

BART NOOTEBOOM

# Vertrouwen

*Opening naar een  
veranderende wereld*



KLEMENT

BART NOOTEBOOM

# Vertrouwen

*Opening voor een  
veranderende wereld*

KLEMENT

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (FSC®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.

[www.uitgeverijklement.nl](http://www.uitgeverijklement.nl)

© 2017 Bart Nooteboom / Uitgeverij Klement, Utrecht

Alle rechten voorbehouden.

Ontwerp omslag: Geert de Koning

Illustratie omslag: © Ronald Tolman, *Vertrouwen*, c/o Pictoright  
Amsterdam 2017. Foto: Dettie Veltman, CBK Groningen

Opmaak binnenwerk: Prezns, Marco Bolsenbroek

ISBN paperback 978 90 8687 214 5

ISBN e-book 978 90 8687 215 2

NUR 730

# Inhoud

Voorwoord .....	7
Inleiding .....	9
1 Verheldering .....	17
2 Zelf en ander .....	45
3 Het goede leven, waarden en deugden .....	86
4 Hoe vertrouwen werkt .....	121
5 Vertrouwen in de economie .....	154
6 Vertrouwen in de samenleving .....	191

# Voorwoord

**D**it boek verschijnt vijftien jaar na een eerder boek dat ik over het onderwerp vertrouwen schreef.<sup>1</sup> Er is inmiddels veel gebeurd dat een nieuw boek rechtvaardigde. Zo heb ik onder andere inzichten verwerkt van de Franse filosoof Emmanuel Levinas. Er gebeurt ook van alles in de samenleving. De opkomst van het populisme vooral, dat zijn wantrouwen uitschreeuwt over de politiek, de economie, en 'de' elite. Dat wantrouwen is deels legitiem en roept om een antwoord. Er is ook wantrouwen over media, waarheid en wetenschap. Nationalisme en autoritaire regimes zijn weer in opkomst en het liberalisme verkeert in een crisis. De huidige tijd is er een van overgang, waarin fundamentele vragen rijzen. Deze vragen vergen een wat diepere kijk, en dat vergt filosofie, voor een beschouwing van basisvragen. Sommigen willen een terugkeer naar de Verlichting, maar je kunt niet terug in het denken. Sommige problemen van nu hebben ook juist te maken met tekortkomingen, illusies van de Verlichting. Dat vergt opnieuw nadenken.

Bij het schrijven van dit boek heb ik gebruik kunnen maken van veel voorwerk in de filosofieblog die ik sinds 2012 schrijf.<sup>2</sup> Deze blog berust weer op het lezen van filosofische teksten waar ik sinds mijn dertiende mee bezig ben. Ik heb geen filosofie gestu-

---

1 Bart Nooteboom, *Trust: Forms, foundations, functions, failures, and figures*, 2002, Edward Elgar.

2 <http://philosophyonthemove.blogspot.nl>

deerd, maar wiskunde en econometrie, en ik maak ook gebruik van mijn ervaringen als wetenschapper op het gebied van ondernemerschap, innovatie, organisatie, en samenwerking. Hieruit ontstond mijn interesse in vertrouwen, een onderwerp dat mij niet meer heeft losgelaten.

Ik wil Inez de Graaff, Peter Blok en uitgever Gijs Reudink bedanken voor commentaar, correcties en suggesties.

# Inleiding

**E**r wordt veel over vertrouwen gesproken. Het zingt al lang rond in de samenleving, op allerlei terreinen: vertrouwen tussen burgers onderling, tussen burgers en overheid, en tussen landen, vertrouwen in de economie, de politiek, de media, of 'de' elite. Waar komt al die aandacht voor vertrouwen vandaan? Men zegt wel dat vertrouwen is als schone lucht: je praat er pas over als het er niet is. Happen we naar adem in een morele smog, als gevolg van gedragsvervuiling?

Neem bijvoorbeeld de aandacht voor Jan Terlouw's uiting van droefenis over het verlies aan vertrouwen in de samenleving: ('het touwtje uit de brievenbus').<sup>1</sup> Dat sprak vele mensen aan en raakte kennelijk een gevoelige snaar. Terlouw werd echter ook om de oren geslagen met onderzoeken die aantonen dat in Nederland het onderling vertrouwen eerder is toegenomen dan afgenomen en dat het vertrouwen in de democratie nog steeds onverminderd groot is.<sup>2</sup> Anderen wezen er op dat er wel degelijk veel wantrouwen is tegenover politici en tegenover grote bedrijven, met name banken. De huidige populistische revolutie is gevoed door wantrouwen. Ook heeft in navolging van de Verenigde Staten een juridisering van de samenleving plaats

---

1 In *De wereld draait door*, 30 november 2016.

2 O.a. door het Sociaal Cultureel Planbureau.

gevonden, met een steeds grotere rol voor contracten in plaats van informele afspraken. Terlouw wees daar ook op. Daarnaast wordt ook gesproken over wantrouwen van 'de politiek' in 'de burger', met een opeenstapeling van controle en toezicht die op velerlei terreinen verstikkend werkt, op motivatie, ruimte voor initiatief en vernieuwing en, eigen verantwoordelijkheid in professioneel werk. Bijvoorbeeld in de zorg, het onderwijs, en de bouw.

Er is kennelijk een probleem van vertrouwen. Het gaat echter vaak over vertrouwen waar het zou moeten gaan over betrouwbaarheid. Vertrouwen is niet vanzelf goed. Vertrouwen moet verdiend worden met betrouwbaarheid. Als vertrouwen afneemt omdat betrouwbaarheid afneemt, dan is dat maar goed ook. Als gezegd wordt dat vertrouwen moet toenemen, dan wordt waarschijnlijk bedoeld – of zou bedoeld moeten worden – dat betrouwbaarheid toe moet nemen. Betrouwbaarheid gaat met andere woorden vooraf aan vertrouwen.

Er is te weinig betrouwbaarheid om te voldoen aan de toegenomen behoefte aan vertrouwen en vertrouwen is schaars omdat betrouwbaarheid schaars is. Waar komt dat vandaan en wat kan eraan gedaan worden?

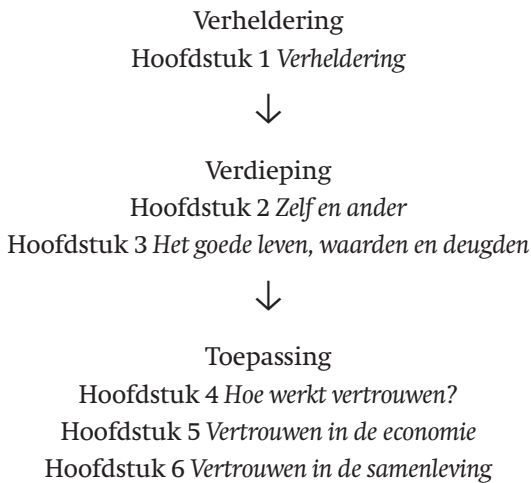
We leven in een wereld van drastische technologische, politieke en intellectuele veranderingen. Op technologisch vlak zien we de ontwikkeling van het internet, de hersenwetenschap, hersens die apparaten besturen, robotica, genetische modificatie, nanotechnologie, kunstmatige cellen en virussen, en nieuwe materialen (zoals composieten). In de politiek zien we de populistische revolutie, de opkomst van autocratische regimes, de terugkeer van nationalisme en de crisis van het liberalisme. Die ontwikkelingen vergen een herziening van fundamentele begrippen en inzichten, en het meest fundamentele denken ligt in de filosofie. Ze brengen echter ook grote onzekerheid en waar onzekerheid heerst, is



vertrouwen nodig. Vertrouwen vergt en biedt openheid voor het vreemde en ongewone dat de toekomst brengt.

In dit boek werk ik toe naar praktische vraagstukken omtrent relaties, de economie en de samenleving. Maar voor ik dat doe wil ik het begrip vertrouwen eerst verhelderen en vervolgens filosofisch uitdiepen. Zo krijgt het boek drie delen: verheldering, verdieping, en toepassing van het begrip vertrouwen (zie figuur 1).

Figuur 1: Indeling



## Verheldering

Ik begin in hoofdstuk 1 met de verheldering. Het begrip ‘vertrouwen’ is complex en verwarrend, verschillende mensen bedoelen er verschillende dingen mee. Het kan slaan op objecten, mensen, organisaties of grotere systemen. Het kan gaan over de extrinsieke, instrumentele waarde van vertrouwen als middel voor relaties, of over de intrinsieke waarde als kwaliteit van relaties. Het kan ook slaan op vertrouwen in kunnen of in willen.

Vertrouwen spitst zijn oren wanneer verwachtingen niet uitkomen. Eén conclusie van mijn analyse is dat de oorzaken van teleurstellingen vaak niet duidelijk zijn, en dat openheid over wat er gaande daarom cruciaal is voor het behoud van vertrouwen. De kern van vertrouwen is ruimte geven voor het handelen van de ander, wat betekent dat vertrouwen gepaard gaat met risico's, en dat er zonder risico geen vertrouwen kan zijn. Vertrouwen en democratie zijn nauw met elkaar verbonden, omdat beide het geven en incasseren van constructieve kritiek vergen. Vertrouwen hoeft niet en moet niet blind zijn. Je kunt meer of minder ruimte geven, afhankelijk van wat zich voordoet. Vertrouwen staat niet gelijk aan lief zijn voor elkaar. Juist omdat je elkaar vertrouwt, kun je elkaar stevig aanspreken. Tot slot laat ik zien dat vertrouwen gepaard gaat met emoties, maar ook rationeel benaderd kan worden.

## Verdieping

In hoofdstukken 2 en 3 zal ik het begrip vertrouwen uitdiepen. Vertrouwen raakt aan fundamentele vragen van mens en samenleving, enige aandacht daarvoor draagt daarom bij aan een goed begrip van de complexiteit van vertrouwen. Ter voorbereiding op de analyse van de werking van vertrouwen in relaties, economie en samenleving wil ik een aantal achterliggende vragen behandelen. Hoe gaan mensen met elkaar om, en hoe kan het beter? Hoe ga je om met radicale onzekerheid in de wereld en in relaties, en wat is de rol daarin van jezelf en van de ander? Die vragen komen aan bod in hoofdstuk 2, waarin de relatie tussen het zelf en de ander centraal staat. Daarvoor maak ik gebruik van de 'filosofie van de ander' van Emmanuel Levinas, die ik contrasteer met de existentiële, op zelfmanifestatie gerichte filosofie van Friedrich Nietzsche. De vraag is hoe je de twee combineert.

Ik hecht aan Nietzsches hang naar de daadkracht, creativiteit en (zelf)overstijging, en wil laten zien wat daarin de rol van de

ander is. Mijn positie zal zijn dat het niet gaat om een keuze tussen zelf en ander, maar om de onderlinge aanvulling, de complementariteit van de twee. Mijn stelling is dat de hoogste vorm van vrijheid de vrijheid van vooroordelen is. Deze vrijheid komt niet alleen de samenleving, maar ook de persoonlijke ontwikkeling ten goede, en is gebaseerd op oppositie door de ander. Die onderlinge aanvulling van zelf en ander vergt vertrouwen.

In hoofdstuk 3 bespreek ik wat ‘het goede leven’ is, en hoe relaties tussen zelf en ander en vertrouwen daarin passen. Wat is de rol van vrijheid, en welke vrijheid wordt bedoeld? Welke ethiek wil men hanteren? Als alternatief op de nutsethiek die de huidige samenleving domineert, pleit ik voor een deugdenethiek die teruggaat op de filosoof Aristoteles. Ik bespreek de deugden, oftewel de eigenschappen die nodig zijn voor het goede leven. Ik bespreek zowel de rol van die deugden als basis voor vertrouwen, als de noodzaak van vertrouwen voor de beoefening van die deugden. Vertrouwen is bij uitstek een onderwerp waarbij die deugden gaan leven. Ik zal ook de praktijk van vertrouwen bezien als de ‘praktische wijsheid’ (*phronesis*) van Aristoteles. Vertrouwen is misschien wel het beste voorbeeld van de waarde en de noodzaak van die deugden en van de werking ervan.

## Toepassing

Hoofdstuk 4 gaat over de werking van vertrouwen in relaties. Waar is vertrouwen op gebaseerd, en waarop is betrouwbaarheid gebaseerd? Welke mogelijkheden zijn er om betrouwbaarheid te bevorderen? Wat is de rol van vertrouwen in samenwerking, en wat speelt daar verder mee? Welke aanpak te hanteren onder welke omstandigheden? Waar liggen de grenzen van vertrouwen? Ik maak onder andere gebruik van Albert O. Hirschmans onder-

scheid tussen *voice* en *exit*.<sup>3</sup> Bij 'exit' loop je weg als er iets niet goed gaat, maar bij 'voice' meld je het probleem en probeer je het samen op te lossen. Hoe werkt dat? Wanneer past exit en wanneer voice? Wat is het verschil in perspectief? Hoe zit het met communicatie en met retoriek? Hoe verloopt de meningsvorming en besluitvorming? Hoe ontwikkel je samenwerking en hoe beëindig je het? Hoe kunnen tussenpersonen helpen?

In hoofdstuk 5 ga ik in op de rol van vertrouwen in de economie. Zonder inbreng van vertrouwen in de economie komen we vast te zitten. Vertrouwen is nodig voor samenwerking tussen mensen en bedrijven met verschillende kennis en vaardigheden om te komen tot de 'nieuwe combinaties' die innovatie kenmerken. Maar in plaats van samen te werken hebben bedrijven de drang elkaar over te nemen. Hoe komt dat? Ik ga in op het belang van zowel concurrentie als samenwerking, de spanning ertussen, en hoe daarmee om te gaan. Uit wantrouwen volgt excessieve controle op professionele arbeid, die daardoor wordt verstikt.

Betrouwbaarheid staat onder druk van marktwerking en mondialisering. Naarmate die druk groter is kan een bedrijf zich minder permitteren toe te geven aan de belangen van werknemers, samenleving, en milieu. Vertrouwen is een kwestie van geven en nemen, en in situaties waarin betrouwbaarheid onder druk staat, wordt het meer nemen dan geven. Hier speelt ook een cultureel probleem: in het licht van de nutsethiek van economie en marktwerking wordt zelfzucht gepresenteerd als een deugd. Als iedereen in arbeidsdeling en concurrentie zijn eigen belang nastreeft, dan zou dat leiden tot maximale welvaart.

Toch zit er een kern van waarheid in dit idee, want concurrentie kan inderdaad de welvaart vergroten. Vaak loopt het echter anders of loopt het uit de hand, wat ten koste gaat van zowel nut als andere waarden dan nut. Betrouwbaarheid staat mede door

---

3 Albert O. Hirschman, *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, 1970, Cambridge, MA: Harvard University Press.

concurrentie en mondialisering onder druk, maar het zit dieper. Er is ook een waarden crisis. Er zijn morele grenzen aan de markt. In hoofdstuk 5 zal ik aantonen dat de gedachtegang dat zelfzucht goed is ook puur economisch gezien niet klopt. Overleven in de economie vergt vertrouwen, en dat vergt matiging en zelfs overstijging van eigenbelang.

In hoofdstuk 6 ga ik in op vertrouwen in de samenleving. Het liberalisme is vastgelopen door discussies te ontwijken over andere waarden dan nut en efficiëntie, en andere vrijheid dan alleen vrijheid van bemoeienis. De samenleving wordt geconfronteerd met wantrouwen die tot uitbarsting komt in populistische woede. Deels heeft dat een economische oorzaak, namelijk het verlies van de omvang en kwaliteit van werk, maar deels ook een morele oorzaak, te weten het gevoel dat burgers niet serieus genomen worden door 'de elite' die politiek en bestuurlijk de dienst uitmaakt, en het gevoel dat de Europese Unie er alleen is voor marktwerking. Ook hier doet zich een crisis van waarden voor. Vandaar mijn voorstel om over te stappen op een deugdenethiek. De hamvraag zal dan zijn: met welke deugden moet een overheid zich bemoeien zonder de vrijheid van de keuze van het goede leven te blokkeren, maar om die juist mogelijk te maken? Ik zal analyseren wat er ligt achter de populistische woede en het wantrouwen in 'de elite', en ik zal zoeken naar mogelijkheden om aan de legitieme grieven van het populisme tegemoet te komen. Ik bespreek ook vertrouwen in waarheid, wetenschap, en de media.

## Bronnen

Ik veronderstel geen voorkennis van filosofie of economie, en geef toelichting op gebruikte begrippen. Voor wie meer wil weten vermeld ik in noten de gebruikte literatuur. Op enkele plaatsen ga ik verder in op achterliggende filosofische discussies, deels ter verantwoording van mijn betoog, en deels ten behoeve van daarin

geïnteresseerde lezers. Ik meld dat ter plekke. Lezing ervan is niet nodig voor begrip van het verdere betoog.

Wat bronnen betreft maak ik veel gebruik van vroeger en recent eigen werk, waaronder mijn boek *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*.<sup>4</sup> Een andere bron is het filosofieblog dat ik sinds vijf jaar bijhoud,<sup>5</sup> en waar ik ook regelmatig aandacht besteed aan het begrip vertrouwen. Voor de filosofie van Nietzsche maak ik vooral gebruik van het werk uit wat wel genoemd wordt zijn 'derde periode', die ook veel gezien wordt als het meest invloedrijk.<sup>6</sup> Ik maak daarnaast gebruik van de nodige literatuur over Nietzsche.<sup>7</sup> Van Levinas maak ik vooral gebruik van zijn vroege filosofie<sup>8</sup> en van secundaire bronnen over hem.<sup>9</sup> Voor het zoeken van een weg tussen Nietzsche en Levinas verwijs ik naar een eigen boek uit 2012<sup>10</sup> en een ander boek over dit onderwerp.<sup>11</sup> In de discussie over vertrouwen en economie maak ik naast mijn eerdergenoemde boek over vertrouwen en mijn filosofieblog gebruik van een recente, kritische analyse van markten.<sup>12</sup>

---

4 *Trust; Forms, foundations, functions, failures and figures*, 2002, Edward Elgar. In 2004 bekroond met de Gunnar Myrdal-prijs.

5 <http://philosophyonthemove.blogspot.nl>

6 Met name *Dageraad, De genealogie van de moraal, De vrolijke wetenschap*, en *Voorbij goed en kwaad*.

7 Van onder andere Rüdiger Safranski, Alexander Nehamas, Walter Kaufmann en Christopher Janaway.

8 Met name zijn vroege hoofdwerk *Totalité et infini: essai sur l'extériorité*, maar ook bijvoorbeeld *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, en in zijn latere werk onder andere *Entre nous: Essais sur le penser-à-l'autre*.

9 Onder andere Francis Guibal, *Approches d'Emmanuel Levinas: L'inspiration d'une écriture*, 2005, en France Guwy, *De ander in ons; Levinas in gesprek*, Nederlandse vertaling, 2008, Sun.

10 *Beyond humanism; The flourishing of life, self and other*, 2012, Palgrave-MacMillan.

11 Jill Stauffer & Bettina Bergo (eds.), *Nietzsche and Levinas: "After the Death of a Certain God"*, 2009, Columbia University Press.

12 *How markets work and fail, and what to make of them*, 2014, paperback 2015, Edward Elgar.

# 1 Verheldering

**V**ertrouwen is alledaags. Iedereen heeft er mee te maken, maar het is complex, verwarrend en ongrijpbaar. Vertrouwen lijkt zeldzaam: er lijkt te weinig vertrouwen te zijn. Hoe komt dat? In dit hoofdstuk geef ik wat houvast door het begrip te verhelderen. Eerst behandel ik de vraag naar het belang van vertrouwen, de behoefte aan vertrouwen en de basis ervoor. Daarna behandel ik waar je zoal vertrouwen in kunt hebben: in wie en in wat? Vervolgens schets ik de kern van vertrouwen als ruimte geven voor handelen. Dat gaat gepaard met onzekerheid en met emotie, maar je kunt vertrouwen ook rationeel benaderen door betrouwbaarheid te beoordelen. Vertrouwen is niet blind: je kunt afhankelijk van eerdere ervaringen meer of minder ruimte geven. Vertrouwen staat ook niet gelijk aan lief zijn voor elkaar, want juist als je elkaar vertrouwt kun je elkaar flink de waarheid zeggen. Openheid is voor vertrouwen cruciaal.

## **Praktisch en filosofisch belang**

Vertrouwen is in het dagelijks handelen van praktisch belang. De vraag waar vertrouwen vandaan komt en waarop het gebaseerd is, is van filosofisch belang. In dit boek wil ik zowel het praktische als het filosofische belang bespreken, omdat filosofie voor mij van praktisch belang is, en de praktijk filosofische bezinning vergt.

Toepassing is een vorm van toetsing, en dat geldt wat mij betreft ook voor filosofie. Hier past een nadere verantwoording naar filosofen, voor wie daar belangstelling voor heeft.

Vele filosofen verwerpen het idee dat filosofie praktisch en nuttig moet zijn. Volgens hen dient de wetenschap daartoe, niet de filosofie. Filosofie richt zich op vragen die aan wetenschap vooraf of voorbij gaan. Ik vroeg eens aan een kleindochter of ze wist wat filosofie is. Ze antwoordde: 'Dat gaat over vragen waar geen antwoord op is.' Naar mijn mening is filosofie van praktisch belang. Mijn geloofsbrieven liggen hier bij de filosofische stroming van het pragmatisme, met als aartsvaders de Amerikaanse pragmatisten C.S. Peirce, William James en John Dewey. Ik geef er echter een eigen draai aan. Volgens sommige pragmatici is iets waar als het nuttig is. Dat gaat mij te ver, het is bovendien niet waar en niet nuttig: liegen kan nuttig zijn, maar is niet waar. Het gaat mij erom of een idee of uitspraak 'werkt' in de bredere betekenis dat het logisch klopt, in overeenstemming is met relevante feiten – voor zover we het daarover eens kunnen worden – en bijdraagt aan het beantwoorden van maatschappelijke vragen en zo mogelijk ook oplossingen. De filosofen Nietzsche, Wittgenstein en Heidegger worden soms ook tot de pragmatici gerekend en spelen voor mij dan ook een grote rol.

## **Meer behoefte en minder basis voor vertrouwen**

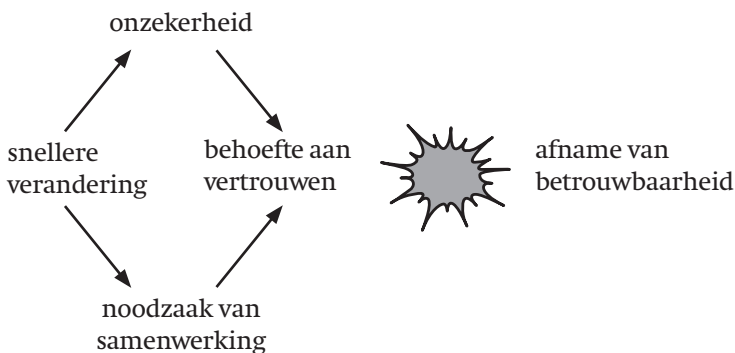
Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn van praktisch belang omdat zij nodig zijn voor samenwerking. Dat kan samenwerking zijn tussen staten, tussen organisaties, binnen organisaties, en tussen individuen in de persoonlijke sfeer. Vertrouwen is aan de orde als er onzekerheid is. Als je zeker weet wat er gaat gebeuren, is vertrouwen niet aan de orde. Dan vertróuw je er niet op dat iets zal



gebeuren, dan wéét je het. Je kunt proberen onzekerheid te verminderen door afspraken en controle daarop vast te leggen, maar naarmate de onzekerheid groter is wordt dat moeilijker en moet je meer ruimte geven. Als je dat niet doet leg je een keurslijf op, dat nodige aanpassing onmogelijk maakt.

Vertrouwen is meer nodig naarmate onzekerheid toeneemt en wanneer de noodzaak van samenwerking toeneemt. In de huidige economie en samenleving doen beide verschijnselen zich voor en hangen ze ook samen. De toenemende onzekerheid hangt samen met snelle verandering en snelle verandering noopt tot meer samenwerking: je kunt niet in je eentje op meerdere fronten tegelijk de verandering bijbenen. Tot overmaat van ramp neemt de betrouwbaarheid af die de basis voor vertrouwen zou moeten geven. Zo ontstaat een botsing tussen de toegenomen behoefte aan vertrouwen en de afgenomen betrouwbaarheid als basis daarvoor. Dat wordt weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Botsing van behoefte aan vertrouwen en basis ervoor



In de economie is samenwerking onzeker door de snelle verandering van technologie en markten en de aanpassings- en innovatiedruk. Op de arbeidsmarkt is toenemende onzekerheid over duur en kwaliteit van arbeid ontstaan (flexibilisering) door de

druk van marktwerking en mondialisering. Persoonlijke relaties zijn onzekerder door het verlies van oude zekerheden van kerk en instituties, een grotere pluriformiteit aan relaties en culturen (allochtonen), en nieuwe vormen van communicatie (sociale media). Er is ook verandering van landelijke en mondiale politieke omstandigheden, met terrorisme, de opkomst van autoritaire regimes en het verzet tegen de oude politieke orde.

Economen willen onzekerheid vangen in waarschijnlijkheden om kosten en opbrengsten te kunnen berekenen. Dat lukt echter niet als de onzekerheid fundamenteel is en geen waarschijnlijkheden kunnen worden toegekend. Dat komt doordat niet vooraf bekend is wat er kan gebeuren, wat de keuzes zijn en wat de gevolgen. Die manifesteren zich vaak pas nadat keuzen gemaakt zijn en leiden tot handelingen van jezelf en van anderen waaruit nieuwe kansen en dreigingen naar voren komen met nieuwe alternatieven en uitkomsten.

Als je alleen wilt calculeren met bekende kansen kun je je niet wagen aan de onzekere samenwerking. Samenwerking vraagt om vertrouwen als een sprong, een *leap of faith*. Economen kunnen daar niets mee en willen er niet aan. Economie is optimale allocatie van schaarse middelen over alternatieve doelen, en daarvoor moet je alternatieven kunnen berekenen. Vertrouwen maakt ook kwetsbaar en kwetsbare actoren kunnen volgens economen niet overleven onder de tucht van de markt en zullen worden weggeconcurrereerd. Vertrouwen moet je dan ook reserveren voor vrienden en geliefden. Ik zal redeneren dat je voor overleven in de economie moet innoveren en daarvoor onzekere samenwerking moet aangaan, waarvoor vertrouwen nodig is. Ik concludeer dat als je niet kunt omgaan met vertrouwen, je het ook in de economie niet redt. Dat is van belang voor vertrouwen, omdat als het in de economie niet kan bestaan het weinig levensvatbaar is.

## Trust game

Experimentele economen gebruiken een ‘trust game’, die werkt als volgt. A krijgt een geldbedrag, zeg €10, en mag bepalen hoeveel hij daarvan aan B geeft. Het gegeven bedrag wordt vermenigvuldigd met drie. B mag vervolgens bepalen wat hij daarvan teruggeeft aan A.

Als A de volle €10 doorgeeft, krijgt B €30. Geeft hij daarvan de helft terug aan A, dan eindigen beiden met €15, een mooi resultaat. Dat wordt gezien als ‘fair’.

Vele experimenten geven aan dat mensen, maar ook dieren zoals apen, in verontwaardiging ontsteken als een verdeling niet fair is, zoals bijvoorbeeld fifty-fifty, en dan irrationeel kunnen reageren: ze krijgen liever niets dan iets wat niet fair is.

B is, in dit spel, onbetrouwbaar als hij weinig of niets terug geeft, en als A verwacht dat B dat zal doen – hij wantrouwt B – dan geeft hij hem weinig of niets. Dit spel geeft een sterke reductie van het begrip vertrouwen, maar heeft het voordeel dat je ermee kunt experimenteren. In hoeverre maakt het voor de uitkomst uit of A en B elkaar al kenden, elkaar zien en spreken, en mogen onderhandelen? Het is vooral van belang of het spel herhaald wordt, en partijen dat vooraf weten, want dan gaat reputatie een rol spelen. A zal de eerste keer misschien een gokje wagen en een groot bedrag geven om te zien hoe B reageert, om dan, als B zijn opbrengst niet deelt, in het volgende spel niets te geven. B weet dat en geeft daarom voldoende terug, zodat hij niet zijn kansen in het volgende spel bederft. Weten de partijen echter wat het laatste spel is, dan komt B in de verleiding om niets meer terug te geven.

## Mensen, organisaties en systemen

Nu wend ik mij tot de complexe werkelijkheid van vertrouwen. Waar kun je vertrouwen in hebben, en wat maakt dat uit? Je kunt

wel of niet vertrouwen hebben in je auto: zal die starten na de vorst van vannacht? Dat is minder ingewikkeld dan vertrouwen in mensen, omdat de auto geen eigen wil en belang heeft.

Gaat het bij vertrouwen in mensen om individuen, groepen, organisaties of systemen? Neem het voorbeeld van de banken: richt het wantrouwen na de financiële crisis zich op individuele bankiers, de banken, financiële markten, of op het vermogen en de wil van overheden om die markten te reguleren? Sommige mensen beweren dat een cursus ethiek voor bankiers nodig is om het probleem te verhelpen. Dat helpt misschien wel, maar is niet afdoende. Individuele bankiers werden in hun onfatsoen voortgedreven en beloond door het beleid van banken om zoveel mogelijk omzet te maken met winstgevende en daardoor riskante producten. Daar hangen de beloning, reputatie en carrière binnen de bank van af. Het was ook een uitdagende, spannende race. Een cursusje ethiek kan daar niet tegenop.

Ligt het dan aan de banken? Ja, maar die zaten gevangen in het zogenaamde *prisoner's dilemma* in financiële markten. Dat houdt in dat een individuele bank misschien wel anders zou willen, maar dan kansen op (onfatsoenlijke) winst laat liggen. Dat kan men zich alleen permitteren als de concurrerende banken dat ook doen en dus doet niemand het. Als je het wel doet en kansen op winst laat liggen, word je als baas van de bank door de aandeelhouders vervangen, of wordt de bank overgenomen door een partij die die kansen wel pakt. Het dilemma biedt daarnaast ook een mooi excuus: 'Ik zou wel willen, maar ik kan niet anders' (en intussen speel ik het spel lekker mee).

Ligt het dan aan 'het systeem' en aan een overheid die er niets aan doet? De banken inden inderdaad winst zolang het goed ging en toen het fout ging verhaalden ze de verliezen op de samenleving, omdat die zich niet kon permitteren de banken failliet te laten gaan. Waarom verandert de overheid dan niet het systeem? Omdat die zelf ook in een *prisoner's dilemma* zit. Beperkende maatregelen zouden de banken naar andere landen jagen, die werken

dus alleen als ze overal gelden. Men probeert dat nu te bereiken op het niveau van de EU.

De les is dat vertrouwen op alle niveaus moet werken. Het systeem van markten en instituties moet concurrerende bedrijven in staat stellen, of dwingen, zich fatsoenlijk te gedragen, en de bedrijven moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers zich er aan houden. Daarvoor is een cursus ethiek wellicht nuttig. Vertrouwen vergt een mentaliteit en cultuur van betrouwbaarheid.

Een voorwaarde daarvoor is dat de leiding erachter staat en het voortouw neemt. Daar stuiten we op een paradox. De mentaliteit die in de huidige omstandigheden mensen tot de top brengt is meestal niet een mentaliteit van vertrouwen, maar een mentaliteit van strijd en wantrouwen. Dat verander je ook niet met een cursus vertrouwen en vergt eerder een nieuwe generatie met een andere mentaliteit. Zoals eerder gezegd ga ik daar verder op in in hoofdstuk 3 over deugden.

Ik geef een illustratie uit eigen ervaring. In 2016 werd ik benaderd door een collega van de universiteit in Glasgow met de vraag of ik een bank zou willen begeleiden in het opleiden van de staf tot betrouwbare bankiers. We overlegden via Skype. We spraken af dat ik een ontwerp zou geven, en daarover spraken we in een tweede vergadering via Skype. Ik vroeg toen of het de bedoeling was medewerkers zo ver te krijgen dat ze ook tegenover klanten betrouwbaar zouden worden, met eerlijke producten, zonder verstopte risico's. Dat was het geval, zeiden ze. Toen vroeg ik of dat ook zo was als het leidde tot minder winstgevendende producten, en of de aandeelhouders het daarmee eens waren. Toen stopte het gesprek en ging de opdracht aan mij niet door. Ik had er nog aan toegevoegd dat zo'n beleid misschien terugverdiend kon worden met een betere reputatie dan concurrenten, maar daar hadden ze al geen oren meer naar.

## Competentie en intentie

Een tweede punt van verheldering gaat over de verschillende aspecten van gedrag die in het geding zijn, te weten competentie, oftewel het vermogen afspraken na te komen, of intentie, de wil om dat naar beste vermogen te doen. Dat maakt nogal wat uit. In het eerste geval zal het bij teleurstelling gaan over verbetering van de competentie, bijvoorbeeld met een cursus of training. In het tweede geval kan teleurstelling liggen in gebrek aan toewijding, aandacht, oplettendheid, of, veel erger, in regelrecht bedrog. Bij bedrog is een meer dreigende reactie misschien op zijn plaats, maar het kan ook zijn dat er sprake was van een ongeluk waar niemand iets aan kon doen.

Een aantal jaren geleden was er op de politieacademie een studiebijeenkomst over de vraag hoe het zit met vertrouwen van de burger in de politie. Een enquête had laten zien dat er ruim vertrouwen is in de intentie van de politie, dat wil zeggen integriteit, onomkoopbaarheid en rechtvaardigheid, maar minder in de competentie, het vermogen ‘boeven te vangen’. Tel je zegeningen. Dat is beter dan andersom, een politie die heel competent is in corruptie.

Bij de bankencrisis was het niet alleen maar een kwestie van kwade intenties tot afwenteling van risico op de samenleving. Het was ten dele ook een kwestie van incompetentie. De leiding van banken beriep zich er op dat de instrumenten voor foute beleggingen gebaseerd waren op door whizzkids ontwikkelde wiskundige modellen die ze zelf niet konden doorgronden. Bij die whizzkids schortte het overigens ook aan competentie, omdat ze risico's behandelden als onderling onafhankelijk en willekeurig, zoals stofjes die zich bewegen in een bundel licht of in een vloeistof (de zogenaamde ‘Brownse beweging’). In feite zijn handelingen en opvattingen afhanke-

lijk van elkaar, en als er ergens iets fout gaat dan verspreidt wantrouwen zich als vuur door het gehele systeem.

Competentie hangt uiteraard af van de activiteit waar het over gaat: in het ene is men beter dan in het andere. Men kan nou eenmaal goed zijn in rekenen en slecht in tekenen. Betrouwbaarheid in intentie hangt af van de omstandigheden. Als het de enige manier is om te overleven zal iemand eerder zijn beloften niet nakomen. Het kan ook zijn dat men geconfronteerd wordt met conflicterende loyaliteiten en zich niet kan permitteren te kiezen voor jou. Vertrouwen vergt verstand om daar over na te denken, en de empathie om zich in de positie van de ander te verdiepen. Vertrouwen vergt kortom praktische wijsheid. Ik kom op dit fundamentele punt in latere hoofdstukken terug. Kortom, vertrouwen is een predicaat met vier plaatsen: wie heeft het vertrouwen, in wie, in welk aspect van gedrag (competentie, intentie), en onder welke omstandigheden?

Achterdocht, bovenmatig wantrouwen, komt soms voort uit gebrek aan zelfvertrouwen. Dat uit zich in het 'Calimerosyndroom': 'Ik ben zwak en kwetsbaar, en de anderen zijn groot en sterk en zullen daar wel misbruik van maken'. Ik heb dat regelmatig meegemaakt bij kleine bedrijven die moesten samenwerken met grote ondernemingen: op alle slakken wordt zout gelegd, en die smelten allemaal weg. Bij alles wat gebeurt, zoekt de Calimero naar indicaties van misbruik van zijn afhankelijkheid, en wanneer je anderen wantrouwt vind je die wel.

Als de overheid de burger niet vertrouwt, gaat het dan om intentie of competentie? Is de burger onwillig of dom? Misschien wel beide. Wat intentie betreft is er een onheilige alliantie tussen de bijbelse gedachte dat de mens tot het kwade geneigd is en de liberale gedachte dat de menselijke natuur instinctief gericht is op eigenbelang (en dat dit goed is voor de economie). In feite heeft de mens van nature ook instincten van solidariteit en zelfs altruïsme binnen de eigen groep. Deze kwestie vergt een diepere, beschou-

wende analyse over wat men verstaat onder ‘het goede leven’, welke waarden daar gelden, en de rol van deugden, factoren die ik in hoofdstuk 3 bespreek. Die analyse behelst ook kritiek op het liberalisme, en ik geef die in hoofdstuk 6.

Wantrouwen in de competentie van de burger gaat terug op de tijd dat de burger voor dom en onwetend werd gehouden, en ook dom werd gehouden. Door de toename van het gemiddelde opleidingsniveau en de beschikbaarheid van informatie meent de burger tegenwoordig echter zelf wel te weten hoe het zit en hoe het moet, en eist hij of zij eigen inbreng in beleid en uitvoering ervan.

Die visie op de burger uit zich ook in het doordrijven van marktwerking in publieke diensten, waardoor de burger klant geworden is. In de markt heeft de klant immers altijd gelijk, en nu dus ook in de politiek. De verongelijkheid over de afstand tussen burger en politiek, die onderdeel vormt van de huidige populistische opstand, is naar mijn mening deels daaraan toe te schrijven, maar is deels toch ook wel terecht, temeer omdat het internet en sociale media nieuwe mogelijkheden bieden voor burgers om zelf dingen lokaal met elkaar te regelen. Ik kom hierop terug in het laatste hoofdstuk, in een discussie over een antwoord op het populisme.

Veel enquêtes over vertrouwen zijn onbetrouwbaar, omdat ze geen rekening houden met de hier en in de vorige paragraaf geschetste meervoudigheid en complexiteit van vertrouwen. Betreft het vertrouwen in competenties, en zo ja welke, of in intenties? Onder welke omstandigheden ontstaat vertrouwen? Gaat het om vertrouwen in individuen, organisaties, of systemen? Als dit niet wordt toegelicht zal de respondent zelf iets kiezen – waarschijnlijk iets wat hem of haar recent is overkomen – en is niet duidelijk wat het antwoord voorstelt. Het antwoord is dan ook extreem gevoelig voor hoe je de vraag stelt.