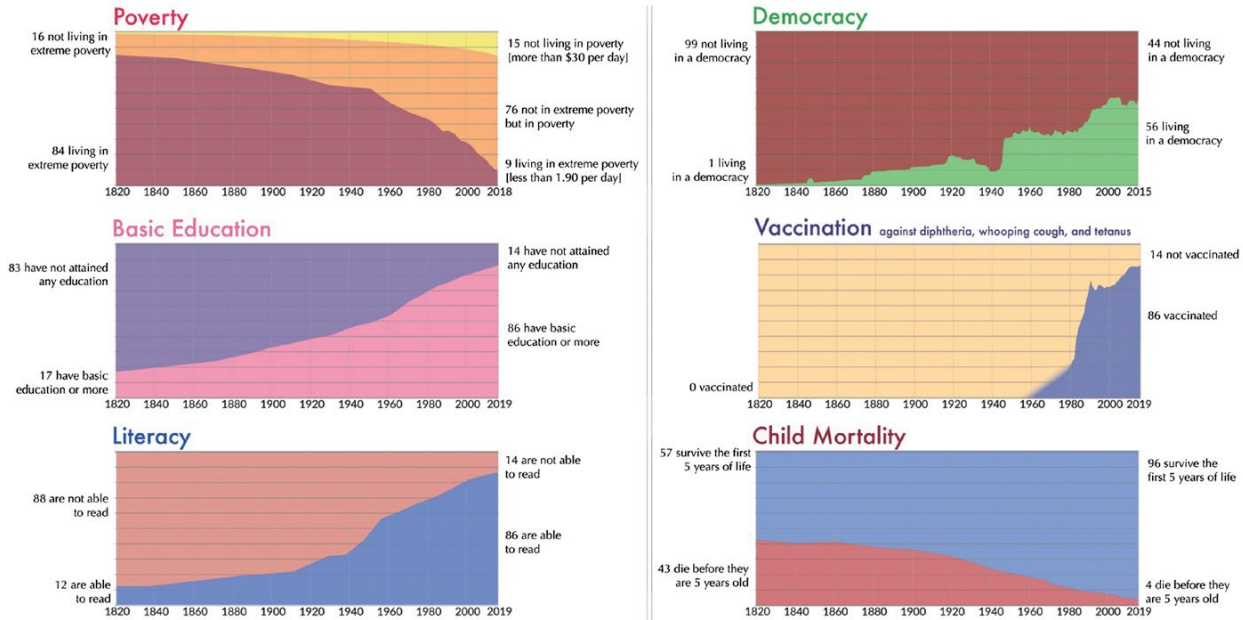
Salk, J. and Salk, J., 2018.  
*A new reality: Human evolution  
 for a sustainable future.*  
 Simon and Schuster.



When viewed from a short-term perspective, as represented in the figure above, the tension and conflict inherent in this transition may seem chaotic and symptomatic of a disintegrating, collapsing world.

## The World as 100 People over the last two centuries

Our World  
in Data



vertrouwen is een  
grote kracht voor  
overleven en welzijn

blijkt dat vertrouwen in de toekomst een keuze is die het dagelijks leven diepgaand kan beïnvloeden en richting geeft. Het dagelijks vormgeven aan vertrouwen, ook te midden van grote onzekerheid en onvoorspelbaarheid, is een grote kracht voor overleven en welzijn.

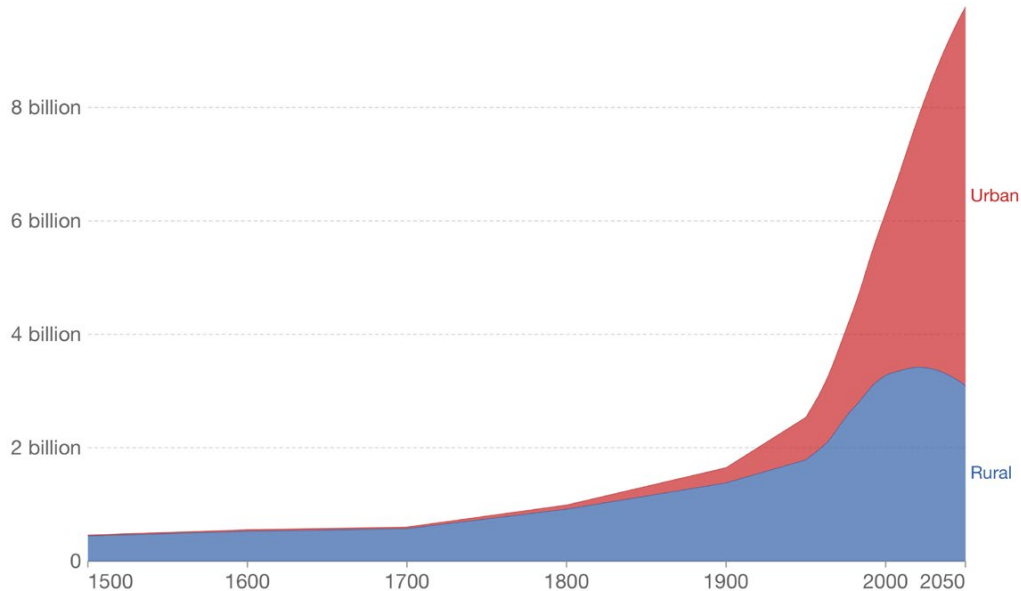
### 1.2 Leven in gemeenschappen van mensen en systemen

In de afgelopen dertig jaar hebben we door de ontwikkeling van ICT in onze persoonlijke levens tal van nieuwe manieren van aanwezigheid aangeleerd. We surfen, appen, bellen, liken en posten erop los. Bedrijven, organisaties en ook de dienstverlening door de overheid veranderen. Salarissen gaan via bankrekeningen die alleen online te zien zijn, medische dossiers zijn online te raadplegen, de belastingdienst werkt met DigiD, sommige boodschappen kunnen alleen worden gedaan via een webshop. Het is geweldig om te kunnen bellen met vrienden en familie ver weg, maar het is verwarrend als je voor een balie staat terwijl de medewerker alleen op een scherm kijkt en dan 'Nee' zegt op jouw vraag. Wat staat er op dat scherm, waar is dat op gebaseerd, hoe kun je bij wijze van spreken op een goede manier op zo'n scherm komen? Zonder digitale identiteit is het inmiddels moeilijk overleven in de Nederlandse

## Urban and rural population projected to 2050, World, 1500 to 2050

Total urban and rural population, given as estimates to 2016, and UN projections to 2050. Projections are based on the UN World Urbanization Prospects and its median fertility scenario.

Our World  
in Data



Source: OWID based on UN World Urbanization Prospects 2018 and historical sources (see Sources)

CC BY

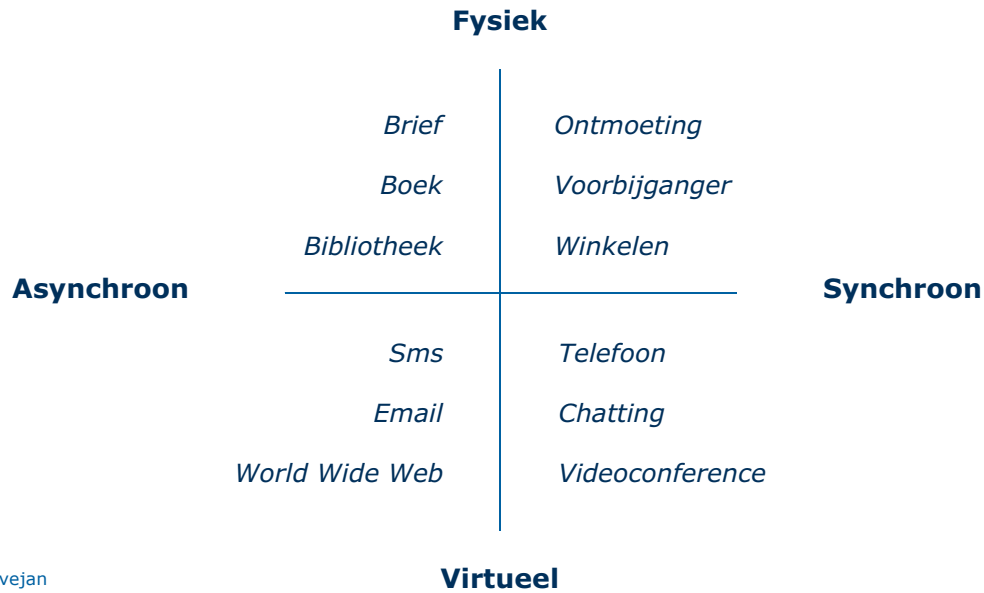
samenleving. Tegelijkertijd weet niemand hoe deze nieuwe manieren van communiceren onze persoonlijke en maatschappelijke processen diepgaand beïnvloeden. Alsof we met de hele wereld in een groot communicatie-experiment zijn beland.

We leven inmiddels in gemeenschappen van mensen én systemen. Systemen zijn een essentieel onderdeel geworden van onze samenleving. Het is echter onduidelijk wie de systemen in de hand heeft en hoe ze functioneren. Dit creëert een gevoel van onveiligheid. Dat gevoel wordt des te groter als de mensen die met de systemen werken ook niet weten hoe deze systemen werken. Tegelijkertijd zijn zij wel verplicht deze systemen te volgen en op basis daarvan beslissingen te nemen die de levens van anderen ingrijpend kunnen beïnvloeden. In zo'n situatie is de ene mens tegenover de andere mens de 'uitvoerder' van het systeem geworden, en daarmee deel van het systeem. Dit kan ingewikkeld zijn voor de persoon vóór de balie en soms ook voor de persoon erachter. Persoonlijke ethiek is geen onderdeel van systemen. In een medische of een sociaal-economische context kan deze systeem-dynamiek heel verrijkt zijn en bijvoorbeeld door rekenkracht snel goede inzichten produceren, corruptie tegengaan of neutraliteit bieden. Maar soms heeft het systeem een negatief effect op het welbevinden en soms zelfs op

*Our World in Data* is opgericht in 2011 door Max Roser vanuit de Universiteit van Oxford. Het is inmiddels een zeer gewaardeerde non-profit organisatie waar meer dan 30 wetenschappers uit verschillende delen van de wereld samenwerken.

**systemen zijn  
onderdeel geworden van  
dagelijks samenleven**

## Verschillende werkelijkheden smelten samen



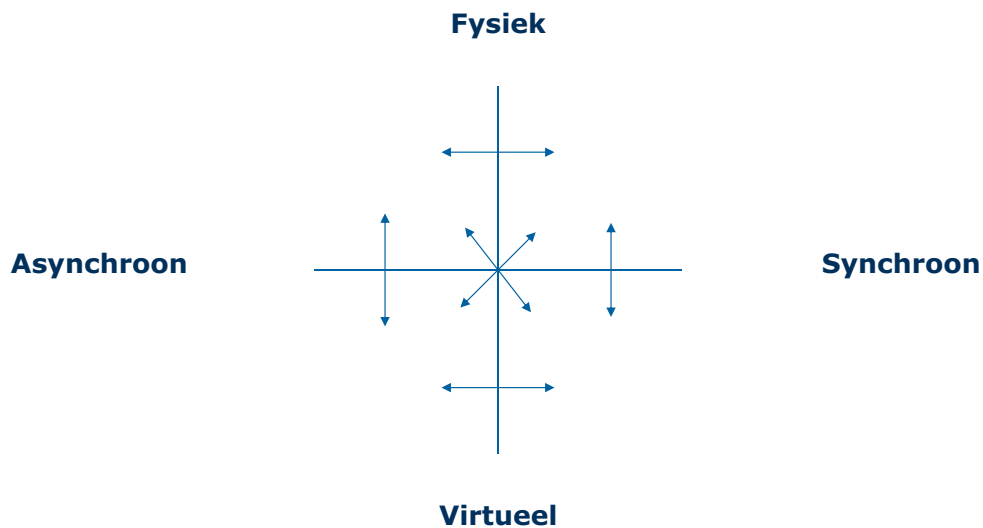
Afbeeldingen: Caroline Nevejan

het overleven van mensen, en dit is zeer moeilijk te herstellen. Dit zijn desastreuze gevallen, waarin het systeem onaantastbaar lijkt in zijn eigen logica.

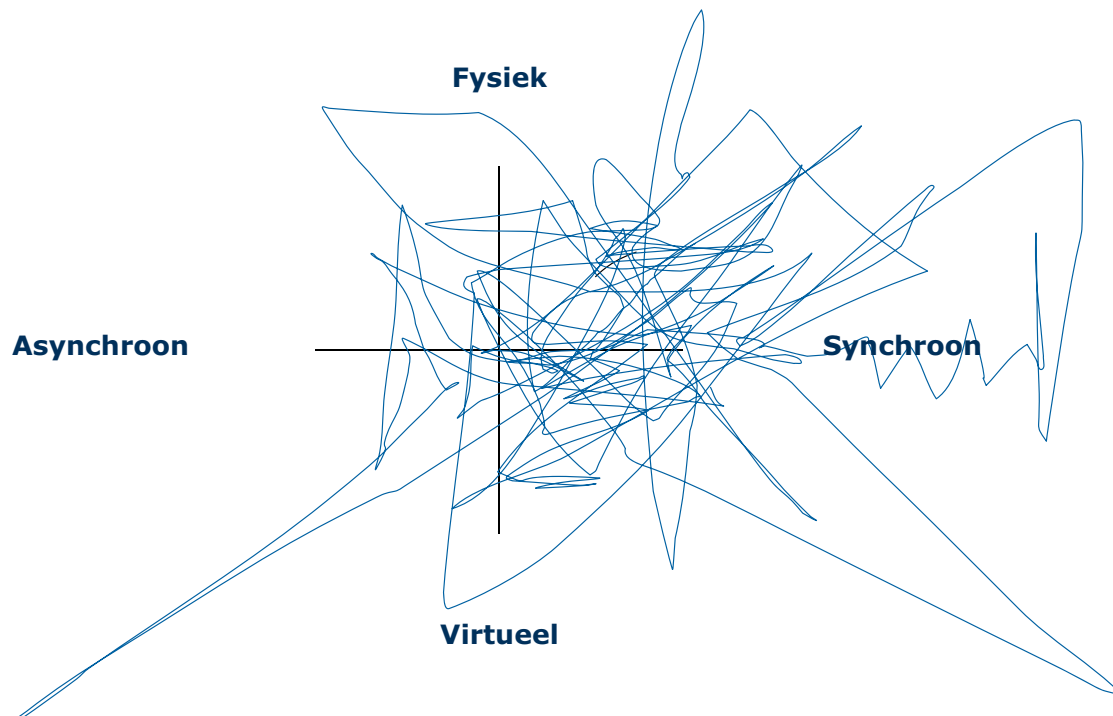
Als mens hebben we weinig handelingsperspectief tegenover het systeem. De schaal en de snelheid van informatie en communicatie zijn zo groot geworden, dat volgzzaamheid aan het systeem wordt afgedwongen. Zelfs wanneer personen bovenin de hiërarchie van het systeem opdrachten naar beneden sturen om het een en ander recht te zetten, blijkt dit niet vanzelfsprekend te werken. De toeslagenaffaire bij de Nederlandse belastingdienst is een voorbeeld van deze dynamiek. Fundamentele waarden staan op het spel: verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en menselijke waardigheid. Ook voor de vertegenwoordigers van het systeem wordt de angst voor repercussies en ongewenste gevolgen groter. Bijgevolg schikt men zich naar de systeem-werkelijkheid en is gehoorzaamheid de norm geworden. Corrigerende dynamiek staat nog maar in de kinderschoenen, ons rechtssysteem is niet berekend op deze schaal en snelheid van communiceren en handelen. Inmiddels is duidelijk geworden dat er moed voor nodig is om redelijk en billijk te durven handelen als het systeem anders zegt. Wanneer iemand tegen het systeem ingaat, wordt men als 'niet-loyaal' beschouwd en kunnen persoonlijke repercussies heel groot zijn.

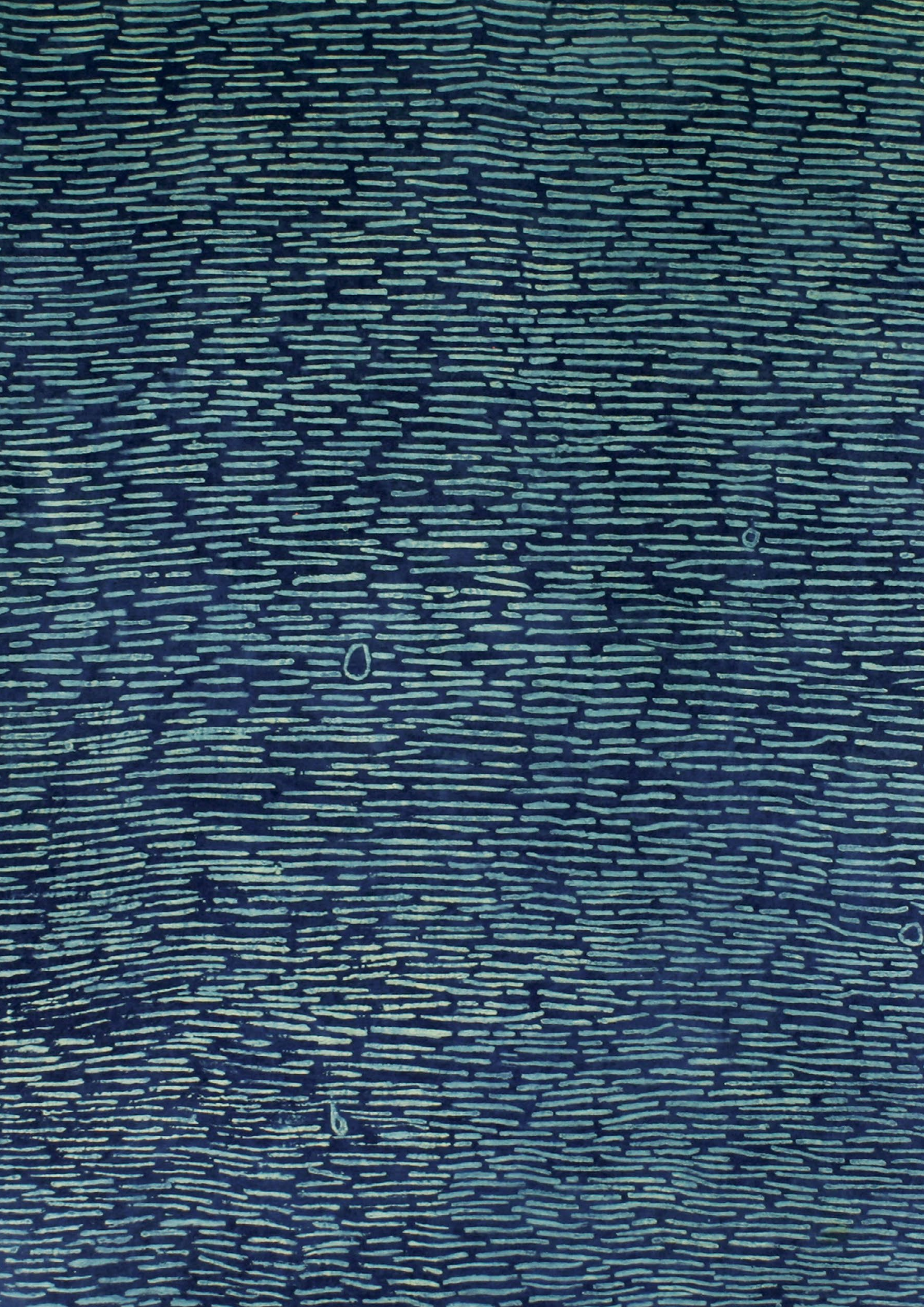
**verantwoordelijkheid**  
**aansprakelijkheid**  
**menselijke waardigheid**

## Dit verandert communicatie en heeft juridische gevolgen



## Niemand weet hoe dit precies werkt







# Aanwezig zijn in **2** samensmeltende on- en offline werkelijkheden

Tal van religieuze en filosofische teksten geven door de eeuwen heen verklaringen en definities voor 'aanwezigheid' als de essentie van het leven. Heel lang werd de interactie tussen fysieke en religieuze of spirituele aanwezigheid bepaald door een eenheid van lichaam en geest. Directe communicatie was alleen mogelijk wanneer men tijd en plaats deelde. Dankzij ICT kunnen wij nu onafhankelijk van plaats en tijd met elkaar communiceren en ons voelen alsof we samen zijn. Onze geest kan elders zijn en zich daar ook manifesteren, terwijl ons lichaam 'thuis' blijft. Sommige handelingen zijn wel mogelijk, andere niet. Online kan ik iets voor je bestellen of je iets laten zien of horen bijvoorbeeld. Maar je omhelzen of je iets laten proeven kan ik niet. Als we online samen zijn, maakt het ook veel verschil of dat met een bekende is of met een persoon die je niet kent. Met iemand die je kent, kan je refereren aan toen je samen was en bijvoorbeeld heel lekker tomatensoep hebt gegeten. In de nieuwe configuraties voor aanwezigheid die door ICT zijn ontstaan, verandert ons handelingsvermogen en is de relatie die we met elkaar hebben van invloed op welke communicatie mogelijk is en hoe we deze ervaren.

## 2.1 Aanwezig zijn

Sinds de lockdowns van de COVID19 pandemie hebben veel mensen zich gerealiseerd hoe belangrijk het voor ons is om samen met anderen aanwezig te zijn op school, op het werk, de sportclub en meer. Schijnbaar moeiteloos hebben we toen de gebrekkige interfaces en beperkte bandbreedte voor online communicatie geaccepteerd, omdat we zo blij waren om toch contact te kunnen hebben. Het gebruiken van verbeelding om gebrekkige communicatie in te vullen is een grote kwaliteit van de menselijke geest. Mensen zijn goed in aanpassen. Bij het aanpassen vullen we zelf in wat mist, zoals spelende kinderen zeggen: 'als jij nu kapitein bent en deze stoel jouw boot is, dan ben ik een passagier en is het kleed de steiger'. En even later is de stoel echt een boot en het kleed echt een aanlegsteiger geworden voor iedereen die met het spel meedoet.

Sinds het ontstaan van Virtual Reality (VR) in de jaren negentig is er in veel landen onderzoek gedaan naar de essentie van het begrip *presence* – *aanwezig zijn* – om beter te weten hoe mensen in ICT ook samen aanwezig kunnen zijn. De Europese Commissie heeft hierover gedurende meer dan tien jaar een groot onderzoeksprogramma gefaciliteerd, waarin psychologen, wiskundigen en ingenieurs hebben samengewerkt. In mijn proefschrift *Presence and the Design of Trust* heb ik dit begrip op een meer sociologische manier benaderd. Uitgangspunt was het evolutionair-biologische perspectief dat psychologen John Waterworth, Eva Lindh Waterworth en Giuseppe Riva hebben verkend, voortbouwend op het werk van de neuroloog Antonio Damasio.<sup>10</sup> Damasio gaat uit van drie bewustzijnsniveaus op basis waarvan mensen sturen. Het 'proto' bewustzijn is ons bewustzijn van onszelf in lichaam en geest. Het 'core' bewustzijn is gericht op onze omgeving. Het 'extended' bewustzijn bestaat uit alles wat we hebben geleerd en hebben ervaren. In alle drie bewustzijnslagen worden ons *overleven en welzijn* gestuurd door sensaties, emoties en gevoelens.

Op basis van dit eerdere werk formuleerde ik een nieuwe definitie van 'aanwezig zijn' als 'het sturen richting overleven en welzijn', waarbij gevoelens ons helpen sturen naar waar we ons goed en veilig voelen. Zintuiglijke sensaties, zoals een kachel die te warm is, laten ons onmiddellijk reageren door onze hand terug te trekken. Of als het ergens niet goed ruikt, lopen we de andere kant uit. Emoties als blij zijn of bang zijn beïnvloeden waar we naartoe bewegen of van weg willen gaan. Ik ga bijvoorbeeld graag naar het park waar ik ook eerder blij was. En complexe gevoelens als vriendschap, compassie en solidariteit bepalen mede hoe we ons welzijn en overleven vorm willen geven.

---

**aanwezig zijn**

---

**sensaties  
emoties  
gevoelens**

---

**sturen richting  
overleven en welzijn**

---

<sup>10</sup> Riva, G., Waterworth, J.A. en Waterworth, E.L., 2004, 'The Layers of Presence: A Bio-cultural Approach to Understanding Presence in Natural and Mediated Environments', *CyberPsychology & Behavior* 7(4), pp. 402-416.

Vanuit sociologisch perspectief is deze definitie ook heel spannend. Waar psychologie naar het individu kijkt, richt sociologie zich op hoe mensen als groep samenleven. Doordat wij in de drie bewustzijnslagen sturen op basis van sensaties, emoties en gevoelens, wordt bijvoorbeeld de tegenstelling tussen wat mensen zeggen en wat zij doen, zowel feitelijk als ook zintuiglijk waargenomen. Zo kan een lokale overheid bijvoorbeeld zeggen dat vertrouwen aan de burger geven heel belangrijk is, maar als de medewerkers zien dat een collega die dat deed vervolgens een reprimande krijgt, zullen zij minder geneigd zijn vertrouwen aan burgers te geven – uit eigen lijfsbehoud. Of als blijkt dat de burger, hoewel hij vertrouwen krijgt, alleen maar bozer wordt, dan zal de ambtenaar daar ook van weg bewegen en steeds minder toeschietelijk worden. Ook kan het zo zijn dat medewerkers vertrouwen ontlenen aan het team als geheel: in weerwil van een manager of boze burger is de prestatie van het team zo goed dat ieder teamlid aanvoelt dat juist aanpassen aan het team de beste kansen biedt voor overleving en welzijn. Het gaat hier niet alleen over een smal eigenbelang. Een dergelijke beslissing of beweging kan ook voortkomen uit gevoelens van rechtvaardigheid bijvoorbeeld.

Het streven naar overleven en welzijn in de online wereld vraagt beter begrip van 'merging realities', van samensmeltende werkelijkheden. Ervaringen in de off- en online wereld versmelten en inmiddels leven we in gemeenschappen van mensen en systemen. We accepteren systemen zonder er veel vanaf te weten, zolang ze maar functioneren en doen wat wij willen. In extreme omstandigheden, als iemand doodziek is bijvoorbeeld, worden de beperkte mogelijkheden van de online aanwezigheid dramatisch. Als ik niet fysiek aanwezig ben bij een dierbare die ziek is, kan ik niets doen. Als ik niet op het goede moment aanwezig ben evenmin. Als ik niets kan doen om de pijn te verlichten of de ziekte te bestrijden, heeft dit grote gevolgen voor de zieke en ik voel mij dan ook beroerd. Als de zieke een vreemde is daarentegen, voelt dit anders voor mij. Plaats, tijd, relatie en handelingsperspectief definiëren samen wat er gebeurt.<sup>11</sup>

In het streven naar overleven en welzijn geven we onze *presence*, onze 'aanwezigheid', vorm. Als het ware 'spelen' we, voeren we op en voeren we uit wie we willen zijn.<sup>12</sup> En we kunnen dit zowel on- als offline doen. Identiteit is niet alleen een biologisch gegeven, het gaat ook om hoe we deze identiteit presenteren en laten interacteren met anderen. Ik ben geboren als vrouw en kan op heel veel verschillende manieren mijn vrouw-zijn vormgeven. Culturele, sociaal-economische en politieke omgevingen hebben invloed op hoe ik mijn vrouw-zijn vormgeef. De manier waarop

wij onze *presence* vormgeven, 'performen' of 'spelen' of 'uitvoeren', wordt voor een groot gedeelte bepaald door hoe wij getuige zijn van elkaar en van onszelf. Daarin werken de drie bewustzijnsniveaus samen, geven sensaties, emoties en gevoelens richting aan en maken we ook politieke en culturele keuzes. In de 'performance of presence', in onze 'uitvoerende aanwezigheid', speelt vertrouwen een grote rol. We kunnen onze 'uitvoering van aanwezigheid' immers aanpassen aan hoe we de situatie waarin we ons bevinden waarnemen. De 'performance of presence' wordt bepaald door hoe je iets of iemand vertrouwt.

**spelen  
uitvoeren  
vormgeven**

---

## 2.2. Interactie tussen persoon en systeem

De spanning tussen de persoonlijke leefwereld van mensen en de technologische systeemwereld van organisaties en bedrijven is aan het veranderen. Enerzijds zijn er voor zowel armen als rijken nieuwe mogelijkheden. Vluchtelingen die alles kwijt zijn, hebben vaak wel een mobiele telefoon waarmee ze in contact kunnen staan met anderen. Anderzijds hebben databases en algoritmes voor nieuwe digitale muren gezorgd waar maar weinigen doorheen kunnen komen. De digitale grenzen zijn keihard.

Ook de democratische wetten, die niet alleen voor mensen maar ook voor systemen gelden, zijn onder grote spanning komen te staan. Per land kunnen de wetten en opvattingen verschillen over persoonlijke privacy, aansprakelijkheid van bedrijven en het hanteren van de macht van de overheid. In de jaren negentig waren er na de opkomst van de nieuwe technologieën amper wetten voor de toepassing ervan. In razend tempo veranderden bedrijven, organisaties en overheden hun processen en administraties om aanpassingen aan de digitale tijd mogelijk te maken. ICT versnelt processen en maakt veel data onmiddellijk toegankelijk.

**ICT verandert schaal en  
snelheid van communicatie  
en transacties**

---

Het lijkt alsof niets meer bewaard hoeft te worden, alle kennis is immers direct opvraagbaar. Het klopt dat er veel valt op de zoeken en dat er veel referenties te vinden zijn, maar kennis gebaseerd op ervaring is niet via ICT te vinden. Mario Tokoro, die begin 2000 hoofd was van Sony Research, gaf als voorbeeld dat wanneer een kind niet zelf ervaren heeft om z'n vingers door een waterstraal te bewegen, het niet een tekenfilm van stromend water kan begrijpen.<sup>13</sup> Een andere grote kwestie is digitale archivering. Standaarden in de ICT volgen elkaar snel op. Veel van mijn eigen werk uit de jaren tachtig en negentig, bijvoorbeeld, kan hierdoor niet meer ontsloten worden. Belangrijker is dat veel overheden

---

11 Hierop is het YUTPA-raamwerk, dat in hoofdstuk 4 wordt besproken, gebaseerd.

12 In de wetenschap wordt voor dit fenomeen het woord 'performativity' gebruikt. Met name Judith Butler heeft deze term uitgewerkt: Butler, J., 2011, *Bodies that Matter: On the Discursive Limits of Sex*. Routledge.

13 Steels, L. en Tokoro, M., 2003, *The Future of Learning: Issues and Prospects*. IOS Press.

hun digitale huishouding niet op orde hebben. Er is geen versiebeheer, zaken als identificeerbaarheid en traceerbaarheid zijn niet goed geregeld en archivering is niet in het primaire proces geïntegreerd. Hierdoor is bijvoorbeeld de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) regelmatig niet uitvoerbaar omdat ambtenaren de digitale sporen en bestanden niet kunnen vinden.<sup>14</sup>

De schaal en snelheid van de nieuwe ICT hebben ook schendingen van privacy en misbruik van macht tot gevolg. In de Europese Unie is pas sinds 25 mei 2018 een datawet van kracht die dit moet tegengaan, de zogenaamde 'General Data Protocol Regulation'. De GDPR kent zeven principes: rechtmatigheid, billijkheid en transparantie; doelbeperking; dataminimalisatie; nauwkeurigheid; opslagbeperking; integriteit en vertrouwelijkheid (beveiliging); en verantwoording. Vanwege de GDPR is het nu ook mogelijk om bedrijven aansprakelijk te stellen voor hun databeleid, waardoor nieuw normerend gedrag ontstaat. Lang was men huiverig voor dergelijke wetgeving, omdat die de Europese bedrijfsbelangen zou kunnen schaden. Het tegengestelde lijkt nu te gebeuren. Ook bedrijven in andere werelddelen die zaken willen doen in Europa, houden zich nu meer en meer aan de GDPR. Geïnspireerd door de GDPR geldt er in Amsterdam ook een lokaal ethisch afwegingskader (Tada), dat door de gemeenteraad is vastgesteld.<sup>15</sup>

**we vertrouwen systemen  
zolang ze doen wat  
wij willen dat ze doen**

---

Tegelijkertijd zijn we er ons allemaal van bewust dat we eigenlijk niet precies weten wat er met onze data gebeurt. Wanneer we de nieuwe technologieën voor communicatie en informatie willen gebruiken, moeten we vaak eerst een verklaring ondertekenen of we moeten cookies accepteren als we een website bezoeken. Maar weinig mensen lezen de bijbehorende voorwaarden. We willen vooral de applicatie kunnen gebruiken, websites bezoeken en onze appjes versturen. Ons besluit om iets wel of niet te gebruiken wordt niet zozeer bepaald door een verstandelijke overweging, maar wordt vooral ingegeven door de mate waarin onze verwachting en de werkelijke uitvoering met elkaar botsen in de drie eerder genoemde bewustzijnsniveaus van Damasio.<sup>16</sup> Als gebeurt wat we denken dat er zal gebeuren en dat is wat we graag willen, dan houden we ons niet bezig met het feit of het systeem wel betrouwbaar is. Zolang het doet wat wij nú nodig hebben, werken we ermee. We vertrouwen de systemen zolang ze doen wat wij willen dat ze doen.

## 2.3 Anywhere-anytime-real time 24/7

Met mobiele telefonie, Internet, algoritmes, databases en kunstmatige intelligentie (AI) voegt ICT nieuwe dimensies toe aan de samenleving. We kunnen 24/7 contact hebben met mensen en bedrijven in alle werelddelen. We kunnen direct informatie vinden, we kunnen thuis online kopen wat we nodig hebben. We kunnen het weer zien aan de andere kant van de wereld en we kunnen real time vertalen naar talen die we niet spreken. Het maakt online samenwerken mogelijk. De schaal en snelheid van deze technologie hebben ons gevoel over de wereld veranderd. Het is alsof de oude menselijke droom van elders tegelijk aanwezig te kunnen zijn is uitgekomen.

In de wetenschap onderzoekt men ten behoeve van de technologie voor informatie en communicatie nieuwe inzichten en werkingen. Die wetenschappelijke innovaties worden vervolgens in grote industriële laboratoria toegepast om nieuwe producten en diensten te ontwerpen. Dankzij intensieve marketing raken deze bekend bij consumenten, die ze uiteindelijk zullen willen kopen. De acceptatiecurves van Internet en mobiele telefonie zijn exponentiële groeicurves. Veel marketing is gebaseerd op 'anywhere anytime' samen aanwezig zijn. Miljoenen mensen zijn dagelijks deelnemer in grote sociale netwerken als die van Facebook en Google. Het is een manier om met dierbaren, dichtbij en ver weg, op ieder gewild moment in contact te zijn. Het geeft een gevoel te weten wat er aan de hand is en dat je erbij hoort omdat je op de hoogte bent.

Omdat niet duidelijk is wat de algoritmes doen en mensen – juist als gevolg van deze algoritmes – meer en meer in hun eigen 'bubbel' leven, groeien naast gevoelens van 'erbij horen' ook gevoelens van wantrouwen en onzekerheid. Het manipuleren met algoritmes, robots en data heeft in de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. Zo is 'fake news' ontstaan, dat inmiddels in veel landen een grote rol speelt in de polarisatie tussen bevolkingsgroepen. De bedrijven verzamelen de data van miljoenen mensen en maken algoritmes om deze data bruikbaar te maken voor hun klanten. Met advertenties en propaganda wordt goud geld verdiend en deze bedrijven zijn meestal niet bereid om data te delen, tenzij een overheid of rechtbank hen daartoe dwingt.

oude dromen

---

manipuleren met algoritmes,  
robots en data

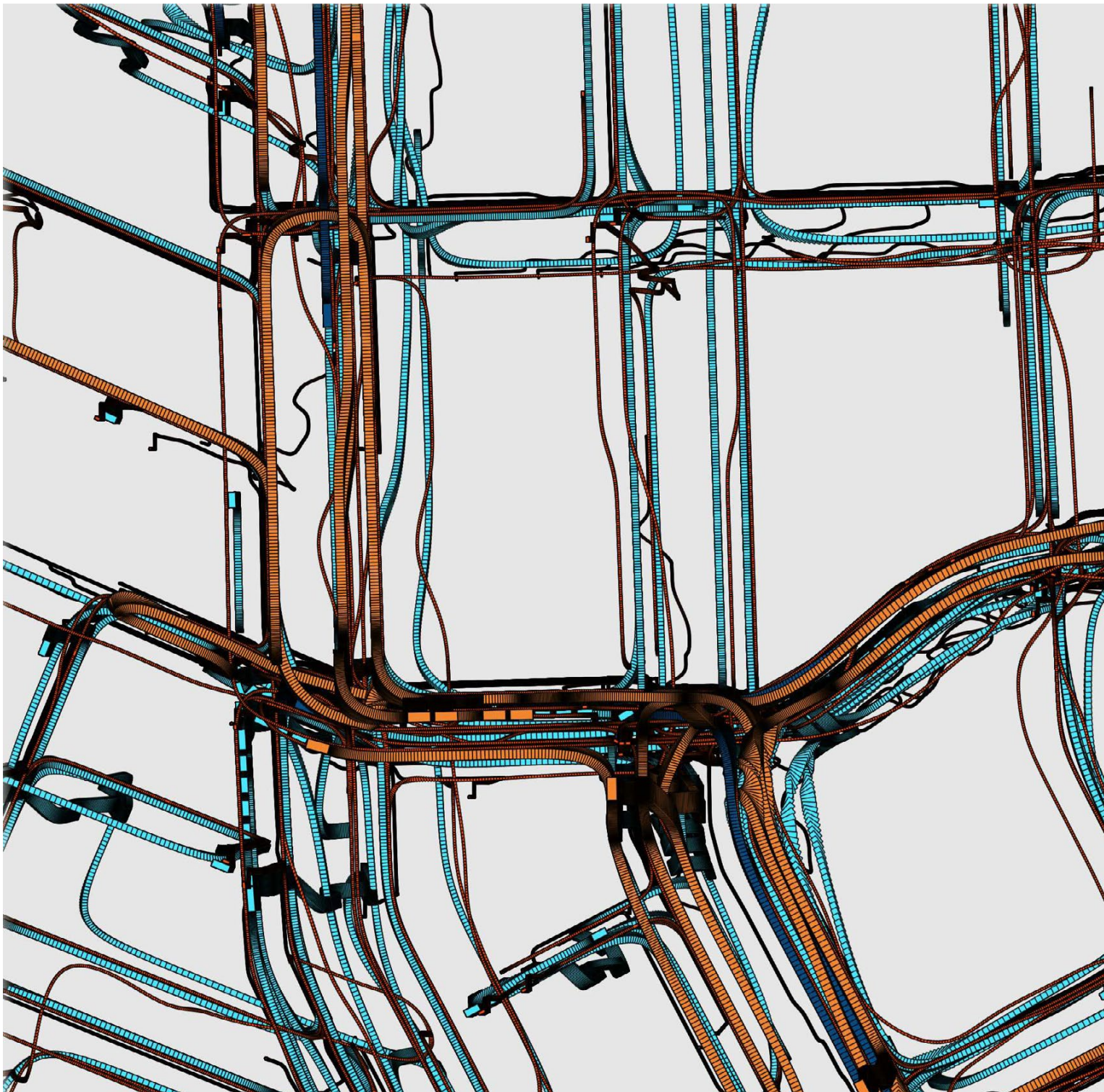
---

---

14 De commissie Archieven van de Raad voor Cultuur rapporteert hier regelmatig over sinds meer dan 15 jaar.

15 Voor de EU wetgeving GDPR zie: <https://gdpr.eu>. Voor het Amsterdamse TADA zie: <https://tada.city>

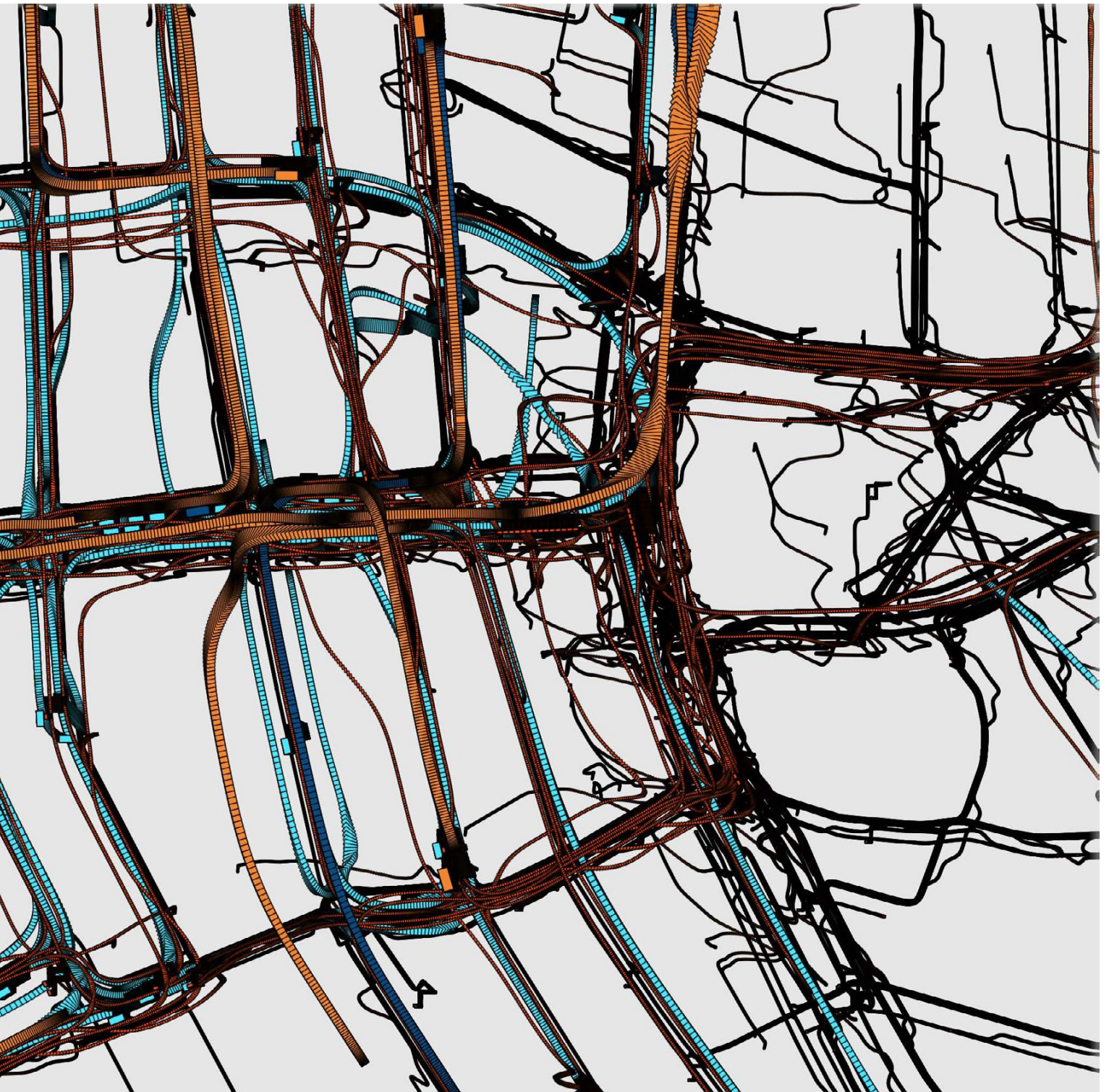
16 Hoofdstuk 5, 'The Thinking Actor', in het proefschrift *Presence and the Design of Trust* gaat over deze dynamiek. Zie: <http://www.nevejan.org/presence>



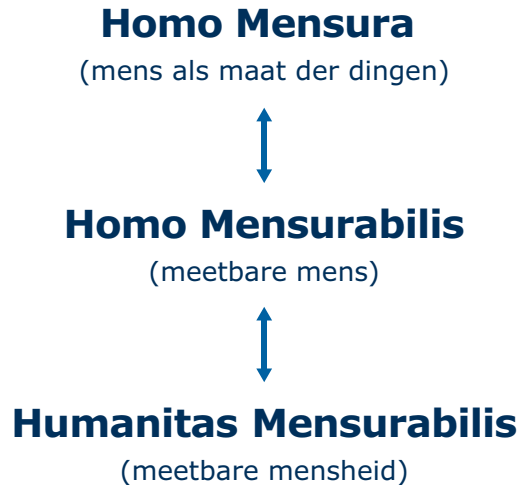
Kunstenaar: Richard Vijgen

Dit is een visualisatie van de Amsterdamse stoplichten die de bewegingen van mensen reguleren. Deze visualisatie is gemaakt ter illustratie van een verhaal voor kinderen over kunstmatige intelligentie, *Elsa en de Stoplichten*, dat is geschreven door prof. Alessandro Bozzon in de context van het onderzoeksprogramma van de Nederlandse bijdrage aan de Architectuur tentoonstelling van La Biennale di Venezia in 2021.





## Paradigma's van menselijke ervaring



In 2014 in Montreal (Canada) tijdens de opening van de UNESCO wereldconferentie van sociale wetenschappen introduceerde ik deze paradigma-wisseling in de menselijke ervaring.

Afbeelding: Caroline Nevejan

Velen voelen dat er ook een andere wereld schuilt achter de makkelijke toegang tot digitale sociale netwerken en de vele advertenties die je gratis ontvangt. Terwijl we enerzijds als vanzelf voorwaarden accepteren van iedere app die we willen gebruiken, voelen we anderzijds dat we niet weten wat er gebeurt. Dit maakt dit onzeker en tegelijkertijd gaan we 'tussen de regels door lezen' en accepteren steeds moeilijker de waarheid die we voorgeschoteld krijgen. Als woorden geen daden meer zijn en systemen ondoorzichtig zijn, hoe kunnen we dan in vertrouwen samenleven met elkaar? Waarheid en vertrouwen horen bij elkaar.

**waarheid en vertrouwen  
horen bij elkaar**

### 2.4. Nieuwe ervaring: de meetbare mensheid

Millennia lang was de natuur sterker dan de mens en was overleven het allerbelangrijkste. Zodra mensen zich gingen vestigen en samenlevingen gingen bouwen, en ook welzijn aandacht kreeg, werd 'de mens de maat der dingen'. In de laatste 2000 jaar ontstond onder invloed van de wetenschap vervolgens een nieuw paradigma van menselijke ervaring. Het 'weten is meten' ging een grote rol spelen in het sociale en economische leven. Onder invloed van ICT, waardoor 'real time data' wereldwijd tegelijkertijd beschikbaar zijn, is nu een derde paradigma van toekomstige menselijke ervaring aan het ontstaan, dat van de 'meetbare mensheid'. Applicaties om te navigeren met de auto, bijvoorbeeld, waarschuwen voor files waardoor

de automobilisten direct hun route veranderen. Door real-time data te combineren en gelijk terug te geven aan de mensen die ze zelf hebben gegenereerd, kunnen mensen onmiddellijk hun gedrag aanpassen. Zo is het ook voorstelbaar om 'real time' het effect te monitoren van het gedrag van de mensheid met betrekking tot klimaatverandering of energiegebruik bijvoorbeeld en tegelijkertijd feedback te geven op individueel niveau. Op dit moment is de computerkracht voor dergelijke applicaties nog te klein, maar dit verandert snel.

**tegelijkertijd data genereren en 'real time', op basis van deze data, ons gedrag aanpassen**

---

In dit nieuwe fenomeen van de 'meetbare mensheid' passen miljoenen mensen 'real time' hun gedrag aan op basis van data die ze zelf genereren, maar is de tijd om te overwegen hoe men wil reageren steeds korter. Manipulatie wordt zo steeds eenvoudiger, terwijl het voorspellen van neveneffecten steeds complexer wordt. Hierdoor worden heel andere bewegingen en ontwikkelingen in de maatschappij mogelijk, waarvan we het puntje van de ijsberg nog niet eens hebben gezien. Wel is duidelijk dat meer en meer mensen deelnemen in deze 'participerende systemen', die dagelijks op basis van data het gedrag van velen van ons beïnvloeden.<sup>17</sup>

Van overleven, naar welzijn, naar deel uitmaken van het grotere geheel. Dit zijn grote veranderingen in de menselijke ervaring die in de afgelopen twee millennia plaatsvonden. Hoewel velen van ons graag leven in een wereld waar 'de mens de maat der dingen is' en inmiddels 'de meetbare mens' hebben geïntegreerd in ons beeld van de wereld en van onszelf, verspreidt dit nieuwe paradigma van 'de meetbare mensheid' zich tegenwoordig snel, ondanks de grote onzekerheid die het met zich meebrengt.

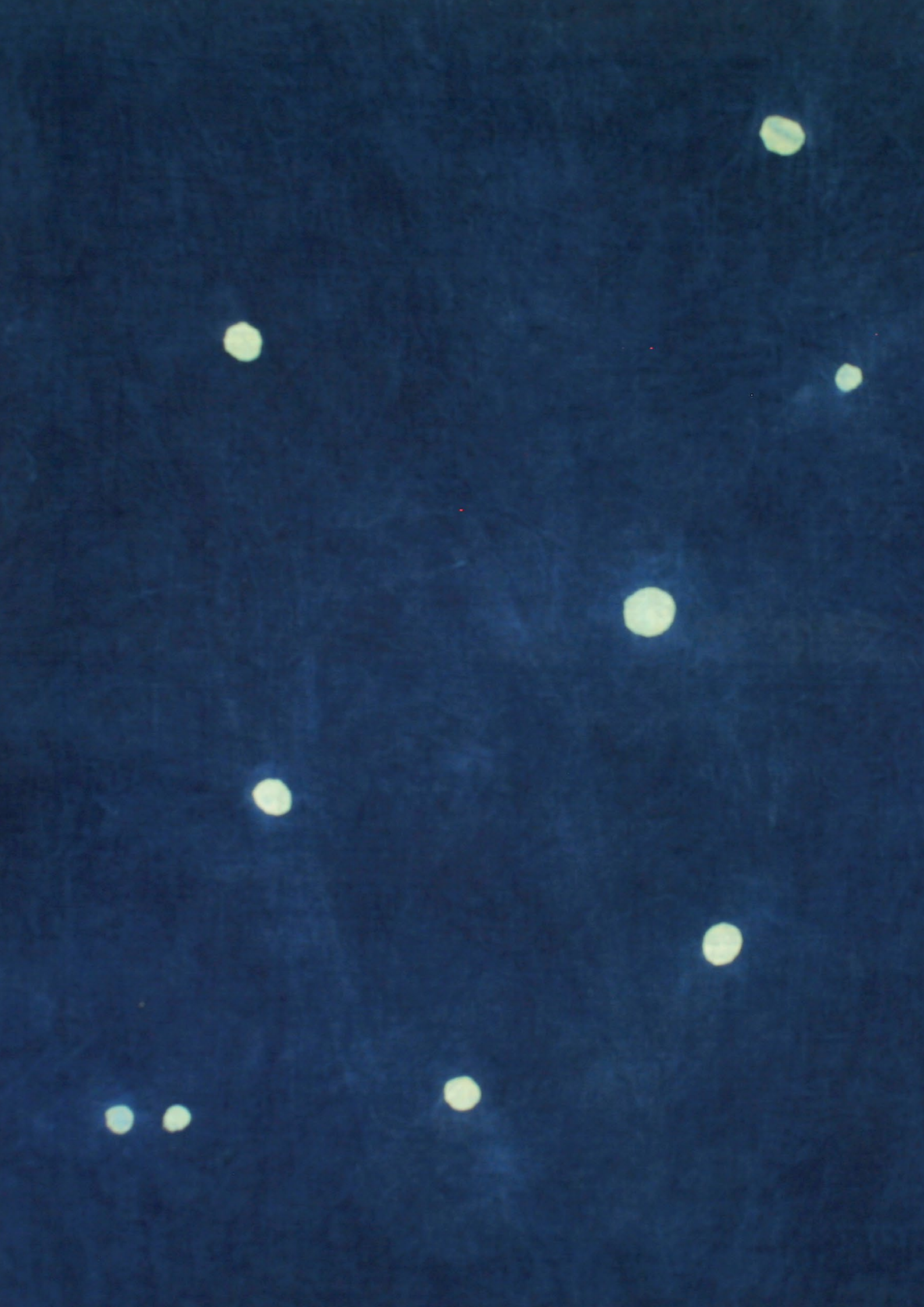
Nieuwe mogelijkheden voor het management van steden dienen zich aan door grote datasets real-time te verzamelen, te bewerken en een paar seconden later real-time terug te sturen aan bewoners, bedrijven en bezoekers opdat zij hun gedrag aanpassen aan het gewenste effect voor het management van de stad. Doen we dit nu met verkeersstromen, tal van andere applicaties zijn ook denkbaar. Wanneer burens tegelijkertijd om 07.30 het koffiezetapparaat aanzetten, hebben we twee keer zoveel energie nodig in de straat als wanneer de tweede buur dit doet om 07.35 uur. Maar wil men met de burens onderhandelen over de tijd van het aanzetten van het koffiezetapparaat? Willen we dat een overheid of een bedrijf regelt wie wanneer waarnaartoe kan gaan? Radicale transparantie wordt gezien als een manier om vertrouwen tussen bedrijven en de overheid te herstellen: door kennis te delen, data en algoritmes te publiceren, openheid van zaken te geven in zakelijke transacties en procedures van de overheid. Zo is sinds 2022 in Nederland de Wet Open Overheid van kracht.

**nieuwe mogelijkheden voor het management van steden**

---

---

<sup>17</sup> Brazier, F. en Nevejan, C., 2014, 'Vision for Participatory Systems Design', in *4th International Engineering Systems Symposium (CESUN 2014)*.



# Vertrouwen 3

Vertrouwen is een vaak gebruikt begrip en tegelijkertijd kan niemand dit precies definiëren. Als we het over vertrouwen hebben, gaat het om wat we zelf wel of niet doen, waar we wel of niet heen willen, met wie we wel of niet om willen gaan of dat we meer tijd nodig hebben voor we kunnen vertrouwen. Vertrouwen is niet tastbaar en toch kun je het voelen in je lichaam. Als je iets of iemand niet vertrouwt, ben je minder toeschietelijk, voorzichtiger en afstandelijker. Als je iets of iemand wel vertrouwt, is het fijn om te delen, om open en benaderbaar te zijn. Vertrouwen bepaalt hoe we aanwezig zijn in de wereld en met elkaar. Het is van groot belang voor ons overleven en voor ons welzijn.

### 3.1 Vertrouwen in de samenleving

Wetten kunnen een omgeving creëren die het voor mensen mogelijk maakt om elkaar te vertrouwen. Landen hebben wetten die bepalen wat goed gedrag is en die principes aanreiken om dit te kunnen beoordelen. In wetten worden de betekenis van betrouwbaarheid en de voorwaarden voor het hebben van vertrouwen vastgelegd. Het denken over zulke wetten is meer dan 2000 jaar geleden begonnen en heeft een eigen logica naast die van de mensen. De meeste mensen hebben de wet nooit gelezen maar begrijpen wel de essentie van de basisprincipes van het rechtssysteem.<sup>18</sup> De wet maakt een relatie tussen de mensen en systemen als de markt, het onderwijs of de zorg mogelijk. Echter, op de schaal en snelheid van digitale systemen is de huidige wetgeving niet berekend.

Vertrouwen is een belangrijke factor in hoe landen, regio's of steden functioneren. In een samenleving met weinig vertrouwen wordt met conflicten anders omgegaan dan wanneer er wel onderling vertrouwen bestaat.<sup>19</sup> Dit weerspiegelt zich ook in het rechtssysteem. De Nederlandse samenleving was van oudsher een voorbeeld van een 'high trust' omgeving waar iedereen in de polder moest samenwerken om het water buiten te houden. In een 'low trust' maatschappij, zoals in de Verenigde Staten bijvoorbeeld, worden conflicten voornamelijk voor de rechter uitgevochten. Daar kunnen mensen elkaar voor van alles en nog wat aansprakelijk stellen en het openbare leven is hierdoor heel anders georganiseerd. Wantrouwen is uitgangspunt en betrouwbaarheid ontstaat door het aansprakelijk stellen van de ander.

vertrouwen bepaalt karakter  
van een samenleving

---

18 Een van de geïnterviewden voor de studie naar Witnessed Presence was Inge van der Vlies, hoogleraar en rechter. Zij benoemde de eerste acht rechtsprincipes waarop de Nederlandse grondwet en wetgeving zijn gebaseerd.

19 Fukuyama, F., 1996, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Simon and Schuster.

## Acht rechtsprincipes waarop de Nederlandse grondwet en wetgeving zijn gebaseerd

- 1. Lichaam en geest zijn één**  
Integrity of body and mind
- 2. Vrijheid van expressie**  
Freedom of expression
- 3. We leven in een rechtsstaat**  
To live under the rule of law
- 4. De wet is gemaakt in een democratisch proces**  
A law that has been created by democratic process
- 5. De rechtbank zal de wet toepassen**  
Courts will apply the law
- 6. Er zal geen andere macht voor het gebruik van geweld in de samenleving zijn dan de politie, die opereert volgens de rechtsstaat**  
There will be no other force in society than the police, which operates under the rule of law
- 7. Het recht om je eigen capaciteit op te bouwen**  
The right to build your own capacity
- 8. Het recht om je eigen directe sociale relaties op te bouwen**  
The right to build your own direct social relationships

### Vrouwe Justitia of Themis

Vrouwe Justitia is van oorsprong een Romeinse godin. Zij is de personificatie van het recht geworden. Een afbeelding van haar is vaak te vinden op gerechtsgebouwen en andere plaatsen waar vroeger recht werd gesproken. Haar Griekse tegenhangster is Themis.

Deze foto is gemaakt in 1937 van de restauratie van Vrouwe Justitia op de Old Bailey in Londen ter gelegenheid van de kroning van George VI in mei 1937

Old Bailey / Justitia / Foto 1937, ©akg-images



**high trust  
en low trust**

---

Een samenleving met een hoge mate van vertrouwen is gebaseerd op een sterke gemeenschapszin, waarin mensen dagelijks betrokken zijn en met elkaar bepalen hoe ze samen willen leven. In zo'n stad of dorp kun je rustig een touwtje uit de voordeur laten hangen. Het hele dorp trekt één lijn wanneer de gedragscode wordt doorbroken. Iemand wordt uitgesloten van de groep totdat hij of zij zich weer aanpast. Zoals bij een voetbalteam waar een speler eruit wordt gezet wanneer hij het onderlinge vertrouwen heeft doorbroken. 'High trust', veel vertrouwen, werkt op basis van sociale in- en uitsluiting. Uitsluitingen in een 'high trust' maatschappij gebeuren op basis van een cultuur van schaamte en/of op basis van schuld.<sup>20</sup> In samenlevingen met weinig vertrouwen worden conflicten opgevat als belangentegenstellingen, die vaak tot juridische procedures leiden. Omdat dit dan weer gemakkelijk geweld in de hand kan werken, wordt in een 'low trust' maatschappij veel geïnvesteerd in veiligheidsmaatregelen. Hier kost vertrouwen geld. Er hangt geen touwtje uit de brievenbus, er wordt eerder een bewakingscamera geïnstalleerd.

### 3.2 Kwetsbaarheid, betrouwbaarheid en menselijke waardigheid

**verschillende begrippen  
voor vertrouwen**

---

In de Nederlandse taal worden de begrippen betrouwbaarheid en vertrouwen-stellen-in door elkaar gebruikt. Iets is 'te vertrouwen' of iemand is 'betrouwbaar' en we 'stellen vertrouwen in' ofwel 'durven kwetsbaar te zijn voor'. Vertrouwen stellen wordt door persoonlijke omstandigheden beïnvloed: of je je goed voelt, of je vriendelijke mensen om je heen hebt, of je vrij bent om te doen wat je wilt, of je met respect wordt behandeld, of je in je jeugd ook hebt meegemaakt dat je iets of iemand kon vertrouwen. In staat zijn om anderen te vertrouwen heeft te maken met de ervaring van persoonlijke kwetsbaarheid. Om te kunnen inschatten wanneer je wel of niet beschadigd kan worden, maakt levenservaring veel verschil. Je kan oefenen in leren vertrouwen en hoe je met vertrouwen met conflicten kan omgaan. Hoe je leert te vertrouwen heeft ook te maken met hoe de maatschappij naar jou kijkt: of je als jongen of meisje bent geboren, of je in een rijke en gezonde omgeving opgroeit of juist niet, of je gediscrimineerd bent toen je jong was, of je naar een fijne school kon gaan en meer.

Als we spreken over 'betrouwbaarheid' is dit vooral van toepassing op systemen en grote organisaties. Een systeem wordt gekenmerkt door functie, structuur en gedrag.<sup>21</sup> Uitvoerenden in het systeem opereren op basis van ervaring. Ervaring ontstaat door reflectie op en integratie van de drie eerder genoemde bewustzijnsniveaus van Damasio.



Bij betrouwbaarheid gaat het erom of mensen die de systemen en organisaties vertegenwoordigen in staat zijn om te doen wat zij zeggen, integer te handelen en goedwillend te zijn.<sup>22</sup> Deze drie aspecten, 'ability, integrity, benevolence', worden in studies over systemen en infrastructuur genoemd als de basiswaarden van betrouwbaarheid, die het management in grote organisaties gestalte moeten geven. Zij bepalen de betrouwbaarheid van een organisatie in de eerste plaats.

**capaciteit  
integriteit  
goedwillendheid**

---

Verwarrend is dat bij de invulling van 'het systeem' of 'de organisatie' de ene persoon 'het systeem' invult voor de ander. Ambtenaren, bijvoorbeeld, vertegenwoordigen voor burgers het overheidssysteem, leraren voor kinderen het onderwijssysteem, dokters voor patiënten het gezondheidszorgsysteem, werkgevers voor werknemers het bedrijfssysteem. In je professionele rol als deel van het systeem worden bekwaamheid, integriteit en goedwillendheid van je verwacht. Sommigen accepteren deze rol omdat ze denken dat ze zo kunnen bijdragen aan een betere wereld, anderen stellen het op prijs deel van het systeem te zijn en regels te kunnen uitvoeren, weer anderen misbruiken de macht die het systeem hun heeft gegeven voor eigen gewin, en soms is het voor iemand moeilijk om voor een ander 'het systeem' te vertegenwoordigen omdat men bijvoorbeeld onrecht ziet ontstaan.

**het systeem  
vertegenwoordigen  
voor de ander**

---

Na de Tweede Wereldoorlog is een nieuw concept geïntroduceerd om grenzen te stellen aan wat de ene mens de ander aan kan doen met de macht van het systeem. Mede naar aanleiding van het massavernietigingssysteem dat door duizenden mensen werd gedragen en waarmee miljoenen anderen zijn vermoord, werd de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens geïntroduceerd.<sup>23</sup> Deze verklaring bepleit dat het concept van de 'menselijke waardigheid' te allen tijde gerespecteerd dient te worden voor ieder mens, in ieder land en door ieder systeem. Het respect voor de menselijke waardigheid is een harde ondergrens geworden voor professioneel gedrag op elk niveau. Dit geldt voor de soldaat en de generaal, voor de directeur en de werknemer, de leraar en de leerling, de arts en de patiënt, de hoogste ambtenaar en de burger die schulden

**menselijke waardigheid  
te allen tijde**

---

---

20 Braithwaite, J., 1989, *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge University Press.

21 Nevejan, C. en Brazier, F., 2011, 'Time Design for Building Trust in Communities of Systems and People', in: *ICORD 11: Proceedings of the 3rd International Conference on Research into Design Engineering, Bangalore, India, 10-12.01.2011*, pp. 663-670.

22 Colquitt, J.A. en Salam, S.C., 2012, 'Foster Trust through Ability, Benevolence, and Integrity', in *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-based Management*, pp. 389-404; Lleo de Nalda, A., Guillen, M. en Gil Pechuan, I., 2016, 'The Influence of Ability, Benevolence, and Integrity in Trust between Managers and Subordinates: The Role of Ethical Reasoning', *Business Ethics: A European Review* 25(4), pp. 556-576; Svare, H., Gausdal, A.H. en Möllering, G., 2020, 'The Function of Ability, Benevolence, and Integrity-based Trust in Innovation Networks', *Industry and Innovation* 27(6), pp. 585-604.

23 Zie <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

heeft. Zij hebben allemaal recht op respect voor hun individuele menselijke waardigheid. Soms gaan gesprekken over vertrouwen eigenlijk over het respect voor menselijke waardigheid maar wordt dit niet als zodanig herkend.

Vertrouwen ontstaat in de balans tussen betrouwbaarheid en de kwetsbaarheid die komt met het vertrouwen-stellen-in. Is de betrouwbaarheid groot, dan kan men kwetsbaar zijn. Is de kwetsbaarheid groot, dan worden hoge eisen aan betrouwbaarheid gesteld. Dagelijks maken wij – vaak razendsnel – honderden keren deze balans op. Bijvoorbeeld als we beslissen wat we wel of niet vertrouwen om iets te eten, bij het al dan niet afstand tot elkaar houden in de bus of tram, of wanneer we een ander een geheim toevertrouwen. We ‘compartimenteren’ wie we in welke mate vertrouwen en op welk gebied. Zo kan ik iemand vertrouwen vanwege zijn kwaliteit als bakker, maar niet als het gaat om het kappen van een boom. En regelmatig worden we verleid om iets te vertrouwen wat niet betrouwbaar blijkt te zijn en worden we daardoor kwetsbaar. Dat kan hartstikke pijn doen – kinderen maken dit heel vaak mee. Het hoort bij groot worden, zeggen we dan. Maar helaas doen we dit elkaar ook aan als volwassenen. Daarom is er de rechtbank die in laatste instantie oordeelt wie waar in gebreke is gebleven door malafide betrouwbaarheid of door goedgelovigheid die tot onnodige kwetsbaarheid heeft geleid. Vertrouwen en het beschamen van vertrouwen is van alle tijden. Of het nu klassieke drama’s of hedendaagse literatuur betreft, een vaak voorkomend thema is hoe vertrouwen ontstaat, verandert, verdwijnt of kan worden hersteld.

**de balans tussen  
betrouwbaarheid en  
kwetsbaarheid**

---

### 3.3 Getuigen

In het getuigen zijn van elkaar ontstaat de balans tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid waardoor mogelijk vertrouwen afbrokkelt of groeit. Als getuige zie ik wat er gebeurt en in een heel korte tijd, vaak in minder dan een seconde, beoordeel ik dit volgens mijn waarden en beslis of ik iets wil doen. Als getuige van jouw daad kan ik met jou in gesprek gaan of iets doen dat weer beïnvloedt hoe jij hierop reageert. In het moment dat ik getuige ben van jou en jij van mij, ontstaat reflectie op ons handelen. Is het goed wat ik doe? Is het goed wat jij doet? Kan het anders? Is er gevaar? Is het waar? Kan het beter? Zo leidt de interactie tussen getuigen tot het onderhandelen over waarheid en vertrouwen.<sup>24</sup>

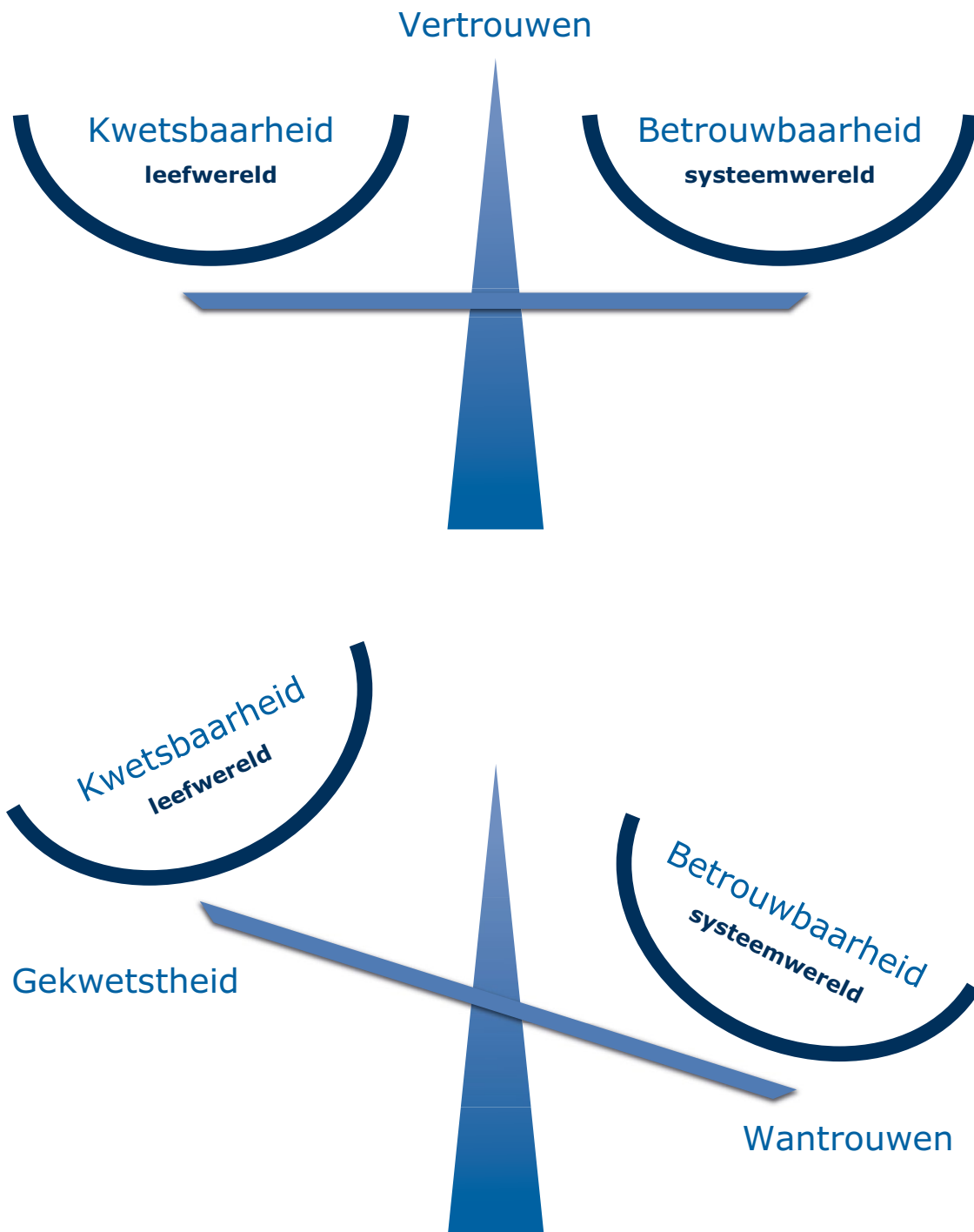
**sociale structuren  
ontstaan in het getuige  
van elkaar zijn**

---

Sociale structuren ontstaan doordat mensen getuigen van elkaar zijn. Familie en vrienden, burens en collega’s zijn getuigen van elkaar. De getuige is een belangrijke factor in het recht en ook in de wetenschap.

<sup>24</sup> Oliver, K., 2001, *Witnessing: beyond Recognition*. University of Minnesota Press.

## Vertrouwen is het resultaat van een afweging



De getuige in het recht is een fysieke figuur, die in confrontatie met andere aanwezigen, zoals de belanghebbende of het slachtoffer, onder ede haar of zijn waarheid getuigt. In de wetenschap getuigt een ene wetenschapper over de kwaliteit van het werk van de ander.

Onder invloed van technologie is veranderd hoe we getuige zijn van elkaar, en getuigenis geven aan elkaar.<sup>25</sup> We ontmoeten elkaar, bellen en appen en vergaderen online. Al deze werkelijkheden smelten samen tot één ervaring. Terwijl het recht er meer dan 2000 jaar over heeft gedaan om tot een uitgebalanceerd geheel te komen,<sup>26</sup> hebben we nu te maken met systemen die in een paar decennia zijn ontwikkeld door een handjevol ingenieurs en die nu al twee derde van de mensheid dagelijks beïnvloeden.

---

#### nieuwe snelheid en schaal in digitale netwerken

Deze participerende complexe systemen, grote sociale netwerken die draaien op de bijdrage van mensen en die meer en meer door kunstmatige intelligentie worden bepaald, hebben een fundamenteel andere schaal en snelheid dan de systemen voor overleven en welzijn die wij als mensen kunnen volgen en herkennen.

---

#### basisvertrouwen wankelt

Met de nieuwe manieren van getuige zijn, met de nieuwe vormen van menselijke ervaring, veranderen ook het gevoel van overleven en welzijn en dat van kwetsbaarheid en betrouwbaarheid. De balans van vertrouwen is onvoorspelbaar geworden en dit leidt tot existentiële onzekerheid. Hoewel we zelden spreken in deze termen, voelen de meeste mensen feilloos aan dat het basisvertrouwen wankelt en dat de oude vormen van overleven en welzijn voorbij zijn. De huidige participerende 'complexe systemen' bieden geen garantie meer voor overleven en welzijn, zonder dat iemand precies kan aangeven waar de schoen wringt. Sociale netwerken als Facebook, Twitter, Alibaba, Whatsapp maken niet alleen interactie mogelijk, zij spelen ook een belangrijke rol in het creëren van sociale onrust en politieke controle. Uiteraard is de politiek verantwoordelijk, maar ook de politiek is inmiddels afhankelijk van het digitale technologiesysteem en zichtbare en onzichtbare hiërarchieën en informele culturen in de huidige gemeenschappen van mensen en systemen.<sup>27</sup>

---

25 Gill, S.P. en Nevejan, C., 2011, *AI & Society Journal of Knowledge, Culture and Communication*, special issue *Witnessed Presence*.

26 Zie voor het gehele interview met Inge van der Vlies: <http://www.being-here.net/page/1407/inge-van-der-vlies--in-the-presence-of-law>.

27 Nevejan, C., 2012, 'In time: Between Emergence and Design', *Next Nature*, pp. 214-221.





# YUTPA 4

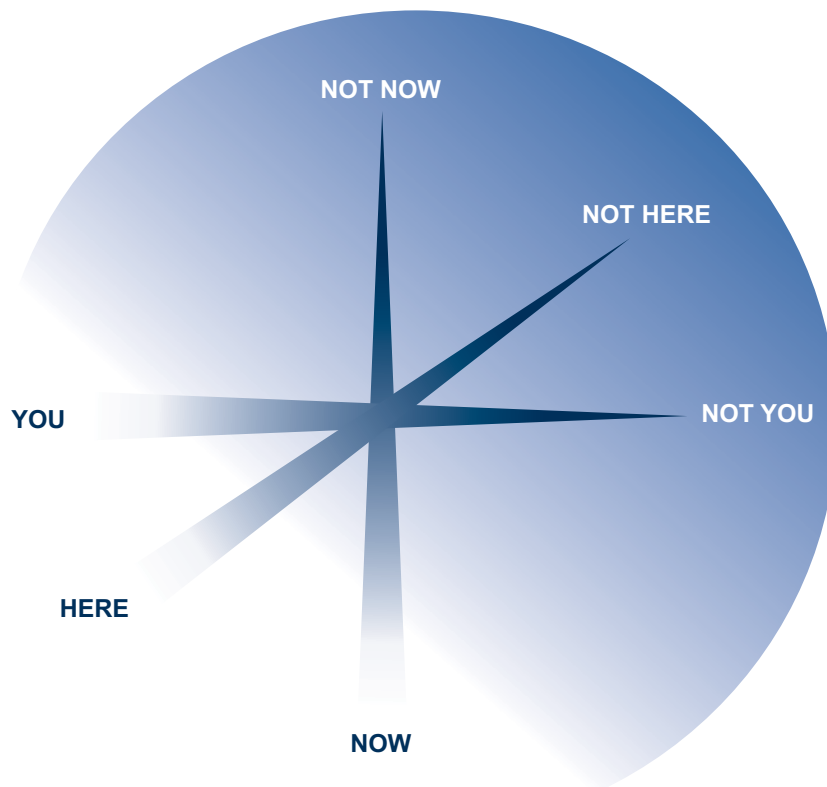
In de snel veranderende, onzekere en onvoorspelbare omgeving moeten mensen toch dagelijks keuzes maken over wat ze wel en niet vertrouwen. Om beter te begrijpen hoe wij keuzes maken in situaties waarvan onduidelijk is of we die wel of niet kunnen vertrouwen, heb ik het YUTPA-raamwerk ontwikkeld dat in dit hoofdstuk wordt besproken. Vertrouwen is in de eerste plaats het resultaat van een afweging tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid. Deze afweging wordt bepaald in de vier dimensies van Tijd, Plaats, Handeling en Relatie. Te weten dat een omgeving wel of niet betrouwbaar is, geeft maximale mogelijkheid om de eigen aanwezigheid vorm te geven en te kunnen anticiperen op wat komen gaat.

#### 4.1 De YUTPA-sfeer

In mijn promotieonderzoek *Presence and the Design of Trust* heb ik het YUTPA-raamwerk geïntroduceerd om de nieuwe samensmeltende on- en offline communicatieruimten te beschrijven.<sup>28</sup> Het acroniem YUTPA staat voor 'to be with You in Unity of Time, Place and Action' – met Jou in Eenheid van Tijd, Plaats en Handeling te zijn. Naast de communicatieruimte waarin wij fysiek met elkaar samenleven, hebben we door technologie nieuwe manieren van samen aanwezig zijn ontwikkeld. Het raamwerk legt een relatie tussen onze fysieke aanwezigheid in de wereld en de nieuwe manieren van aanwezig zijn die ICT nu biedt in de vier dimensies Tijd, Plaats, Handeling en Relatie. In mijn proefschrift heb ik deze situaties omschreven als Now/Not-Now, Here/Not-Here, Do/Not-Do en You/Not-You. Tussen 'Wel' en 'Niet' vindt uiteindelijk de weging plaats, het compromis, op basis waarvan wij onze aanwezigheid vormgeven.

In deze nieuwe communicatieruimten worden waarheid en vertrouwen niet vanzelfsprekend op dezelfde manier gewogen als voorheen. In de YUTPA-sfeer ontstaan acht onderscheiden communicatieruimten. De vier dimensies You, Now, Here, Do creëren samen de oorspronkelijke communicatieruimte waarin vertrouwen ontstaat tussen fysiek aanwezige mensen onderling. Door technologie hebben we nieuwe ruimten erbij gekregen. Technologie bestaat uit technieken, gereedschappen en een infrastructuur waarbinnen deze functioneren. In samenwerking met collega's uit de wetenschap, de kunsten en de ontwerpdiscipline hebben we in iedere dimensie factoren geïdentificeerd die de afweging voor vertrouwen beïnvloeden.





**De YUTPA sfeer:**

to be with You in Unity of Time, Place and Action.

Nevejan C., 2007. *Presence and the design of Trust*, diss., Universiteit van Amsterdam

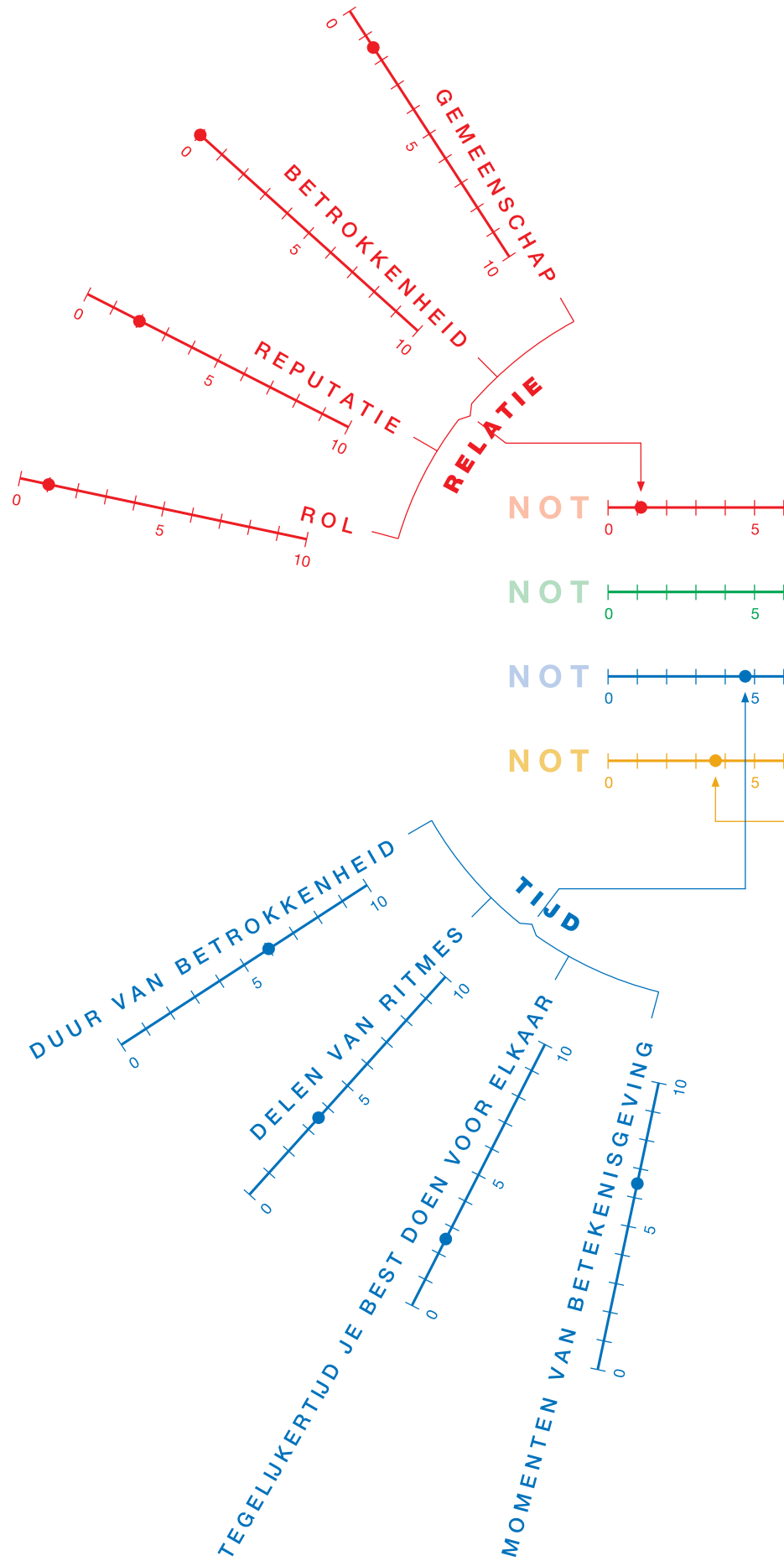
- **You / Not-You** gaat erover of je met iemand in relatie bent. Een sms van mijn vriend die ver weg is, heeft een heel andere betekenis dan een sms van het telefoonbedrijf om de hoek. Als je elkaar niet kent, zoals de anderen die ook in de Kalverstraat lopen bijvoorbeeld, zijn deze anderen voornamelijk informatie. Dat ik niet tegen ze op bots bijvoorbeeld. Ben ik wel in relatie, zoals met familie, collega's, vrienden of burens, dan is ook de online communicatie met hen betekenisvol.
- **Now / Not-Now** gaat erover dat je wel of niet nú aanwezig bent. Misschien eerder of later, maar niet op dit moment. Not-Now betekent dat je te maken hebt met gedocumenteerde informatie en communicatie. Now betekent dat je in real time kan communiceren.
- **Here / Not-Here** gaat erover of je fysiek aanwezig bent omdat je dan ook een zintuiglijke wereld met elkaar deelt. Niet fysiek aanwezig zijn betekent dat je met zeer beperkte zintuiglijk informatie te maken hebt, maar wel over de hele wereld met je geesteskracht aanwezig kan zijn. Wel ben je afhankelijk van anderen om in die andere fysieke ruimte, waarin je niet aanwezig bent, te handelen.
- **Do / Not-Do** gaat erover of je kan handelen. Dit kan fysiek handelen zijn, of online handelen, of niet handelen. Het gevoel te kunnen handelen draagt bij aan vertrouwen.

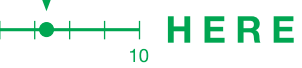
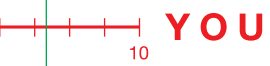
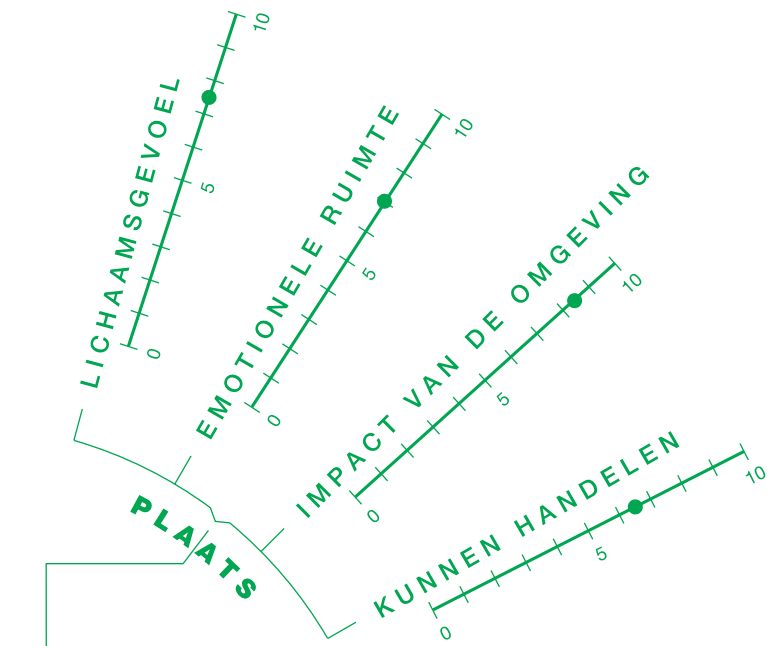
28 Zie onderzoek via [www.being-here.net](http://www.being-here.net)

Publicaties: Nevejan, C. and Brazier, F., 2012. Granularity in reciprocity. *AI & society*, 27, pp. 129-147.

Nevejan, C. and Brazier, F., 2011. 'Witnessed presence in merging realities in healthcare environments'. *Advanced Computational Intelligence Paradigms in Healthcare 5: Intelligent Decision Support Systems*, pp. 201-227.

Nevejan, C. and Brazier, F., 2015. 'Design for the value of presence', J. van den Hoven, PE Vermaas, I. Van de Poel *Handbook of ethics, values, and technological design: Sources, theory, values and application domains*, pp. 403-430.





In iedere YUTPA dimensie zijn factoren geïdentificeerd die de afweging voor vertrouwen beïnvloeden.

Concept: Caroline Nevejan

Ontwerp: Chin-Lien Chen, Office CC

Deze acht communicatieruimten houden specifieke mogelijkheden voor communicatie in en daarbij zijn de afweging en onderhandeling voor waarheid en vertrouwen verschillend.

You/Not Now/Not Here/Do is bijvoorbeeld een brief die ik aan mijn grootmoeder schrijf. Ik ben in relatie met haar, zij is niet hier en niet nu bij mij aanwezig en ik verricht wel een handeling, namelijk een brief schrijven. Not You/Now/Here/Not Do is bijvoorbeeld aanwezig in een omgeving waarin ik mij bevind en waar ik niemand ken en niets kan doen. Bijvoorbeeld tijdens het wachten op de trein.

De ruimte Not-You, Not-Now, Not-Here, Not-Do kenmerkt de vele onderliggende technologische systemen om ons heen. Het is een ruimte waarin we niet kunnen leven, niet kunnen ademen, terwijl deze systemen zoveel invloed hebben op ons dagelijks leven. Dit lijkt een open deur of een gotspe, maar ik hecht eraan dit zo te benoemen in een tijd waarin systemen almachtig dreigen te worden. In de moderne samenleving wordt veel betrouwbaarheid toegeschreven aan deze systemen Not-You, Not-Now, Not-Here, Not-Do en zijn we diep verweven geraakt met deze systemen. Ze zijn deel van onze lichamen geworden waardoor wij nu feitelijk cyborgs zijn.<sup>29</sup> De spanning tussen de leefruimte You/Now/Here/Do en de systeemruimte Not-You/Not-Now/Not-Here/ Not-Do vraagt dagelijks aandacht van veel mensen en we weten vaak niet hoe hiermee om te gaan.

## 4.2 De YUTPA-factoren

Na de ontwikkeling van de YUTPA-sfeer ben ik op zoek gegaan naar welke factoren in iedere dimensie de afweging voor vertrouwen beïnvloeden. In een interdisciplinair onderzoek met wetenschappers, kunstenaars en communicatie-experts als ontwerpers en journalisten, zijn in ieder van deze vier dimensies de factoren geïdentificeerd die de afweging voor vertrouwen mede bepalen en die beïnvloeden hoe men aanwezig wil en kan zijn.<sup>30</sup> Dit raamwerk is tot stand gekomen op basis van 22 interviews, opdrachten aan dertien kunstenaars en een speciale uitgave, *Witnessed Presence* met 11 wetenschappelijke artikelen, van het tijdschrift *AI & Society, Journal for Knowledge, Culture and Communication*.<sup>31</sup>

### 4.2.1

## Tijd

Mensen zijn sterfelijke wezens. Het feit dat we sterfelijk zijn is een existentiële gewaarwording die vaak in de puberteit plaatsvindt. In culturele en religieuze rituelen en in de wereldliteratuur is sterfelijkheid een groot thema. In populaire games gaan mensen voortdurend dood en hebben we vele levens. In het echt is dat niet zo. We hebben er volgens de wetenschap maar één.

Voor de komst van ICT was tijd een natuurlijk gegeven dat voortkwam uit de lokale ritmes van dag en nacht en de ritmes van seizoenen van planten en dieren om ons heen. Tegenwoordig hebben we een 24/7 economie en weten we altijd waar op een bepaald moment de zon opkomt, terwijl die bij ons net kan zijn ondergegaan.<sup>32</sup>

In hun persoonlijke leven integreren mensen verschillende soorten van tijd. De tijd van de natuur om ons heen, de tijd van en in ons lichaam, het tikken van het hart, het in- en uitademen, de tijd van de klok die onze samenlevingen karakteriseert, en nu dan ook de 24/7 systeemtijd waar onze informatie en communicatie meer en meer van afhangt.

Tijd is een belangrijke dimensie van persoonlijke ervaring en van gemeenschappelijke sociale ervaring. Een minuut pijn kan gevoelsmatig langer duren dan tien uur wachten op een bus. Een dag samen verliefd zijn kan als een eeuwigheid voelen en tien jaar samenleven kunnen zomaar voorbij zijn gevlogen. Op school en later op het werk voelt tijd vaak als een harmonica, die in- en uitschuift al naar gelang van wat er gebeurt.

### Duur van betrokkenheid

Om vertrouwen te wekken moet de duur van de betrokkenheid passen bij het doel van de interactie. Als het gaat om het wonen in een straat, dan zal men naarmate men daar langer woont, meer weten over wat daar wel en niet te vertrouwen is. Duur van betrokkenheid kan hier ook recht van spreken geven. Daarentegen gaat het er bijvoorbeeld bij het downloaden van software om dat dit zo kort mogelijk duurt.

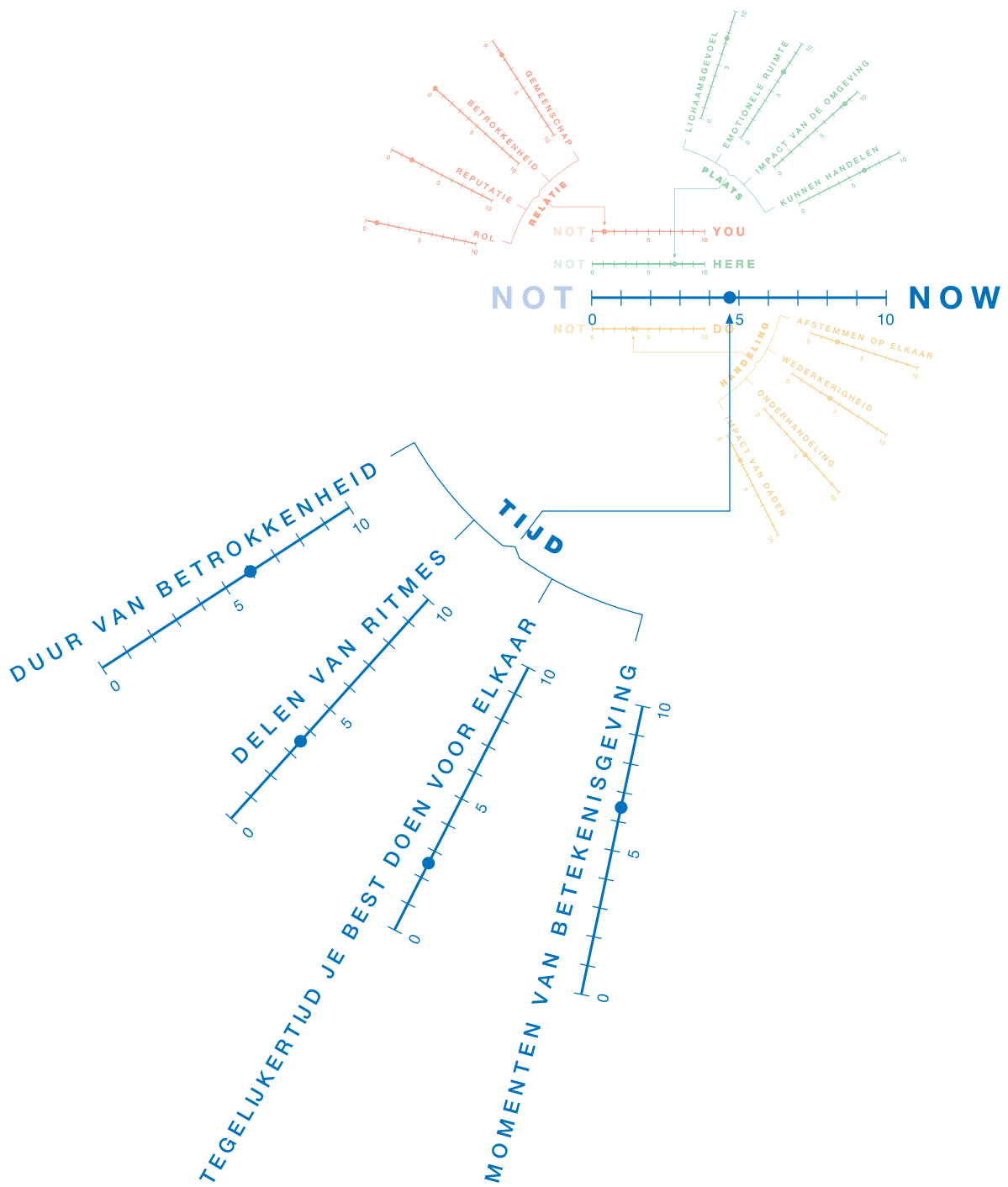
---

29 Haraway, D., 2006, 'A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late 20th Century', in *The international handbook of virtual learning environments*, pp. 117-158. Springer, Dordrecht.

30 Het gehele onderzoek Witnessed Presence 2009-2012 is te raadplegen via [www.being-here.net](http://www.being-here.net)

31 Gill, J.S. en Nevejan, C., 2011, *AI & Society Journal of Knowledge. Culture and Communication*, special issue *Witnessed Presence*.

32 De verschillende oud-en-nieuwvieringen op televisie in de nacht van 31 december op 1 januari zijn hiervan een prachtig voorbeeld. Nieuwjaar reist met de datumgrens mee over onze planeet.



### **Delen van ritmes**

Mensen ontwikkelen ritmes om structuur te geven aan het leven. Voorbeelden daarvan zijn werk- en schooluren, lunchpauzes, agenda's, vakanties. Ritme integreren in een interactie geeft zekerheid en het gevoel dat iets of iemand betrouwbaar is. Zoals het gezin dat iedere ochtend om half acht ontbijt, de teamvergadering op iedere dinsdagochtend of de wijkagent die elke week op hetzelfde tijdstip bij de school staat en daar door ouders aangesproken kan worden.

### **Tegelijkertijd je best doen voor elkaar**

Als twee partijen tegelijkertijd op elkaar afstemmen, creëert dit wederzijds vertrouwen omdat de een de ander een mogelijkheid biedt benaderbaar te zijn en vice versa. Goedemorgen zeggen in een winkel, beiden zorgen om op tijd op een afspraak te komen, beiden in de ontmoeting het beste geven van jezelf. Het gaat om kleine en grote inspanningen om elkaar openingen te bieden.

### **Momenten van betekenisgeving**

Als mens hebben we de behoefte om betekenis te geven aan de tijd. Dat doen we bijvoorbeeld met rituelen en vieringen als een verjaardag, bruiloft of een jaarlijks buurtfeest. Zo ontstaan gedeelde ervaringen en relaties waarin ook normen en waarden (opnieuw) worden bevestigd.

## 4.2.2

### Plaats

Plaats is waar het fysieke en sterfelijke lichaam aanwezig is. De interactie tussen het lichaam en de omgeving is fundamenteel voor het sturen van overleven en welzijn en voor het aanwezig kunnen zijn. Ook organisaties bieden vaak met hun locatie een fysieke ruimte, net als de stad, de school en de familie dat doen. Het gevoel van zich thuis voelen, recht van spreken te hebben op een bepaalde plek, is voor veel mensen niet vanzelfsprekend omdat het verbonden is met fysieke plaatsen die (soms) onbereikbaar zijn geworden door veranderingen en migratie.

In de online wereld is niet-op-dezelfde-plaats-zijn vaak een gegeven. Men ontmoet elkaar via het scherm. Steeds vaker doen mensen hun best er online goed uit te zien voor elkaar. Sinds de coronapandemie verlopen werk- en professionele contacten steeds meer in gemeenschappelijke online omgevingen. In 'multiplayer games' spelen duizenden mensen dagelijks op afstand met elkaar. De verwachting is dat dergelijke online omgevingen zich verder zullen ontwikkelen en we ons op andere manieren online zullen gaan bewegen.

Een belangrijk gegeven is dat wanneer je elkaar in het echt hebt ontmoet, het ook makkelijker is om je van elkaar online een voorstelling te maken. Na de pandemie ontmoeten we soms collega's die we slechts kenden van het scherm en die 'in het echt' heel anders blijken te 'zijn'. Personen kunnen ook ruimtelijk vertegenwoordigd zijn in online verschijningsvormen. Wanneer ik bijvoorbeeld online lesgeef, vraag ik iemand om mijn 'fysieke sociale interface' te zijn en namens mij fysiek in de ruimte te bewegen terwijl ik via de laptop met verschillende studenten spreek.<sup>33</sup>

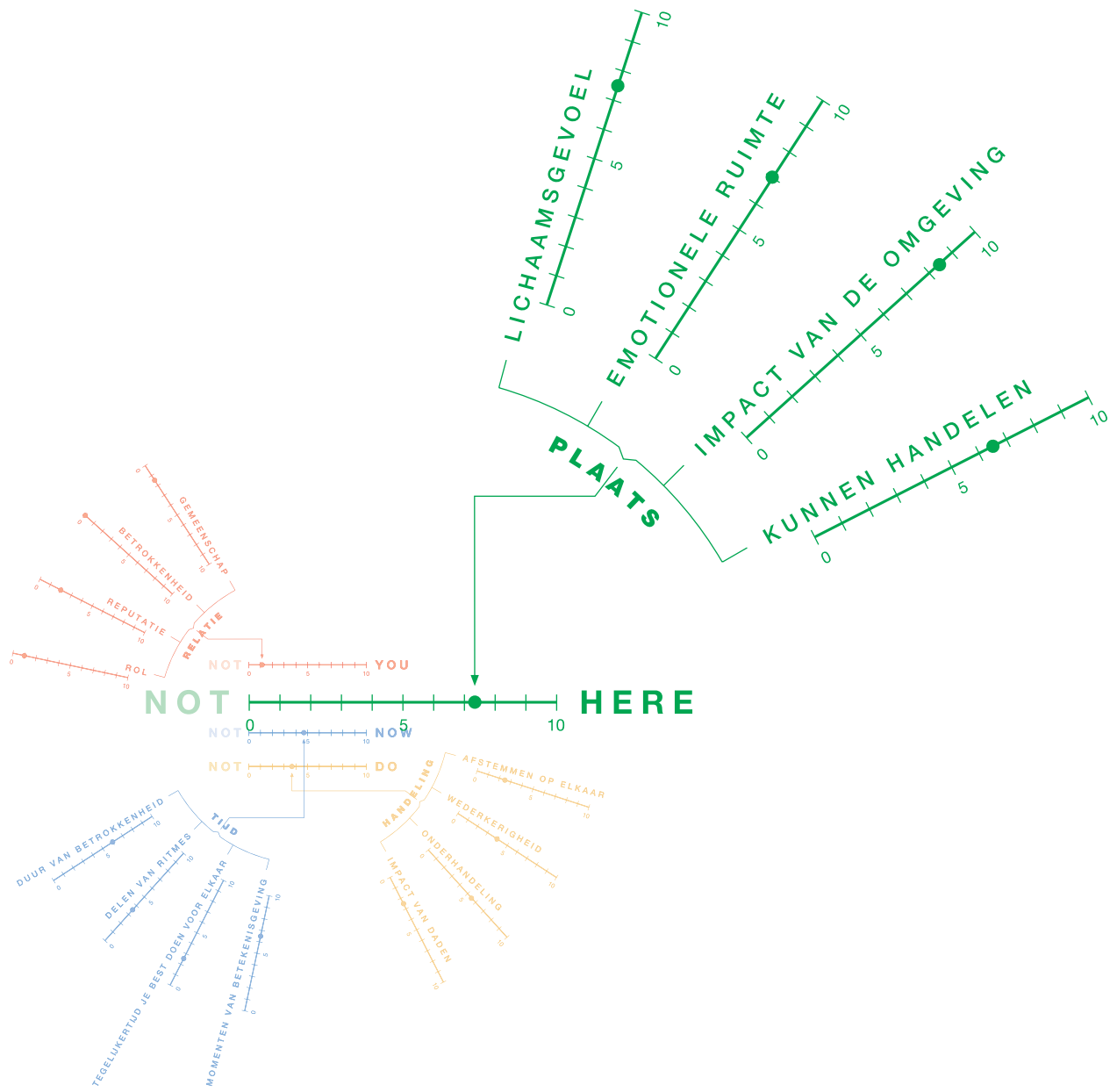
### Lichaamsgevoel

Onze fysieke toestand is van invloed op hoe we een omgeving ervaren. Als we fit en uitgerust zijn, ziet een straat er anders uit dan wanneer we ziek of moe zijn. Het lichaamsgevoel wordt ook bepaald door onze kleding of de manier waarop anderen naar ons kijken. Wanneer je als vrouw op straat wordt nagefloten of als je de enige bent met een donkere huid in een witte omgeving, of andersom, heeft dat effect op je. Soms geeft het lichaam ook intuïtieve informatie over veiligheid. Lichaamsgevoel is vaak helder en kan moeilijk liegen.

---

33 Gullström, C., 2010. *Presence design: Mediated spaces extending architecture*, diss., KTH Royal Institute of Technology Stockholm.





### **Emotionele ruimte**

Onze emoties hebben grote invloed op hoe wij onze omgeving ervaren. Zijn we moe en depressief, dan kan een zonnig strand een ergerlijke ervaring zijn. Zijn we verliefd, dan kan een kleine kamer voelen als een paleis. Maar in geval van ruzie kan dat paleis ervaren worden als een gevangenis. Als een interactie of interventie positief uitwerkt op de emotie van de betrokken partijen, versterkt dit het gevoel van vertrouwen.

### **Impact van de omgeving**

De omgeving kan een positief of negatief effect op onze aanwezigheid hebben en als zodanig ons gevoel van vertrouwen beïnvloeden. Het maakt bijvoorbeeld uit of je iemand ontmoet buiten in de regen of binnen in een gezellig en warm buurthuis. Het lichaam reageert op de omgeving en sfeer, soms nog voordat ons bewustzijn dat doorheeft. Aanwezig zijn online vraagt veel van lichaam en geest. Online haal je je anderen voor de geest, vul je zelf de gebrekkige zintuiglijke online communicatie aan met referenties en verbeelding. Het lichaam speelt daarbij een ondergeschikte rol, want vaak beweeg je amper: alleen ogen, oren en de typende vingers worden zichtbaar moe.

### **Kunnen handelen**

Als de plek waar je je bevindt de mogelijkheid biedt om (zelf) te handelen, geeft dat meer vertrouwen, omdat je invloed kunt uitoefenen. Mag je op school bijvoorbeeld foto's aan de muur hangen, of mag je de muur niet aanraken? Mag je koken thuis en heb je recht van spreken op het werk? Als in de publieke ruimte van een winkelcentrum allerlei regels gelden waardoor je niet kan bewegen zoals je wilt, dan heeft dat invloed op je mate van vertrouwen. Als je in een jongeren centrum wel de muur mag schilderen of als je in je eigen straat samen met anderen wel bloemen en bomen mag planten, groeit het vertrouwen snel.

### 4.2.3

## Handeling

Hoe we samen handelen bepaalt zowel betrouwbaarheid als kwetsbaarheid. Als getuige van elkaar, na waarneming en oordeelsvorming, kunnen we besluiten om al dan niet aan een situatie bij te dragen of in te grijpen. Getuige van elkaar zijn kan van een simpele handeling een daad maken. In het getuige zijn nemen we niet alleen de ander waar, we zijn ook getuige van onszelf. Daarbij ontstaat ook het morele of ethische oordeel, evenals de kracht om te handelen. Interactie komt voort uit series opeenvolgende handelingen, waarin we getuige zijn van elkaar en van onszelf, en waarin vertrouwen wordt opgebouwd of juist niet.

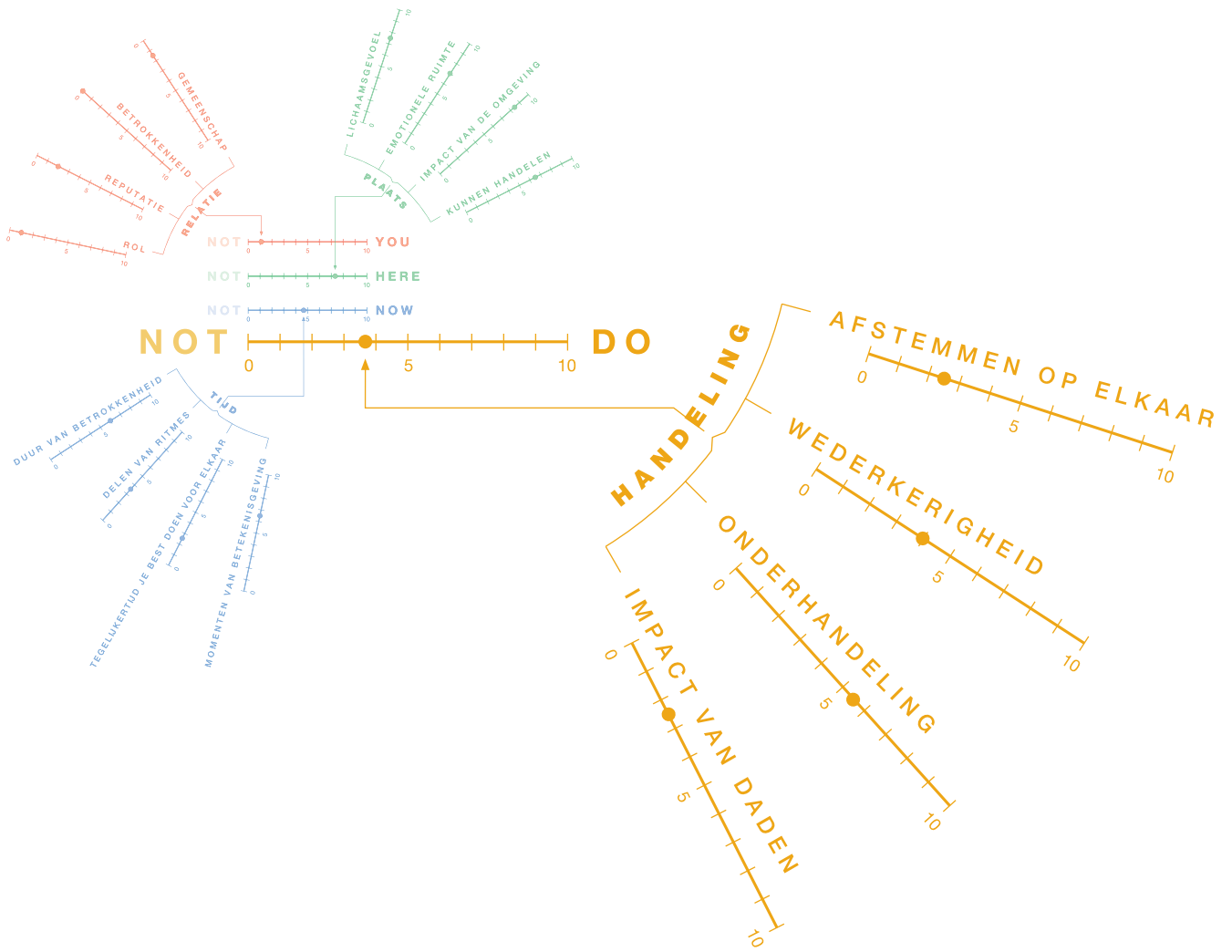
Als mensen in staat zijn om zelf te handelen, geeft dat hun het gevoel keuzevrijheid te hebben en invloed uit te kunnen oefenen op wat er daarna gebeurt. Men kan dan verantwoordelijkheid nemen. Als die handelingsmogelijkheid ontbreekt, nemen mensen morele afstand tot anderen en soms zelfs tot zichzelf.

### Afstemmen op elkaar

In een drukke straat lopen we niet tegen elkaar aan, we passen ons als vanzelf aan elkaars bewegingen aan. Ook thuis en op het werk doen we dit vaak zonder erbij na te denken. Voor de mate van vertrouwen maakt het uit of de betrokken partijen zich (onbewust) aan elkaar aanpassen. Wanneer twee mensen elkaar ontmoeten, vindt onbewust afstemming plaats van hun lichaam, ademhaling en beweging. Gaat dit eerste moment van afstemming niet goed, dan is het moeilijker om elkaar te vertrouwen. Ook in formele omgevingen is afstemmen van groot belang. Online is afstemmen moeilijk. Er is te weinig bandbreedte, men kan moeilijk bewegen, computers gaan aan of uit. Tijdens corona hebben veel mensen manieren gevonden om toch een beetje op elkaar af te stemmen, online met spelletjes, wandelend met *teams* aan, babbelkwartiertjes en meer.

### Wederkerigheid

Voor vertrouwen is het belangrijk dat er sprake is van geven en nemen in de onderlinge uitwisseling. Ik zet een kop thee voor jou en een andere keer doe jij dat voor mij. Het kan ook zijn dat jij geen thee zet, maar bijvoorbeeld wel mijn vuilnis de trap afdraagt. Wederkerigheid gaat niet over precies hetzelfde doen, of over tellen en meten, maar vooral over het elkaar over en weer diensten bewijzen vanuit een gevoel van respect. In vriendschap bijvoorbeeld speelt wederkerigheid een grote rol. Online kan wederkerigheid goed bestaan uit het over en weer dingen voor



elkaar doen. Het uitwisselen van creatieve expressie – ik stuur jou een muziekje en jij mij een beeld en ik jou dan weer een gedicht – kan tussen mensen die elkaar niet kennen en niet kunnen ontmoeten, groot vertrouwen creëren.<sup>34</sup>

### Onderhandeling

Onderhandelen is een proces met veel interacties, waarin verschillende belangen op een rijtje worden gezet, winnaars en verliezers bestaan en er soms ook naar een balans tussen die belangen wordt gezocht. Mensen hebben verschillende stijlen van onderhandelen, die door cultuur en opvoeding worden bepaald. Bij eenzelfde stijl van onderhandelen is de onderhandeling makkelijker en groeit vertrouwen sneller. Harde onderhandelaars genieten van andere harde onderhandelaars. Ze spelen hetzelfde spel en herkennen elkaars emoties. Steeds meer applicaties en kunstmatige-intelligentieprogramma's willen een rol spelen in onderhandelingen en zien deze als een technische procedure en afwegingen. De financiële wereld is er inmiddels volledig van afhankelijk. Voor de leek is dit echter niet transparant en dit kan bijdragen aan gevoelens van onrust.

### Impact van daden

Een handeling kan eenvoudig zijn, maar de gevolgen ervan groot. Een simpele pennenstreek, een vinkje in een database en het hele leven verandert. Elke daad kan grote gevolgen hebben, maar in de online wereld is soms sprake van een grote afstand tussen handeling en impact. De drone-aanvallen in Pakistan door vrouwen en mannen die fysiek in de Verenigde Staten waren, zijn hiervan een extreem voorbeeld. Maar ook bij een lokale overheid kan het typen van een paar woorden het leven van andere mensen ingrijpend veranderen. Zeker voor mensen die het systeem vertegenwoordigen, is het van groot belang om regelmatig de uitwerking van hun handelingen bewust te onderzoeken.

---

34 Nevejan C., 2020. 'Architectures of Trust', in *Values for Survival, Cahier 2, Chapter 6*. Het Nieuwe Instituut, Rotterdam (<https://openresearch.amsterdam/nl/page/65307/chapter-6-architectures-of-trust--introduction>)

### 4.2.3

## Relatie

In hoe wij ons tot elkaar verhouden speelt vertrouwen een grote rol. De gewoonten om relaties en vertrouwen te orkestreren kunnen per cultuur verschillen. Soms worden ze afgedwongen, andere keren mogelijk gemaakt. Je kunt mensen echter niet dwingen elkaar te vertrouwen, dat blijkt telkens weer.

Maatschappelijke en politieke dynamieken hebben hier ook veel invloed op. Het respecteren van menselijke waardigheid speelt een sleutelrol, nog voordat er van vertrouwen sprake kan zijn. Macht en onmacht, ondermijning en onderdrukking, autonomie en afhankelijkheid hebben groot effect op hoe mensen zich tot elkaar verhouden.

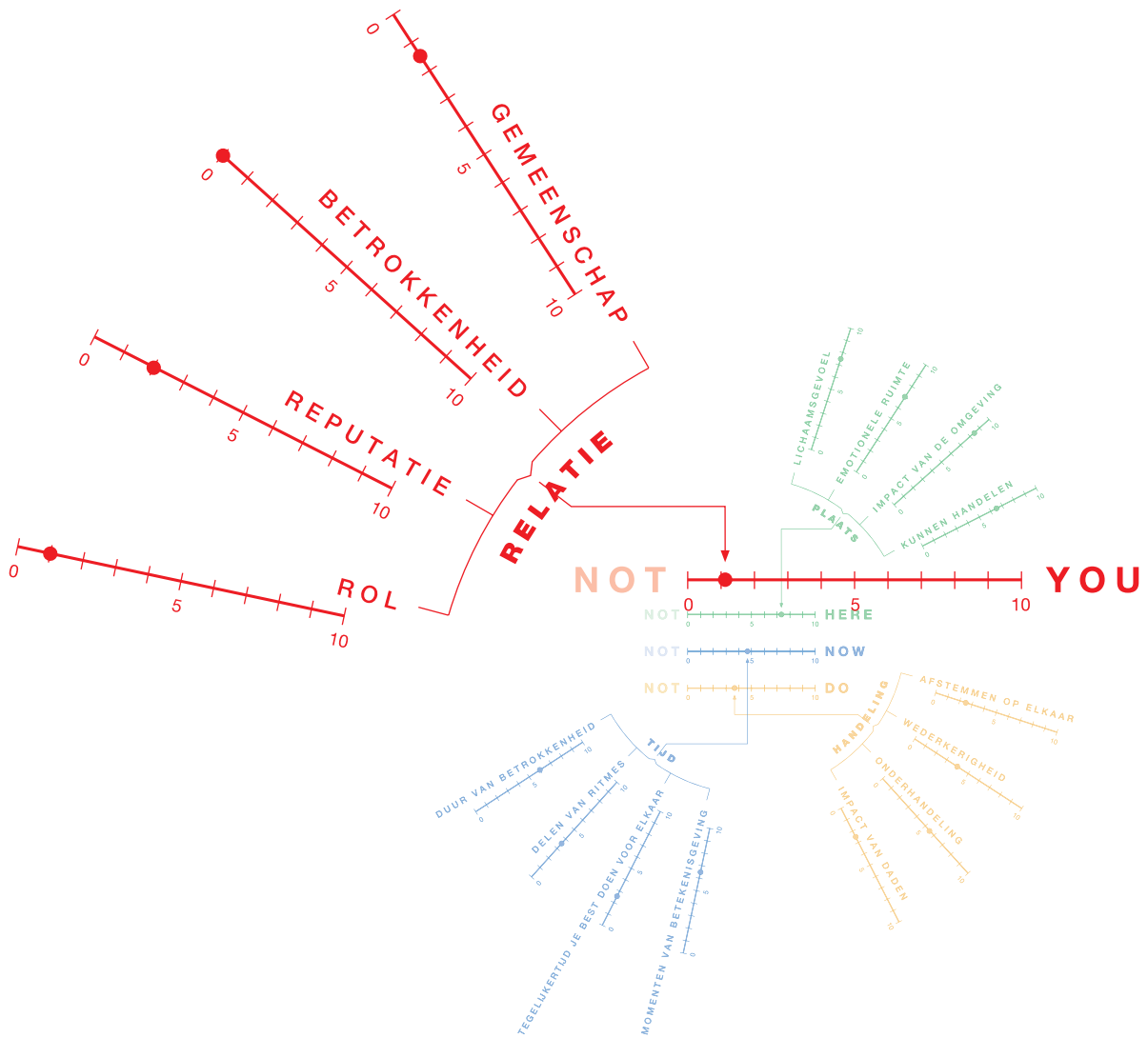
In de online wereld is vertrouwen een belangrijke factor. Er zijn relatief weinig referenties, het is moeilijk te checken of datgene waarvan je getuige denkt te zijn ook echt gebeurt. En als je dat al weet, hoe kun je dan handelen? In de anonimiteit van het Internet is veel wantrouwen. De tijd leert echter dat daar waar je vroeger nog verschillende identiteiten in de offline en de online wereld kon hebben, dat juist in de digitale wereld steeds moeilijker wordt. Steeds meer bedrijven werken alleen maar online en, anders dan verwacht, ontwikkelen de mensen die zo werken onderling solide relaties. In die zin zie je ook dat wij als samenleving en als individu wennen aan de nieuwe tijd, dat onze lichamen en ook onze sociale structuren zich aanpassen.

### Rol

Als de arts of leerkracht zich gedraagt op een manier die past bij de rol van een arts of leerkracht, geeft dat vertrouwen. Hoe een individu zich professioneel gedraagt, bepaalt of een interactie vruchtbaar is en er vertrouwen ontstaat. Soms is het nodig dat je rolvast bent, soms minder. De politieman heeft minder speelruimte in gedrag dan de kruidenier. Sommige beroepen hebben sterke protocollen, andere zijn meer afhankelijk van reputatie.

### Reputatie

De reputatie van een individu of een systeem speelt een rol bij het bouwen van vertrouwen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Zeker voor grote organisaties is het managen van reputatie een belangrijke taak. Reputatie komt voort uit eerder gedrag en zet de toon voor te verwachten gedrag. In de digitale wereld, en vooral via Internet, zijn vele reputatiesystemen ontstaan die van invloed zijn op het bedrijf of het werk



van mensen. Maar ook binnen een buurt, familie of vriendenkring kan reputatie mensen maken of breken. Met de huidige grote online schaal en snelheid is een 'cancel-cultuur' ontstaan. Bewegingen als #MeToo zijn krachtig en bekend geworden dankzij Internet, dat hier een katalysator is voor gerechtigheid. Reputatiesystemen kunnen mensen ook uitsluiten en breken. Op geruchten en fake news gebaseerde reputatiesystemen tarten juist rechtvaardigheid en betrouwbaarheid.

### **Betrokkenheid**

Persoonlijke betrokkenheid heeft vaak een positieve invloed op de mate van vertrouwen. Alleen als die te groot is of ongewenst, leidt dat tot minder vertrouwen. Systemen die betrokkenheid creëren, werken weer anders: een goed monitoringsysteem kan bijvoorbeeld veiligheid garanderen, maar kan ook de persoonlijke levenssfeer ongewenst binnendringen. Een goed begrip van het functioneren van systemen is een voorwaarde om de betrokkenheid ervan te kunnen beoordelen.

### **Gemeenschap**

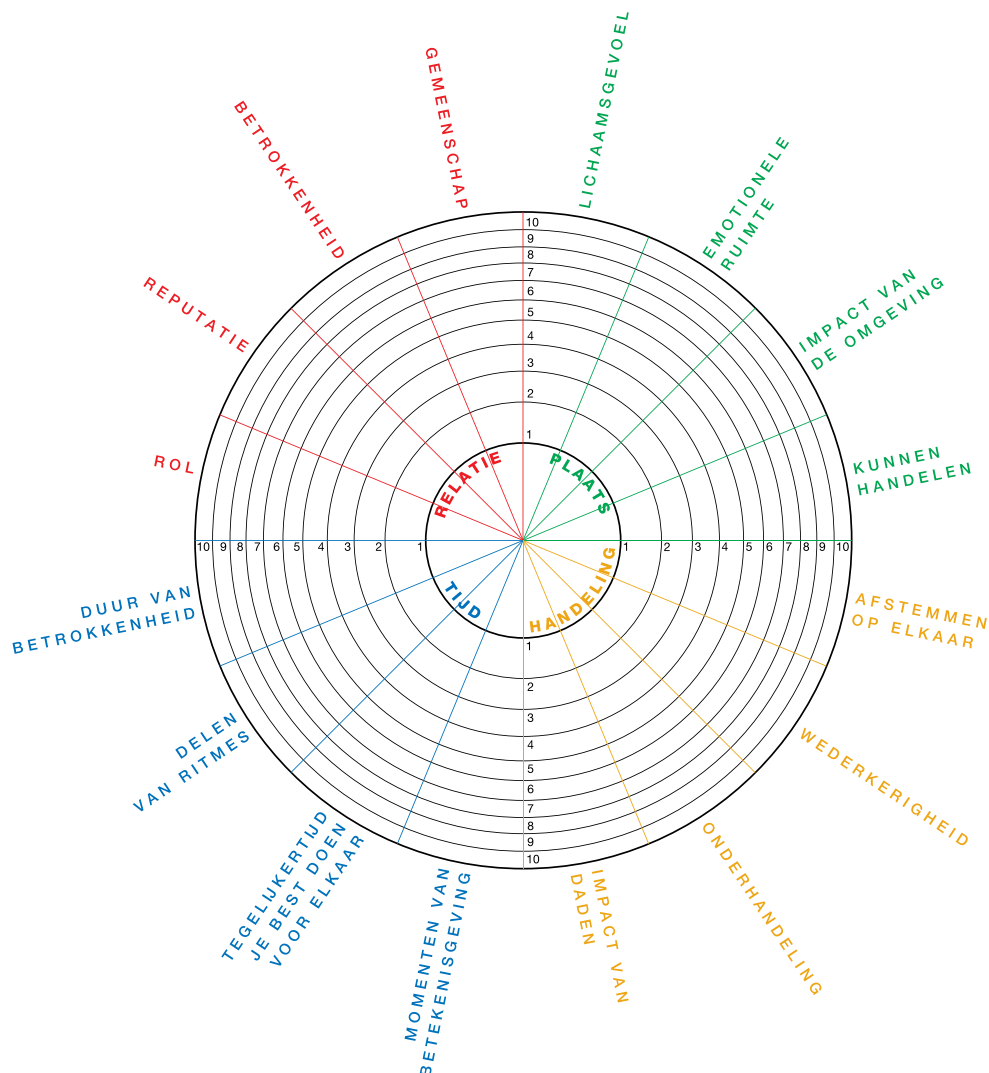
Als je deel uitmaakt van een gemeenschap, geniet je meer vertrouwen. Een gemeenschap kan een buurt of familie zijn, een cultuur of subcultuur of bijvoorbeeld een voetbalteam. In een gemeenschap worden waarden en normen gedeeld, wordt dezelfde symbolische taal gesproken en herkend, en delen mensen soms ook een spirituele dimensie. Gemeenschappen sluiten in en sluiten uit en dat kan heel pijnlijk zijn. Wanneer mensen deel zijn van eenzelfde gemeenschap, en dit geldt ook online, dan is er vanzelfsprekend vertrouwen.



### 4.3 Werken met het YUTPA-raamwerk

Het YUTPA-raamwerk is gemaakt om te kunnen analyseren hoe en waarom we iets of iemand vertrouwen. Het geeft inzicht in hoe vertrouwen wordt vormgegeven en we hoe dit beter kunnen doen. Het biedt zowel een analyse als een indicatie waar ontwerpruimte is om vertrouwen groter of kleiner te maken. Een YUTPA-analyse maakt inzichtelijk hoe de afweging voor vertrouwen wordt gemaakt. Deze analyse formuleert niet wat 'goed vertrouwen' is, het faciliteert het gesprek over hoe de afweging voor vertrouwen wordt gemaakt. Door de afweging helder en transparant te maken, is het mogelijk om ontwerpruimten binnen de vier dimensies te creëren voor nieuwe oplossingen voor het vormgeven aan vertrouwen.

In ieder van de vier YUTPA-dimensies Tijd, Plaats, Handeling en Relatie zijn vier factoren die de afweging voor vertrouwen in die dimensie beïnvloeden. De factoren zijn issues of thema's die een rol spelen in iedere afweging, maar hoe ze dit precies doen is per situatie verschillend. Voor iedere factor is het daarom noodzakelijk om eerst vast te stellen hoe deze



Dit is de **YUTPA roos** die we gebruiken bij het maken van analyses van afwegingen voor vertrouwen en voor het identificeren van ontwerpruimten

Ontwerp: Chin-Lien Chen

Teti Verhooff, Aisling Kloosterhuis, Heike Faber en Jurriaan Baas ontwerpen nieuwe materialen voor het gebruik van het YUTPA framework in de gemeente Amsterdam. Dit zijn schetsen uit hun proces.

factor in een bepaalde situatie een rol speelt alvorens met het raamwerk te gaan werken. Als het gaat over de factor 'duur van betrokkenheid' in de dimensie Tijd bijvoorbeeld, dan zal bij het wachten op een reparatie een korte periode meer vertrouwen wekken dan een lange, terwijl je reparateur meer vertrouwen krijgt als je de tijd neemt voor een klant.

Voordat een YUTPA-analyse start, stelt men vast wanneer een factor vertrouwen versterkt en wanneer een factor vertrouwen juist doet afnemen. In de wetenschap noemt men dit een 'protocol maken', waarin

### 1. Vul de vragen in over de casus

## Tijd

Relatie

Zie hoe vertrouwen ontstaat

Plaats

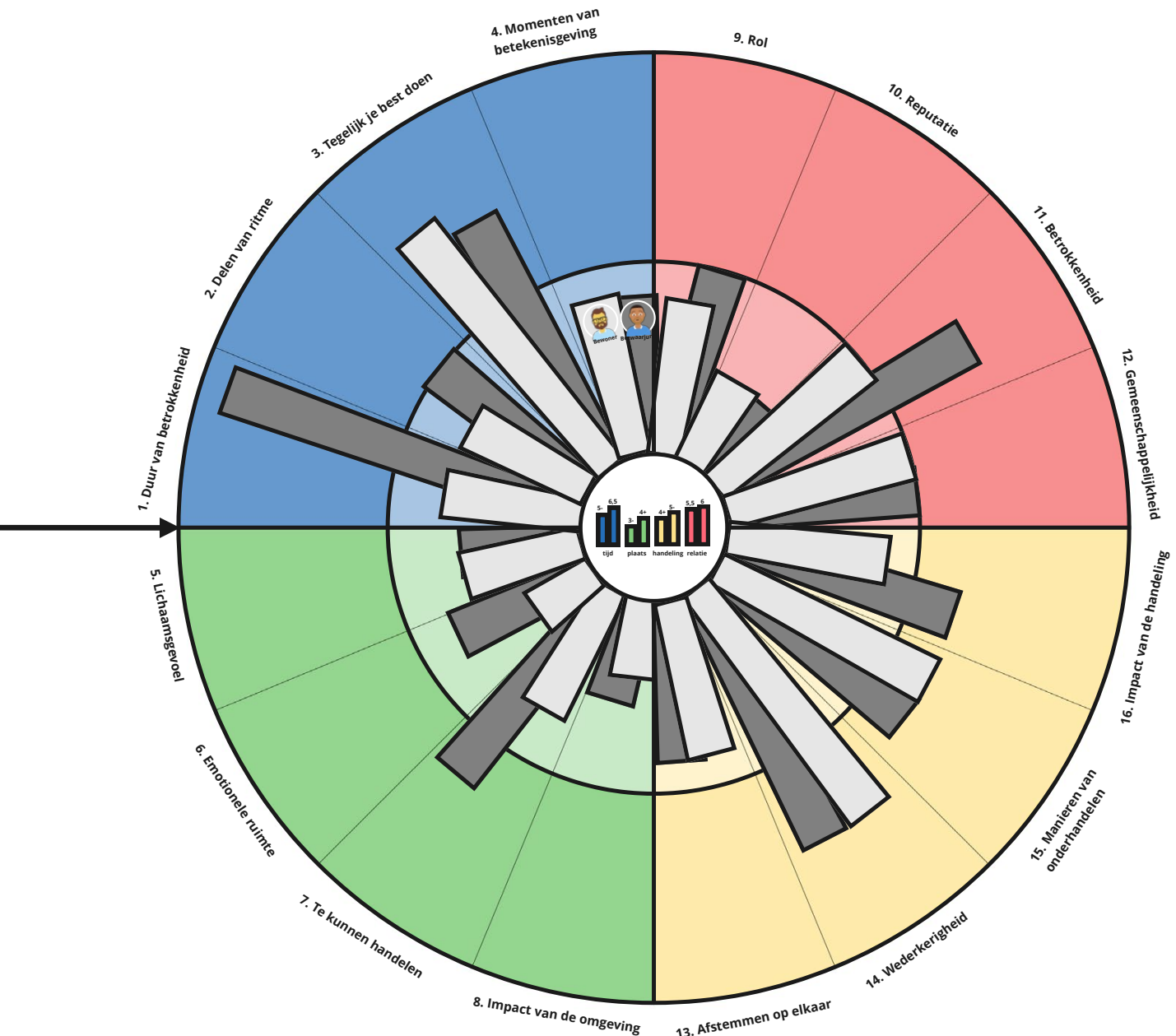
Handeling



de bijdrage en de waarde van de desbetreffende factor aan de afweging voor vertrouwen wordt vastgelegd. Soms wordt een protocol vooraf gemaakt, soms doen de deelnemers dit zelf. Het gesprek over het protocol is in zichzelf al heel waardevol voor deelnemers aan de situatie die gaat worden geanalyseerd.

Een YUTPA-analyse wordt voor een specifieke situatie, interactie of proces gemaakt vanuit een specifiek perspectief door één of meerdere 'YUTPA-rozen' in te kleuren. Men zet als het ware het proces of de interventie of de

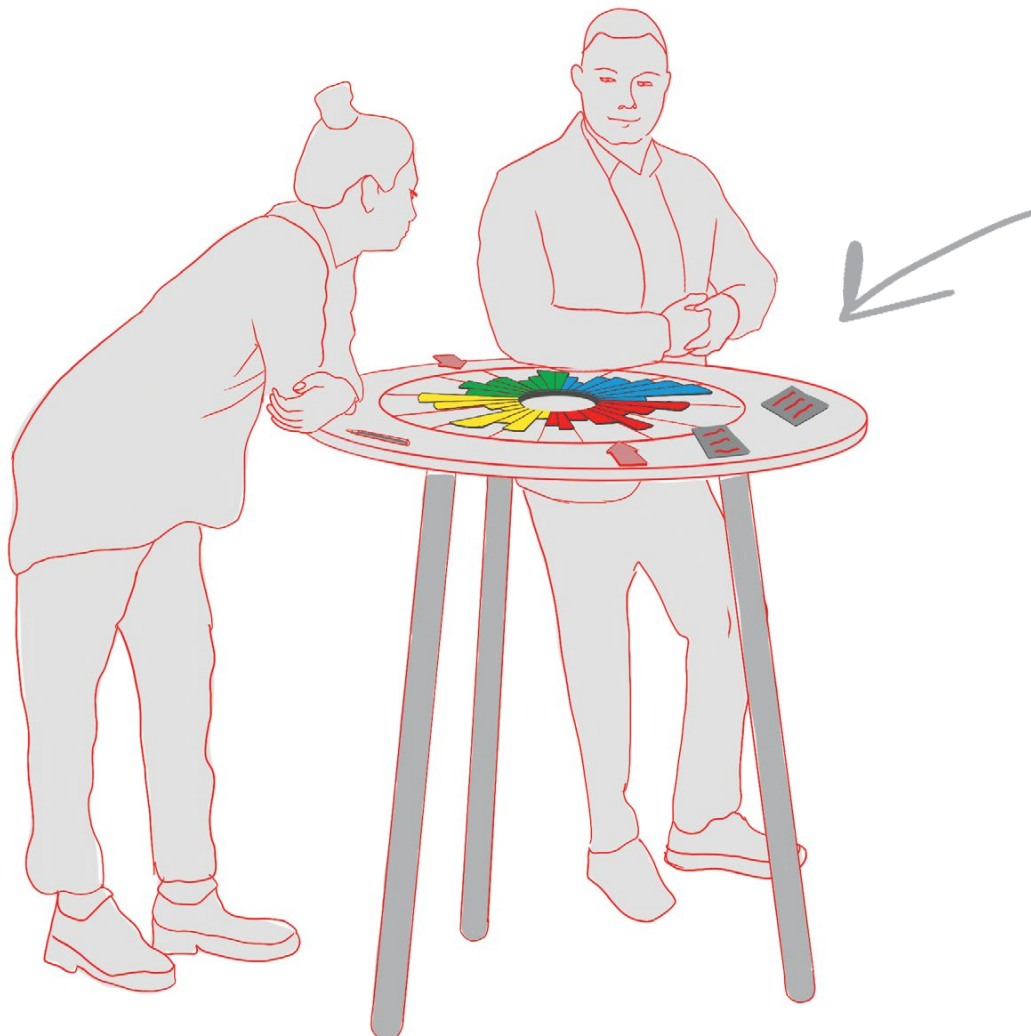
## 2. Zie hoe vertrouwen van de hoofdrolspelers in elkaar ontstaat



verschillende deelnemers aan een interactie midden in de roos. Per factor wordt een waarde toegekend. Dit kan individueel of samen met anderen worden gedaan. De zelfreflectie of het gesprek over welke waarde men per factor toekent, en dan de gehele roos te zien vullen, geeft inzicht in hoe de afweging voor vertrouwen wordt gemaakt.

Ambtenaren en burgers, dokters en patiënten, de leraar en de leerling, de ondernemer en de klant hebben verschillende perspectieven. Door die perspectieven te vergelijken ontstaat inzicht in onverwachte ontwerpruimten. Een analyse van een proces of een organisatie kan aangeven via welke factoren men denkt succesvol te zijn. In de confrontatie met een YUTPA-analyse wordt pas duidelijk of dit ook daadwerkelijk zo werkt.

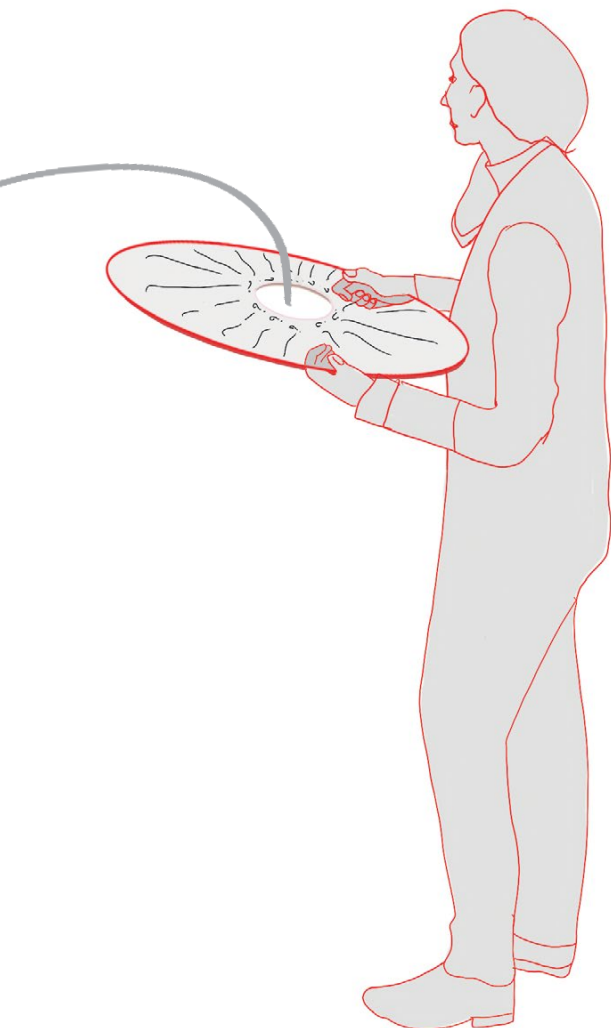
Tijdens een YUTPA-analyse vanuit meerdere perspectieven komt een gestructureerd gesprek op gang over hoe de afweging voor vertrouwen wordt gemaakt en krijgt men inzicht hoe verschillend deze afweging



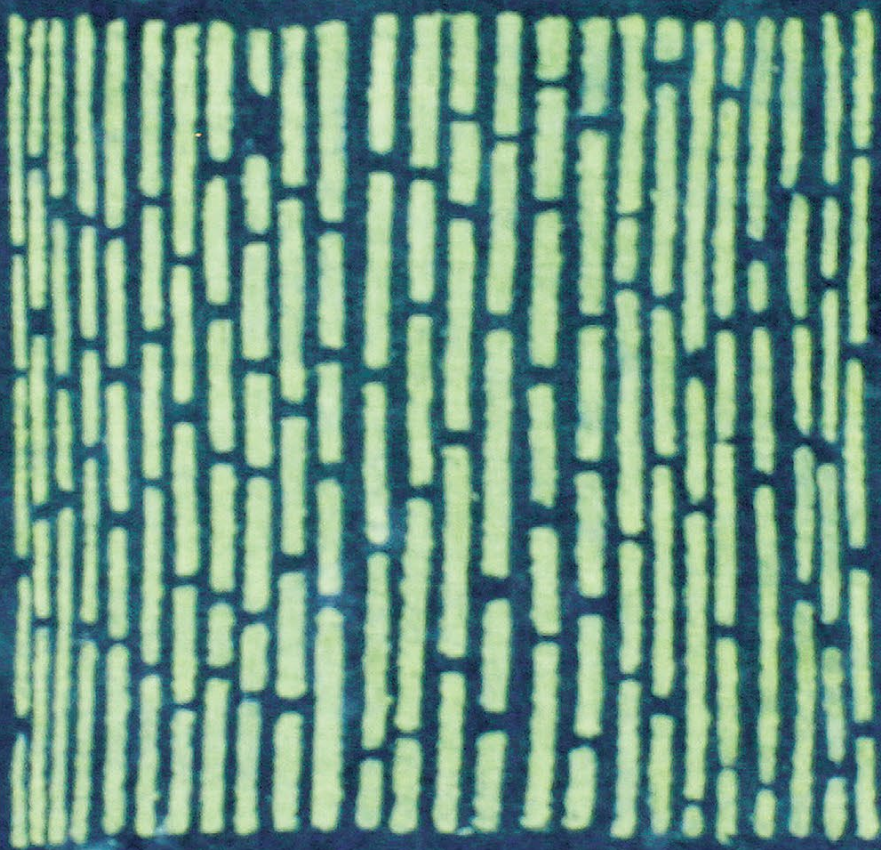
vanuit verschillende posities kan worden ervaren. Door inzichtelijk te maken dat de waarde voor de een hoog kan zijn en voor de ander juist laag, ontstaat er meer begrip over hoe vertrouwen werkt.

Waarde wordt toegekend met een simpele waardering van 1 tot 10, omdat de meeste mensen een duidelijk en gemeenschappelijk gevoel hebben bij een score tussen 1 en 10. Het gesprek over het verschil in toekenning van de waarde aan een specifieke factor is een belangrijke stap in de analyse.

Wanneer aan alle factoren een waarde is toegekend, kan men de verschillende perspectieven over elkaar leggen en zien waar de factoren van elkaar afwijken. Op deze wijze worden de ontwerpruimten voor vertrouwen zichtbaar. Hoe groter het verschil, des te interessanter de ontwerpruimte. Bij een groot verschil in de lage cijfers, tussen 1 en 5 bijvoorbeeld, is het vaak moeilijker ontwerpen dan bij een verschil in de hoge cijfers tussen 5 en 8. In het laatste geval is er al een mate van vertrouwen waarmee je als ontwerper kunt werken en is de kans van slagen groter.



- 1.** Kies het proces, de interventie of de interactie die je wilt analyseren
- 2.** Maak het protocol en benoem hoe je factoren wilt waarderen
- 3.** Bepaal vanuit welk perspectief je de factoren gaat waarderen
- 4.** Geef een waarde aan iedere factor
- 5.** Maak een analyse vanuit twee of meer perspectieven, leg de verschillende analyses over elkaar heen
- 6.** Identificeer de nieuwe ontwerpruimten



# Bewegen **5** met vertrouwen

Een gemeenschap heeft onderling vertrouwen nodig om te kunnen bloeien. In haar boek *Building for Hope* vraagt de Syrische architect Marwa al-Sabouni zich af wat haar rol als architect en stedenbouwkundige is in het opnieuw opbouwen van haar door de oorlog verwoeste stad Homs.<sup>35</sup> Zij identificeert vijf grote angsten van de inwoners van de stad waar zij als architect rekening mee wil houden: de angst voor de dood, voor schaarste, voor verraad, voor eenzaamheid en voor verveling. Oplossingen hiervoor vragen van de stad dat deze zorgt voor continuïteit en voor voldoende voedsel voor iedereen, dat er uitlaatkleppen en omwegen voor spanningen bestaan en dat mensen samen kunnen zijn. De stad moet het ook mogelijk maken dat mensen samen betekenis kunnen geven aan wat er gebeurt. In deze fundamentele voorwaarden van Marwa al-Sabouni is vertrouwen cruciaal.

---

**vertrouwen is cruciaal voor  
succesvolle en duurzame  
gemeenschappen**

Nobelprijswinnaar en econoom Eleanor Ostrom heeft meer dan veertig succesvolle en duurzame gemeenschappen bestudeerd, op basis waarvan zij een achttal ontwerpvoorwaarden heeft geformuleerd. Zij benadrukt dat voor het goed functioneren van een gemeenschap het vertrouwen onderling en in de netwerken waar men deel van uitmaakt, cruciaal is voor de duurzaamheid van de gemeenschap.<sup>36</sup> Ook econoom Kate Raworth benadrukt dat nieuwe manieren van het organiseren van vertrouwen noodzakelijk zijn, willen we een circulaire economie lokaal en op wereldschaal, sociaal en ecologisch verantwoord laten functioneren.<sup>37</sup> Frederique Six bestudeert het organiseren van vertrouwen in organisaties in alle complexiteit.<sup>38</sup>

Het vorige hoofdstuk ging erover hoe de afweging om iets te vertrouwen kan worden geanalyseerd en hoe we van daaruit ontwerpruimten kunnen benoemen. In dit laatste hoofdstuk wil ik ingaan op hoe de balans tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid een grote rol speelt in vormen van vertrouwen in gemeenschappen waar mensen lang samenleven zoals de stad. Vertrouwen wordt ook structureel ondermijnd door onzekerheid en onvoorspelbaarheid en dit vraagt om weloverwogen ontwerptrajecten. Kwetsbaarheid kan heel groot zijn vanwege psychologische processen en/of sociaal-economische processen van ongelijke kansen. Betrouwbaarheid kan ontbreken omdat onrechtvaardigheid structureel niet wordt geadresseerd. Betrokkenheid blijkt cruciaal omdat daardoor obstakels voor vertrouwen kunnen worden weggenomen.



## 5.1 Kwetsbaarheid: ongelijke kansen

Hoe we de wereld om ons heen waarnemen, wordt mede bepaald door ons persoonlijke vermogen om te kunnen vertrouwen. Uit de ontwikkelingspsychologie, de pedagogie en de onderwijskunde is bekend dat jeugdervaringen een heel leven lang meespelen in hoe mensen hun omgeving waarnemen en benaderen. Zowel erfelijke als sociale factoren bepalen het karakter en daarmee ook het zelfvertrouwen waarmee iemand later in de wereld staat. Zelfvertrouwen speelt een belangrijke rol bij de afwegingen die je maakt om andere mensen en systemen wel of niet te vertrouwen.

Iemands jeugd wordt ingrijpend bepaald door sociaaleconomische omstandigheden, zoals of er genoeg geld is om gezond eten te kopen of nieuwe schoenen, om naar een goede school te gaan en op schoolreisjes mee te kunnen, of om muzikles te krijgen of te sporten. Ook emotionele veiligheid in de jeugd beïnvloedt het basisvertrouwen van de latere volwassene. Als er thuis een keukentafel is waar het gesprek warm en vol interesse is, is geld minder belangrijk. Dan word je als kind gezien door je moeder, vader, broer of zus en voel je dat je recht van spreken hebt. Wordt iemand gepest of buitengesloten op school, dan kan dat ondermijnend zijn voor het zelfvertrouwen. Maar kinderen kunnen juist ook sterk worden van zo'n nare ervaring, wanneer ze de pestkoppen doorzien, terugvechten of weggaan als het kan.

Op school of bij de sportvereniging leren kinderen om te gaan met het 'anders-zijn' van andere kinderen. Sommige leraren zijn er heel goed in dit te begeleiden als een gemeenschappelijk groeiproces waarin ieder kind recht van spreken heeft, zodat ook nieuwsgierigheid en respect ontstaan voor het anders-zijn van elkaar. Er zijn ook schoolsituaties waar het recht van de sterkste heerst en ieder kind zich zo goed en zo kwaad als het kan moet zien te redden.

Als je als kind wordt gediscrimineerd, is het later moeilijker om met zelfvertrouwen ruimte in te nemen. Voor sommigen is vervolgens de ervaring van discriminatie een drijfveer om zich te verdiepen in de politieke context van het machtsmisbruik waar discriminatie uit voortkomt,

**vele factoren dragen bij aan kwetsbaarheid en kracht**

---

35 al-Sabouni, M., 2021, *Building for Hope*. Thames & Hudson.

36 Ostroms criteria voor een gemeenschap zijn: heldere grenzen en duidelijkheid wie waarover recht van spreken heeft, regels die lokaal uitgevoerd kunnen worden, processen voor het nemen van gemeenschappelijke besluiten, het monitoren wat er gebeurt, olopende straffen en in verhouding tot het herstel van vertrouwen dat nodig is, hulp bij het oplossen van conflicten die makkelijk toegankelijk is, het recht om de gemeenschapsorganisatie vorm te geven (hogere autoriteiten erkennen de lokale organisatie), de lokale gemeenschap is deel van grotere regionale, nationale en internationale netwerken.

37 Raworth, K., 2017, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-century Economist*. Chelsea Green Publishing.

38 Six, F., 2008. *The trouble with trust: The dynamics of interpersonal trust building*. Edward Elgar Publishing.

**grote invloed van jonge jaren op hoe iemand later afwegingen voor vertrouwen maakt**

en te emanciperen en samen met gelijkgestemden strijdvaardig tegen onrecht op te staan. De gemeenschappelijke cultuur die kinderen delen, zoals op het gebied van mode, muziek, religie of een lokale identiteit, maakt veel verschil. Zo'n gemeenschappelijke cultuur bemiddelt als het ware hoe men elkaar wel of niet vertrouwt en waar men aan moet voldoen om betrouwbaar of vertrouwenswaardig te zijn. Als het goed is, leren wij al in onze vroege jeugd op school, op de sportclub of op straat om te gaan met de diversiteit direct om ons heen en met de menselijke waardigheid van iedere persoon. Dat geeft ons veerkracht en perspectief.

Kinderen die veel kansen krijgen, lopen met meer vertrouwen in zichzelf en ook in de ander door de wereld. Als je jong meemaakt dat je wordt geholpen als het misgaat en dat het dan goed komt, durf je daar later meer op te vertrouwen en ook meer risico te nemen. Wie meer risico durft te nemen, heeft meer kans op succes. Voor het ontwerp van vertrouwen is het van belang om de grote invloed van ieders jonge jaren op de latere mens te herkennen en deze invloed te erkennen in ontwerpprocessen die vertrouwen willen vergroten.

Ook in de werkomgeving spelen eerdere gelijke en ongelijke kansen een grote rol. Joris Luyendijk heeft geanalyseerd wie in de bevoorrechte posities in Nederland de scepter zwaaien en komt tot de conclusie dat dit allemaal mensen zijn zoals hij.<sup>39</sup> Hij is een man van de zogenaamde zeven vinkjes: hij is man, hoogopgeleid, wit, met ouders die ook hoogopgeleid zijn, hij is hetero, woont in de Randstad en spreekt Algemeen Beschaafd Nederlands. Omgekeerd is het voor mensen met bijvoorbeeld slechts vier vinkjes veel moeilijker om op een dergelijke positie te belanden. Luyendijk ontwikkelde dit denkkader om te laten zien hoe vanzelfsprekend in- en uitsluiting gebeurt wanneer kansenongelijkheid niet expliciet wordt herkend en benoemd. In ontwerpen voor het vormen van vertrouwen is inzicht in de gelijke en ongelijke kansen van toekomstige 'gebruikers' van vertrouwen van groot belang.

## 5.2 Betrouwbaarheid: rechtvaardigheid

Weinigen verwachten dat de wereld volledig rechtvaardig zal zijn, maar de meesten vinden het wel onverdraaglijk wanneer ze onrecht van dichtbij meemaken.<sup>40</sup> De Indiase filosoof Amartya Sen stelt dat wanneer onrecht in de eigen omgeving plaatsvindt, er een morele verontwaardiging ontstaat die voorbij eigenbelang gaat.<sup>41</sup> Hij beschrijft hoe ons gevoel van

39 Luyendijk, J. 2022, *De zeven vinkjes, Hoe mannen zoals ik de baas spelen*. Uitgeverij Pluim.

40 Maiese, M., 2003, 'Types of Justice'. *Beyond Intractability*, red. G. Burgess en H. Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: July 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/types-of-justice>

41 Op basis van zijn boek *The Idea of Justice* heeft Amartya Sen samen met Martha Nussbaum de 'capability approach' ontwikkeld.

rechtvaardigheid ervan uitgaat dat we de vrijheid hebben om ons welzijn na te streven en dat dit welzijn bestaat uit het zelf in staat zijn onze dingen te doen en deel te nemen aan maatschappelijke ontwikkelingen.<sup>42</sup> Wanneer we onrechtvaardigheid meemaken, beïnvloedt dit ons oordeel over de mate van betrouwbaarheid van de anderen en van een systeem. Daarom is het volgens Sen van belang om gezamenlijk het gevoel van rechtvaardigheid te vertalen in praktische diensten en functionaliteiten, waarbij we eigen normen en waarden kunnen behouden en gebruik kunnen maken van gezamenlijke voorzieningen.

Telkens blijkt dat mensen die deel zijn van een systeem, en tegelijk het onrecht ervan ervaren, niet in staat zijn het systeem te veranderen. We weten bijvoorbeeld dat kinderen uit een sociaal-economisch zwakkere omgeving minder kansen hebben op een goede opleiding (ambachtelijk, HBO of universitair) dan die uit een financieel draagkrachtiger milieu ondanks de inspanning van zoveel leerkrachten die hun uiterste best doen. Tot op de dag van vandaag blijkt het onderwijssysteem niet in staat om gelijke kansen aan alle kinderen te geven. De statistieken bieden informatie aan politici, ouders en leraren over wat er in het systeem gebeurt. De spanning tussen deel zijn van het systeem waarin je het beste van jezelf geeft en het onvermogen om het persoonlijk ervaren onrecht in het systeem te kunnen keren, ondermijnt het vertrouwen dat mensen stellen in de betrouwbaarheid van een systeem. Mensen die in het oog van de storm van een onrechtvaardige situatie terechtkomen, ervaren dit als zeer destructief. Zij raken overspannen en verliezen de liefde voor hun vak. In andere situaties betalen zogenaamde klokkenluiders vaak een hoge prijs, wat tot onbegrip leidt, want volgens algemeen gevoelde rechtvaardigheid hebben zij gelijk. De systeemkracht is echter zo groot, dat velen worden gemengeld voordat het systeem zich kan aanpassen. In het vorm geven aan vertrouwen, en met name in het ontwerp van de betrouwbaarheid van systemen, is aandacht voor de systeemkracht van groot belang: het is nog lang niet genoeg erkend dat we hierop nieuwe antwoorden nodig hebben.

Systemen maken veiligheid en betrouwbaarheid mogelijk. In een democratie, in een veilige samenleving, is het essentieel dat systemen betrouwbaar zijn. In landen die worden geteisterd door corruptie, regeert willekeur en is ieder recht van spreken verdwenen. De onwrikbaarheid van bepaalde regels is een belangrijke voorwaarde, maar overheidssystemen sluiten in en sluiten uit en kunnen ook mensen vermaleren, soms zelfs in grote aantallen, zoals de gevallen van de ongelijke schooladviezen of

---

### **gemeenschappelijk gevoel van rechtvaardigheid**

---

---

### **ervaren onrecht**

---

---

### **systeemkracht is groot**

---

---

### **systemen maken veiligheid en betrouwbaarheid mogelijk**

---

---

<sup>42</sup> Op basis van deze 'capability approach' wordt jaarlijks de Human Development Index van de Verenigde Naties gemaakt. Daarin worden de Sustainable Development Goals vertaald naar concrete gegevens, zoals: hoeveel scholen zijn in een bepaalde regio aanwezig voor hoeveel kinderen, of hoeveel mensen hebben toegang tot schoon water, of hoeveel vrouwen kunnen deelnemen aan de economie, of hoeveel psychische problemen ontstaan in een bepaalde omgeving. Door het combineren van veel gegevens uit veel landen worden trends in de wereld zichtbaar. Voor de Human Development Index 2021-2022 zie: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> (geraadpleegd september 2022)

de 'toeslagenaffaire' laten zien. Systemen kunnen kansenongelijkheid vergroten zonder dat iemand dit persoonlijk wil of ervoor aansprakelijk gesteld kan worden. De schade die door systeemkracht kan worden veroorzaakt en die ook de afweging voor vertrouwen sterk beïnvloedt, is een van de grote vraagstukken van onze tijd. Zelfs het op algoritme gebaseerde systeem van de financiële beurzen waar alle economieën inmiddels afhankelijk van zijn, is oncontroleerbaar geworden. Hoewel vertrouwen een 'fuzzy' en abstract begrip is, heeft het stijgen of dalen van vertrouwen in het financiële systeem concrete consequenties voor veel mensen overal ter wereld.

Het blijkt zeer moeilijk te zijn om rechtvaardigheid in systemen te borgen. Als ergens iets misgaat en juridische oplossingen nodig zijn, dient de rechtspraak vier maatschappelijke doelen: eerlijke verdeling tussen mensen, transparante en gelijksoortige procedures, het bestraffen van wangedrag en het herstel van het geschade vertrouwen en andere eventuele beschadigingen.<sup>43</sup> In de rechtspraak wordt zowel 'blind vertrouwen' als 'onbetrouwbaarheid' als verwijtbaar gezien. Wanneer het over technologische systemen gaat, wordt het ingewikkeld voor de huidige rechtspraak. Immers, recht is gebaseerd op de oorspronkelijke YUTPA van het delen van plaats, tijd, handeling en relatie in fysieke aanwezigheid. Onrecht veroorzaakt door systemen wordt voornamelijk beoordeeld in relatie tot die oorspronkelijke YUTPA van de betrokkenen. Echter, de schaal en snelheid van systemen zijn nu van een geheel andere orde dan toen het recht werd ontwikkeld. Als persoon kan ik op één ochtend geld overmaken naar vier verschillende banken. Vanwege eerdere wetgeving kost het het Openbaar Ministerie minstens twee jaar om die transacties te kunnen bekijken. Inmiddels wordt wel onderzocht waaraan systemen moeten voldoen om in de rechtsstaat te kunnen functioneren en ook aansprakelijk te kunnen worden gehouden voor wat ze veroorzaken.<sup>44</sup> Ondertussen blijkt echter dat de botsing tussen systemen en individuen velen van ons raakt en we niet weten hoe hiermee om te gaan.

Het individu staat vaak machteloos tegenover systemen waarin databases bepalend zijn. De Wet Openbaarheid van Bestuur en de Wet Open Overheid wil de burger meer mogelijkheden geven tot het uitvinden wat er in de overheidssystemen gebeurt. Maar burgers hebben in relatie tot hun persoonlijke leven andere wettelijke mogelijkheden nodig om zich tegen de macht van de systemen te beschermen, zodat fouten in systemen kunnen worden hersteld en wat mis is gegaan kan worden goedge maakt. Het is hier de ambtenaar die het systeem vertegenwoordigt en de menselijke

waardigheid van burgers ten opzichte van het systeem moet kunnen beschermen. De rode knop waar zowel burger als ambtenaar op kan drukken, is vaak niet meer dan een formele klacht of bezwaar, wat echter zelden tot herstel van vertrouwen leidt. Daar zijn nieuwe instrumenten voor nodig.

Sinds vijftien jaar heeft Amsterdam een ombudsman die jaarlijks rond de 2000 klachten behandelt. Deze bijzondere instelling signaleert en identificeert waar het in het systeem structureel misgaat en heeft ook recht van spreken om dit aan de kaak te stellen. De huidige ombudsman, Munish Ramlal, benadrukt het belang van 'mediation' – bemiddeling – als een van de kansrijke nieuwe instrumenten in conflicten, omdat dit gericht is op het herstel van vertrouwen. Dit wordt hieronder nader besproken.

### 5.3 De afweging: betrokkenheid

Wanneer vertrouwen een afweging is tussen kwetsbaarheid vanwege ervaren kansongelijkheid en betrouwbaarheid op basis van ervaren rechtvaardigheid, is betrokkenheid een derde factor die bij de afweging bepalend is. Betrokkenheid is net als sociale structuren en de rechtspraak gebaseerd op hoe wij getuige zijn van elkaar. Filosoof Kelly Oliver benoemt drie elementen die dit mogelijk maken.<sup>45</sup> Allereerst moet er helderheid zijn over de zogenaamde 'subject-positie' van de getuige. Dit wil zeggen dat je als bakker bijvoorbeeld niet een getuigenis kan geven over actrice-zijn. Iemand kan alleen getuigenis geven over haar of zijn eigen specifieke situatie en niet over die van een ander. Ten tweede is het van belang dat je je getuigenis kan richten tot een ander. Dit noemt Oliver de 'addressability'. Ten derde is het noodzakelijk dat die ander luistert en in staat is te antwoorden. Dit laatste wordt 'response-ability' genoemd, waarbij luisteren als getuige om medeverantwoordelijkheid vraagt voor de getuigenis van de ander. Het gaat hier om de bereidheid kennis te durven delen, om mede de vreugde en de pijn te voelen die de ander voelt. Zo ontstaat een nieuw samenzijn waarin compassie kan stromen, scheidslijnen oplossen en vertrouwen in balans is.

Als mensen pijn hebben, teleurgesteld worden of zich niet gezien voelen, is een harde opstelling vaak makkelijker dan het toelaten van deze gevoelens. Als rechtvaardigheid in onze systemen niet functioneert en we onszelf moeten redden, worden we cynisch of nemen we moreel afstand. Een enkeling is bereid klokkenluider of verzetsheld te worden. Soms is

**nieuwe instrumenten voor herstel van vertrouwen**

---

**medeverantwoordelijkheid nemen voor de getuigenis van de ander**

---

**aandacht, moed en compassie**

---

43 <https://www.rechtspraak.nl>: De Rechtspraak is rechtvaardig, toegankelijk, tijdig en transparant en speelt in op maatschappelijke ontwikkelingen.

44 Instituut voor Informatierecht, Universiteit van Amsterdam: <https://www.ivir.nl>

45 Oliver, K., 2001, *Witnessing. Beyond Recognition*. University of Minnesota Press.

### professionle getuigen

---

alleen nog iemand die betrokken is als getuige in staat om de verharding open te breken en de morele afstand te laten smelten. Inmiddels hebben we in onze samenleving 'professionele' getuigen gekregen, zoals de psychiater, de psycholoog, de therapeut en de verpleegkundige, die allen zijn opgeleid om door hun luisterende aanwezigheid als getuige aan de ander verlichting en ruimte te bieden. De coach van een elftal, de leraar van een klas en de leidinggevende van een team zijn niet alleen getuigen binnen hun groep, maar ook verantwoordelijk voor de rechtvaardigheid in het systeem dat ze vertegenwoordigen.

In hun werkomgeving ervaren werknemers regelmatig dat het schuurt tussen hun leef- en hun systeemwereld. Om dit te kanaliseren worden in grote organisaties vertrouwenspersonen benoemd bij wie medewerkers hun verhaal kwijt kunnen. Zij zijn bereid getuige te zijn van wat iemand overkomt en luisteren met persoonlijke aandacht. Vertrouwenspersonen hebben echter vaak geen hoge positie in de hiërarchie en hebben weinig autoriteit om onrechtvaardigheid aan de orde te kunnen stellen. Tot circa 2005 speelden de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) of Human Resources (HR) hierin vaak een goede rol, toen zij expliciet de opdracht had om medewerkers te begeleiden en ook te beschermen tegen het management en het systeem. Directeuren in die tijd hoefden niet voortdurend tegenspraak en controle van de werknemers te organiseren, omdat de bescherming van medewerkers bij P&O was gelegd.

### anonieme klachten in niet-transparante procedures

---

Met de uitvinding van het zogenaamde integrale management kwam P&O in dienst van het management en het systeem te staan en verloren medewerkers daarmee een zekere mate van bescherming.<sup>46</sup> De huidige procedures in het geval dat de ene medewerker een andere beschuldigt, lijken inmiddels het omgekeerde van wat in de reguliere rechtspraak billijk wordt geacht. Hoewel men in Nederland juridisch onschuldig is totdat schuld is bewezen en rechtspraak dient om individuele burgers te beschermen tegen machtige bestuursorganen, zie je vaak in grote organisaties dat een beschuldigde medewerker onmiddellijk uit de dagelijkse praktijk wordt gehaald en gedurende het proces van waarheidsvinding al wordt behandeld alsof hij of zij schuldig is bevonden. Dergelijke processen van waarheidsvinding zijn vaak niet transparant en worden door de organisatie zelf of door een commercieel bureau gedaan. Waar in de rechtspraak een getuige niet anoniem kan zijn en onder ede getuigt, krijgen in grote organisaties anonieme klachten ruim baan. Waar in de rechtspraak de rechter de verdachte in de ogen kan kijken, kunnen mensen in grote organisaties op basis van anonieme klachten zonder wederwoord worden verwijderd. Waar je in de rechtspraak als verdachte ook rechten en bescherming geniet, is hiervan geen sprake bij

verdachtmakingen in grote organisaties. Beschuldigde werknemers kunnen later wel een proces aanspannen, maar doorgaans hebben zij dan hun baan en reputatie al verloren en is de moed hun in de schoenen gezonken.

De procedures van P&O, HR en soms ook van een Bureau Integriteit dienen er mede voor om rechtvaardigheid in het systeem te borgen, zodat medewerkers het arbeidssysteem kunnen vertrouwen en zo een goede prestatie kunnen leveren. De rechtvaardigheid van werkgevers van grote organisaties richt zich tegenwoordig voornamelijk op het vormgeven van transparante procedures en het bestraffen van wangedrag. Er is weinig oog voor maatregelen waarmee het vertrouwen kan worden hersteld. Dit laatste is nodig, want als een werknemer in conflict raakt met collega's of het management, nemen de anderen dit waar. De manier waarop het conflict wordt opgelost, heeft diepe impact op het gevoel van vertrouwen van collega's in de omgeving waar zij werken. Daarom zijn nieuwe instrumenten noodzakelijk waarmee het vertrouwen op de werkvloer kan worden hersteld.

Ten eerste is 'mediation' – bemiddeling – een interessante optie. In deze benadering wordt een conflict tussen twee betrokkenen gezien als een belangentegenstelling en wordt stapje voor stapje uitgewerkt hoe een gemeenschappelijke basis kan worden opgebouwd waardoor oplossingen zichtbaar worden. In de rechtspraak wordt steeds vaker verwezen naar 'mediation' als vorm voor conflictbemiddeling. Deze deskundigheid ontbreekt in grote organisaties en zou een groot verschil kunnen maken in het herstel van vertrouwen.

Ten tweede is een waarachtiger wijze van communiceren in grote organisaties nodig. Vaak ontbreekt deze, waardoor het gevoel van onveiligheid toeneemt. Collega's zijn van verschillende generaties en hebben diverse achtergronden. Persoonlijke geschiedenissen klinken mee in communicatie op de werkvloer. Aandacht voor psychologische processen, en ook de capaciteit om hier professioneel op een verantwoorde manier mee om te gaan, is een belangrijk element van een veilige en prettige werkomgeving. Goede communicatie waarin verschil wordt herkend en erkend, kan mensen inspireren en ook handelingsperspectief bieden doordat benoemd wordt wat er echt speelt.

Ten derde blijkt dat we in onze huidige gemeenschappen van mensen en systemen meer tijd kunnen nemen om na te denken over de grote veranderingen van dit moment. Door dit na te laten worden we blijkbaar minder goed in het hanteren van conflicten, waardoor gevoelens van onveiligheid toenemen. We zullen met elkaar meer moeten investeren

**nieuwe instrumenten  
voor herstel van vertrouwen  
op de werkvloer**

---

**conflictbemiddeling**

---

**aandacht voor  
psychologische processen**

---

samen stil staan bij  
wat er aan de hand is

---

in gemeenschappelijke waarheidsvinding om ons vermogen met conflicten om te gaan te vergroten en zo de afweging voor vertrouwen te versterken. In de versnelde hedendaagse ontwikkelingen is weinig tijd genomen om te reflecteren op de invloed van systemen, die onderdeel zijn van de gezamenlijke diensten en voorzieningen, op de kwetsbaarheid van mensen. Wanneer er aandacht is voor de specifieke situatie en kansen van eenieder, is er oprechte communicatie over en reflectie op de interactie tussen mens en systeem. Dan is er ook ruim toegang tot conflictbemiddeling met aandacht voor psychologische processen en voor de rechtvaardigheid die het systeem al dan niet produceert. 'Alleen op de waarheid kun je de toekomst bouwen', zo stelde directeur van het Centre for Investigative Journalism, Gavin MacFadyen.<sup>47</sup>

## 5.4 Veerkracht voor vertrouwen

rust en helderheid

---

In een mensenleven is het onvermijdelijk dat we onrecht meemaken en vertrouwen verliezen. De wereld kan heel hard zijn. In zulke situaties is het belangrijk om samen met familie, vrienden en collega's na te denken over deze gebeurtenissen en hoe we hierin functioneren. Er worden dan verschillende invalshoeken verkend en er wordt vooral rust gezocht om de eerste heftige emoties te laten betijen. Alleen dan worden de werking van het systeem en de implicaties van ons gedrag en dat van anderen in die omgeving zichtbaar.

loslaten

---

Meerdere keren ben ik in mijn leven op een dergelijk moment beland en telkens was het vinden van die heldere rust van belang om de situatie te kunnen overzien. Ik ben verschillende keren veranderd van organisatie en sector, waarbij ik telkens eerdere verantwoordelijkheden en netwerken los moest laten. Bij zo'n overstap neemt het systeem waar je uit stapt als vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van het systeem over. Eenmaal weg heb je niets meer te bepalen over hoe het verder gaat, ondanks dat je nog kort daarvoor diep betrokken en verantwoordelijk was. Dit vraagt om een periode van afkoeling en afstand nemen, zowel voor degene die weggaat als voor anderen die blijven werken in het systeem.

mensen die vertrekken  
niet beschadigen

---

Wanneer je vertrekt vanwege een pijnlijk conflict, kan het gedrag van degenen die het systeem vertegenwoordigen grote gevolgen hebben voor de mate van schade die jou wordt berokkend. Psychologische schade, professionele schade of financiële schade, het speelt allemaal een rol in relatie tot elkaar. En dit heeft ook een effect op iemands relaties, familie en vrienden. Daarom is de hierboven geschetste dynamiek van de huidige



afdelingen P&O, HR en Bureau Integriteit zo destructief. Makkelijk voor het management, maar mensen worden meer beschadigd dan nodig is en het vertrouwen van velen brokkelt af.

Als individu kun je je moeilijk tegen een systeem beschermen. Je kunt de dialoog zoeken, bezwaar aantekenen, mensen inlichten en overtuigen, maar als dit alles niet werkt en je verliest, rest niets anders dan weggaan. Door weg te gaan bescherm je de eigen integriteit en maak je ook ruimte om nieuwe situaties te vinden waarin je wel visies en opvattingen kunt delen. Als je gezond en fit bent, is dit makkelijker, als je veel stress hebt en onzeker bent geworden, is dit moeilijker. Als je hulp hebt van mensen om de emotionele kluwen van een conflict te ontwarren, kan een crisis zelfs een kans worden voor een nieuwe fase in je leven. Maar als je dat niet hebt, lopen mensen soms onherstelbare schade op.

Voor het beschermen van de menselijke waardigheid in deze conflicten is het nodig om nieuwe instrumenten te ontwikkelen, waardoor we ook in zo'n periode van verwarring getuige van elkaar kunnen zijn, samen kunnen reflecteren en nieuwe perspectieven kunnen ontwikkelen voor een ieder die betrokken is. We hebben nieuwe instrumenten nodig die tijd en aandacht vragen voor oprechte communicatie en die de bemiddeling tussen het systeem en het individu hanteerbaar maken. Dan krijgt de roep om diversiteit en inclusie betekenis, omdat we dit dan ook laten gelden als het moeilijk wordt. Juist als het moeilijk wordt, groeit vertrouwen voor betrokkenen en iedereen daaromheen op een zeer geloofwaardige wijze. In plaats van conflicten weg te poetsen en de mensen te laten verdwijnen, zijn juist de conflicten een kans om de balans voor vertrouwen samen vorm te geven en de veerkracht van de organisatie te vergroten.

---

**crisis als kans**

---

**menselijke waardigheid  
is doorslaggevend**

---





Kunstenaar: Cyprian Koscilniak

Dit is een illustratie bij een verhaal voor kinderen van hoogleraar Marie Rosenkranz Lindegaard over hoe in de liefde, in het dansen en in gevechten mensen ritmes delen in het getuigen zijn van elkaar.

Deze illustratie is gemaakt in de context van het onderzoeksprogramma van de Nederlandse bijdrage aan de Architectuur tentoonstelling van La Biennale di Venezia in 2021.

# Conclusie

Wij leven in een tijd dat zelfs het systeem aarde aan het wankelen is geslagen. De mens heeft de planeet aan zich onderworpen en met schaamteloze onachtzaamheid vervuild, uitgeput en uitgebuit. Klimaatverandering en het verlies aan biodiversiteit als gevolg van menselijk gedrag versnellen en dijen uit. Het vertrouwen dat de boom blijft staan, dat de vogels ieder jaar in maart en april uit Siberië aan komen vliegen, dat vissen in de rivier zwemmen, wordt steeds minder vanzelfsprekend. Grote droogte, overstromingen en gigantische branden, we zien het allemaal op televisie en voelen het om ons heen. Dit maakt ons diep onzeker.

Tegelijkertijd leven we inmiddels in gemeenschappen van mensen en systemen waarin de systemen ook toenemend handelingsvermogen hebben gekregen. De veranderingen in de relatie tussen kennis, informatie en data en de nieuwe digitale organisatie van de maatschappij creëren nieuwe paradigma's van menselijke ervaring. Wat we nog niet begrijpen, zorgt ook weer voor onzekerheid. De ondoorzichtigheid, de schijnbare onaantastbaarheid en de veranderingen onder invloed van kunstmatige intelligentie van systemen hebben invloed op ons psychisch gestel, alleen weten we nog niet hoe en ook dit vergroot onzekerheid.

Uiteraard willen we graag geloven dat alles goed komt en kunnen bepaalde beelden heel aantrekkelijk zijn of gemakkelijk om te geloven. Maar juist in tijden van versnellende en stapelende crises is waarheid een vereiste voor overleven en welzijn. Niet alleen waarheid als wetenschap, maar ook waarheid in de zin van wat goed en mogelijk is om te doen. Het gaat om alle soorten kennis als we een gezamenlijke waarheid willen benaderen en daarvoor is vertrouwen nodig in het proces en/of de mensen en/of de context waarin dit gebeurt.

Vertrouwen is het resultaat van een afweging tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid. Deze afweging vindt plaats in vier dimensies van Tijd, Plaats, Handeling en Relatie. In iedere dimensie zijn factoren te identificeren die de afweging beïnvloeden: het YUTPA-raamwerk. Door afwegingen van vertrouwen die vanuit twee individuele invalshoeken worden gemaakt met YUTPA te analyseren, is het mogelijk om ze te vergelijken en nieuwe ontwerpruimten voor vertrouwen te identificeren. In het maken van nieuwe ontwerpen is het belangrijk rekening te houden met vertrouwen als de balans tussen kwetsbaarheid en betrouwbaarheid. Onderliggende dynamieken, die ontstaan doordat mensen verschillend opgroeien en vaak geen gelijke kansen hebben gehad, hebben grote invloed op hoe nieuwe instrumenten al dan niet worden omarmd. Ook het gevoel van rechtvaardigheid speelt een grote rol in hoe mensen systemen waarnemen.

De huidige tijd van grote veranderingen levert veel spanning op voor heel veel mensen. Open processen om samen na te denken wat er gebeurt tussen individu en systeem, 'mediation' ontwikkelen voor als er conflicten ontstaan en oprechte waarheidsvinding stimuleren zijn strategieën om het vertrouwen in grote organisaties te vergroten. Radicale transparantie wordt het soms genoemd in het bedrijfsleven en publiek-private samenwerkingen. Door structureel aandacht en tijd vrij te maken voor reflectie op hoe mensen elkaar wel of niet vertrouwen, ontstaat uiteindelijk de waarde van het gemeenschappelijke vertrouwen dat als fundament een organisatie veerkracht geeft. Deze gemeenschappelijke waarheidsvinding en conflictbemiddeling vragen om nieuwe instrumenten, zodat mensen weer in waarachtigheid getuige van elkaar kunnen zijn en zo samen vertrouwen in hun dagelijkse sociale, culturele, economische en ecologische leven kunnen vormgeven.

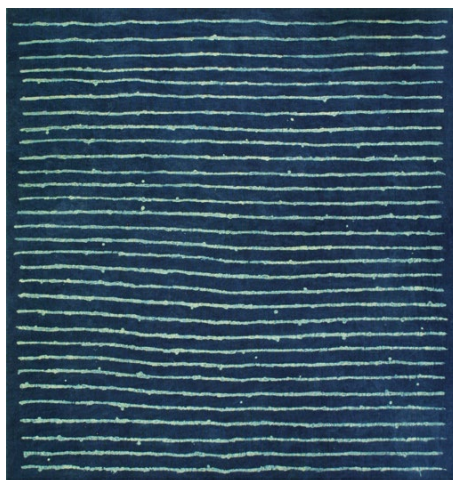
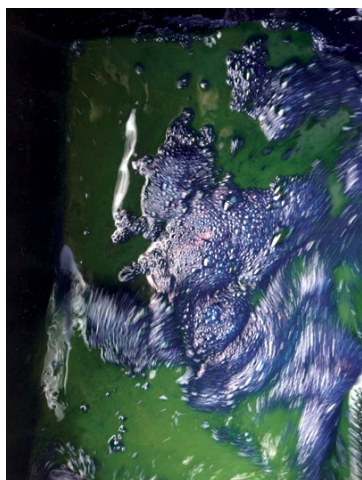
**Indigo** is de kleur die in ieder werelddeel op basis van lokale planten op diverse manieren sinds meer dan 3000 jaar wordt gemaakt. Het indigo blauwe pigment kleurt stoffen voor dagelijkse kleding en koningsmantels, voor wandkleden en tapijten en ook de inkt voor geschriften in vele culturen. Het laten ontstaan van de kleur indigo vergt van de verver alle aandacht en ervaring. Recepten worden van generatie op generatie overgedragen. Sinds het kolonialisme en de latere industrialisatie is het maken van indigo daarnaast ook een industrieel proces geworden. Vandaag de dag dragen miljoenen mensen de met indigo gekleurde spijkerbroeken en genieten van de veranderende kleur door de tijden heen. Indigo is magisch en mythisch en telkens weer is het spannend hoe de kleur zich zal ontfouwen. Zoals ook verschillende vormen van vertrouwen telkens weer ontstaan.

### Indigo-werken van Rody Luton

In deze publicatie is een aantal 'Indigo-werken' van Rody Luton afgebeeld. De linnen doeken en foto's zijn gemaakt tijdens haar kunstenaarsresidentie in 2016 in het Khamir Centre for Crafts, Heritage and Cultural Ecology in Kachchh, Gujarat, in het westen van India.

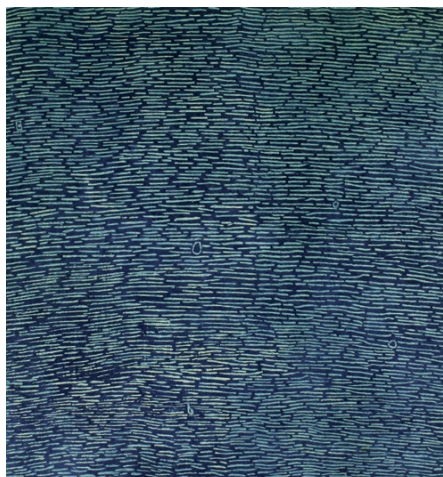
De Indigo-doeken van Rody Luton combineren traditionele textiel-ambachten en kleurtechnieken met schilderen. Met behulp van natuurlijke kleurstof van de *indigofera*-plant werkte ze met resistechniek op ongebleekt linnen. De foto's tonen het indigo-kleurbad. De groene kleur die daar zichtbaar is, wordt pas indigoblaauw door een proces van oxidatie, nadat de doeken in de zon zijn gedroogd. Het indigo-verfproces werd uitgevoerd door de master-dyer Khengar Vankar en zijn zoon.

## Verantwoording werk Rody Luton



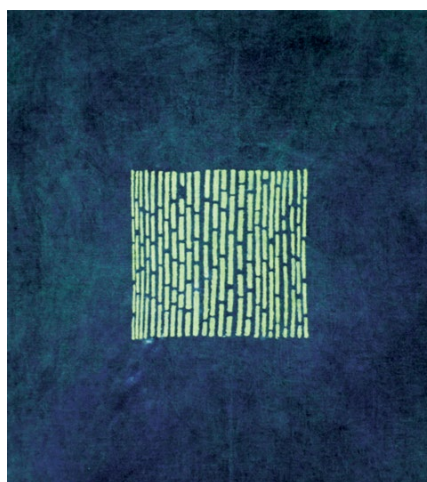
omslag  
*Zonder titel*, 2016,  
foto, Kachchh, Gujarat, India

pagina 10  
*Khamir Indigo C*, 2016,  
linnen (110x115 cm)



Pagina 22  
*Khamir Indigo B*, 2016,  
linnen (130x120 cm)

Pagina 34  
*Khamir Indigo E*, 2016,  
linnen (122x114 cm)



Pagina 44  
*Zonder titel*, 2016,  
foto, Kachchh, Gujarat, India

Pagina 68  
*Khamir Indigo H*, 2016,  
linnen (120x106 cm)









## Colofon

Amsterdam, april 2023

Titel: vormen van vertrouwen

Auteur: Caroline Nevejan

Ontwerp | Vormgeving: Artgrafica | Zeeman + Beemster

Kunstwerken: Rody Luton

Met dank aan: Teti Verhoeff, Heike Faber, Jurian Baas, Jerzy Gawronski,  
Dorine Duyster, Richard Vijgen, Cyprian Koscielniak, Chin-Lien Chen

Dit is een uitgave van de Gemeente Amsterdam

Creative Commons licentie 3.0: Attribution – NonCommercial – ShareAlike

ISBN: 9789081983945

<http://openresearch.amsterdam>

<http://www.nevejan.org>

<http://www.rodyluton.com>

## **Tijd**

Duur van betrokkenheid

Delen van ritmes

Tegelijkertijd je best doen voor elkaar

Momenten van betekenisgeving

## **Plaats**

Lichaamsgevoel

Emotionele ruimte

Impact van de omgeving

Kunnen handelen

## **Handeling**

Afstemmen op elkaar

Wederkerigheid

Onderhandeling

Impact van daden

## **Relatie**

Rol

Reputatie

Betrokkenheid

Gemeenschap