

## Tilburg University

### Vertrouwen geven

Bouwens, J.F.M.G.

*Published in:*  
Het Financieele Dagblad

*Publication date:*  
2008

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Bouwens, J. F. M. G. (2008). Vertrouwen geven. *Het Financieele Dagblad*.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Vertrouwen geven



**Column**  
**Jan Bouwens**

**Medewerkers gaan harder werken naarmate de baas hun respect geeft. Hoe een baas geloofwaardig zijn respect communiceert.**

Laten we een spelletje spelen. U krijgt van mij €10 en ik geef u de optie om dit bedrag met een ander te delen. De ander heeft geen andere optie dan het door u verstrekte geld aan te nemen. Wat doet u? Wel, het blijkt dat in veel gevallen u een deel van het geld aan de ander afstaat.

Nu andersom. Stel dat u weet dat ik €10 kreeg met de optie dit bedrag met u te delen en ik geef u €1, wat doet u? Het blijkt dat u heel vaak de €1 weigert, terwijl u bedragen tussen €2 en €5 wel accepteert.

Wat is dat voor raars? In het eerste geval waar u niets hoeft te geven, blijkt dat u toch wilt delen, terwijl in het tweede geval deling wordt geweigerd door de ontvanger. Beide reacties zijn irrationeel. Immers, niets weggeven is in het eerste geval het meest winstgevend, en iets ontvangen in het tweede.

De standaardverklaring voor dit gedrag luidt dat mensen een diepgeworteld gevoel van rechtvaardigheid bezitten. Iemand ontvangt zomaar €10 met de optie tot delen. Het ontvangen bedrag wekt samen met de oproep tot delen het gevoel dat het fair is om te delen. De gever toont zijn respect door daadwerkelijk te delen en de ontvanger beschouwt het als onrespectvol als de gever minder dan €2 overmaakt.

Als we deze situatie doorvoeren

in een baas-medewerkerrelatie ontstaan vergelijkbare patronen.

Om u te laten begrijpen wat er gebeurt, moet ik u verleiden mee te gaan in de volgende formulering. U bent speler 1 en ik ben speler 2. U en ik ontvangen beide €10. U moet beslissen hoeveel geld u aan mij geeft (Y). Ik ontvang een veelvoud van Y, zeg 2Y. Ik moet dan beslissen hoeveel geld ik aan u teruggeef (Z). De omvang van Y is dus een uitdrukking van hoeveel vertrouwen u in mij stelt en Z vertegenwoordigt de mate waarin ik uw vertrouwen in mij bevestig.

Het blijkt dat naarmate u mij meer vertrouwt door mij een grotere Y te geven, ik u een grotere Z teruggeef. Ik ben dus beter te vertrouwen naarmate u meer vertrouwen aan mij schenkt.

Als we deze uitkomsten naar de werkvloer vertalen, dan drukken we disrespect uit door de medewerker geen fair deel te geven van wat de medewerker voortbrengt. In een situatie waarin een onderneming jarenlang hetzelfde bedrag verdient, kan de medewerker gemotiveerd blijven bij een vast salaris. Zo gauw als de onderneming echter meer gaat verdienen, dan moet de medewerker ook meer gaan verdienen. Minder is een uitdrukking van disrespect.

In de tweede plaats kan de baas door veel vertrouwen aan de medewerker te schenken, verwachten dat de medewerker het in hem gestelde vertrouwen waard is. Bij General Electric bestond een ijzeren bewakingsregime over het onderdelen- en gereedschappenmagazijn. Medewerkers zagen het als een sport om spullen te ontvreemden. Het was deze herinnering die David Packard ertoe bracht de magazijnen van HP open te gooien. Zijn vertrouwen werd beloond.

.....  
**Jan Bouwens is hoogleraar accounting Universiteit van Tilburg. Meer informatie: Berg, Joyce, John Dickhaut, and Kevin A. McCabe. 1995. 'Trust, Reciprocity, and Social History'. Games and Economic Behavior, 10(1). Packard, David, The HP-way, Harper-Collins Publishers.**

