

VERTROUWEN: BETEKENIS, BRONNEN EN BEPERKINGEN

KNAW Mededelingen 2009

Bart Nootboom,
Universiteit van Tilburg, b.nootboom@uvt.nl

April 2009

Je kunt haast geen krant openslaan zonder het woord ‘vertrouwen’ tegen te komen. Vertrouwen in banken, managers, de economie, economen, de regering, de politiek, Europa, burgers, allochtonen, de wetenschap, enz. Vertrouwen is onmisbaar, zeggen sommigen, bestaat niet zeggen anderen. We moeten meer vertrouwen, zeggen sommigen, meer controle is nodig zeggen anderen. ‘Vertrouwen is goed, controle is beter.’ Het begrip vertrouwen staat bol van misverstand. Men denkt het over hetzelfde te hebben maar bedoelt iets anders. Het lijkt van belang de misverstanden op te heffen. Daar begin ik mee, voor een verduidelijking van het begrip vertrouwen. Er is over vertrouwen veel geschreven, vooral in de sociologie, waar we goed gebruik van kunnen maken. Vervolgens ga ik in op de bronnen van vertrouwen: waar is het op gebaseerd, en hoe ontstaat en verdwijnt het? En op de grenzen van vertrouwen. Hierbij maak ik gebruik van een overzichtswerk (Nootboom 2002) en van inzichten uit de sociale psychologie. Onderweg verwijst ik naar empirisch wetenschappelijk onderzoek waarin de betreffende kwesties zijn onderzocht. Die verwijzingen kunnen slechts indicatief zijn, niet uitputtend. Er gebeurt veel meer in onderzoek dan ik hier kan noemen. Tussendoor rijzen sommige lastige, zelfs diepe vragen, over causaliteit, waarschijnlijkheid, falsificatie van hypothesen, de (on)mogelijkheid van altruïsme naast eigenbelang, rationaliteit en emoties, het al of niet bestaan van vrije wil, en de rol van stereotypen. Het zal duidelijk zijn dat niet ook die vragen hier adequaat behandeld kunnen worden, maar het is voor een organisatie als de KNAW, die aandacht wil geven aan interdisciplinariteit, misschien interessant om wel op de verbinding met die diepere vragen te wijzen. In de presentatie hanteer ik de huidige financiële crisis als illustratie. Om het ook eens over iets anders dan dat te hebben eindig ik met een illustratie in vertrouwen van de burger in de politiek.

Vertrouwen in wie en wat?

Er is een vertrouwer (subject van vertrouwen) en een vertrouwde (object van vertrouwen). Het vertrouwde kan een ding zijn (zoals uw auto), de vertrouwer niet. Het vertrouwde kan een persoon zijn, een organisatie, een institutie of een systeem. De vertrouwer is in eerste aanleg een persoon. Het is nuttig een onderscheid te maken tussen vertrouwend handelen en vertrouwen als een dispositie daartoe. Economen kijken vaak alleen naar het eerste en niet het tweede. De dispositie tot vertrouwen is voor een persoon iets psychologisch. Daarom is het gebruikelijk te zeggen dat een organisatie niet vertrouwen kan. Maar een dispositie kan verder gaan dan psychologie. Een organisatie kan meer of minder geneigd zijn tot vertrouwen of wantrouwen op basis van de daar heersende cultuur, structuur en processen. Dan zitten we in de sociologie.

Wil men vertrouwen hebben in een organisatie of systeem dan moet men vertrouwen hebben in zowel de mensen daarin als de organisatie of het systeem als geheel. Vertrouwen alleen in de personen met wie men te maken heeft is niet voldoende. De vraag is in hoeverre zij hun beloften gestand kunnen doen, en dat hangt ervan af in hoeverre hun beloften overeenstemmen met het belang, de regels, afspraken en gewoonten binnen de organisatie, en of zij erin gesteund worden door bazen en ondergeschikten. Andersom kan men vertrouwen hebben in een organisatie, bijvoorbeeld op basis van de reputatie, het eigenbelang, of de

cultuur ervan. Dat is niet voldoende: men moet ook erop kunnen vertrouwen dat uitvoerders in de organisatie zich daar aan zullen houden, en de procedures van socialisatie, opleiding, leiding en toezicht daar op gericht zijn.

De huidige financiële crisis leidt tot wantrouwen in bankiers als personen, met de beschuldiging van ongebreidelde geldzucht en verwaarlozing van het publieke belang. Maar men moet ook kijken naar achterliggende instituties. Achter personen en organisaties liggen markten en instituties die goed of verkeerd gedrag uit kunnen lokken. Daar is een arbeidsmarkt die alleen gericht is op beloning in geld, en de gepercipieerde noodzaak om schaars talent met veel geld te belonen, juist als het slecht gaat. Daar is ook een kapitaalmarkt die gericht is op groei van omzet en winst op korte termijn, met als gevolg verwaarlozing van de risico's die zich pas op langere termijn manifesteren. We zullen ter voorkoming van zo'n crisis dus niet alleen mentaliteit en bonussen aan moeten pakken maar ook die markten.

Adverse selectie en moreel gevaar

Economen hanteren de begrippen adverse selectie en moreel gevaar ('moral hazard'). In adverse selectie worden partijen met verkeerd gedrag gelokt, en in moreel gevaar wordt verkeerd gedrag van bestaande deelnemers uitgelokt. De financiële crisis werd ten dele veroorzaakt door het feit dat de staat bij faillissement van een bank tot 100.000 euro een spaarrekening garandeert, wat consumenten en banken lokte tot spaarrekeningen met hoge rente en onduidelijk risico. Grote 'systeembanken' wier faillissement het financiële systeem zou ontwrichten konden erop gokken dat de overheid in zou springen om ze op te vangen, en dat lokt uit tot te hoge risico's, of de verwaarlozing van risico's.

Markten die zijn gefixeerd op de korte termijn lokken 'hit en run' uit, het snel behalen van winst en dan weglopen naar de volgende kans op winst, en dat bevestigt weer de fixatie van die markten op de korte termijn. Er wordt daardoor niet geïnvesteerd in de lange termijn, en in dingen die specifiek op de onderneming zijn toegespitst, omdat er onvoldoende tijd is om die investering terug te verdienen. Dan is er geen loyaliteit en geen verdieping van de waarde van de onderneming.

De kapitaalmarkt is gefixeerd op koerswinst op korte termijn en dat lokt aandeelhouders die alleen daarop gericht zijn, en dat bevestigt die werking van die markt. Managers letten op de koerswinst op korte termijn omdat die in grote mate hun beloning bepaalt en de hoeveelheid kapitaal die zij op kunnen halen, en de mogelijkheid om andere bedrijven over te nemen, voor meer groei en daardoor meer invloed en hoger salaris en bonus, en om niet zelf overgenomen te worden en daardoor invloed en positie te verliezen. Men zit gevangen in een race om over te nemen voordat men overgenomen wordt. Er wordt daardoor meer gefuseerd en overgenomen dan goed is.

De arbeidsmarkt voor werknemers wordt geregeerd door jacht op bonussen als beloning voor het ontwikkelen van financiële instrumenten die op korte termijn omzetgroei en winst opleveren, en lokt daarmee de mensen die vooral daarop gericht zijn, wat die werking van die markt bevestigt.

Betekent het feit dat bankmanagers in dit systeem gevangen zaten nu dat hun geen blaam treft? Toch wel. Zij hebben samen dat systeem gecreëerd, hebben niet de moed gehad om er uit te stappen als ze het er niet mee eens waren, en hebben niet gemeld welke problemen er in het systeem lagen. Vooral dat laatste is laakbaar. Men heeft zijn verantwoordelijkheid ontlopen.

Competentie en intentie

Van groot belang is het vaak verwaarloosde onderscheid tussen vertrouwen in competentie en in intentie. Competentie houdt in dat men technisch in staat is om aan verwachtingen te voldoen, en intentie houdt in dat men zich er ook voor inzet om naar beste kunnen aan

verwachtingen te voldoen. Slechte intentie omvat regelrecht opportunisme, maar in zwakkere vorm ook gebrek aan inzet, toewijding en aandacht. Het is van groot belang het onderscheid tussen competentie en intentie te maken, want men zal bij gebrek aan competentie anders handelen (betere instructie, betere opleiding) dan bij gebrek aan intentie (meer beheersing, strakker contract of toezicht, dreiging met sancties).

Is het wantrouwen in bankiers een kwestie van competentie of van intentie? Beide, helaas. Het blijkt dat ze zelf, en ook toezichthouders, geen inzicht hadden in de omvang van risico's. Het was niet erg vertrouwenwekkend toen de Minister van Financiën vertelde dat ook zijn mensen niet konden beoordelen wat er gaande was. Bankmanagers, commissarissen en centrale banken vertrouwden op de beoordeling van de kredietwaardigheid van banken door de zg. 'rating agencies'. Hun competentie zou je toch moeten vertrouwen, dachten velen. Die agentschappen werden betaald door de bedrijven die zij beoordeelden en wel meer naarmate dat oordeel gunstiger was. Daarmee vraag je om problemen. Betrouwbaarheid in intentie wordt daar aangetast. Velen voelden heel goed aan dat wat er gaande was niet kon kloppen. Sommigen wisten heel goed, in de Verenigde Staten, dat er hypotheek werden verstrekt aan mensen die het niet konden betalen. In de roes van winsten en bonussen werd dit echter weggeschoven. Daar geldt vooral een verwijt aan toezichthouders, zoals commissarissen en de Nederlandse Bank. Die hadden dat erg moeten vinden.

En waarom hebben onze financieel economen aan universiteiten niet meer gewaarschuwd? Zijn zij niet competent? Of ontbrak het hun aan moed of gevoel van verantwoordelijkheid. Zij worden geacht buiten de druk van winstbejag te staan, en kritisch en onafhankelijk te blijven. Ook bedrijfswetenschappers, zoals ikzelf, hadden meer moeten waarschuwen voor wat er fout ging in arbeid en organisatie. Het probleem is echter dat een kritisch stuk van een wetenschapper in de krant in Nederland meestal wordt genegeerd. En in raden van commissarissen zitten niet veel wetenschappers. Zou de KNAW hier een rol kunnen spelen, in het mobiliseren, coördineren en in de juiste kanalen brengen van competente en onafhankelijke wetenschappelijke kritiek?

Causale ambiguïteit

Het lastige is nu dat als er iets fout gaat, men niet direct weet wat de oorzaak is: een ongelukje, een tekort aan competentie, aan aandacht, aan toewijding, of regelrecht bedrog? Het is juist de bedrieger die zich op een foutje beroept. Er is, kortom, causale ambiguïteit. Dit heeft grote gevolgen voor gedrag en voor maatregelen. Ambiguïteit geldt ook ten aanzien van competentie. Het kan moeilijk zijn om de kwaliteit van een goed of dienst te beoordelen.

Er is in de filosofie een lastige discussie over causaliteit, die ik hier niet uitvoerig kan voeren. Ik maak een lang verhaal kort. Causaliteit op het niveau van mensen en maatschappelijke systemen hoeft niet dezelfde te zijn als op het niveau van atomen of onderliggende krachten. Voor een analyse van de causaliteit van vertrouwen heb ik voorgesteld gebruik te maken van de meervoudige causaliteit van Aristoteles. Actoren ('efficiënte' oorzaak) handelen met een doel ('finale oorzaak', zoals winst, zelfstandigheid, ontwikkeling, beroepssatisfactie, maatschappelijke erkenning, maatschappelijk belang), op basis van kennis, kunde en technologie ('formele' oorzaak), middelen ('materiële' oorzaak, zoals financiering, grondstoffen, werktuigen, instrumenten en apparaten), afhankelijk van omstandigheden ('conditionele' oorzaak, zoals wetgeving, infrastructuur, markten, opleiding, etc.), en soms ook nog in navolging van een leidend of goed passend voorbeeld of rolmodel ('exemplarische' oorzaak: voorgangers, geaccepteerde praktijken en standaards, helden). Dit is grote onzin in de natuurwetenschappen maar past prachtig in de

maatschappijwetenschappen.¹ Als er iets fout gaat in een relatie kunnen we met deze causaliteit systematisch proberen na te gaan waar het aan lag: gebrek aan actoren, motivatie, kennis/kunde, middelen, een lichtend voorbeeld, een probleem in omstandigheden, of combinaties daarvan.

T.a.v. ambiguïteit in competentie geldt in de commerciële economie het onderscheid tussen producten (goederen en diensten) waarvan men de kwaliteit redelijk vooraf kan bepalen ('zoekproducten', zoals auto's, huizen en wasmachines), die waarvan men de kwaliteit tijdens gebruik bepaalt ('ervaringsproducten', zoals restaurant, concert, vakantie), en die waarvan men ook na gebruik de kwaliteit nog steeds niet goed kan beoordelen ('geloofsproducten', zoals advies, medische zorg, onderwijs²). De gebruiker wordt kwetsbaarder maarmate de beoordeling moeilijker is. In het herziene stelsel van de gezondheidszorg is daarom de taak van beoordeling bij de verzekeringsmaatschappijen gelegd, en om hen daarin te helpen is de zorg opgeknipt in 30.000 standaardmodules ('diagnose-behandel-combinaties').

Onzekerheid

Er is een informatieparadox: vertrouwen gaat samen met gebrek aan informatie maar is ook gebaseerd op informatie. We hebben meer vertrouwen nodig naarmate er meer onzekerheid is, maar vertrouwen leidt niet tot minder onzekerheid, eerder tot meer acceptatie ervan, zoals de socioloog Luhmann al zei (Luhmann 1979). Vertrouwen is deels gebaseerd op kennis en ervaring, uit eigen ervaring of reputatie via anderen vernomen, maar er blijft onzekerheid over toekomstig handelen.

Een belangrijke technische vraag is of er hier sprake is van risico in de zin dat men aan vertrouwen een (subjectieve) waarschijnlijkheid toe kan kennen, een waarschijnlijkheid van betrouwbaar handelen. Dat zou mooi zijn want dan kun je het apparaat van de waarschijnlijkheidsrekening hanteren.³ Ik dacht aanvankelijk dat dit kon maar ben tot de conclusie gekomen dat het niet kan. Een reden is dat in dat geval meer vertrouwen een kleinere kans impliceert dat 'het fout gaat', en in die zin door vertrouwen de onzekerheid minder wordt. Het is de vraag of dat klopt. Zoals eerder vermeld zei Luhmann al dat vertrouwen niet een vermindering van onzekerheid geeft maar acceptatie ervan. Zoals de socioloog Simmel zei vergt vertrouwen een 'sprong van geloof' over het gat van onzekerheid heen. Een tweede probleem is dat gedrag en de achterliggende motivaties en percepties van mogelijkheden wezenlijk onvoorspelbaar zijn. Ik zou die van mijzelf niet eens kunnen voorspellen. Ik kan er eerlijk van overtuigd zijn dat ik fatsoenlijk zal handelen en toch als het moment daar is zwichten voor verleiding⁴ (misschien heeft inderdaad iedereen, ook ik, 'zijn prijs') dan wel voor druk van overleving.

Men kan pas over waarschijnlijkheid gaan nadenken als de verzameling van alle mogelijke relevante gebeurtenissen gesloten is, en dat lijkt niet het geval. Je kunt geen waarschijnlijkheden verdelen als je niet weet over welke verzameling die verdeling plaats

¹ Het is een grote ironie van de ideeëngeschiedenis dat eerst een aan de mens ontleende causaliteit werd opgedrongen aan de natuur, en vervolgens van de weeromstuit een aan de natuurkunde ontleende mechanische causaliteit werd opgedrongen aan de menswetenschappen.

² Onderwijs is deels ook een ervaringsproduct. In de drang om onderwijs beter beoordeelbaar te maken verschuift de aandacht van inhoud naar leuke presentatie

³ Zoals een Bayesiaanse procedure waarin men a priori waarschijnlijkheden aanpast op basis van voortschrijdend inzicht.

⁴ Als toekomstige opbrengsten en kosten worden gediscoteerd met een exponentiële functie i.t.t. een hyperbolische, waarvoor psychologische argumenten bestaan, dan kan zich 'preference reversal' voordoen naarmate de toekomst nadert.

moet vinden. Het is vaak zo dat nieuwe opties voor handelen ontstaan als gevolg van eerder handelen. Opties gaan niet alleen vooraf aan handelen maar komen er ook uit voort.

Men kan voorts als bestuurder te maken hebben met verschillende concurrerende belangen: eigenbelang en dat van familie, werknemers, klanten, leveranciers, het milieu, de gemeenschap. Afhankelijk van omstandigheden, die op zich onvoorspelbaar kunnen zijn, kan men moeten kiezen voor het ene ten koste van het andere. Wat men kiest hangt af van onvoorspelbare omstandigheden.

Rationeel en emotioneel

Vertrouwen is rationeel en emotioneel. Men kan vertrouwen op basis van kennis en inzicht, met een rationele beoordeling van redenen voor de ander (de vertrouwde) om betrouwbaar te zijn. Wat kan je van de ander verwachten onder de omstandigheden waarin hij/zij verkeert? Wat zou je zelf doen? Dit geeft aan dat empathie van groot belang is: het vermogen je in te leven in de situatie van de ander. Vertrouwen, en vooral wantrouwen, is echter ook emotioneel omdat het gerelateerd is aan angst en onzekerheid, en vooral de kans op verlies of calamiteit. De vraag is vervolgens hoe de rationaliteit en de emotionaliteit van vertrouwen zich tot elkaar verhouden. Verstoren emoties de rationaliteit, of vullen ze die ook aan, of kunnen ze er zelfs de basis voor vormen? Tijdens mijn studie van vertrouwen kwam ik terecht bij de sociale filosofie, en dat was een openbaring, met begrippen zoals mentale 'frames' en heuristische van besluitvorming waarin rationele en emotionele motieven verstrengeld zijn. Dat is vooral van belang bij onderzoek van de processen van het bouwen en verbreken van vertrouwen. Daarover later meer.

Voor de eerder genoemde causale ambiguïteit van vertrouwen speelt hier een cruciale rol. De socioloog Deutsch (1973) besprak bijvoorbeeld al lang geleden de rol van zelfvertrouwen. Men kan een teveel aan zelfvertrouwen hebben, waardoor men risico's niet ziet of het vermogen om eventuele problemen de baas te zijn overschat. Als men daarentegen gebrek aan zelfvertrouwen heeft zal men zich kwetsbaar voelen en als aan verwachtingen niet voldaan wordt sneller naar de conclusie springen dat er opportunisme en machtsmisbruik in het spel is, en weinig ruimte geven aan de mogelijkheid van een ongelukje, misverstand of tekort aan competentie. Dat is het 'Calimero syndroom': ik ben klein en zielig en daar zullen anderen dan wel misbruik van maken. Het komt nogal vaak voor in samenwerking tussen kleinere, zwakkere bedrijven en grote bedrijven met meer kapitaal, en daardoor een langere adem, risicospreiding en daardoor minder kwetsbaar, specialistische ondersteuning en dergelijke. Relaties met prima perspectieven gaan dan ten onrechte kapot.

Hier komt het verschijnsel naar voren dat 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Hoe komt dat? Onder andere vanwege het verschijnsel, bekend uit de sociale psychologie, dat (potentieel) verlies zwaarder weegt dan (potentiële) winst, terwijl wantrouwen zich richt op het eerste en vertrouwen op het tweede.

Een tweede reden is dezelfde als het methodologisch principe dat men een hypothese wel kan verwerpen maar niet bewijzen. Vertrouwen is een hypothese van betrouwbaarheid. Een daad van onbetrouwbaarheid kan die in een enkele klap teniet doen. Blijken van betrouwbaarheid geven geen bewijs van betrouwbaarheid in de toekomst.

Deze asymmetrie heeft nog een ander gevolg. Waar moet je in eerste instantie van uit gaan: vertrouwen of wantrouwen? Mijn stelling is dat vertrouwen, niet wantrouwen, het uitgangspunt (de 'default') moet zijn. Als je niet vertrouwt ga je de relatie niet aan en ontnem je jezelf de mogelijk te ervaren dat er betrouwbaarheid is. Als je vertrouwt en de relatie aangaat en het gaat mis dan kun je bijsturen. Ik heb het meegemaakt dat de baas van een organisatie zei dat hij in eerste instantie mensen wantrouwde totdat ze bewezen hebben dat ze betrouwbaar zijn. Dat bewijs is onmogelijk. En mensen zullen de baas alleen nog maar

naar de mond durven praten omdat tegenstand al snel als onbetrouwbaar gezien wordt door iemand die uitgaat van onbetrouwbaarheid. De organisatie werd paranoïde.

Openheid

Causale ambiguïteit heeft ook tot gevolg dat voor vertrouwen openheid van groot belang is, zoals in de literatuur veelvuldig is beweerd en aangetoond (o.a. Zand 1972). Help de gebruiker om de kwaliteit van jouw product te beoordelen. Als er aan jouw kant iets fout gaat is de instinctieve reactie om dat te verzwijgen: het toont immers zwakheid, en dat tast onze positie aan, denken we dan. Het tegendeel is het geval. Als er iets fout gaat en je verzwijgt het, en je geeft geen uitleg, dan zal de ander het ergste concluderen: je hebt de zaak bedonderd. Anders, als je betrouwbaar was, dan had je het toch direct gemeld, om dan samen de problemen voor te zijn of zo snel mogelijk te verhelpen.

Het is als kwakende kikkers. Een mannetje met een zwakke kwaak is minder aantrekkelijk dan een met een diepe, sonore kwaak, maar als je als mannetje niet kwaakt denken de vrouwtjes dat je de zwakste kwaak hebt. Bankiers hebben hun falen niet willen erkennen en doen dat nog steeds niet of slechts schoorvoetend en onder dwang. De burger concludeert dat ze geen kwaak hebben. Op die manier komt het met het vertrouwen niet snel goed. Door geen uitleg te geven bevestigt men het wantrouwen dat men willens en wetens verantwoordelijkheid heeft ontlopen. Als de bankiers te goeder trouw waren hadden ze al lang verteld wat er fout is gegaan en wat ze er aan denken te doen om de problemen in de toekomst te voorkomen.⁵ Het is niet voldoende om alleen excuses te maken, men moet ook aangeven wat men er aan denkt te gaan doen om de problemen op te lossen.

Transparantie in de vorm van vrijwillige openheid moet echter door de tegenpartij worden verdiend. Die moet niet meteen in de beschuldiging en aanval schieten, maar bedanken voor de openheid, samen de problemen aanpakken, en dan praten over maatregelen om het probleem in de toekomst te voorkomen.

In het proces van vertrouwen leidt dit tot het idee van Hirschman (1970) over 'voice' versus 'exit'. In exit loop je weg zodra iets je niet bevalt. In voice meld je het probleem, met de inzet tot gezamenlijke oplossing. Dat geldt voor zowel veroorzaker als slachtoffer van een probleem. Als slachtoffer geef je daarmee de ander het voordeel van de twijfel, wat wijs is met het oog op de causale ambiguïteit. Als veroorzaker meld je een probleem om de eerder genoemde redenen. Achter voice staat echter de mogelijkheid, en meestal onuitgesproken dreiging, van exit als keer op keer voice niet werkt.

Tussenpersonen

Causale ambiguïteit, de kracht van verlies boven winst, de emoties van wantrouwen, en de moeilijke kunst van het bouwen en behouden van vertrouwen leiden tot een behoefte aan tussenpersonen met ervaring die nuchter gebeurtenissen kunnen analyseren, emoties temperen, misplaatst wantrouwen ontzenuwen, en begeleiding bieden in het maken en bijsturen van afspraken. Velen hebben gewezen op het belang van derden, tussenpersonen of bemiddelaars (bijv. Zucker 1986, die ook de vraag opriep hoe betrouwbaar die tussenpersonen op hun beurt zijn).

Vaak worden contracten wel opgesteld maar als laatste redmiddel, zonder de bedoeling ze ook te gebruiken (Macaulay 1963, McNeil 1980). Het daadwerkelijk gebruiken van een contract leidt vaak tot een vicieuze cirkel van wantrouwen. Een van de rollen van tussenpersonen is dan ook om contracten beperkt te houden en aan te vullen met arbitratie

⁵ Er wordt als excuus of verklaring wel aangevoerd dat bankiers geen schuld bekennen omdat ze dan juridisch aansprakelijk gesteld worden. Dat maakte het er niet beter op, want het zegt dat men eigenlijk wel weet dat men schuld heeft.

(bindend oordeel bij conflict) of intermediaat (advies), en om de toepassing van een contract in goede banen te leiden.

Tussenpersonen kunnen ook toezien op het zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie. Ze kunnen helpen bij het overbruggen van culturele of cognitieve verschillen die samenwerking moeilijk maken doordat zij leiden tot misverstanden, misperceptie of wanbegrip. Recent hebben de Jong et al. (2009) in een econometrische studie van samenwerking in innovatie tussen bedrijven aangetoond dat toepassing van contracten, 'power play' en culturele afstand inderdaad een negatief effect hadden op vertrouwen, en dat bij gebruik van een tussenpersoon het negatieve effect verdween.

Beheersing en vertrouwen

Misschien wel de belangrijkste bron van misverstand is de verwarring tussen beheersing ('control' in het Engels) en vertrouwen. Sommigen vinden dat beheersing onderdeel van vertrouwen is en anderen dat het daar juist vreemd aan is.

Een definitie van vertrouwen (definitie 1) is als volgt (of in woorden van gelijke strekking): 'Men is kwetsbaar voor het handelen van een ander maar verwacht dat niettemin, om welke reden dan ook, het 'wel goed zal gaan (geen grote schade op zal leveren)'. Deze ruime definitie omvat alle mogelijke redenen voor (geloof in) betrouwbaar gedrag, inclusief motieven van eigenbelang zoals beheersing door middel van contract of hiërarchie, prikkels van winst of straf, reputatie, of afhankelijkheid van de vertrouwde door het unieke aanbod van de vertrouwer. Dat noem ik 'beheersing'. Vertrouwen 'op' omvat naast beheersing ook motieven of drijfveren die verder gaan dan (materieel) eigenbelang, zoals ethische overtuiging (normen en waarden), empathie, identificatie, vriendschap of liefde, of puur gewoonte, in routinematig gedrag.

Een tweede definitie van vertrouwen (definitie 2) is: 'men is kwetsbaar voor het handelen van een ander maar verwacht niettemin dat 'het wel goed zal gaan', *ook al heeft de ander zowel de mogelijkheid als het belang om niet aan afspraken/verwachtingen te voldoen*'. Deze toevoeging is cruciaal, omdat beheersing er dan buiten valt, en het alleen nog maar gaat om de redenen die verder gaan, zoals normen/waarden, empathie, identificatie, vriendschap, liefde.

Om misverstanden te voorkomen was (en is) mijn voorstel om het eerste in het Engels 'reliance' te noemen en het tweede 'trust'. De beste vertaling in het Nederlands is, denk ik, resp. 'vertrouwen op' en 'vertrouwen in'. Men kan bijv. op basis van contractuele dwang op iemand vertrouwen in wie men geen vertrouwen heeft. Leuk is het niet maar het kan. Anders gezegd: vertrouwen 'op' omvat beheersing en vertrouwen 'in'.

Instrumenten voor *beheersing* zijn in te delen in instrumenten van *dwang* die de ruimte voor handeling beperken en instrumenten die door *prikkels* (straf, beloning) de keuze van acties binnen de handelingsruimte beïnvloeden. Instrumenten van dwang zijn binnen een organisatie hiërarchisch toezicht en tussen organisaties contractuele dwang. Instrumenten in de vorm van prikkels zijn reputatie en afhankelijkheid. Het is een kwestie van eigenbelang om met goed gedrag de eigen reputatie overeind te houden, om niet kansen op winstgevende relaties in te toekomst aan te tasten. Afhangelijkheid ontstaat door kosten van omschakeling naar een alternatieve relatie en mogelijk verlies van de unieke waarde van de partner. Dat laatste geeft aan dat men zijn risico kan verminderen door zodanig in zichzelf te investeren dat de ander 'niet om je heen kan'. Dat kan een impuls zijn voor creativiteit en kan leiden tot een opwaartse, virtueuze cirkel waarin partijen tegen elkaar opbieden in de kwaliteit die ze elkaar bieden. Naarmate partijen meer afhankelijk van elkaar zijn en er weinig alternatief is, is de druk groot om er voor te zorgen dat men elkaar kan vertrouwen.

Veroorzakers⁶ van betrouwbaarheid in de zin van *vertrouwen* 'in' zijn normen en waarden van gedrag, gewenning en routinevorming, empathie, identificatie, vriendschap en liefde. Het verschil tussen empathie en identificatie is als volgt. In empathie snapt men hoe de ander denkt en waarom hij/zij iets doet; in identificatie denkt en handelt men (ongeveer) op dezelfde wijze en ziet men een lotsverbondenheid. In identificatie kan vertrouwen te ver gaan, in die zin dat men dan elkaar zodanig in elkaar opsluit dat er geen opening is voor nieuwe ervaringen en inzichten elders, in andere relaties.

Substituten of complementen?

Een interessante en belangrijke vraag is nu of beheersing en vertrouwen ('in') elkaar uitsluiten ('substituten' zijn) dan wel aanvullen ('complementen' zijn). Sommigen menen het eerste: 'echt' vertrouwen verdraagt zich niet met beheersing ('controle' in het Engels).

Klein Woolthuis et al. (2005) hebben dit empirisch onderzocht, op basis van een volgtijdelijke analyse van vier gevallen van samenwerking tussen bedrijven waarvan twee duidelijk succesvol waren en twee duidelijk faalden. De conclusie is dat beheersing en vertrouwen 'in' elkaar zowel aanvullen als vervangen. Als er meer vertrouwen is kan het contract losser zijn. Maar een niet al te strak contract kan de basis vormen van een relatie waarin vervolgens vertrouwen wordt opgebouwd. Andersom kan het ook zijn dat enig ex ante vertrouwen nodig is voordat men aan een contract begint, vooral als dat een dure en langdurige affaire is. Een te dwingend en gedetailleerd contract kan averechts werken, als een signaal van wantrouwen dat leidt tot een vicieuze cirkel waarin wantrouwen op wantrouwen gestapeld wordt, met steeds meer dwang die steeds meer argwaan oproept. Dat wil echter niet zeggen dat dit altijd het geval is bij een omvangrijk en gedetailleerd contract. Daar kan een goede reden voor zijn die los staat van argwaan, eenvoudig omdat het gaat om een complex project waarvoor veel vastgelegd moet worden om puur technische redenen, om onderdelen goed passend te maken en geen misverstanden te krijgen over wie wat waar en hoe doet. Dit heeft te maken met het eerder besproken onderscheid tussen vertrouwen in competentie en in intentie. Een gedetailleerd contract kan nodig zijn voor de competentie, maar kan riskant zijn indien bedoeld om elk mogelijk opportunisme te voorkomen. Als op alle slakken zout wordt gelegd zal de samenwerking wegsmelten.

In onderzoek naar beheersing en vertrouwen 'in' kan het interessant zijn om in de analyse van relationeel risico een onderscheid te maken tussen de omvang van mogelijk verlies en de waarschijnlijkheid dat het verlies zich voordoet. Die afweging van enerzijds omvang van winst/verlies en anderzijds waarschijnlijkheid van het optreden daarvan is een basisidee in de financiële economie (totdat bankiers, aandeelhouders en commissarissen het risico uit het oog verloren). Die benadering werd genomen in een empirische, econometrische studie van Nooteboom et al. (1997), en de conclusies waren dat economische waarde van partners voor elkaar en kosten van omschakeling naar een alternatieve relatie een positief effect hadden op de omvang van mogelijk verlies, en dat zowel contractuele beheersing als vertrouwen op basis van normen en gewoontevorming een negatief effect hadden op de gepercipieerde kans op verlies.⁷ Hierin komt de complementariteit van beheersing en vertrouwen tot uiting.

Eigenbelang en altruïsme

Redenen voor vertrouwen die verder gaan dan beheersing gaan het eigenbelang voorbij: normen/waarden, empathie, identificatie, vriendschap en liefde. Vertrouwen 'in' mikt op een zekere mate van altruïsme: men is bereid om eigen voordeel te laten lopen ter wille van de

⁶ Merk op dat ik hier niet spreek van 'instrumenten' maar van 'veroorzakers'. Men kan vertrouwen niet kopen en als het ware installeren als een instrument.

⁷ Dit onderzoek vond plaats in een tijd dat ik nog geloofde dat vertrouwen behandeld kan worden als een waarschijnlijkheid.

relatie. Er is een achterliggende, lastige filosofische discussie of altruïsme wel kan bestaan, en zelfs of het wel goed zou zijn als die zou bestaan. Nietzsche, bijvoorbeeld, vond het maar niks.

Economen, met achter hun denken de stroming van het utilitarisme⁸, zeggen dat alles alleen maar eigenbelang kan zijn. Als iemand offers brengt voor een ander dan doet hij dat omdat het past in een bredere betekenis van welbegrepen eigenbelang. Men doet goed omdat het goed is voor degene die het doet. Bijvoorbeeld omdat het bijdraagt aan een goede reputatie die kansen geeft voor verder gewin. Maar verder dan dat: men doet ook goed omdat het goed voelt. Handelen naar ethische overtuiging geeft het genot daarvan. Sommigen gaan zover te zeggen dat het blote feit dat iemand iets doet al bewijst dat het een kwestie van eigenbelang is.⁹ Daarmee is de stelling van eigenbelang onweerlegbaar geworden, en dus, pace Popper, onwetenschappelijk.

De cruciale vraag is of het offer moeilijk was en toch gedaan werd. Mensen kunnen dat tot op zekere hoogte. De neiging van economen om alle mogelijke motieven in een enkele te maximeren doelstellingsfunctie te stoppen doet geen recht aan het feit dat mensen gedreven worden door met elkaar strijdende motieven, enerzijds van eigenbelang en overleving en anderzijds van loyaliteit aan de groep. Die gedachte van een dualiteit van motieven gaat in de filosofie terug op o.a. David Hume.

De retorische truc die wordt uitgehaald is dat men het doet voorkomen alsof altruïsme geen grenzen mag kennen en gepaard moet gaan met volledige zelfopoffering, opoffering van het eigen bestaan. Het argument dat vaak wordt aangevoerd voor dominantie van eigenbelang is dat altruïsme niet levensvatbaar is, onder druk van concurrentie in markten, maar ook niet bestaanbaar is als uitkomst van de evolutie, in de ‘survival of the fittest’. Daar zit wat in, maar geen van beide argumenten gaat helemaal op. Markten zijn zelden zo ‘perfect’ (in wat een econoom perfect noemt), met een zo scherpe concurrentie dat er geen ruimte voor offers is.

Het evolutionaire argument tegen altruïsme gaat ook niet helemaal op. Er is ongetwijfeld een instinct tot eigenbelang voor overleving. Maar volgens moderne inzichten heeft de mens daarnaast ook een instinct voor loyaliteit en wanneer nodig opoffering ter wille van de eigen groep of gemeenschap.¹⁰

De gevolgen van dat laatste zijn overigens niet onverdeeld gunstig. Dit instinct draagt ook bij tot verhevigd wantrouwen van mensen buiten de groep, in intolerantie en xenofobie. Er is interne cohesie tegen de prijs van externe intolerantie en agressie. Om houvast te hebben aan de eigen groep moet die wel eenduidig zijn. Je bent Nederlander, en daar moet je trots op zijn, of je bent het niet. Europa is foute boel want met een meervoudige identiteit vervaagt de locus van vertrouwen en wantrouwen. Pogingen van allochtonen om een dubbele identiteit te ontwikkelen zijn niet genoeg, en zo worden zij teruggeworpen op een eenduidige identiteit van henzelf, waarin zij kunnen radicaliseren zoals Nederlanders radicaliseren in die van hen.

Grenzen van vertrouwen

De vraag hier is waarom altruïsme ofwel grenzeloos ofwel betekenisloos zou moeten zijn. Mijn stelling is dat men offers kan brengen binnen grenzen, zonder dat dit noodzakelijk leidt tot zelfopoffering, en dat niettemin die offers reëel zijn in de zin dat zij pijn doen, schade berokkenen aan het eigenbelang, en wilskracht vergen. Er zijn echter grenzen. Stel dat men in het verzet zit tegen de bezetting door een vreemde mogendheid, en een kameraad wordt gevangen en gemarteld om jouw naam te noemen. Kun je dan redelijkerwijs verwachten dat hij/zij dat niet doet? Zou het ethisch verantwoord zijn om dat te doen? Ik denk het niet.

⁸ Vooral in de oudste vorm die, afgezien van Epicurus, terug gaat op Jeremy Bentham (1748-1832)

⁹ ‘Revealed preference’ noemen economen dat.

¹⁰ Zie bijv. Barkow et al. (1992). Voor een mooie recente fenomenologische analyse, zie Sheets-Johnstone (2008).

Er is dus wel een grens aan betrouwbaarheid, en die hangt af van de persoon en van diens omstandigheden. Betrouwbaarheid zal minder zijn als de druk van overleving groter wordt, zoals nu, in de economische crisis. Daarom horen we vooral nu zoveel over vertrouwen. Omdat het vooral nu bedreigd wordt. De ruimte voor offers is kleiner naarmate de concurrentiedruk groter is, en dat hangt naast de economische conjunctuur ook af van de bedrijfstak. Het is anderzijds ook mogelijk dat door verlies aan inkomen mensen op elkaar teruggeworpen worden en elkaar meer nodig hebben, wat kan leiden tot meer vertrouwen in elkaar. Concurrentie wordt feller maar saamhorigheid wellicht groter.

Het is vanwege de grenzen aan betrouwbaarheid dat beheersing en vertrouwen elkaar aanvullen: het ene begint waar het andere eindigt. Niettemin is vertrouwen 'in' een reëel verschijnsel.

Hiervoor gaf ik aan dat sterker vertrouwen binnen een groep gepaard kan gaan met sterker wantrouwen buiten de groep.

Eerder gaf ik ook aan dat er ook in een geheel andere betekenis een grens aan vertrouwen is. Een al te grote loyaliteit, vooral wanneer die gebaseerd is op identificatie, kan leiden tot rigiditeit en stagnatie. Daar is echter een oplossing voor. Een hechte en langdurige relatie kan doorlopend gevoed worden met nieuwe impulsen als de partners ook andere, externe relaties hebben die niet al te veel overlappen.

Mentale kaders

Vertrouwen is niet statisch, maar is vooral een proces. Vertrouwen is zowel de basis voor een relatie als de uitkomst ervan. Nu richt ik mij op een nadere analyse van processen van opbouw en afbraak van vertrouwen. Daarbij maak ik gebruik van inzichten uit de sociale psychologie. De sociale psychologie laat zien hoe rationaliteit en emoties verweven zijn, en dat is vooral voor een goed begrip van vertrouwen van groot belang.

Een belangrijk element is het begrip 'mentaal kader' ('mental frame'), dat bepaalt hoe men gedrag waarneemt en interpreteert en omzet in daden welke dat kader tot uitdrukking brengen. Bekend is het onderscheid tussen een winst- en een verlies kader (Kahneman & Tversky 2000). In het eerste kader ziet men een dreiging van verlies en zet men zich in om dat te voorkomen. Veelal zijn de acties om verlies van iets te voorkomen drastischer dan acties om dat te verkrijgen als men het niet al had. Als het verlies zich voordoet kan dat leiden tot extreme, emotionele acties van wraak, zelfs als die het eigen belang aantasten.

Dat vormt een stabiliserende factor voor relaties. Relaties komen vaak in de problemen doordat de ene partij elders meer baat ziet en weg wil terwijl de ander de relatie wil behouden. De laatste zal vaak meer drastische acties ondernemen dan de eerste, waardoor relaties minder vaak verbroken worden dan wanneer er symmetrie van winst en verlies was geweest.

Lindenberg (1998, 2003) onderkende drie 'hoofdkaders' ('master frames'): het hedonisch kader (met genot als voornaamste doel), het winst kader (ofwel kader ter bescherming en uitbreiding van middelen tot overleving) en een normatief of solidariteitskader (met als voornaamste doel zich passend te gedragen). De laatste twee sluiten goed aan bij de eerder besproken gedachte dat de mens zowel een instinct heeft van zelfbescherming ter wille van overleving als een instinct tot inzet en loyaliteit in de eigen groep. Het kader van passend gedrag bevordert vertrouwen, het kader van zelfbescherming bedreigt vertrouwen. Op enig moment ligt een van de kaders in de focus van aandacht, en liggen de andere in een ondergeschikt bewustzijn (cf. Polanyi's (1962) analyse van 'focal' vs. 'subsidiary awareness').

Relationele signalen

De interpretatie van handeling van een partner als een 'relationeel signaal' (Lindenberg 2000, 2003) hangt er van af in welk kader men zich bevindt. Hoe robuust verblijf in een kader is

hangt er van af in hoeverre neven- of ondergeschikte doelen in andere kaders, in subsidiair bewustzijn, worden aangetast. Als dat onvoldoende geschiedt, kan een omschakeling naar een ander kader ('frame switching') plaats vinden. Als men zich bevindt in een kader van 'loyaal gedrag' kan een dreiging van aantasting van materieel eigenbelang leiden tot een omschakeling naar het kader van zelfbescherming. Men 'schiet dan in de verdediging'. Vanuit de twee kaders worden signalen verschillend geïnterpreteerd. In het kader van passend gedrag zal men eerder geneigd zijn de partner het voordeel van de twijfel te geven, en in het kader van zelfbescherming zal men handelingen eerder wantrouwen. Iemand die vertrouwt zal bevestiging zoeken van zijn verwachting dat de partner de competentie en de intentie heeft om aan verwachtingen te voldoen, terwijl iemand die wantrouwt zal zoeken naar signalen van het tegendeel.

Wittek (1999), Mühlau (2000) en Six (2005) hebben deze benadering van 'relationele signalen' ('relational signalling') gebruikt in empirisch onderzoek van relaties tussen mensen binnen verschillende soorten organisatie. Six vergeleek de effecten van potentieel conflictueuze gebeurtenissen op vertrouwen in twee qua activiteit vergelijkbare bedrijven, en verschillen in die effecten als gevolg van verschillen in cultuur tussen de organisaties. Een belangrijke conclusie was dat conflict niet noodzakelijk vertrouwen vernietigt. Vertrouwen kan juist de basis vormen voor een heftig verschil van mening dat men anders niet aan had durven gaan, en als het conflict wordt opgelost dan verdiept zich het vertrouwen. Het is belangrijk aldus te onderkennen dat vertrouwen niet hetzelfde is als lief zijn voor elkaar. Een andere conclusie van de studie van Six was dat het voor vertrouwen van groot belang is om bezwaren direct te uiten tegen de betrokkene, en niet om hem of haar heen te gaan. Dat vormde in een van de twee bedrijven ook een expliciet principe van personeelsbeleid, in een ethiek van 'klagen tegen en niet over elkaar'. Beide resultaten zijn in lijn met het eerder besproken belang van 'voice' voor vertrouwen.

Six et al. (2009) hebben een groot aantal in de literatuur inductief gevonden acties die vertrouwen bevorderen dan wel belemmeren ingedeeld al naar gelang hun effecten als relationele signalen op de stabiliteit van het mentale kader gericht op vertrouwen dan wel de omschakeling naar het kader van wantrouwen, en hebben die causale interpretatie empirisch getoetst.

De complexiteit van actie en interactie op basis van relationele signalen is al snel groot, en leidt tot niet-lineaire effecten van positieve en negatieve terugkoppeling. Helemaal complex wordt het als er tegelijk meerdere actoren optreden. De analyse daarvan kan baat hebben bij gebruik van de methode van 'agent-based' computationele modellen, waarmee actie, interpretatie en tegenactie, en eventuele frame switching worden gesimuleerd (Klos & Nooteboom 2001).

Heuristieken van besluitvorming

Zoals eerder gezegd behelst vertrouwen het accepteren van relationeel risico. Dat kan gebaseerd zijn op rationele evaluatie van betrouwbaarheid, maar evaluatie vindt plaats op basis van besluitvormingsheuristieken die doorspekt zijn van emoties. De sociale psychologie biedt een aantal inzichten in de heuristieken van besluitvorming die mensen gebruiken. In een overzicht komt Bazerman (1998) tot de volgende:

- *Beschikbaarheid* ('availability'): mensen hebben aandacht voor gebeurtenissen en beoordelen de oorzaken of motieven ervan al naar gelang stereotypische voorbeelden in het geheugen gemakkelijk 'beschikbaar', d.w.z. levendig, emotioneel geladen, recent en goed herkenbaar zijn. Minder gemakkelijk beschikbare gebeurtenissen en oorzaken worden verwaarloosd. Vooral bedreigingen zijn emotioneel geladen. De furor in de financiële crisis is aangejaagd door emoties vanwege het verlies dat zo vele mensen

- hebben geleden. Interpretaties van waargenomen gedrag die minder bedreigend zijn krijgen minder aandacht. Als er iets fout gaat dan vermoedt men al snel het ergste.
- *Representativiteit*: de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis wordt beoordeeld op basis van stereotypen van vergelijkbare gevallen, en wordt bepaald op basis van slechts incidentele (niet representatieve aantallen) voorvallen. We generaliseren te snel. Frauduleus gedrag van een enkele bankier wordt maatgevend geacht voor het gehele bankwezen. We ‘herkennen’ gebeurtenissen op basis van enkele centrale kenmerken en schrijven dan alle andere kenmerken van de stereotiep er ook aan toe, zonder te controleren of die zich feitelijk voordoen. Dat leidt tot vooroordeel. Dat is vooral een probleem in interactie met onbekenden van buiten de eigen groep.
 - *Verankering en aanpassing*. Een oordeel over de omvang of het belang van iets wordt gebaseerd op een initiële of ‘basis’ waarde (‘anker’) vanuit eerdere ervaring of sociale vergelijking, met incrementele aanpassing aan ervaring. Er is aangetoond dat mensen in de buurt blijven van zelfs willekeurige ankers die geen systematisch verband hebben met de kwestie waar het om gaat. Daardoor zijn eerste indrukken van groot belang, en moeilijk radicaal te veranderen, en blijven zij lang hangen (Deutsch 1973). Een relatie die begint op voet van wantrouwen is moeilijk om te turnen in een relatie van vertrouwen. Bij het optreden van fundamentele tekortkomingen is men niet in staat tot meer dan marginale aanpassing die systeemfouten ongemoeid laat. In de financiële crisis is er een gevaar dat we het zoeken in marginale aanpassingen terwijl een systeembreuk nodig is.
 - *Escalatie van betrokkenheid* (‘escalation of commitment’). Naarmate men meer heeft geïnvesteerd in een verkeerde beslissing wordt het moeilijker om er uit te stappen. Het zou rationeel zijn om wat gebeurd is te laten voor wat het is (‘bygones are bygones’) en te kijken naar kosten en opbrengsten in de toekomst, maar psychologisch, moreel en voor reputatie geldt dat bij het eruit stappen de offers in het verleden ‘voor niets zijn geweest’. Men gooit daarom nog meer goed geld naar kwaad geld om het verleden alsnog te rechtvaardigen en gezichtsverlies te voorkomen. Het vergt dan vaak een wisseling van de wacht om eruit te stappen. Bush kon nauwelijks weg uit Irak, en daar was een nieuwe president voor nodig. We zien de escalatie ook in het gedrag van financiële trapezewerkers zoals Nick Leeson en Bernard Madoff: naarmate het verlies zich aftekende moest de inzet worden verhoogd om het verlies terug te verdienen, ook al was het eigenlijk al lang duidelijk dat dit niet goed kon gaan.

Irrationeel maar adaptief

Deze heuristieken hebben vaak ongewenste gevolgen, en lijken irrationeel. Echter, gelet op onzekerheden van ons bestaan en de noodzaak om snel te reageren, vooral op gevaar, in de evolutie van de mens, zijn zij rationeel in de zin van adaptief. Aangezien onze aandacht en reactiesnelheid beperkt zijn vormen prioriteit op basis van emoties die worden uitgelokt door gevaar of kans (‘beschikbaarheid’), en een snelle inschatting van de situatie (‘representativiteit’) geen slecht mechanisme voor overleving. Verankering en marginale aanpassing kunnen ons behoeden voor al te snelle omschakelingen die kunnen leiden tot impulsiviteit of neurotisch gedrag. Zelfs escalatie van betrokkenheid kan gunstig zijn, bijv. voor een ondernemer die tegenslag ontmoet maar eigenwijs genoeg is om door te bijten.

Een heuristiek kan aldus substantieel irrationeel maar procedureel rationeel of adaptief zijn. Het probleem is echter dat heuristieken zijn geworden tot instinctieve reacties die tegenwoordig meer wellicht dan in ons evolutionair verleden in ons nadeel kunnen werken. We zouden misschien sommige liever kwijt zijn dan andere, maar onze vrije wil in deze is

beperkt. Ik zal hier echter niet ingaan op de lastige discussie over het al of niet bestaan van vrije wil.

Er ligt bij de heuristiek van representativiteit nog een verband met de rol van 'prototypes' in taal en categorisatie. Omdat definities zelden noodzakelijke en voldoende voorwaarden voor categorisatie vormen (probeer maar eens noodzakelijke en voldoende voorwaarden te geven voor het begrip 'stoel'), en betekenis (waar iets naar verwijst) vaak afhangt van de omstandigheden en ook open is voor verandering, hebben we prototypes nodig (Rosch 1978).

Het al of niet behoren tot een klasse wordt bepaald op basis van gelijkheid met een in het oog springend, typerend geval dat dienst doet als een prototype. Een prototype kan ontaarden in een stereotiep. Dat leidt tot vooroordeel en vergissing. Maar prototypes en stereotypen zijn inherent aan taal.

Wat relaties en vertrouwen betreft hebben de heuristieken een deels nuttige en deels nadelige functie. De emotionele schok van een dreiging (beschikbaarheid) is nuttig om ons wakker te schudden als we al te argeloos zijn geworden in samenwerking die we te veel als routine zijn gaan hanteren, waarbij de verleiding bij een ander kan ontstaan om daar misbruik van te maken. Maar zij kan ook leiden tot een overreactie en een sprong naar een conclusie dat de ander de boel bedondert waar het beter zou zijn hem/haar even het voordeel van de twijfel te geven. Zoals eerder aangegeven kunnen snelle oordelen en generalisaties (representativiteit) nuttig zijn wanneer een snelle actie vereist is, maar kunnen zij ook leiden tot vooroordeel en discriminatie. Verankering en aanpassing zowel als escalatie van betrokkenheid dragen bij tot de stabiliteit van relaties, maar dat kan ook leiden tot een nadeel van rigiditeit, stagnatie en gebrek aan benodigde aanpassing.

Conclusies

Er zijn veel misverstanden over het begrip vertrouwen. Gaat het om personen, organisaties, instituties of systemen, of een combinatie daarvan? Gaat het om vertrouwen in competentie of in intentie, of beide? Gaat het om vertrouwen 'op', dat gebaseerd kan zijn op beheersing (contractuele of hiërarchische dwang, materiële prikkels, behoud van reputatie, afhankelijkheid), of gaat het om vertrouwen 'in', op basis van enige mate van altruïsme, op basis van normen/waarden van gedrag, empathie, identificatie, vriendschap of liefde, of gaat het om beide? Deze misverstanden leiden enerzijds tot gevaren van kwetsbaarheid en anderzijds tot het zonder goede reden vastlopen van relaties. Zij leiden ook tot vele waardeloze enquêtes over vertrouwen. Als men het aan de respondent overlaat wat men bedoelt met vertrouwen dan is het onduidelijk welke interpretatie de respondent kiest.

Het object van vertrouwen is veelal slechts een schakel in een keten of systeem, waarin de betrouwbaarheid van de ene schakel afhangt van de andere. Er is in de beoordeling van betrouwbaarheid sprake van causale ambiguïteit: men kan betrouwbaarheid vaak niet beoordelen, en men kent vaak niet de oorzaken van wat men waarneemt. Dit vergt openheid van de vertrouwde tegenover de vertrouwer en het vermogen van de vertrouwer om de vertrouwde het voordeel van de twijfel te geven. Openheid in het melden van problemen en fouten vergt dat de ander daar niet meteen op reageert met blaam en straf, maar dank betoont voor de openheid, en zich inzet voor een gezamenlijke oplossing van problemen en het voorkomen van problemen in de toekomst.

Een rationele grond voor vertrouwen ligt in de beoordeling van betrouwbaarheid. Intentionele betrouwbaarheid kan gebaseerd zijn op beheersing of (enige mate van) altruïsme. Betrouwbaarheid is begrensd doordat beheersing en altruïsme beperkt zijn. Beheersing door contractuele dwang is beperkt doordat volledige contracten zelden mogelijk zijn en controle op naleving ervan niet altijd mogelijk is, hiërarchische dwang en beloning zijn beperkt door gebrek aan mogelijkheden van toezicht, en er zijn niet altijd effectieve reputatiemechanismen. Altruïsme is beperkt in geval van gebrekkige normen van gedrag, gebrek aan empathisch

vermogen en externe druk op overleving. Beheersing en altruïsme kunnen elkaar vervangen maar vullen elkaar ook aan.

Vertrouwen ontstaat of verdwijnt op basis van mentale kaders en heuristieken van besluitvorming waarin rationaliteit en emoties verstrengeld zijn. Emoties zitten rationaliteit in de weg maar kunnen rationeel handelen ook ondersteunen. Vooral in een situatie van verlies kunnen emoties hoog oplopen en leiden tot impulsief of extreem gedrag. Mensen kunnen heen en weer schakelen tussen een mentaal kader gericht op vertrouwen en betrouwbaar gedrag en een kader gericht op bescherming van eigenbelang. In welk kader men zit hangt af van 'relationele signalen' afgeleid uit waargenomen gedrag. Een beter empathisch vermogen leidt tot een beter oordeel over motieven en condities van gedrag.

Tussenpersonen kunnen nuttige rollen vervullen door arbitrage of intermediaat te bieden, misverstanden te voorkomen of op te ruimen, oorzaken van teleurstelling te ontrafelen, emoties te temmen, ruimte te maken voor het geven van voordeel van de twijfel, en advies te geven voor of tegen instrumenten van beheersing.

Vertrouwen is een beter uitgangspunt dan wantrouwen. Het kan op grond van ervaring worden aangepast. Vertrouwen heeft grenzen vanwege grenzen aan betrouwbaarheid en beperkte vermogens tot empathie, inzicht en begrip, zelfbeheersing en communicatie. Vertrouwen kan ook te ver gaan, in al te strakke beheersing die leidt tot machtsmisbruik of hoge omschakelingskosten, of in al te veel identificatie die mensen in relaties opsluit. Beide kunnen tot gevolg hebben dat relaties verstarren en verschralen. Vertrouwen is niet hetzelfde als lief zijn voor elkaar, zij kan juist de basis vormen om elkaar flink 'de waarheid te zeggen'.

De politie

In de loop van het voorgaande werd de financiële crisis als illustratie gehanteerd. Ter contrast en variatie geef ik hieronder een tweede illustratieve toepassing van de 'logica' van vertrouwen op vertrouwen van de burger in de politie.¹¹

De agent op straat vormt de laatste schakel in een lange justitiële keten van agent, commissaris, burgemeester, advocatuur/openbaar ministerie/rechtbank, ministerie van binnenlandse zaken, ministerie van justitie, raad van state en parlement. Wantrouwen in de ene schakel kan vertrouwen in de andere ondermijnen. Wantrouwen in de politie is gevaarlijk want zij kan leiden tot het in eigen hand nemen van het recht en aantasting van het geweldsmonopolie van de politie.

Men kan al of niet vertrouwen hebben in de competentie van de politie (bijv. in het 'vangen van boeven') en/of in de intentie (integriteit, afwezigheid van corruptie, machts- en geweldsmisbruik, intimidatie, discriminatie, etc.). Het handelen van de politie is voor de burger in belangrijke mate een ervaringsproduct, in de kwaliteit van de bejegening, en deels een geloofsproduct. De burger vaak niet weet wat er achter het gedrag van de agent ligt: het naleven van regels, persoonlijke voorkeuren en gevoelens, onzekerheid, incompetentie, etc.

Wat is de basis voor betrouwbaarheid? Eerst de basis voor beheersing. De burger heeft geen contract met de politie, is niet de baas ervan, heeft geen toezicht erop, en geeft geen beloning of straf. Ook voor de commissaris is toezicht op de agent op straat beperkt. Politieagenten zullen elkaar onderling de hand boven het hoofd houden, en dat is ook goed voor de kameraadschappelijke loyaliteit en het onderlinge vertrouwen die zij nodig hebben in omstandigheden van gevaar. De burger kan slechts via andere schakels zijn beklag doen: via de media, die de reputatie van de politie aan kunnen tasten, een formele juridische aanklacht, een klacht bij gemeentelijke of landelijke politiek, of bij de ombudsman. Hoe zit het met de basis voor altruïsme? De burger is niet het vriendje van de politie, en dat zou ook niet goed

¹¹ Gebaseerd op een ochtend met de top van de Nederlandse politie.

zijn met het oog op mogelijke corruptie of rechtsongelijkheid. Men mag hopen op integriteit van de politie, d.w.z. normen en waarden als integraal onderdeel van de motivatie van de politie, en empathie.

In de psychologie van vertrouwen is van belang dat contact met de politie vaak plaats vindt in een situatie van (potentieel) verlies, zoals diefstal of onveiligheid, met alle emoties en mogelijk extreem gedrag van het slachtoffer. Het is dan van belang dat de agent kalm blijft, kundig en redelijk overkomt en empathie toont.

Kortom, de burger moet het hebben van een betrouwbaar justitieel apparaat, een onafhankelijke pers, toegankelijke politici, en een selectie en opleiding van agenten die sterk gericht is op integriteit, empathie en het vermogen tot het uitstralen van een kundig zelfvertrouwen en tot het gerust stellen van angstige burgers in nood.

Literatuur

Barkow, J.H., L. Cosmides & J. Tooby (1992), The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture, Oxford: Oxford University Press.

Bazerman, M. (1998), Judgement in managerial decision making, New York: Wiley.

Deutsch, M. (1973), The resolution of conflict: constructive and destructive processes, New Haven: Yale University Press.

Hirschman, A.O. (1970), Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organisations and states, Cambridge MA: Harvard University Press

Kahneman, D. & A. Tversky (2000), Choices, values, and frames. Cambridge: Cambridge University Press.

Klein Woolthuis, R., B. Hillebrand & B. Nootboom (2005), 'Trust, contract and relationship development', Organization Studies, 26/6: 813-840.

Klos, T.B. & B. Nootboom (2001), 'Agent-based computational transaction cost economics', Journal of Economic Dynamics and Control, 25: 503-526.

Lindenberg, S. (1998), 'Solidarity: Its microfoundations and macrodependence. A framing approach' in The Problem of Solidarity, Theories and Models. P. Doreian and T. Fararo (eds), 61-112. London: Gordon and Breach.

Lindenberg, S. (2000), 'It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signalling in contractual relationships'. Journal of Management and Governance 4:11-33.

Lindenberg, S. (2003), 'Governance seen from a framing point of view: the employment relationship and relational signalling' in The Trust Process, Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. B. Nootboom and F.E. Six (eds), 37-57. Cheltenham: Edward Elgar.

Luhmann, N. (1979), Trust and power, Chichester: Wiley.

- Macaulay, S. (1963), 'Non-contractual relations in business: A preliminary study', American Sociological Review, 28: 55-67.
- Macneil, I. (1980), The new social contract: An enquiry into modern contractual relations, London: Yale University Press.
- Mühlau, P. (2000), The governance of the employment relation, a relational signalling perspective. Doctoral dissertation. University of Groningen.
- Nooteboom, B. (2002), Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures, Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Nooteboom, B., J. Berger and N. G. Noorderhaven (1997), 'Effects of trust and governance on relational risk', Academy of Management Journal, 40/2: 308 - 38.
- Polanyi, M. (1962), Personal knowledge. London: Routledge.
- Rosch, E. (1977), 'Human categorization', in N. Warren (ed.): Advances in cross-cultural psychology, vol.1, New York: Academic Press.
- Sheets-Johnstone, M. (2008), The roots of morality, University Park, Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Simmel, G. (1950), 'Individual and society', in K.H. Wolff (ed.): The sociology of George Simmel, New York: Free Press.
- Six, F.E. (2005), The trouble with trust, the dynamics of interpersonal trust building. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Six, F., B. Nooteboom & A. Hoogendoorn (2010), 'Actions that build interpersonal trust: A relational signalling perspective', Review of Social Economy, 68, te verschijnen.
- Wittek, R.P.M.(1999), Interdependence and Informal Control in Organizations, dissertation. University of Groningen.
- Zand, D.E. (1972), 'Trust and managerial problem solving', Administrative Science Quarterly, 17/2: 229 - 239.
- Zucker, L.G. (1986), 'Production of trust: Institutional sources of economic structure', in Barry, Staw & Cummings, Research in organisational behaviour, vol. 8: 53-111.