
Ethiek en vastgoed



Noordhoff Uitgevers

George G.M. ten Have

Eerste druk

Ethiek en vastgoed

Moreel besef

Ik ben wat ik van mijzelf maak
Geen tafel, schimmel, bloemkool of adelaar
Ik ben een zelfontwerp, maar niet wat ik wil zijn
Ik ben het resultaat van een onbewuste beslissing
Want ik was er al toen ik bewust kon kiezen

Mijn verantwoordelijkheid is groter dan ik wist
Als ik voor of tegen kies, sluit ik andere opties uit
Als ik kies, kies ik met begeerte of hartstocht
Maar dat heeft ook gevolgen voor jou
Ik ben dus verantwoordelijk voor mezelf en jou

Kan ik wel kiezen, ben ik wel wat ik ben?
Wat is mijn plan, mijn verlangen en liefde?
Kies ik voor menselijk medegevoel en persoonlijke toewijding?
Kies ik voor een moraal met veel wijdere strekking?
Of laat ik het over aan mijn gevoel, mijn instinct?

Ik raak verstrikt, want wat is de kracht van mijn gevoel?
Ik houd zielsveel van jou en wil daarom bij je zijn
Maar ik ben ook een vrijbouter en wereldreiziger
Mijn daden die nemen mijn gevoelens op de korrel
En daarmee ben ik geworden wat ik doe

Genialiteit is wat ik zoek, waarbij mijn wil van mij is
Waarbij mijn instinct mij zegt wat ik wil en doen moet
Ik zoek een kans: ik bepaal wat ik ben en wat een ander is
Maar wordt dan het resultaat mijn scheppingswil of andersom?
Bestaat de roem van Picasso niet vanwege zijn werk?

Ik was zoals ik mijzelf aantrof
Ik word mijzelf door de keuze van mijn moraal
Ik beperk mijn vrijheid door te kiezen en het doel te bepalen
Mijn vrijheid stel ik ten dienste van mijzelf en jou
Ik zoek niet langer: mijn eer is jouw lof en jouw eer is mijn roem

George ten Have

Ethiek en vastgoed

George G.M. ten Have MRICS RT

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Noordhoff Uitgevers
Omslagbeeld: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatieren Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85242-9

ISBN 978-90-01-77025-9

NUR 163

Ten geleide

Het afgelopen decennium is niet gunstig geweest voor het imago van de bouw- en vastgoedsector. Eerst waren de onrechtmatigheden rond aanbestedingen in de bouw uitvoerig in het nieuws onder de kop 'Bouwfraude' en sinds oktober 2007 speelt de 'Vastgoedfraude' rond het Philips Pensioenfonds en Bouwfonds. Daarnaast zijn er talloze ernstige onregelmatigheden bij aanbieders van vastgoed-cv's gemeld. In de meeste gevallen zijn individuele personen verantwoordelijk voor het frauduleuze handelen, maar dit slaat vanzelfsprekend terug op de hele sector.

Ook de verzekeraars, banken en tussenpersonen zijn de laatste jaren in opspraak gekomen, doordat zij de zorgplicht jegens hun klanten op grote schaal hebben verzaakt. Talloze processen en claims lopen nog. In vele gevallen zijn die gericht op ondernemingen en in mindere mate op individuele functionarissen.

Ethiek in het zakendoen staat in de hele wereld volop in de belangstelling en dus ook in Nederland. De afgelopen jaren hebben bijna alle middelgrote en grote bedrijven/organisaties gewerkt aan gedragsregels voor organisatie en medewerkers.

Dit boek beschrijft de huidige situatie binnen de vastgoedsector. Veel is al gerealiseerd op het gebied van gedragscodes op papier, maar nog lang niet alle medewerkers zijn daarvan goed doordrongen. Ook de discussie over de grens tussen ethisch en onethisch handelen is nog lang niet afgerond.

Ethiek en vastgoed is bovenal bedoeld als hulpmiddel bij het inzichtelijk maken van het onderwerp ethiek in het dagelijks handelen van alle betrokkenen. Enerzijds belangrijk voor zowel beslissers en toezichthouders in de vastgoedsector, als voor docenten en studenten binnen het vastgoedonderwijs. Anderzijds behoren professionals in aanpalende vakgebieden nadrukkelijk tot de doelgroep. Voor de vele voorbeelden heeft de auteur geput uit zijn eigen ervaringen en uit die van de door hem geïnterviewde vastgoedprofessionals.

Omdat de vastgoedwereld zoveel raakvlakken heeft met andere sectoren, zoals notariaat, accountancy, banken, makelaardij en taxateurs, zijn ook de specifieke gedragscodes en de regelingen betreffende de naleving daarvan voor die beroepsgroepen beschreven voor zover een en ander direct in relatie staat met diensten aan de vastgoedsector. Dat maakt dit boek tot een uniek naslagwerk.

De vorige twee boeken die George ten Have geschreven heeft, gingen over de taxatieleer van onroerende zaken. Zijn eigen specifieke vakgebied. Nu heeft hij het aangedurfd om het moeilijke onderwerp ethiek in het zakendoen in zijn volle breedte te beschrijven. Een enorme inspanning, maar het resultaat mag er wezen. Het geeft mij dan ook veel voldoening dit ten geleide te mogen schrijven.

Prof. drs. P.P. Kohnstamm
Emeritus hoogleraar Vastgoedkunde Universiteit van Amsterdam

Woord vooraf

Ethiek en vastgoed is een leerboek en een praktijkboek en geeft de professionals en de young professionals in de vastgoedsector inzicht in het thema ethiek. Met dit boek wil ik tegemoetkomen aan de behoefte bij studenten, docenten en professionals in het werkveld om het thema moreel besef onderdeel te laten worden van het dagelijks handelen in de praktijk. De aanleiding voor *Ethiek en vastgoed* is meerledig.

Aanleidingen

De eerste aanleiding voor dit boek is de verruwing van de maatschappij. De westerse mens is normen en waarden wat uit het oog verloren. Hiervoor zijn vele oorzaken aan te wijzen, waarbij vaak de globalisering, de menging van culturen en etniciteit, afnemende verdraagzaamheid in dichtbevolkte gebieden en afnemend vertrouwen in traditionele gezagsdragers worden genoemd. Het is nog maar de vraag of de genoemde oorzaken de echte oorzaken zijn. Is het niet van alle tijden dat de mensheid het evenwicht zoekt tussen het groepsbelang en het individueel belang? Een mooi voorbeeld is het verhaal uit de Bijbel waarin Mozes van de berg kwam (Exodus hoofdstuk 20) en 'De tien geboden' van God werden aangekondigd. Deze leefregels hebben een zeer grote impact gehad op de samenleving. Dit kan worden afgeleid uit het feit dat veel van de hedendaagse wetgeving nog steeds wortels heeft in deze tien geboden. Tegelijkertijd zien we dat de mensen soms verslappen in het respecteren van hun basiswaarden vanwege economische belangen.

Een tweede aanleiding is dat uit onderzoek van KPMG (Wallage, 2009) onder Nederlandse bedrijven blijkt dat ruim 90% van de bedrijven vindt dat het onderwijs een belangrijke rol heeft in de ethische en morele vorming van hun studenten. De helft van de bedrijven vindt dat het onderwijs voldoende doet aan de ethische vorming van de student. Eén op de drie bedrijven blijkt echter ontevreden over de ethische en morele vorming van afgestudeerden en starters. Volgens de bedrijven hebben de 'bestuurders van morgen' te weinig oog voor normen en waarden en worden zij te veel gedreven door een snelle carrière, inkomen en status. Daarnaast ontberen starters volgens de onderzochte ondernemingen verantwoordelijkheidsgevoel en respect.

Uit het onderzoek van KPMG blijkt voorts dat bedrijven grote verschillen ervaren tussen jongere managers en oudere managers als het gaat om ethische vraagstukken. Bijna 40% geeft aan jonge managers minder strikt te vinden als het gaat om ethische vraagstukken. Vrouwelijke managers zijn volgens de bedrijven strikter in ethische kwesties dan hun mannelijke collega's. Ruim 40% van de onderzochte bedrijven geeft bovendien aan de afgelopen twee jaar afscheid te hebben genomen van 'high potentials' als gevolg van een gebrek aan de juiste normen en waarden. 'Er bestaat een duidelijk verschil tussen de mate waarin afgestudeerden oog hebben voor de gewenste ethiek en de moraal die nodig is in het bedrijfsleven en de ervaringen van de bedrijven zelf', constateert Philip Wallage van KPMG.

Een derde aanleiding voor *Ethiek en vastgoed* is dat er de afgelopen periode weer veel negatieve publiciteit is geweest in en rondom de vastgoedsector. De vastgoed cv's hadden het zwaar te verduren als het om transparantie ging, de onderwereld heeft grote belangen in het vastgoed en bij Philips Pensioenfonds werd de voormalig directeur beschuldigd van fraude.

Vastgoed staat niet bepaald bekend om zijn goede imago in relatie tot ethisch handelen. Op zichzelf is dat ook niet verwonderlijk: spreekt het niet tot de verbeelding dat er veel geld omgaat in de vastgoedsector, hebben we zelf niet dagelijks van doen met het vastgoed als gebruiker, blinkt de sector niet uit door een gebrek aan transparantie, is de openbare ruimte niet van ons allemaal, is het vastgoed niet omgeven door emoties? Stuk voor stuk argumenten die vastgoed voor de samenleving ongrijpbaar maken en daarmee angst aanjagen.

Ethiek en vastgoed doet daarmee denken aan de mythe van Plato over de 'tweespalt in het gevleugelde span van liefde en wederliefde'.

Tweespalt in het gevleugeld span van liefde en wederliefde

In het begin van deze mythe hebben we elke ziel in drie delen verdeeld: twee die op paarden geleken en één deel dat op een voerman geleek. (...) Eén van die paarden nu, zeiden we, is goed, het andere niet. We legden echter niet uit waaruit de voortreffelijkheid van het goede en de slechtheid van het slechte bestond. Dat dient thans besproken te worden. Het ene dan, dat de meest eervolle stelling inneemt, is recht van gestalte, flink van leden, hoog van hals, lichtelijk krom van neus, wit van tint, donker van oog, eergierig, doch met matigheid en bescheidenheid, het is tuk op waarachtige roem en het laat zich menen zonder slaag, alleen door bevel en aanspraak. Het andere is daarentegen scheef, plomp, zomaar lukraak samengeflanst, zwaar van nek, kort van hals, stomp van neus, zwart van tint, met grauwe, bloeddoorlopen ogen, vertrouwd met uitspatting en pocherij, borstelig om de oren, doof, nauwelijks luisterend naar zweep en spoor tegelijk.

Wanneer nu de voerman, bij het aanschouwen van de liefde wekkende verschijning, door die waarneming zijn ganse ziel doorwarmd heeft en stilaan vervuld geraakt van de kitteling en de prikkelingen van het liefdesverlangen, dan ziet men hoe het paard, dat zijn menner gehoorzaamt en dat ook nu weer, zoals altijd, door schaamtegevoel beheerst wordt, zichzelf bedwingt om niet op de beminde los te springen; het andere echter stoort zich niet langer aan de sporen of de zweep van de menner, het springt met geweld vooruit, het bezorgt alle mogelijke last aan zijn jukgenoot en aan de voerman, en dwingt hen de lieveling te naderen en hem de streling der minne lusten indachtig te maken.

Ten slotte is er nog een vierde aanleiding voor *Ethiek en vastgoed*. Consumenten, burgers, overheden en bedrijven spreken organisaties steeds vaker aan op hun verantwoordelijkheden. Organisaties worden ernstig belemmerd

wanneer zij geen of beperkt respect ondervinden van de mensen buiten de vastgoedsector. Vertrouwen moet je verdienen en dat betekent dat je daarvoor wat moet doen, een actieve inspanning moet leveren. Gelukkig zie je dat de vastgoedsector op verschillende fronten invulling probeert te geven aan de verantwoordelijkheid waarom gevraagd wordt. *Ethiek en vastgoed* wil daaraan graag een bijdrage leveren.

De willekeurige burger denkt nog te vaak dat er geen enkel ethisch besef in de vastgoedwereld is. Bij nadere analyse valt echter op dat, ondanks dat er het nodige misgaat, er wel degelijk een doordacht ethisch besef is ontwikkeld. Daarnaast kan echter vastgesteld worden dat het integriteitbeleid binnen de vastgoedorganisaties, beroepsgroepen en branches nog te fragmentarisch van karakter is. Dat komt omdat integriteitbeleid veelal 'verkaveld' is over verschillende disciplines, beroepsgroepen en belanghebbenden. Daarbij gaat het niet alleen om het multidisciplinaire karakter van het vakgebied (bouwkundig, recht, commercie, administratie enzovoort), maar ook om de verschillende actoren in het marktgebied (ontwikkelen, beleggen, exploiteren, overdragen, benchmarken enzovoort). De communicatie en samenwerking tussen de verschillende actoren met betrekking tot ethische vraagstukken laten nogal eens te wensen over, waardoor ethisch beleid onsamenhangend, onoverzichtelijk en onevenwichtig kan worden.

Ethiek en vastgoed stelt weliswaar ethiek in het vastgoed centraal, maar je krijgt van mij niet een morele preek en ook geef ik niet aan wat goed is en wat als fout wordt ervaren. Als er een algemene maatschappelijke opvatting over een onderwerp is, ben ik wel geneigd die naar voren te brengen maar verder ga ik niet. Mijn opvatting is dat de professional zijn eigen morele competentie moet ontwikkelen samen met zijn branche- en sectorgenoten. Ik geef in *Ethiek en vastgoed* een aantal hulpmiddelen die de professional daarbij kan gebruiken.

Voor wie bestemd

Ethiek en vastgoed is in de eerste plaats bestemd voor alle mensen die in de vastgoedsector actief zijn, zoals aannemers, beleggers, cv-aanbieders, financiers, gebruikers, makelaars, notarissen, projectontwikkelaars, taxateurs, woningcorporaties, maar ook voor toezichthouders zoals accountants, commissarissen, de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB).

Voor studenten en 'young professionals' is het een onderdeel van hun studie, terwijl de professionals in de markt ook studie willen maken van dit onderwerp. Daarnaast zijn belangenorganisaties, advocaten, rechters, journalisten en ethici geïnteresseerd in de stand van zaken rondom de ethiek in de vastgoedsector. Om de inhoud van *Ethiek en vastgoed* te begrijpen is geen voorkennis van het onderwerp noodzakelijk. Wel is enige kennis van de vastgoedsector prettig. Het verrijkt de voorbeelden die zijn opgenomen.

Disclaimer

De informatie in *Ethiek en vastgoed* is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. De geldende wet- en regelgeving wordt zo nauwkeurig mogelijk beschreven. De precieze betekenis van de geldende regels is echter steeds afhankelijk van de omstandigheden van het geval. Hoe rechtvaardig de regels hanteren, is in hoge mate onvoorspelbaar. Gebruik van deze uitgave is daarom geheel voor risico van de gebruiker.

Verantwoording

In dit boek zal ik regelmatig verwijzen naar 'hij', 'hem' enzovoort ook al is het een algemene verwijzing. Ik heb daarmee niets te kort willen doen aan alle vrouwelijke lezers of personen. Het is om praktische redenen gedaan en om de leesbaarheid te handhaven.

Ik heb dit boek kunnen schrijven, omdat veel mensen in de vastgoedsector bereid waren hun persoonlijke ervaringen op het gebied van moreel handelen door henzelf, door hun organisatie of door de branche met mij te delen. Het waren soms emotionele ontmoetingen, waarbij de professionals in het veld af en toe zichzelf overstegen en zich bloot gaven om het onderwerp op de agenda te krijgen. Ik ben deze professionals erg veel dank verschuldigd dat zij mij dit vertrouwen hebben willen schenken. Vanzelfsprekend wil ik graag deze mensen met naam en toenaam noemen. Ik beloofde deze professionals echter iedere naam of verwijzing achterwege te laten. En die belofte respecteer ik.

Verder hebben veel deskundigen op verschillende terreinen hun inbreng geleverd en mij voorzien van waardevolle adviezen en waren zij inspiratiebronnen. Prof. dr. Ronald Jeurissen was als hoogleraar Ethiek aan Universiteit Nyenrode zo vriendelijk mij in te leiden in de literatuur van management en ethiek. Prof. dr. Tom Berkhout MRE MRICS, eveneens verbonden aan Universiteit Nyenrode als hoogleraar Real Estate, heeft samen met Ronald Jeurissen mij voorzien van de nodige opmerkingen en aanwijzingen waardoor het boek er alleen maar beter op geworden is. Tom en Ronald erg bedankt voor jullie adviezen en medewerking.

Ook ben ik prof. drs. Pé Kohnstamm FRICS dank verschuldigd vanwege zijn bereidwillig oor. Zeker voordat ik met het schrijven van het boek begon, werd ik als professional in het vastgoed soms geconfronteerd met onethisch handelen. Waar moet je dan heen met je verhaal? Pé bleek een bereidwillig oor te hebben en wist het onderwerp op vertrouwelijke wijze bespreekbaar te maken. Het heeft mij gestimuleerd het onderwerp op de agenda te zetten.

Mr. David van Dijk MRE MRICS en mevrouw mr. Marlies Sloot, beiden als advocaat verbonden aan Boekel De Nerée nv, hebben mij van het nodige commentaar voorzien bij het hoofdstuk over bedrijfsethiek en recht.

Mijn collega's bij Boer Hartog Hooft hebben zich vaak afgevraagd waar ik aan begonnen was, maar mij ook gestimuleerd om door te gaan. De uitdaging was steeds het wankel evenwicht te zoeken tussen het bedrijfsbelang en het maatschappelijk belang. Het maatschappelijke belang moest echter prevaleren. Jaap, Jacques, Wim, Eric, Emile, Robert enorm bedankt voor de vrijheid die jullie mij gaven.

En ten slotte, maar niet in het minst, wil ik mijn echtgenote Ellen bedanken. Zij weet dat het schrijven van boeken niet ten koste gaat van de werktijd maar van de privé-tijd. Ellen, je vroeg me een roman te schrijven, want als die af is hoef je er niet meer naar om te kijken. Nu het derde studieboek van mijn hand gereed is, weet je dat de evolutie het waarheidsgehalte van ook dit boek zal aanvreten. Maar je weet ook dat het schrijven over dit specifieke onderwerp heilzaam heeft gewerkt.

George G.M. ten Have MRICS RT
Apeldoorn, najaar 2009

Inhoud

- 1 De menselijke psyche en gedrag 15**
 - 1.1 Bewust of onbewust kiezen 16
 - 1.2 Doen en zeggen 19
 - 1.3 Macht 27
 - 1.4 Vertrouwen 31
 - Samenvatting 36

- 2 Business en ethiek 37**
 - 2.1 Ethiek 38
 - 2.2 Bedrijfsethiek 40
 - 2.3 Vastgoedsector 43
 - Samenvatting 68

- 3 Integriteitmanagement 71**
 - 3.1 Integriteitmanagement in de vastgoedsector 72
 - 3.2 Integriteitinfrastructuur 72
 - 3.3 Leiding 74
 - 3.4 Waarden en normen 79
 - 3.5 Structuren en processen 93
 - 3.6 Personeel en organisatiecultuur 96
 - 3.7 Werkcombinaties 97
 - 3.8 Incidenten 101
 - 3.9 Evaluatie, rapportage en verantwoording 102
 - 3.10 Toezichhouders 103
 - 3.11 Communicatie 103
 - Samenvatting 104

- 4 Integriteitmaatregelen in de vastgoedsector 105**
 - 4.1 Branches en integriteit 106
 - 4.2 Perceptie van ethiek 116
 - 4.3 Intenties bij ethiek 123
 - Samenvatting 126

- 5 Professionals met maatschappelijke verantwoordelijkheid 129**
 - 5.1 Verantwoordelijkheid 130
 - 5.2 Accountant 131
 - 5.3 Notaris 133
 - 5.4 Taxateur 135
 - 5.5 Management en toezichhouders 139
 - Samenvatting 146

6 Bedrijfsethiek en het recht 147

- 6.1 Wetten 148
- 6.2 Gedragscode en het recht 158
 - Samenvatting 171

7 Klokkenluiden 173

- 7.1 Definitie 174
- 7.2 Risico's van het klokkenluiden 174
- 7.3 Bescherming van de klokkenluider 176
- 7.4 Do's en don'ts melding misstanden 178
- 7.5 Klokkenluider in vastgoed 186
 - Samenvatting 187

8 Communiceren en integriteit 189

- 8.1 Communicatie 190
- 8.2 Interne communicatie 192
- 8.3 Externe communicatie 199
- 8.4 Communicatie bij incidenten 201
- 8.5 Communicatie in de vastgoedsector 203
 - Samenvatting 206

9 Morele competentie in de praktijk 207

- 9.1 Dilemma's 208
- 9.2 Cases 210
- 9.3 Beteugel fraude 217
- 9.4 Herken frauderisico's 221
- 9.5 Wat te doen bij fraude? 223
 - Samenvatting 224

10 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 227

- 10.1 Mvo in de loop van de tijd 228
- 10.2 Wat is mvo? 229
- 10.3 Trends in mvo 235
- 10.4 Gevolgen 238
- 10.5 Mvo in wet- en regelgeving 242
- 10.6 Mvo en vastgoed 247
 - Samenvatting 256

Literatuur 259

Lijst van gebruikte afkortingen 263

Register 267

1

De menselijke psyche en gedrag

1.1 Bewust of onbewust kiezen

1.2 Doen en zeggen

1.3 Macht

1.4 Vertrouwen

Dit hoofdstuk over de menselijke psyche en het daaruit voortkomend gedrag is misschien wat bijzonder, want wat heeft dat nu met ethiek, moraal of integriteit te maken? Het antwoord is even simpel als complex. Het leven is kiezen en dat geldt ook voor ons ethisch gedrag. In de eerste plaats gaan we op zoek naar het antwoord op de vraag of we bewust of juist onbewust keuzen maken. Vervolgens gaan we in op de verborgen agenda waarom we niet doen wat we zeggen en niet zeggen wat we doen. Ten slotte verdiepen we ons in macht, controle en manipulatie, om uit te komen bij vertrouwen.

1.1 Bewust of onbewust kiezen

Het leven bestaat uit keuzen maken. Gaan we dit jaar in Frankrijk op vakantie of gaan we naar Italië? Kopen we een VW golf of wordt het toch de Mini Cooper? Bij dit soort vragen wegen we steeds de voor- en nadelen tegen elkaar af. Als het om een auto gaat zijn voor mannen veel technische componenten van belang, zoals het motorvermogen, de stuurinrichting, de extra opties, het benzineverbruik. Voor de vrouw spelen technische zaken minder, maar zijn de kleur, de veiligheid, het zitcomfort en dergelijke belangrijke argumenten. Het is dus een hele klus om een goede keuze te maken, zeker als een man en een vrouw gezamenlijk een keuze moeten maken. Uiteindelijk kom je tot een besluit en daarmee tot je uiteindelijke keuze. De meeste mensen denken dat ze dat besluit in alle vrijheid nemen en alle aspecten goed hebben laten meewegen in het besluit. Uit verschillende onderzoeken is echter gebleken dat het kiezen geen bewust proces is en dat het bewustzijn slechts getuige is van de keus. Mieras (2008) verwoordt het als volgt:

'Onderzoeker Cyriel Pennartz observeerde samen met zijn medewerkers van de Universiteit van Amsterdam wat bij muizen in de orbitoprefrontaalschors en de nucleus gebeurt als het knaagdier een keuze maakt, bijvoorbeeld tussen maïs en gerst. De orbitoprefrontaalschors, op het uiterste puntje van de frontaalkwab, wordt vaak gezien als een overgangsgebied met de emotionele hersenen. Net als bij de mens liggen hier bij de muis de voorkeuren vast, onder andere die voor eten en drinken. De onderzoekers ontdekten dat er voor elk van de keuzemogelijkheden een groep neutronen actief was: cellen die warmlopen voor een bepaalde keuze en zo een soort belangengroep vormen.

Onderzoekers spreken over een "ensemble". Binnen zo'n "ensemble" lijken de cellen elkaars activiteit te versterken. En hoe sterker ze samen worden, hoe meer ze andere ensembles remmen, die uiteindelijk uit elkaar vallen. Zo blijft er één keuze over. De keuze van de muis is de uitslag van de machtsstrijd in zijn hersenen.'

Het proces waarlangs de cellen in een 'ensemble' te werk gaan is uiterst geraffineerd. Er wordt informatie uitgewisseld en politiek bedreven, waarbij de macht van de sterkste geldt. Een onderzoek met apen is daarvan ook een mooi voorbeeld. Apen houden meer van druivensap dan van appelsap. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een gemiddelde aap voor appelsap kiest als hij viermaal zoveel druppels appelsap krijgt tegen één druppel druivensap. In de hersenen van de apen barstte een proces van strijd los tussen de cellen die de voorkeur voor druivensap hadden, terwijl het andere cellen veel meer om de hoeveelheid ging. Uit het hersenonderzoek kwam hetzelfde beeld: de activiteit van de groepen leverde een break-evenpunt op bij drie druppels appelsap. Het recht van de sterkste zegevierde dus bij de keuze tussen vier druppels appelsap en één druppel druivensap.

Tot zover lijkt het allemaal nog redelijk rationeel. Bij mensen is het proces echter vele malen ingewikkelder, omdat er veel meer variabelen in het spel zijn. Bij het vergelijken tussen de VW golf en de Mini Cooper spelen de verschillende technische aspecten een rol, wat al moeilijk genoeg is. Daar komen de aspecten van de wederheft van het echtpaar nog bij. En alsof dat nog niet genoeg is, moet je ook nog een prijsafweging

maken. Hoe verwerk je dat allemaal in een evenwichtig besluit? En neem jij eigenlijk wel het besluit of is dat toch je wederhelft die op je emotionele gevoel inspeelt, of is het de verkoper die precies weet hoe hij jou moet bespelen om een voor hem gunstig besluit te nemen, of is het de autofabrikant die met de prachtig ogende verkoopbrochure jou je argumenten geeft? Wat het ook mag wezen, we voelen de pijn van het financieel verlies tegenover het verlangen om iets te bezitten. Het mechanisme waarmee de hersenen de voor- en nadelen afwegen is leuk, maar het principe van het mechanisme ligt al vast. Er is geen vrije wil. Al voordat ik mijn besluit neem, ligt het besluit in mijn hersenen vast.

Probeer het zelf maar eens uit met het volgende experiment. Houd je handen gereed om te klappen. Kies op een door jezelf gekozen moment om de klapbeweging in te zetten. Doe dat een aantal maal, geheel onverwacht en spontaan. Je zou toch zeggen dat je zelf bepaalt wanneer je de klapbeweging inzet, maar je hersenen hebben het al een derde van een seconde eerder besloten, waarna diezelfde hersenen, zij het een ander gedeelte, doen wat je had besloten. Het bewustzijn loopt dus achter de feiten aan. Er zijn nog veel meer onderwerpen die we overlaten aan het onderbewuste. Als we dat niet doen, zouden we wellicht geen auto kunnen rijden, want daar moeten we allerlei handelingen tegelijk uitvoeren, zoals sturen, remmen, schakelen, op het andere verkeer letten en je eigen uitgestippelde route volgen. Veel van deze zaken doe je op grond van ervaring op de automatische piloot, ofwel onbewust. De tijd die daarmee vrijkomt, kun je gebruiken om met je medepassagier te praten, of gewoon wat te dagdromen.

In de *Volkscrant* ontdekte ik een leuk artikel dat ook duidelijk maakt dat wij als mensen niet zo rationeel denken en handelen als we wel willen geloven. Zie het artikel *Calculeren met een goed gevoel*.

Calculeren met een goed gevoel

Het brein beslist op basis van een mengsel van rekenwerk, angsten, verlangens en opvattingen.

Van het kabinet moeten we verantwoordelijke en rationeel calculerende burgers zijn. Inderdaad ontwaren wetenschappers een soort calculator in het brein. Maar hij werkt anders dan Balkenende lijkt te denken. U mag kiezen! Een jaar op reis, tijd nemen voor de kinderen, of toch maar sparen om eerder te kunnen stoppen met werken. U mag straks ook nog kiezen aan welke verzekeraar u uw 'levensloopregeling', die het

prepensioen moet gaan vervangen, toevertrouwt en hoeveel u erin investeert. Idem voor ziektekosten en stroom: bij een zelfgekozen leverancier zo veel mogelijk uw persoonlijk pakket samenstellen. Als het aan het kabinet ligt, maakte Prinsjesdag weer eens duidelijk, ruimt de overheid steeds meer plaats in voor zelfredzaamheid en vrije markt. Eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid voor een burger die zelf wel weet wat hij wil en die rationeel zal berekenen waar hij dat het beste kan krijgen. 'Dat is grote onzin. Die ratio-

nele burger is een verzinsel, een twintigste-eeuwse vergissing', is de eerste reactie van dr. Harro Maas, historicus en methodoloog aan de economische faculteit van de Universiteit van Amsterdam. 'Het woord rationaliteit komt in de hele 19de eeuw niet voor in de economische literatuur. Dat begon pas in de jaren dertig toen economen keuzegedrag als rationeel definieerden om maar van psychologische en andere moeilijke meetbare factoren af te zijn. 'Maar dat idee is enorm doorgeschoten, vooral sinds de Tweede Wereldoorlog. Dat mensen logisch en rationeel handelen geldt nu als feit

dat niet eens meer onderzocht hoeft te worden. Terwijl het vaak eenvoudigweg niet klopt.’

Dat de werkelijkheid genuanceerder is, blijkt onder meer uit zeer recente studies naar wat er in het brein omgaat wanneer we kiezen, samenwerken, onderhandelen, beslissen en kopen. Deze ‘neuro-economie’, zoals de jonge kruisbestuiving tussen economie en hersenwetenschappen wel wordt genoemd, geeft een verrassende kijk op de persoonlijke mengeling van getallen, verlangens, angsten en overtuigingen waaruit het brein een conclusie trekt.

‘Hoewel je bepaald geen wetenschapper hoeft te zijn om te weten dat je niet altijd rationeel kiest’, zegt dr. Arno Riedl van CREED, het centrum voor experimentele economie en politieke besiskunde van de Universiteit van Amsterdam. ‘Kijk naar je eigen gedrag. Misschien ga je altijd naar de dure supermarkt, omdat je daar de mensen kent. En de meeste mensen betalen belasting. Ook niet rationeel, want de pakkans is voor ontduiken vrij laag.’

Riedl en zijn collega dr. Martijn Egas zijn druk bezig met het analyseren van de enorme berg gegevens die ze afgelopen mei verkregen met het grote gedragsexperiment ‘Speel je Rijk’ (UvA en VPRO), waarvan ze vrijdag tijdens een symposium de resultaten zullen presenteren. Duizend Nederlanders deden mee aan een online beslissingsspel, waar ze in zes ronden telkens in nieuwe groepjes van drie een spel speelden. Deelnemers kregen aan het begin een potje geld

en konden daaruit vrijwillig doneren aan de algemene pot, die na verdubbeling weer over de groep werd verdeeld.

‘De deelnemers waren altruïstischer en werkten beter samen dan de rationele Homo economicus zou doen’, vertelt Riedl. Neem bijvoorbeeld die ene deelnemer – de wetenschapsredactie van *de Volkskrant* – die zich na een zakelijke berekening stellig had voorgenomen om geen geld in te zetten voor het algemene doel en alleen te graaien, maar al snel toch geld begon in te zetten.

Helemaal onlogisch waren de strafpunten die deze en vele andere spelers uitdeelden aan klaplopers die niet bijdroegen, maar wel incasseerden. Dat straffen is dom, want op rekening van de straffer (soms wel drie euro per strafeuro), terwijl het bijgebrachte fatsoen alleen anderen ten goede komt. Spelers zouden elkaar namelijk geen tweede keer tegenkomen, zo waren de regels.

Altruïstisch straffen heet het daarom en het is een van de vele aberraties in het mensbeeld van de rationele rekenaar die zijn winst maximaliseert. Vorige maand gaf de Oostenrijkse econoom Ernst Fehr dit raadsel een verrassende draai, door het irrationele gedrag aan de hersenscanner te onderwerpen.

Economisch en biologisch gezien mag het dan irrationeel en nadelig zijn, maar het brein denkt daar anders over, schreven Fehr cum suis in het tijdschrift *Science*. Altruïstisch straffen stimuleert de genotscentra in het brein: rechtvaardigheid voelt lekker. Het zal

de evolutie wel zijn geweest die deze sociale waarde in het brein gebeiteld heeft, denken de onderzoekers. Want onze complexe samenleving heeft zich alleen kunnen ontwikkelen, is de redenering, als een diepgewortelde behoefte erop toeziet dat basale omgangsvormen worden nageleefd.

En dat is precies waar het mensbeeld van de calculerende burger in zuivere vorm de mist ingaat. Naast financiële tellen allerlei andersoortige kosten mee. In het spel zijn dat bijvoorbeeld het vervelende gevoel dat je krijgt als je de kluit belazert of de vrees dat anderen je een verrader zullen vinden.

In het echte leven kunnen al die bewuste en onbewuste verlangens naar geluk, liefde, seks of bewondering ertoe leiden dat iemand thuiskomt met een rode sportwagen in plaats van die praktische gezinsauto, die rationeel gezien toch echt de betere keuze was. Of met een veel te magere of juist dure ziektekostenverzekering, omdat de foto in de folder het gevoel verbeeldt waarnaar je zoekt.

Riedl: ‘Als de keuze té duur wordt, wordt de emotie vaak toch weer overruled door de economische beslissing.’ Het brein onderscheidt sterke van zwakke signalen. Maar het onderscheidt nauwelijks naar afkomst. Het pakt alle rationele en irrationele factoren bij elkaar, vertaalt ze in elektrische en chemische codes en trekt er één conclusie uit. Soms in de vorm van een bewuste gedachte, vaker als een vaag gevoel (‘het voelde gewoon beter’).

Onderzoekers hebben zelfs

al hersencircuits aangewezen waar die berekeningen mogelijk plaatsvinden, door vrijwilligers een variant op 'Speel je Rijk', het prisoner's dilemma, te laten spelen. Naarmate hersencircuits tussen de orbito-frontale hersenschors (boven de ogen) en het striatum (dieper in het brein) actiever waren, nam de kans toe dat de deelnemers samenwerkten, schreven de onderzoekers van de Emory University in Atlanta en van het Baylor College of Medicine in Houston in het vakblad *Neuron*.

Ze vermoeden dat die circuits informatie integreren uit de gebieden waarmee ze sterke banden hebben: informatie over de waarschijnlijke voordelen van bepaalde opties, over de kansen dat die voordelen bereikt worden en over de emotionele waarden van die verschillende scenario's.

Ook normen leggen een groot gewicht in de schaal, weet UvA-onderzoeker Riedl, die verder niets moet hebben van de vergelijking tussen brein en rekenmachine ('veel te behavioristisch').

'Uit Speel je Rijk blijkt hoezeer mensen verschillen', zegt hij. 'Vooral als het aankomt op straffen.' Niet alleen deden mannen dat meer dan vrou-

wen, ook politieke overtuiging deed ertoe. VVD'ers straffen niet veel (kost het hun te veel?), Groen-Links-stemmers straffen het minst (geloven zij meer in belonen?), terwijl CDA'ers drie keer meer straffen dan anderen (om het goede in de ander af te dwingen?).

Het beeld dat ontstaat: inderdaad, de mens calculeert, maar op geheel eigen wijze. De rationele rekenarij wordt – vaak ongemerkt – vermengd met gevoelens en het resultaat krijgt nog een persoonlijke draai door verborgen weegfactoren als een opvoeding om eerlijk te zijn; de culturele achtergrond om aardig te zijn; een bezitterige persoonlijkheid of domweg een slechte dag. Zelfs manipulatie van hersenstoffen stuurt de inschatting van kosten en baten, lieten Robert Rogers en collega's van de University of Oxford zien.

Zo goed als deze creatieve rekenkunst de mens door zijn lange geschiedenis heen hielp bij overleven en voortplanten, het is niet het aangewezen instrument om je financiële toekomst mee in te richten. Het wiskundig deel van ons rekenvermogen is daarvoor te zwak en beïnvloedbaar.

Riedl: 'De experimentele economie die kijkt naar het werkelijke gedrag van mensen is nu nog een minderheid, maar het dringt meer en meer tot de rest van het economisch onderzoek door dat de mens niet altijd rationeel kiest.'

De overheid loopt daarin helaas achter met zijn nadruk op rationele zelfredzaamheid, zegt methodoloog Harro Maas. Grappig genoeg lijkt het mensbeeld dat nu naar voren komt uit de experimentele economie en de neuro-economie, verdacht veel op het beeld waarop men in de 19e eeuw speculeerde op basis van psycho-fysiologisch onderzoek. 'Men nam destijds aan dat mensen probeerden een balans te vinden tussen "lust" en "onlust". Dat de hersenen een afweging maken op grond van gevoelens en lichamelijke sensaties, niet op rekenkundige gronden.'

En dus, blijkt uit onderzoek, kiest tachtig procent van de Nederlanders niet werkelijk voor de beste stroomleverancier, ziektekostenverzekeraar of – straks – levenslooppremie en voor het beste pakket. Ze kiezen hun oude vertrouwde adres en het standaardpakket. Omdat dat goed voelt. ■

Bron: *de Volkskrant* 30 augustus 2007, Simone de Schipper

1.2 Doen en zeggen

Hoeveel bewust gebeurt is niet precies aan te geven, maar er wordt aangenomen dat slechts 15% tot 20% wordt bepaald door bewust denken van de mens. De rest gebeurt onbewust. Ons onbewuste heeft dat geleerd door onder meer ervaring, impulsen, geestelijke kracht die het op welke wijze dan ook bereiken, maar ook door voedingsstoffen die we tot ons nemen.

De mens leeft dus in een wereld die hij niet volledig kent en beseft, of hij kent of beseft

zichzelf en zijn mogelijkheden in die wereld niet volledig. Die ervaringen, impulsen, geestelijke krachten en voedingsstoffen houden je behoorlijk in de greep als het om keuzen gaat.

1.2.1 Ervaringen

Ga maar eens bij jezelf na. Heb je je de afgelopen veertien dagen ergens aan geërgerd? Heb je je als gevolg van die ergernis of frustratie gedragen zoals je van jezelf had verwacht of heb je je onredelijk gedragen of ben je ter compensatie chocola gaan eten? Wees eerlijk en je komt erachter dat de ervaring je in de greep had.

Een beeldend voorbeeld is het verhaal van de bekende Nederlander Henk Westbroek in het tv-programma *Korte lontjes* van 19 juli 2008. Henk ergert zich behoorlijk aan het onaardige en onvriendelijke gedrag van andere mensen. Hij geeft daarbij verschillende voorbeelden en meent zelf dat hij een oorzaak kan aanwijzen. Je zou bijna denken dat Henk het voorbeeld van vriendelijkheid is. Wat Henk echter niet weet is dat hij genadeloos wordt geregistreerd door een verborgen camera in een verkeerssituatie. Henk reageert heftig als zijn voorganger inmiddels meer dan tien keer een fout heeft gemaakt. Bij de eerste beste gelegenheid stapt Henk uit, loopt naar de 'foute' auto, wijst de bestuurder van de andere auto terecht en scheldt hem voor rot.

Achteraf geeft Henk wel toe dat het niet een toonbeeld van fatsoen is, maar...

Een ander voorbeeld is een ervaring die je opdoet met een ongeluk. Stel je voor dat je betrokken raakt bij een verkeersongeluk en je moet vanaf dat moment verder met één been door het leven. Oké, je bent fysiek gehandicapt, maar ben je zelf veranderd? Neem je je besluiten op een andere manier? Zijn de dingen die je voorheen belangrijk vond nog steeds belangrijk voor je? Het zijn vragen waarop ik het antwoord niet eens hoeft te geven, want iedereen zal zeggen: 'Jeetje, het leven is behoorlijk op zijn kop gezet, je ziet de betrekkelijkheid van de dingen in!'

1.2.2 Impulsen

Behalve dat we veel bewust op ons laten inwerken zijn er ook veel impulsen die we hebben opgedaan waarvan we niet eens weten dat we die in het onbewuste hebben opgeslagen. We worden dagelijks gebombardeerd met externe impulsen zoals reclame, gesprekken met familie, vrienden en kennissen, en multimedia. De invloed die daarvan uitgaat is groter dan menigeen denkt. Wij passen ons gedrag aan dergelijke impulsen dagelijks aan.

Reclame speelt in het leven van de mens een belangrijke rol. Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde Nederlander per dag 2500 reclameprikkel krijgt, waarvan hij er maar 75 oppikt, dat is gemiddeld 3%.

Het positieve aspect van reclame is dat je door reclame te zien of te horen weet wat er allemaal te koop is op de markt, waardoor je soms al op voorhand kunt beslissen welk product je gaat kopen. Op die manier blijven de mensen op de hoogte van de nieuwste producten die te verkrijgen zijn.

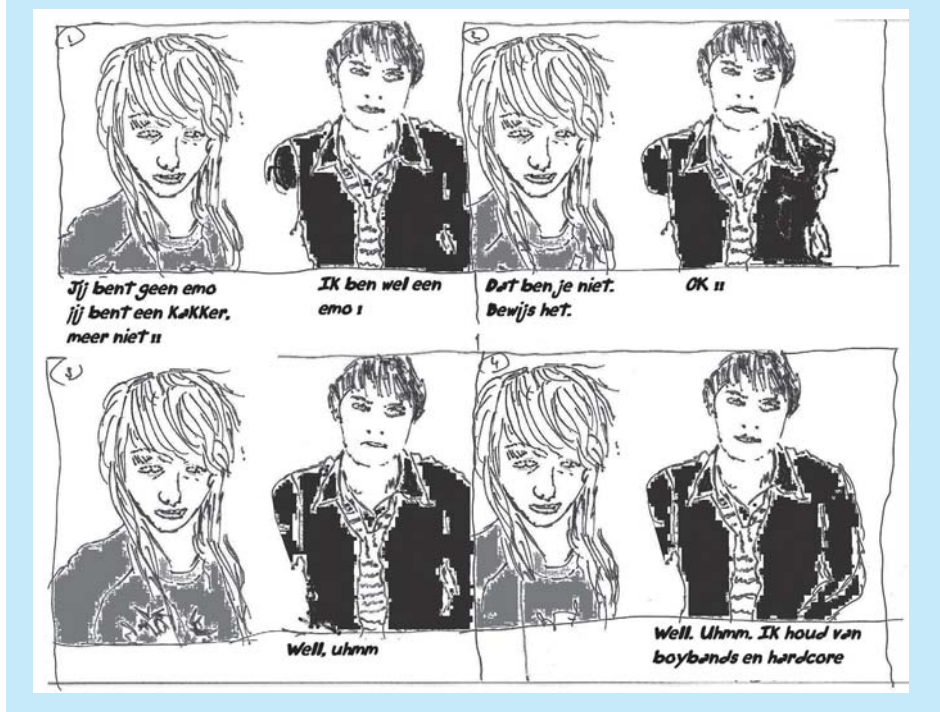
Er is echter ook een groot nadeel verbonden aan reclame. Reclame zorgt ervoor dat je juist 'dat' ene product gaat nemen en dat je de andere producten, die misschien even goed of zelfs beter zijn, als het ware laat staan.

Reclame heeft grote invloed op het koopgedrag en op het leven van de mensen. In reclame wordt een ideaalwereld voorgesteld en er wordt zonder het rechtstreeks te zeggen beweerd dat je pas hip bent wanneer je dat bepaalde product koopt. Op die manier beïnvloedt de reclame onze gewoonten en gebruiken. De reclame bepaalt hoe we wel of niet moeten leven, welke producten we gebruiken.

Daarbij wordt ingespeeld op de emotie van mensen die zich bijvoorbeeld graag identificeren met een bepaalde groep. Onderzoek jezelf eens. Ga voor de spiegel staan en kijk welke kleren je vandaag aanhebt. Lijken die kledingstukken niet verdacht veel op die van je vrienden of vriendinnen? Behoor jij tot de scatters, kakkers, koorballen, hippies, punkers, emo's, gotics, kampers of losers? Of voor de wat oudere mensen: klassiekers, moderneren, postmoderneren, klassiek-moderneren, alternatievelingen of retro's, bewust ongebonden boeddhisten, boeddhisten, Happinez-boeddhisten, of boeddhistische punkers?

Geholpen door de reclame plaatsen we onszelf in hokjes, we labelen onszelf en verwachten daaraan een identiteit te kunnen ontlenuen. In figuur 1.1 wordt duidelijk dat het niet voldoende is dat je claimt tot een bepaalde groep te behoren, maar dat je ook het bijbehorende gedrag moet vertonen.

Figuur 1.1 Gedrag bepaalt tot welke groep je behoort



Een ander voorbeeld uit het onderdeel impulsen waarnaar ik kan verwijzen, vond ik op internet:

'Ik mot zo'n modern ding niet!' schreeuwde ik tot voor kort (juli vorig jaar om precies te zijn). Ik haastte me naar de stad om zo'n 'ding' te kopen nadat mijn 91-jarige bovenbuurvrouw me kakelend verteld had dat ze de ene U2 na de andere James Bond zat te downloaden. Daarbij kwam het 'Vet kewl, buurman!' ietwat mummelig over de scheefgezakte tanden maar haar oogjes glommen.

Uit dit voorval blijkt dat onze omgeving ons gedrag beïnvloedt. Als er niet deze buurvrouw was geweest maar een andere, laten we zeggen een suffe, en die zou hetzelfde gezegd hebben, zou de persoon uit het voorbeeld dan ook zo gehandeld hebben?

Verder kunnen we vaststellen dat de mens, van buitenaf althans, voor een deel wordt beperkt door impulsen die hij zelf niet geheel kent. Die impulsen hebben vervolgens invloed op zijn humeur, zijn gevoel van gezond zijn, zijn gevoel van al dan niet energie bezitten en daarnaast ongetwijfeld ook op zijn wijze van denken. Een mooi voorbeeld daarvan is een aspirientje van één euro. Veel mensen denken dat een aspirientje dat maar tien eurocent kost minder geneeskracht heeft dan eentje van één euro. Het zijn de overtuiging en de conditionering die ons daarbij behulpzaam zijn.

De overtuiging is het vertrouwen dat we hebben in het medicijn. Aandacht levert geruststelling op, waardoor we ons beter voelen. Die aandacht kun je kopen door voor het duurdere product te kiezen.

Conditionering is een tweede invloed. Veronderstel eens dat je met je geliefde op de bank bij het openhaardvuur zit. Relaxend denk je aan wat er komen gaat. Het vooruitzicht dat je de avond met seks afsluit geeft het lichaam een impuls om endorfine aan te maken die je voorbereidt op iets wat nog komen moet. Bij pijn werkt dat ongeveer hetzelfde. Endorfine en opiaten bijvoorbeeld, worden door het lichaam al aangemaakt als de verpleegkundige er met de pijnstillers aankomt, waardoor de pijn al afneemt. Impulsen doen zich dus in verschillende hoedanigheden voor. Merknaam, verpakking, conditionering en vertrouwen geven ons een beter gevoel. Het denkproces van mensen verloopt dus vaak juist tegengesteld aan wat we dachten. Het bewuste denken van de mensen dient voor een deel om te rationaliseren. De mens neemt een bepaald besluit onbewust en achteraf rationaliseert hij waarom hij zo heeft gehandeld.

1.2.3 Geestelijke kracht

De geestelijke kracht die ons denken en bewustzijn beïnvloedt, gaat over angst, twijfel en onzekerheid. Het gevoel over meer of minder zelfkracht te beschikken is niet een vast en onwrikbaar gegeven. De zelfkracht in ons verandert voortdurend, doordat de omstandigheden waarin we leven veranderen. Daarbij kun je denken aan je persoonlijke stemming (met het verkeerde been uit bed gestapt), de mededeling dat je vriend of je vriendin je gaat verlaten, een gebroken been waardoor je tijdelijk je levensstijl moet aanpassen, een fout die een collega gemaakt heeft en die jij maar weer moet oplossen, of een behaald succes dat niet wordt herkend door je omgeving. Deze persoonlijke omstandigheden, die zich natuurlijk ook in positieve zin kunnen voordoen, verminderen of vermeerderen het zelfvertrouwen. Daar komt bij dat de ene persoon juist goed met tegenslag kan omgaan, terwijl de ander daardoor geheel van de kaart is.

De persoon die zelfverzekerd door het leven gaat, is doorgaans open en eerlijk in de manier waarop hij contact legt met anderen: hij heeft niets te verbergen, omdat hij zich op geen enkele manier bedreigd voelt. Hij voelt zich veilig in zijn omgeving.

Angst is vaak een zeer sterke emotie, die optreedt als er gevaar dreigt. Deze emotie bereidt iemand voor op vluchtgedrag of agressie. Denk niet alleen aan het gevaar van een oorlog, maar ook aan gevaarlijke verkeerssituaties, de angst dat je je baan verliest, of dat je niet voor vol aangezien wordt, of het gevaar van verlies aan status, of de dreiging contacten met anderen te verliezen. Ook de angst voor het onbekende en twijfel over de eigen capaciteiten spelen een rol. Al dan niet veronderstelde aanvallen op het eigen belang werken demotivatie in de hand.

De periodieke meting van het consumentenvertrouwen geeft een goed beeld hoe dat in zijn werk gaat. Sinds 2003 is het consumentenvertrouwen in Nederland gegroeid, waardoor ook de koopbereidheid van de consumenten is gegroeid. Door de financiële en economische crisis, die in 2008 in Amerika is ontstaan, is het Nederlandse consumentenvertrouwen eerst geleidelijk aan verminderd en later zelfs sterk verminderd. Het gevolg was dat de consument minder ging besteden aan investerings- en luxe goederen. Door deze handelwijze werd de angst dat we in een economische recessie zouden geraken aangewakkerd en ontstond de recessie als vanzelf. Daarnaast hebben tijdelijke effecten invloed op het consumentenvertrouwen. Deze zijn meer van psychische aard. Het gaat daarbij om zaken als het weer, terroristische aanslagen en de prestaties van het Nederlands voetbalteam bij de Europese voetbalkampioenschappen.

Stress bijvoorbeeld ontstaat als er lange tijd veel spanning is en je daar geen goede oplossing voor hebt. Als er een verschil ontstaat in jouw verwachtingen over een situatie en de werkelijkheid zoals jij die ervaart, dan creëert dat persoonlijke spanning. Je verliest als het ware de grip op de situatie, omdat je niet weet wat je moet doen. Het begint 's morgens al wanneer je puberdochter even niet wil meewerken, vervolgens zegt je echtgenoot iets verkeerd, je gaat naar je werk en daar maakt een collega een flauwe grap, in de file word je via de vluchtstrook ingehaald door een automobilist die ook nog zijn middelvinger opsteekt, je baas vraagt je een klusje te doen waarvan je weet dat het meer tijd kost dan ervoor staat, je komt (te) laat thuis en het eten is koud, je moet je haasten naar de sportvereniging, daar eenmaal aangekomen hoor je dat de sportvelden onbespeelbaar zijn, je gaat weer naar huis en je partner komt met een aantal goedbedoelde adviezen. De maat is vol. Het zijn allemaal problemen die ontstaan doordat jouw verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid. Jij wilt de werkelijkheid in plaats van je verwachtingen veranderen. Je gaat allerlei uitwegen zoeken door je aandacht van jezelf te verleggen naar iets anders, waardoor je psychische en lichamelijke klachten krijgt en je je ten slotte gedwongen voelt het iets rustiger aan te doen. Een foute beslissing, want dat neemt de oorzaak niet weg. Gedurende het hele proces van de beginnende stress tot aan je besluit om het rustiger aan te gaan doen ga je ook allerlei compensatiegedrag vertonen. Je wilt er beter uitzien dus ga je lijnen en koopt een kookboek van Sonja Bakker; je wilt getroost worden en je koopt chocolade, je zoekt ontspanning en gaat daarom met een vriendin naar de sauna, terwijl je daar nooit kwam, je voelt je schuldig naar de kinderen en koopt een cadeautje. Hoe meer compensatie, hoe meer tijd we nodig hebben om ons ontspannen te voelen. Hoe dan ook, onze geestelijke kracht (of het gebrek eraan) beïnvloedt ons gedrag, terwijl we dachten bewust bezig te zijn.

1.2.4 Voeding

Ten slotte zijn er nog de voedingsstoffen die ons gedrag bepalen. 'Je bent wat je eet' is een veelgehoord gezegde. De uitspraak 'je bent wat je eet' komt oorspronkelijk van de Duitse filosoof Ludwig Feuerbach (1804-1872). Hij zet de mens als een lichamenlijk wezen tegenover de mens als geestelijk wezen zoals zijn leermeester Hegel dat deed. Zonder vet (een delicatessse in Feuerbachs dagen) krijg je geen vlees op de botten, maar ook geen geest, zo schrijft hij. Hij concludeert: 'Het zijn is één met het eten. Je bent wat je eet' – 'man ist, was man eßt'.

De Amerikaanse voedselcriticus Michael Pollan is de auteur van *In defence of food* (2008) en andere baanbrekende boeken over voedsel. Onlangs zei hij: 'Als je bent wat je eet, dan zijn wij eigenlijk maïs en op fundamentele niveau: aardolie.'

Hij bedoelde het natuurlijk anders. Zak maar eens een avond goed door met je vrienden en je weet de volgende ochtend wat hij wel bedoelde. Of wat te denken van het krantenartikel over de moord op Marlies van der Kouwe dat ik recent las.

Moord op Marlies van der Kouwe:

Ryan was alleen en heeft spijt

Verdachte weet niet waarom hij apothekersassistente doodde

Kralendijk – De hoofdverdachte van de moord op de Nederlandse Marlies van der Kouwe, de 27-jarige Ryan P., heeft zijn daad alleen gepleegd.

Dat verklaarde hij woensdag in een gesprek met een verslaggever van het ANP. In een telefonisch interview zei P. dat hij iedere dag tot God bidt omdat hij spijt heeft van het doden van de apothekersassistente.

Hij weet niet waarom hij Van der Kouwe heeft vermoord. 'Dat is de grote vraag. Ik kende Marlies niet.' Hij zegt wel veel te hebben gedronken op de avond van de moord. 'Ik was al vanaf acht uur 's avonds aan het drinken.' Hij zegt geen drugs te hebben gebruikt.

P. stelt geen medeplichtige te hebben. Sigmar M. (19), die vastzit als medeverdachte, kent hij al van kinds af aan. Maar die zou niets met de moord te maken hebben. 'Hij is niet zo slim en heeft bekend terwijl hij er niks mee te maken heeft. Ik heb zijn bekentenis gelezen. Ik denk dat de politie wil zorgen dat de rechter mij moord op-

legt in plaats van doodslag.'

'Ik had me die nacht verstopt bij een boom. Marlies kwam aangefietst en ik vroeg om haar tas. Die wilde ze niet geven en we hadden een woordenwisseling. Als ze haar tas had gegeven, had ze zo weg kunnen lopen want ik wilde haar niets doen. Maar ze gaf haar tas niet en ik heb haar in de worsteling die ontstond gewurgd', aldus P. 'Haar lichaam heb ik op mijn scooter naar de plek gebracht waar het later is gevonden.'

Berichten in de media dat het hoofd van de romp was gescheiden, kloppen volgens P. niet. 'Ik heb haar niet in stukken gehakt zoals wordt geschreven. Wel heb ik met benzine uit mijn scooter geprobeerd haar lichaam te verbranden.'

Er was volgens hem geen sprake van verkrachting. 'Ze hebben DNA onder mijn nagels gehaald en daar zal uit blijken dat ik haar niet heb verkracht.'

De politie en het Openbaar Ministerie op Bonaire hebben tot nu toe geen uitspraken gedaan over het onderzoek.

De rechtszaak tegen P. begint op 17 februari. Dan moet blijken of hij de waarheid spreekt. ■

Bron: *De Stentor* 16 januari 2009

We weten dat cafeïne een opwekkend en stimulerend effect heeft op ons. Pollan (2008) constateert dat we eigenlijk geen voedsel meer eten. Voedsel is als voedsel herkenbaar, of zoals hij het zegt, het is pas voedsel als zijn grootmoeder het als zodanig zou herkennen. Wat nu in de winkel ligt, is een chemisch samengestelde hoeveelheid stoffen. In plaats van voedsel consumeren we 'eetbare voedselachtige substanties' – niet langer producten van de natuur maar van de voedselwetenschap. Veel daarvan wordt verkocht met gezondheidsclaims die juist verraden dat ze helemaal niet gezond zijn. Zo raken we in de Amerikaanse paradox: hoe bezorgder we zijn over voeding, hoe minder gezond we lijken te worden.

Het op deze manier gefabriceerde eten is vooral samengesteld uit de grondstof maïs, vandaar zijn uitspraak dat de mens eigenlijk maïs is. Omdat voor die maïs veel energie-behoefte kunstmest en bestrijdingsmiddelen nodig zijn, kun je ook zeggen: de mens is eigenlijk aardolie.

De mens verliest steeds meer uit het oog wat hij eet. Veel mensen eten niet gevarieerd, maar volgen reclameslogans, in de overtuiging dat die de waarheid spreken. Daardoor worden de mensen zo overvoerd met eenzijdig eten dat er nu te dikke mensen rondlopen met gebreksziekten. Ze lijden tegelijk aan ondervoeding en overgewicht! Maar er is meer. Uit veel onderzoek blijkt er ook een verband te bestaan tussen het eetpatroon en hoe we ons voelen en hoe we daarmee omgaan. En heel verrassend is dat natuurlijk niet.

Bijvoorbeeld: onze kinderen geven we geen koffie, want dat is slecht voor ze. Ze mogen echter wel cola, dat ongeveer een derde meer aan cafeïne bevat. Om maar niet te spreken over de moderne 'kid' met de feeling van cola: 'Red Bull', 'Flying Horse', 'Black Booster', 'Jolt'. Deze nieuwkomers bevatten zelfs een veelvoud aan cafeïne en taurocholzuur. Taurocholzuur veroorzaakt bij de mens een verhoogde mate van activiteit, waarbij de natuurlijke vermoeidheid sterk wordt onderdrukt.

Er wordt wel eens gezegd dat alle voedingsmiddelen drugs zijn. Natuurlijk kunnen we drugs van gewone voedingsmiddelen onderscheiden door te kijken naar de sterkte van de werking op de geest. Heroïne werkt sterker dan chocolade die overigens beide tot verslaving kunnen leiden. De chocolade-, koffie-, vlees-, suikerverslaafden (om er maar een paar te noemen) staan net zo zwak tegenover hun afhankelijkheid als die 'echte' drugsgebruikers. De laatsten zijn in wezen nog minder weerbaar, omdat ze niet begrijpen wat er precies gebeurt en ze er ook mentaal en lichamelijk ziek van worden. Het bewustzijn en de besluitvorming rondom het gebruik en het gedrag worden bepaald door de stoffen die we nuttigen.

Denken en voelen berust op hersenprocessen die afhankelijk zijn van het soepel functioneren van hersencellen. Om het systeem draaiende te houden hebben de hersenen dagelijks grondstoffen nodig die uit het voedsel moeten worden opgenomen. Worden niet de goede stoffen door het voedsel geleverd, dan ontstaan er problemen. Problemen ontstaan ook wanneer we stoffen binnenkrijgen die niet of moeizaam door het lichaam worden afgebroken. Vergeetachtigheid, agressie, vermoeidheid, gebrek aan concentratie, neerslachtigheid, en andere problemen.

Een goed voorbeeld van een tekort aan voedingsstoffen is het tekort aan vitamine B1. Vitamine B1 wordt ook wel het 'morele' vitamine genoemd, vanwege zijn invloed op de geestesgesteldheid en het zenuwstelsel in het algemeen. Vitamine B1 zorgt voor een gevoel van zelfvertrouwen, een gevoel van 'ik mag er zijn'. Het zorgt voor een zekere

geestelijke veerkracht en flexibiliteit. Een tekort aan vitamine B1 heeft invloed op het gedrag en veroorzaakt een bepaalde sociale onaangepastheid. Daarnaast remt een tekort niet alleen de lichamelijke maar ook de geestelijke groei.

Voedsel heeft dus invloed op onze manier van denken en handelen. Slecht voedsel heeft een negatieve uitwerking op ons gedrag en dat bracht een directeur van een vast-goedonderneming tot de opmerking: 'Mensen die te dik zijn omdat zij zich volproppen met junkfood, te veel uren maken voor de onderneming (of voor al dan niet geoorloofde privéactiviteiten) en ongezond leven horen niet in mijn onderneming thuis. Ze zijn een gevaar voor zichzelf, maar ook voor de organisatie waarvoor wij staan.'

1.2.5 Samenspel van ervaring, impulsen, geestelijke kracht en voedingsstoffen

De hiervoor genoemde punten: ervaring, impulsen, geestelijke kracht en voedingsstoffen staan niet op zichzelf. Ze werken ook nog eens samen. Stel je eens een mooie zonnige dag voor. Je hebt besloten om samen met een goede vriend naar het strand te gaan om daar te genieten van het weer. Je smeert je in met een zonnecrème en valt tevreden in het zand. Jullie kopen wat chips, drinken een rum-cola en roken een sigaretje. Je vriend vertelt je dat hij promotie heeft gemaakt en dat hij in een auto van de zaak mag gaan rijden. Hij twijfelt nog tussen een VW golf en een Mini Cooper. Een goede kennis van hem werkt bij de VW-garage en zegt dat hij nog wel wat kan regelen met wat extra accessoires voor een VW. Jij bent toch meer voor die Mini, want dat vind je zo'n leuk gezellig karretje.

Een maand later komt je vriend zijn nieuwe VW golf showen en je ziet onmiddellijk dat die behoorlijk is opgepimpt. Hij vertelt je dat hij dat geregeld heeft met zijn goede kennis die in het magazijn van zijn baas nog wat zaken had gevonden die toch niet meer verkocht konden worden.

Wat gebeurt hier allemaal? Het mooie weer heeft je doen besluiten om naar het strand te gaan. Je smeert je in met zonnecrème: maar hoe kom je daaraan; wanneer en met welke overwegingen heb je die zonnecrème gekocht? Hebben de reclamemakers nog invloed gehad op je aankoopbesluit? Je consumeert chips, cola en sigaretten die alle schadelijke stoffen bevatten voor je lichaam en geest. Waarom doe je dat? Heb je het verdiend volgens jezelf, doe je het uit gewoonte, of misschien wel om je moeder te pesten die je al zo vaak gewezen heeft op de gevaren ervan? En hoe voel jij je als je vriend je vertelt dat hij wel promotie maakt en jij (nog) niet. Ben je daar gelaten onder, of stimuleert het je om ook prestatiegedreven te gaan leven? Hoe doe je dat dan? Heb je wel de goede opleiding of zit je wel bij de goede baas? En dan later die opgepimpte auto. Ben je jaloers? Zie je in dat jij niet zo'n handige regelaar bent als je vriend? Maar ook, zit er geen addertje onder het gras met die auto? Is dat wel helemaal volgens de regels van het spel gegaan?

Hoe het samenspel van de hiervoor besproken punten in zijn werk gaat, laten we nu maar even in het midden, maar de conclusie van dit verhaal is: er zit angst, twijfel en onzekerheid in je. Je had jezelf op die mooie zomerdag geluk beloofd, maar kreeg dat toch niet. En wat zou er gebeurd zijn als je je vragen en onzekerheden op een andere

manier had ingevuld? Zou jouw wereld dan wel vol geluk zitten? Waarschijnlijk ook niet, want niet jij neemt de besluiten maar jouw onbewuste. Voor de ene zal dat wat beter uitpakken dan voor de ander, maar we lijden allemaal onder ons eigen onbewuste dat de regie over ons heeft.

1.3 Macht

In paragraaf 1.2 heb ik duidelijk gemaakt dat de mens vaak een stuurloos wezen is dat zich overgeeft aan zijn meest primaire emoties: angst en de behoefte aan directe bevrediging. Daarbij kun je met verwondering naar jezelf kijken, waarbij je doet wat je niet wilt, dat je wilt wat je eigenlijk niet wilt, dat je wilt wat je niet doet en wat je zegt te zullen doen niet doet.

Deze tweeslachtigheid doet wat met je. Je gaat onbewust manipuleren en compenseren als een actie op een reactie. Het bewustzijn kiest en handelt niet, het is getuige van de keuzen en acties van de hersenen.

In deze paragraaf ga ik dieper in op de verborgen agenda's die een meer doordacht karakter lijken te hebben. Daarbij doel ik op spelletjes die mensen spelen waarbij soms doelbewust gemikt wordt op zelfverrijking, uitbuiting en het handhaven van een machtspositie.

We hebben het dan over gesjoemel, hypocrisie en gebrekkig leiderschap.

1.3.1 Gesjoemel

Laten we maar direct met de deur in huis vallen. Leef je eens in het volgende gesprek in tussen Jan en zijn baas Henk.

Henk: Jan ik wil graag even met je overleggen over het congres van morgen en jouw rol daarin.

Jan: Dat is goed, wanneer wilt u dat doen?

Henk: Laten we dat even tussen de middag doen, dan nemen we er een broodje bij.

Jan: Dat komt mij niet goed uit, want ik moet nog boodschappen doen voor vanavond, want ik heb mijn dochter Lieske na schooltijd.

Henk: Kunnen we het vanavond dan niet even doen?

Jan: Nee, helaas!

Henk: Wanneer komt het dan wel uit?

Jan: Kunnen we het nu niet even doen?

Henk: We hebben daar wel even een halfuurtje voor nodig en mijn afspraak staat al bij de balie. Dat gaat niet lukken. We moeten dan straks nog maar even na mijn afspraak kijken of we een gaatje kunnen vinden.

Een veelvoorkomende situatie die op het eerste gezicht erg onschuldig lijkt. Wat Henk echter niet weet is, dat Jan helemaal niet met zijn baas Henk over dit onderwerp wil spreken. Jan weet immers dat er weer wat werk uit het gesprek voortkomt en hij heeft

daar helemaal geen zin in. Zou Jan dat gewoon tegen zijn baas zeggen dan loopt hij die promotie misschien wel mis en door zijn dochter Lieske ten tonele te voeren heeft hij de mogelijkheden voor een gesprek die Henk nog resterende afgesneden. Het is dus een geraffineerd spelletje dat Jan speelt. Wat ook duidelijk uit het gesprek naar voren komt is, dat Jan welbewust manipuleert. Hij oefent op die manier macht uit.

Dagelijks op de werkvloer, thuis, met je vrienden en in zovele andere situaties wordt er gebruikgemaakt van persoonlijke macht. In sommige gevallen is dat ook niet erg of juist beter voor degene over wie je de macht uitoefent. In andere gevallen is het negatief en wordt uit ongerechtvaardigd eigenbelang macht uitgeoefend.

Er zijn dus vele vormen van macht die we dagelijks tegenkomen en de scheidslijn tussen goed en kwaad is niet altijd goed te trekken. Iedereen sjoemelt en manipuleert. Soms op subtiele wijze, waarbij gebruikgemaakt wordt van onbewuste kanalen. En soms bewust. Op de een of andere manier probeert iedereen wel een ander te beïnvloeden om daarmee het eigen belang te bevredigen of te verdedigen. Op zichzelf is daar niets mis mee, zolang de kunst van het manipuleren en sjoemelen maar niet ten koste gaat van anderen.

Sjoemelen en manipuleren kunnen zelfs positief zijn en tot waardering leiden. Als je de kunst van het manipuleren goed in de vingers hebt, krijg je het voor elkaar om anderen op een hoger plan te brengen. In zo'n situatie luister je goed naar mensen en leer je ze beter kennen en begrijpen. Op basis van de informatie die zo'n houding oplevert ben je in staat de behoeften, doelen, wensen en onderliggende drijfveren van die ander beter te begrijpen. Je gaat er zelfs op een bepaalde manier rekening mee houden. En dat levert je vertrouwen op. En vertrouwen is de basis om meer steun voor jouw eigen plannen en doelen te krijgen. Zo zie je: 'voor wat hoort wat' op een natuurlijke manier.

1.3.2 Hypocrisie

Hypocrisie is het voorwenden van een geloof, een gevoel, een moraal of een deugd zonder daar volledig achter te staan of de daaraan verbonden normen en waarden zelf in de praktijk te brengen. Dat voorwenden komt het sterkst tot uitdrukking bij het bekritisseren van anderen. Hypocrieten zijn mensen die niet oprecht zijn in hun bedoelingen en hun handelen is erop gericht de anderen op het verkeerde been te zetten.

Maar evenals bij sjoemelen is een beetje hypocrisie wel gerechtvaardigd, soms zelfs noodzakelijk. We maken er allemaal gebruik van. Wat zeg je bijvoorbeeld als je iemand weer ontmoet? Je vraagt hem of haar: 'hoe gaat het?' Maar wil je echt weten hoe het met de ander gaat of is het meer een beleefdheidsvraag, een openingszin van een gesprek? Meestal zit je niet echt te wachten op een eerlijk antwoord van de ander en is jouw vraag een formaliteit.

De mensen die bewust of onbewust hypocritisch sjoemelen en manipuleren worden ook wel 'ratten' genoemd, als zij een bepaalde, niet altijd goed te bepalen, grens overschrijden. De grenzen die bepalen of een persoon als rat gekenmerkt wordt, zijn historisch en cultureel bepaald. Wat in de ene cultuur als onjuist wordt beschouwd, kan in de andere cultuur minder ernstig worden gezien. In de Nederlandse cultuur wordt vastgehouden aan een mensbeeld waarin eerlijkheid, openheid en oprechtheid belangrijke waarden zijn. In Zuid-Europa heeft de bevolking dezelfde waarden en normen, echter zijn er daar een andere, in onze ogen ruimere, invulling aan. De typische Nederlandse

opvatting kan ook gemakkelijk omslaan in hypocrisie, waarbij schone schijn, heilig boontje, farizeeër, januskop of schijnheiligheid de associaties zijn.

Ongeacht of een hypocritische handeling bewust of onbewust gebeurt, ratten hebben zo hun beweegredenen en verklaringen voor hun gedrag.

Engelfriet en Van der Geer (2004) zijn van mening dat ratten zonder enige uitzondering hun streken als de normaalste zaak van de wereld beschouwen. Door hun gedrag zien zij alleen maar ratten om zich heen en daarmee rechtvaardigt de rat zijn gedrag. Engelfriet en Van der Geer (2004) geven vier globale redenen waarom mensen rattengedrag vertonen:

- 1 Mensen zijn toch niet te vertrouwen!
- 2 Ja, maar... iedereen gaat toch voor zijn eigen belang!
- 3 Maar het is wel handig!
- 4 Ratten zijn nu eenmaal als rat geboren, daar valt niets aan te doen.

Bij een nadere analyse van deze redenen kom je al snel tot de conclusie dat ratten een ruim geweten hebben en snel vrienden in het kwaad vinden. Ratten worden dus vaak rat door de omgeving waarin zij werken en verblijven. Het is een uiting van gebrek aan vertrouwen, machteloosheid en het gevoel niet gehoord te worden. Maar het kan ook voortkomen uit een overmaat aan macht, zoals we al gezien hebben bij Bill Clinton in de zaak Monica Lewinsky.

En dan zijn er nog de ratten die rat zijn omdat ze er voor betaald worden. Je zou ze beroepsratten kunnen noemen. Beroepsratten laten een totaal ander gezicht zien zodra ze uit beeld zijn. Jan Mulder, ex-voetballer, columnist, schrijver en televisiepersoonlijkheid is zo'n voorbeeld. Door zijn bijdrage aan het televisieprogramma *Barend en van Dorp* kreeg hij het imago van een emotionele persoonlijkheid, die vaak heftige kritiek had op onder andere de politiek en die kritiek niet onder stoelen of banken stak. Het was het jennen om het jennen en daarmee een middel om een boterham te verdienen.

Het herkennen van een rat is dus een lastige opgave en het vangen van ratten vraagt ook wel enige training. Want zijn alle politici slechte mensen die alleen maar sjoemelen en manipuleren voor eigen gewin? Zijn alle vastgoedmensen vanzelfsprekend egocentrische personen? Zeker weten van niet. Maar toch, hoe kijkt de buitenwereld tegen deze politici en vastgoedmensen aan? Is het imago gedreven door het positieve manipuleren? Zijn het beroepssjoemelaars? Is het onmacht van de buitenwereld? Is er sprake van onmacht van de politici en vastgoedmensen, omdat zij hun positieve bedoelingen niet goed voor het voetlicht kunnen krijgen?

Het heeft in ieder geval te maken met (on)macht en (gebrek aan) vertrouwen.

1.3.3 Leiderschap

Leiderschap is het gedrag van een persoon die leidinggeeft aan een groep mensen, waarbij de uiteindelijke verantwoordelijkheid van het handelen van de groep bij de leider ligt.

Leiderschap en management zijn niet synoniem aan elkaar. Management is een ratio-

neel proces, terwijl leiderschap een proces van persoonlijke beïnvloeding is. Of anders gezegd: 'Management is de dingen goed doen en leiderschap is de goede dingen doen.' Managers zorgen dat processen efficiënt verlopen door de juiste inzet van mensen en middelen. Leiders houden zich bezig met de koers die de groep moet varen. In het bedrijfsleven is het onderscheid tussen management en leiderschap niet altijd goed waarneembaar, ook omdat de twee in verschillende mengvormen voorkomen. Als een leider zich bezighoudt met de koers die de groep moet varen en de groep kan inspireren nieuwe wegen in te slaan, dan zullen de groepsleden de leider als zodanig erkennen. Deze erkenning verdient hij niet op grond van zijn positie, maar door wie hij is en waar hij voor staat. Leiderschap kun je daarom niet claimen, je krijgt het toebedeeld. Als jouw leider bijvoorbeeld een verzoek aan je doet, dient hij eerlijk en betrouwbaar te zijn. Hij moet niet alleen maar uit zijn op eigen gewin, maar laten zien dat hij iets wil bereiken wat in het voordeel van de groep is. Kortom, de leider moet onbaatzuchtig zijn. Hij is dienstbaar, omdat hij zich beschikbaar stelt om voorop te gaan in het proces van verbeteren van de huidige situatie. Veel leiders die tot de superklasse behoren zijn vaak buitengewone mensen die briljant, energiek en creatief zijn, zoals Bill Gates, Paul McCartney, Anton Philips (zie ook voorbeeld 1.1) of Joop van der Ende.

Voorbeeld 1.1 Leiderschap

Anton Frederik Philips (Zaltbommel, 14 maart 1874 – Eindhoven, 7 oktober 1951) is de grondlegger van het huidige Philips concern. In de jaren dertig gaf hij de aanzet tot de ontwikkeling van Philips tot multinational.

De twintigjarige Anton begon in 1895 als verkoper in het gloeilampenbedrijf dat zijn vader Frederik Philips en broer Gerard hadden opgericht. Door zijn doortastende optreden wist hij het bedrijf uit te bouwen tot een grote onderneming. Anton was een harde onderhandelaar. Met kracht en inzet van zijn hele persoon heeft hij het bedrijf waarover hij sinds 1915 de scepter zwaaide, groot gemaakt.

Bron: Wikipedia

Tot de superklasse behoren echter ook veel mensen die voornamelijk met hun eigenbelang bezig zijn en geen enkele voeling hebben met de leefwereld van de meeste andere mensen op deze planeet. Wie het boek *De Prooi* van Jeroen Smit heeft gelezen, krijgt een aardige inkijk in de machtsspelletjes die er gespeeld worden. Volgens Montesquieu (1689-1755) luidt een van de natuurwetten dat alle macht corrupteert. En, in *My Life*, de autobiografie van Bill Clinton (2004), schreef hij over zijn seksuele relatie met Monica Lewinsky: 'I did it for the worst possible reason. I did it because I could.'

Als je het eigenbelang van de leider in de gaten krijgt, sta je voor een dilemma, veroordeel ik het gedrag en word ik een 'rattenvanger' of word ik ook een rat.

Jean Naouilh, een Franse schrijver uit het midden van de vorige eeuw, scheef eens: 'God staat aan ieders zijde... en als het eropaan komt, staat hij aan de zijde met veel geld en grote legers.' Het is dan ook heel verleidelijk om met de ratten het riool in te duiken. Anderzijds kun je er ook voor kiezen om een 'rattenvanger' te worden, iemand die ervoor zorgt dat ratten en hun gedrag geen kans meer krijgen. Aan jou de keus!

1.4 Vertrouwen

Een veelgehoord gezegde is: 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. En dat hebben we gezien bij de 'kredietcrisis' die in 2008 begon. Binnen een periode van drie maanden was het vertrouwen in de financiële sector verdwenen en daarmee werd de wereldeconomie onderuitgehaald. Oorzaak: banken verstrekten te overmoedig financieringen. Gevolg: de risico's kwamen boven water en de lijken uit de kast. Er werden veel minder financieringen verstrekt, de overheden moesten ingrijpen en de wereldeconomie stort in. Niemand wordt nog vertrouwd, waardoor elk negatief bericht wordt uitvergroot en ieder positief bericht de grond wordt in geboord.

In ons dagelijks leven wordt het woord 'vertrouwen' vaak in de mond genomen. Maar wat is vertrouwen eigenlijk? Op de een of andere manier kun je vertrouwen niet herkennen zonder wantrouwen te kennen. In het menselijk verkeer kan vertrouwen worden omschreven als de verwachting dat de wederpartij zich houdt aan zijn woord, gewekte verwachtingen honoreert, oog heeft voor de belangen van een ander en zich niet uitsluitend richt op zijn eigen voordeel.

Maar vertrouwen is meer, het is ook een werkwoord. Je moet er actief mee bezig zijn, net als fietsen. Je komt niet verder op de fiets als je niet trapt. Je krijgt geen vertrouwen als je zelf geen vertrouwen schenkt. Het houdt de bereidheid in om verder te kijken dan het eigenbelang op korte termijn.

Min of meer synoniemen van vertrouwen zijn: bouwen, ervan uitgaan, rekenen op, geloof, overtuiging en zekerheid. Als ik vertrouwen op mij laat inwerken dan krijg ik het 'gevoel' dat vertrouwen ook iets te maken heeft met de manier waarop ik mijn energie inzet. Vertrouwen is in dat geval een soort techniek geworden, wat veronderstelt dat je ook 'controle' kunt krijgen over datgene wat je doet of eigenlijk datgene wat we met z'n allen doen. We proberen 'controle' te krijgen door een stelsel van rituelen, procedures, regels en wetten. En als we dat stelsel eenmaal hebben opgezet, vertrouwen we erop dat het probleem onder 'controle' is. Niet iedereen vindt daarin echter vertrouwen en sommigen menen dat daarmee juist wantrouwen bereikt wordt.

1.4.1 Vijf cirkels van vertrouwen

Covey (2008) leert ons begrijpen hoe je kunt navigeren door wat hij de 'vijf cirkels van vertrouwen' noemt. Het model is ontstaan uit de metafoor van het 'rimpeleffect' waarin de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende vertrouwensdimensies en het uitwaaien van binnen naar buiten tot uitdrukking komt. Het model definieert vijf niveaus waarop we vertrouwen creëren.

In figuur 1.2 zijn de vijf cirkels van vertrouwen weergegeven, die bestaan uit: zelfvertrouwen, relatievertrouwen, organisatievertrouwen, marktvertrouwen en maatschappelijk vertrouwen.

Van de in figuur 1.2 opgenomen niveaus van vertrouwen geven we een korte beschrijving, zodat de context daarvan beter te begrijpen is.

Figuur 1.2 De vijf cirkels van vertrouwen



- 1 Zelfvertrouwen
- 2 Relatievertrouwen
- 3 Organisatievertrouwen
- 4 Marktvertrouwen
- 5 Maatschappelijk vertrouwen

Cirkel 1: zelfvertrouwen

De eerste cirkel draait om het vertrouwen of geloof dat we in onszelf hebben. Met dit zelfvertrouwen bedoelen we het vertrouwen in het vermogen om gestelde doelen te bereiken, om toezeggingen na te komen, om je aan je eigen afspraken te houden en te voldoen aan de gewekte verwachtingen die anderen van jou hebben.

Het basisbeginsel van zelfvertrouwen is 'geloofwaardigheid'. Je vraagt je af: ben ik geloofwaardig? Ben ik iemand die je kunt vertrouwen? Vind ik mijzelf overtuigend? Geloofwaardigheid, waarop ons zelfvertrouwen is gebaseerd, bestaat uit vier kernen, te weten: integriteit, intenties, capaciteit en resultaten.

Cirkel 2: relatievertrouwen

De tweede cirkel is die van relatievertrouwen. Het relatievertrouwen gaat over de 'vertrouwensrekeningen' die we bij anderen hebben. Het belangrijkste principe dat aan de cirkel ten grondslag ligt is het consequent gedrag, waarbij dertien belangrijke gedragskenmerken behoren: recht door zee zijn, respect tonen, transparantie creëren, fouten rechtzetten, loyaliteit tonen, resultaten boeken, jezelf verbeteren, de realiteit onder ogen zien, duidelijkheid scheppen over verwachtingen, verantwoording afleggen, eerst luisteren, toezeggingen nakomen en vertrouwen uitdragen.

Cirkel 3: organisatievertrouwen

Organisatievertrouwen is de derde cirkel en gaat over de vraag hoe leiders vertrouwen kunnen genereren binnen allerlei soorten organisaties, zoals bedrijven, non-profitorga-

nisaties, overheidsinstellingen, onderwijsinstellingen, maar ook in gezinnen of kleine teams.

Organisatievertrouwen bestaat uit zeven kansen en zeven bedreigingen die alle betrekking hebben op het belangrijkste beginsel 'afstemming'. De zeven bedreigingen zijn: redundantie, bureaucratie, bedrijfspolitiek, desinteresse, personeelsverloop, extern verloop en fraude.

De zeven kansen voor organisaties zijn: toegenomen waarde, versnelde groei, meer innovatie, verbeterde samenwerking, sterke partnerschappen, betere uitvoering en verhoogde loyaliteit.

Cirkel 4: marktvertrouwen

De vierde cirkel gaat over het marktvertrouwen dat zijn grondslag heeft in de reputatie binnen de branche of de industrie. Het imago van het bedrijf of van de persoon weerspiegelt het vertrouwen dat opdrachtgevers en andere stakeholders binnen het bedrijf hebben en dat de markt in jou of het bedrijf heeft. Is het imago goed, dan is de klant eerder bereid tot koop over te gaan dan wanneer het imago matig of zelfs slecht is.

Cirkel 5: maatschappelijk vertrouwen

Ten slotte staat in de vijfde cirkel het maatschappelijk vertrouwen centraal. Het maatschappelijk vertrouwen is het vertrouwen dat de maatschappij als geheel heeft in jou of jouw bedrijf. Creëer je toegevoegde waarde voor de maatschappij. Aan deze cirkel ligt het kernwoord 'bijdragen' ten grondslag.

Samenhang vijf cirkels

Uit de vijf cirkeltheorie is af te leiden dat er vele verschijningsvormen van vertrouwen zijn, die alle stuk voor stuk met elkaar in relatie staan. Is het toepassen van iedere individuele cirkel al moeilijk, de samenhang tussen de vijf cirkels toepassen is nog veel moeilijker. In onze westerse cultuur speelt ook nog de afweging van ons handelen met betrekking tot kosten, opbrengsten en reputatieschade.

1.4.2 Calculerende of gevoelsmens

In de afgelopen eeuw zijn we steeds meer gaan denken dat de mens rationele afwegingen maakt. Ook bij 'vertrouwen' zou er een rationele afweging plaatsvinden tussen vertrouwen enerzijds en kosten, opbrengsten en reputatieschade anderzijds. Het is een optelsom van positieve en negatieve prikkels die leiden tot handelen. Vertrouwen kan worden versterkt door de kosten van vertrouwensmisbruik te verhogen of door de opbrengsten van ongeschonden vertrouwen te vergroten. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker het vertrouwen heeft geschonden en als gevolg daarvan zijn bevoegdheden sterk worden verminderd, dan bedenkt hij zich wel twee keer voordat hij in herhaling valt.

Gedragswetenschappers en economen hebben elkaar echter gevonden. In het krantenartikel *Calculeren met een goed gevoel* (par. 1.1) hebben we dat ook al gelezen. Ook de economen Richard Thaler en Cass Sunstein (2008) van de Universiteit van Chicago, waar ook Barack Obama doceerde, nemen afscheid van de economisch rationele mens, de homo economicus. In het boek *Nudge* stellen zij dat mensen irrationeel handelen uit domheid, luiheid, angst, emotie of ongeïnteresseerdheid.

De stelling dat dé mens rationeel handelt wordt ook onderuitgehaald als we bedenken dat niet iedereen gelijk is. De ene persoon reageert anders op prikkels dan de ander. De een hecht meer waarde aan fatsoensnormen en integriteit, terwijl de ander daar geen enkel gevoel bij heeft. De een staat onverschillig tegenover negatieve prikkels, de ander tegenover positieve prikkels en weer anderen zijn daar juist weer erg gevoelig voor.

Ook ten aanzien van controle en prestaties blijken mensen verschillend te reageren. De bekende Zwitserse economen Bruno Frey en Reto Jegen (2001) gaan ervan uit dat prestatiebeloning en controle niet samen gaan als het op vertrouwen aankomt. In hun crowding-theorie zeggen zij dat extra controle kan leiden tot minder werklust en minder vertrouwen van de werknemers. Hierdoor hebben die werknemers een lagere motivatie en dat leidt dan weer tot een lagere prestatie. Vaak leidt die lagere prestatie weer tot meer controle, waardoor er een negatieve spiraal ontstaat. Frey en Jegen zijn daarom van mening dat de intrinsieke motivatie belangrijker is dan de extrinsieke motivatie. Met de intrinsieke motivatie bedoelen Frey en Jegen de lol voor de medewerker om iets te presteren omwille van het presteren. Bijvoorbeeld: woningen verkopen omdat je van woningen houdt, of mensen adviseren over fiscale vraagstukken bij de verwerving van vastgoed, omdat je de omgang met klanten boeiend vindt, of het managen van een organisatie omdat je het een uitdaging vindt mensen in groepsverband op een hoger plan te brengen.

Bij de excentrieke motivatie doe je ook wel leuke dingen, maar ligt het accent veel meer op geld, promotie, status en/of macht. Je doet de dingen omwille van de externe prikkels, waarbij het werken een middel is geworden en geen doel.

Het beoordelen van positieve en negatieve prikkels is niet voldoende om erachter te komen of een persoon of een organisatie betrouwbaar is. Het werkelijke gedrag van die personen of organisaties is belangrijker. De individuele persoon stemt zijn gedrag mede af op wat in de groep als gebruikelijk wordt beschouwd (binnen de organisatie, binnen de vereniging, binnen de landsgrenzen enzovoort). Het kennen van de groepscultuur is daarom een eerste voorwaarde om te weten of de daarbinnen gehanteerde waarden en normen overeenkomen met de waarden en normen die je wenst. Er is nog een tweede manier om vertrouwen te herkennen, door ervaringen. Al ons handelen laat een indruk achter bij anderen en die ervaringen creëren een zekere voorspelbaarheid van iemands gedrag. Wanneer die voorspelbaarheid transparant genoeg is, is die partij bereid vertrouwen te geven en te testen.

1.4.3 Hervinden van vertrouwen

De subparagrafen 1.4.1 en 1.4.2 gingen over het creëren van vertrouwen, in deze subparagraaf zeggen we iets over het herstellen van vertrouwen. Velen vinden het hervinden van vertrouwen moeilijker dan het creëren ervan en wellicht hebben deze sceptici gelijk. In bepaalde gevallen is het vertrouwen zodanig geschaad en is het wantrouwen zo diep geworteld, dat van herstel nauwelijks sprake kan zijn. Een kleine misstap in het proces van vertrouwensherstel wordt zwaar aangerekend en meer dan normaal uitvergroot. Cruciaal in het proces van vertrouwensherstel is 'communicatie', luisteren met hart en ziel naar de beweegredenen van de ander en te spreken zonder verwijten, maar door je

te houden aan de feiten, werkelijke gevoelens en respect voor de ander te uiten.

In een een-op-eenrelatie is het herstel van vertrouwen uitermate moeilijk, maar het overwinnen van wantrouwen over een product, organisatie, branche of sector is vele malen moeilijker. De leiders van de organisatie moeten helder zijn en vertrouwen uitstralen door proactief het wantrouwen aan te pakken. Zij dienen erop toe te zien dat de gehele organisatie de 'belofte' nakomt en iedereen binnen en buiten de organisatie moet kunnen zien dat het 'ernst' is.

Robbins (2005) is zelfs van mening dat vertrouwen maar één keer kan worden gewonnen en één keer kan worden verloren. Eenmaal verloren vertrouwen is voor altijd. Ik denk dat Robbins daar wel een gevoelige snaar raakt. Als je bijvoorbeeld eenmaal bent verraden door een schurk, wordt het voor die schurk bijna onmogelijk om nog een plekje in je hart te veroveren. En daar sta je niet alleen in, want vrijwel iedereen reageert zo. Het vertrouwen is geschokt, het verraad te diep, de pijn te groot. Het lijmen van de scherven levert nooit meer dezelfde vaas op als voor de val. Bij vertrouwen is dat min of meer hetzelfde.

De beroemde en invloedrijke Duitse filosoof en filoloog Friedrich Wilhelm Nietzsche zei het zo: 'Er bestaan geen feiten, alleen maar interpretaties.' Het zijn de ervaringen en de daarbij behorende intenties die bepalen of er vertrouwen is of wantrouwen.

Is het dan helemaal niet mogelijk om geschonden vertrouwen te herwinnen? Jawel, maar de uitdaging is groot. Als je het slim aanpakt, kun je het vertrouwen zelfs vergroten ten opzichte van voor de vertrouwensbreuk. Daarvoor moet je beiden, degene wiens vertrouwen is geschaad en degene die het vertrouwen heeft geschaad, de wil hebben om aan het vertrouwensherstel te werken. Het is tweerichtingsverkeer. Degene die verantwoordelijk is voor de vertrouwensbreuk dient zijn fout zonder omhaal toe te geven, zich te verontschuldigen, de consequenties van de fout te aanvaarden en in soortgelijke situaties extra voorzichtig te handelen. Door te laten zien dan hij bereid is zich maximaal in te spannen om het vertrouwen te herwinnen, neemt zijn geloofwaardigheid toe. Anderzijds dient degene wiens vertrouwen geschaad is, bereid te zijn vergevingsgezind te zijn. Hij dient zich open te stellen voor de aangepaste handelwijze van degene die het vertrouwen beschaamd heeft. Nog mooier is het als degene wiens vertrouwen is geschaad de 'dader' helpt bij het herwinnen van het vertrouwen.

Covey (2008) vat zijn analyse over het herwinnen van vertrouwen als volgt samen:

'Door mijn werk, mijn vrijwilligerswerk, mijn privéleven en mijn gezinsleven gedurende de afgelopen twintig jaar heb ik genoeg gezien om me ervan te overtuigen dat mensen op ieder niveau – maatschappij, markt, organisatie, relatie en persoonlijk – meestal in staat zijn om in ieder geval tot op zekere hoogte vertrouwen te herstellen wanneer ze dat zijn kwijtgeraakt (...) Als ze dat tenminste echt willen. Als ze het niet echt menen – of als ze het vertrouwen steeds opnieuw beschamen nadat het is hersteld – zal die kans waarschijnlijk verkeken zijn. En in veel gevallen is het niet alleen mogelijk om vertrouwen te herstellen, maar zelfs te versterken. De moeilijkheden die we doormaken met de mensen die belangrijk voor ons zijn, vormen een vruchtbare bodem voor groei van duurzaam vertrouwen – vertrouwen dat nog sterker is omdat het op de proef gesteld is. In alle gevallen bieden de vier kernen en dertien gedragingen krachtige hulpmiddelen voor herstel!

Ik onderschrijf de visie van Covey van harte.

Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik afgerekend met de gedachte dat we rationeel handelende mensen zijn. Niets is minder waar. Wij besluiten soms op de automatische piloot en soms besluiten we met ons gevoel. Achteraf blijken we dan goed in staat te zijn om allerlei redenen te formuleren waarom we dat specifieke besluit hebben genomen. Soms doen we dingen omdat we oprecht denken dat we die zo moeten doen, maar in andere gevallen maken we misbruik van de situatie en gedragen we ons anders dan we zelf misschien wel willen of berokkenen we met ons handelen bewust schade bij een ander. Wanneer we ons laten verleiden door emoties, afwijkend gedrag door externe impulsen of voeding, kan er wel schade bij een ander ontstaan, maar de intentie om schade te berokkenen ontbreekt vaak. Het wordt al anders als we misbruik gaan maken van macht. Soms is een leugentje om bestwil maatschappelijk nog wel te tolereren, als degene die misbruik maakt achteraf maar bereid is de consequenties te aanvaarden als het uitkomt. Maar waar eindigt het 'leugentje' en waar begint het 'liegen'. Een moeilijk vast te stellen grens, die ook nog eens cultureel bepaald is.

Uiteindelijk leidt al het handelen tot vertrouwen of wantrouwen en daarmee raken we de ziel van de ander, de organisatie of de omgeving. Vertrouwen is daarom de grondslag voor de moraal. Ontbreekt vertrouwen dan kunnen mensen niet meer goed functioneren. De bewijzen daarvan stapelen zich op en variëren van disfunctioneren van individuen tot gehele systemen en culturen. De vertrouwenscrisis tussen banken, die in 2008 begon, heeft de westerse wereld dichtbij de financiële afgrond gebracht. Ethiek of moraalwetenschap is een tak van de filosofie die zich bezighoudt met de kritische bezinning op het juiste handelen met als een van de doelstellingen het vertrouwen tussen mensen te optimaliseren en het wantrouwen te verminderen.