

# Inhoud

Voorwoord door Indra Nooyi	13
Onze intentie	15
<b>Deel I De paradox en de belofte</b>	<b>17</b>
1 De grote paradox	19
2 Blind vertrouwen of wantrouwen: door welke bril kijk jij?	49
3 Het derde alternatief: slim vertrouwen	63
<b>Deel II De vijf stappen naar slim vertrouwen</b>	<b>87</b>
4 Stap 1: kies ervoor om in vertrouwen te geloven	89
5 Stap 2: begin bij jezelf	109
6 Stap 3: maak je bedoelingen kenbaar... en ga uit van de goede van anderen	139
7 Stap 4: doe wat je zegt dat je gaat doen	169
8 Stap 5: geef het goede voorbeeld door anderen je vertrouwen te schenken	195
<b>Deel III Wat kun jij doen?</b>	<b>227</b>
9 Je eigen wedergeboorte van vertrouwen	229
Noten	241
Over de auteurs	259
Register	265

# Voorwoord

*door Indra Nooyi*

Toen ik vijf jaar geleden ceo werd van PepsiCo, moesten we omschrijven hoe ons bedrijf op de lange termijn zou opereren. We vatten onze gedachten in één simpel zinnetje samen: 'Performance with Purpose'. Hoewel uitstekende operationele performance altijd al het levenssap van PepsiCo was geweest, was het om onze inspanningen te verduurzamen van essentieel belang om een element van doelgerichtheid aan die performance toe te voegen. We formuleerden drie grondslagen – duurzaamheid van mensen, duurzaamheid van de omgeving en duurzaamheid van talent – die samen de routekaart voor de toekomst van PepsiCo vormden.

Direct daaruit voortvloeiend constateerden we dat waarde voor de consument veel meer is dan prijs alleen. Het is ook een kwestie van een duurzame relatie, de wetenschap dat een transactie betrouwbaar is, dat een merk en een bedrijf te vertrouwen zijn. Een bedrijf moet zijn missie definiëren en die missie stelselmatig naar verschillende belanghebbenden uitdragen. Als het dat op een verantwoordelijke manier doet, creëert het vertrouwen. Maar het grote gebrek aan vertrouwen in onze hedendaagse wispelturige omgeving vraagt elk bedrijf – groot en klein – om opnieuw na te denken over wat het doet om vertrouwen (opnieuw) op te bouwen, en om opnieuw na te denken over hoe het waarde creëert, verschaft en toevoegt. Bovendien vraagt het van elk bedrijf om vooral niet alleen het commerciële idee van waarde, maar ook het ethische ideaal van waarden te omarmen. Nogmaals dus, in één woord: vertrouwen.

Dit is onze nieuwe werkelijkheid. Stephen M.R. Covey en Greg Link hebben een prachtig boek geschreven, *Slim vertrouwen*, waarin zij deze nieuwe werkelijkheid voortvarend – met concrete oplossingen – tegemoet treden en dat doen zij op een actuele, relevante en praktische manier.

Dit boek is actueel. Nu organisaties de mondiale financiële crisis te boven zijn, worden zij overal ter wereld geconfronteerd met een veel schadelijker en hardnekkiger crisis – een vertrouwenscrisis. Deze schade is verontrustend voor landen waarvan de welvaart afhankelijk is van de dynamische en creatieve geest van het kapitalisme. En zij is vooral bedreigend voor bedrijven die afhankelijk zijn van vertrouwensrelaties met klanten, consumenten, investeerders en andere belangrijke belanghebbenden.

Ten tweede is dit een relevant boek. Ik geloof dat alle hedendaagse mondiale bedrijven het een voortdurende worsteling vinden om een goede balans te vinden tussen de lange en de korte termijn. In mijn ogen is een ideale balans tussen 'performance' en 'purpose' daarvoor de juiste oplossing. Het

bedrijf van de toekomst zal beter *doen* door beter te *zijn*. Bedrijven opereren bij de gratie van de maatschappij en moeten daarom iets teruggeven. Als we dat doen, verdienen we vertrouwen. Zodra we dat vertrouwen van onze stakeholders krijgen, doemen er allerlei soorten mogelijkheden op die voorheen eenvoudigweg niet bestonden.

We moeten ook heel voorzichtig zijn met de emotionele band die medewerkers met hun bedrijf voelen, want als die band er niet is, kunnen bedrijven hun werkelijke potentieel niet realiseren. Vertrouwen vormt de kern van die emotionele band.

Tot slot is dit een praktisch boek. Leiders moeten tegenwoordig zowel met hun hart als met hun hoofd leiden – de rechterkant van het brein moet in harmonie zijn met de linkerkant. Dat is een van de goede dingen aan *Slim vertrouwen* – het reikt ons praktische stappen aan die we als leiders en organisaties kunnen nemen om consistent vertrouwen te bevorderen, en die een balans bewerkstelligen tussen risico's en mogelijkheden, karakter en competentie. Een van de vijf stappen naar slim vertrouwen is bijvoorbeeld: 'Je bedoelingen kenbaar maken... en uitgaan van de goede bedoelingen van anderen.' 'Uitgaan van de goede bedoelingen van anderen' is misschien wel de belangrijkste les die ik ooit heb geleerd, en ik heb hem geleerd van mijn vader. Die eenvoudige stap is een daad van vertrouwen, en de dynamiek van bijna elke relatie verandert er ingrijpend door.

De manier waarop organisaties zakendoen heeft veel goede kanten, maar tegelijkertijd ook veel schaduwzijden. Daardoor gaat er vertrouwen verloren. We staan op een kruispunt. Als het erop lijkt dat onze solide basis aan het wankelen is, moeten we pas op de plaats maken en tijd uittrekken voor reflectie en het herstellen van vertrouwen. Zoals *Slim vertrouwen* laat zien, zijn er tegenwoordig talloze leiders en organisaties die deze ethische kant van vertrouwen begrijpen en ernaar leven. Wij bij PepsiCo streven ernaar om zo'n organisatie te zijn. Net als alle andere organisaties met goede bedoelingen staan we voor de taak om onze overtuigingen zo helder en overtuigend te maken dat we ervoor *kieszen* om ons ethisch te gedragen.

We kunnen deze vertrouwenscrisis ombuigen tot een geweldige kans, die door Stephen en Greg een 'wedergeboorte van vertrouwen' wordt genoemd. Als we dat goed doen, kunnen we de risico's tot een minimum beperken en de mogelijkheden maximaliseren. Daarvoor moet ieder van ons beginnen bij zijn eigen gedrag. Dat is waar het in *Slim vertrouwen* allemaal om draait.

Indra Nooyi  
Voorzitter & ceo PepsiCo  
Purchase, New York

# Onze intentie

Na een van onze presentaties voor *De snelheid van vertrouwen* kwam er achter de schermen een man naar ons toe met een vraag die hem duidelijk dwars zat. ‘Menen jullie dit echt?’ vroeg hij ongelovig. ‘Zijn er echt meer dan een handvol mensen die opereren op basis van het soort vertrouwen waarover jullie het hebben?’ Deze man woonde en werkte in een land waar corruptie, bedrog en massaal wantrouwen hoogtij vierden. Hij voelde zich duidelijk heel erg verscheurd. Hij wilde oprecht geloven wat we hadden gezegd, maar vond dat bijna onmogelijk in de context van zijn omgeving.

Deze zelfde indringende vraag wordt ons in verschillende vormen voorgelegd door mensen over de hele wereld. Overal om zich heen worden zij geconfronteerd met bewijzen dat de wereld niet te vertrouwen is, terwijl wij hun vertellen dat vertrouwen werkt – dat er mensen en organisaties zijn die, zelfs in dit historische tijdperk van wantrouwen, de buitengewoon grote voordelen van vertrouwen zowel persoonlijk als beroepsmatig aan den lijve ondervinden. Dus vragen ze: Wie zijn die mensen? Wat doen ze? Hoe doen ze het? En... is dat voor mij of mijn organisatie ook weggelegd?

Deze vragen vormden de inspiratiebron voor dit boek. Het bondige antwoord erop luidt: ‘Ja, zeker weten!’ In de jaren na het verschijnen van *De snelheid van vertrouwen* hebben we de gelegenheid gehad om met een breed scala aan zeer succesvolle leiders en organisaties over de hele wereld vraagstukken te onderzoeken op het gebied van vertrouwen. Zo hebben we overtuigende inzichten opgedaan en de allernieuwste praktische toepassingen ontdekt die mensen en organisaties overal ter wereld de kans geven om dat wat wij ‘slim vertrouwen’ noemen in te zetten om fantastische resultaten te boeken.

In dit boek willen we deze inzichten en toepassingen met je delen – met name de vijf stappen die deze mensen en organisaties stuk voor stuk zetten. We vertellen een aantal verhalen van deze ‘succesvolle uitschieters’ en leggen uit hoe het grote vertrouwen dat zij binnen hun relaties en culturen creëren niet alleen leidt tot de grotere economische welvaart die vertrouwen met zich meebrengt, maar ook – en dat is nog inspirerender – tot meer energie en vreugde.

Een van de opwindendste kanten van ons werk van de afgelopen jaren is dat we van dichtbij de wedergeboorte van vertrouwen hebben mogen meemaken die aan momentum wint en die levens en leiders over de hele wereld transformeert – paradoxaal genoeg zelfs midden in de ‘vertrouwenscrisis’ die momenteel de voorpagina’s van de kranten beheerst. En het is voor ons een verfrissende bevestiging om te zien dat deze leiders en organisaties ondanks

hun ongelooflijke diversiteit allemaal de vijf stappen naar slim vertrouwen zetten.

We weten dat het een risico is om met specifieke, actuele voorbeelden te werken. In de vijf jaar na het verschijnen van *In Search of Excellence (Excellente ondernemingen)* van Tom Peters had een aantal van de ‘excellente ondernemingen’ waarover hij schreef inmiddels al ‘wat minder excellente’ perioden doorgemaakt. Dat bracht hem ertoe om zijn volgende boek te beginnen met de woorden ‘excellente ondernemingen bestaan niet’.<sup>1</sup> Jim Collins liep tegen hetzelfde probleem aan met zijn boek *Good to Great*. En onlangs schreef Warren Buffett aan zijn managers bij Berkshire Hathaway: ‘Vandaag doet iemand iets bij Berkshire waar jullie en ik niet blij mee zouden zijn als we het wisten. Dat is onvermijdelijk: er werken hier inmiddels meer dan 200.000 mensen en de kans dat dat aantal de dag doorkomt zonder dat iemand zich misdraagt, is nihil.’<sup>2</sup> We kunnen dus vol overtuiging voorspellen dat een aantal van de voorbeelden in dit boek over een paar jaar niet meer van toepassing is. Maar we zijn er net zo zeer van overtuigd dat dat op geen enkele manier afbreuk doet aan de waarde van de inzichten die eruit kunnen worden gedestilleerd en aan de mogelijkheden die zij bieden doordat de resultaten ervan in het hier en nu te observeren en te ervaren zijn. Sterker nog, dit maakt juist duidelijk dat vertrouwen (of wantrouwen) een product is van ons gedrag. Met dit in het achterhoofd beschrijven we momentopnames van een aantal actuele en vroegere successen, en we zijn er vast van overtuigd dat er de komende jaren in alle lagen van onze maatschappij nog veel meer positieve voorbeelden zullen opduiken. De golfbeweging van deze mondiale wedergeboorte van vertrouwen zal zich ontwikkelen tot een vloedgolf die alle schepen verheft.

Daarnaast is het onze intentie om je een bril te geven om door te bekijken welke invloed (gebrek aan) vertrouwen op elke situatie kan hebben en hoe je traditioneel of/of-denken kunt doorbreken om zogenaamd slim vertrouwen te bevorderen. Als dat lukt, kun je met groot vertrouwen in een vertrouwensarme wereld opereren door risico’s tot een minimum te beperken en mogelijkheden te maximaliseren. In de netwerkwereld van vandaag is vertrouwen de nieuwe valuta – de cruciale competentie voor individuen, teams, organisaties en zelfs landen. Wij hopen dat dit boek je helpt het beoordelingsvermogen te ontwikkelen om slim vertrouwen doelbewust te kunnen herkennen en bevorderen, zodat je op alle terreinen van het leven meer welvaart, energie en vreugde realiseert – met het ultieme doel dat we samen wereldwijd vertrouwen, en de voordelen van vertrouwen, kunnen bevorderen.

# Deel I

## De paradox en de belofte

Doordat wij in ons werk te maken hebben met mensen en bedrijven van over de hele wereld, lopen we voortdurend aan tegen de pijn en de worstelingen die veel mensen ervaren als het om vertrouwen gaat. Dat die pijn zo hevig is, komt gedeeltelijk doordat mensen diep van binnen op de een of andere manier weten dat relaties, teams en organisaties waar veel vertrouwen heerst onnoemelijk veel productiever en bevredigender zijn. Ze voelen dat hun leven veel beter, hun werk een stuk bevredigender en hun persoonlijke relaties veel plezieriger zouden zijn als ze in een omgeving konden functioneren waar veel vertrouwen heerst. En dat maakt de afwezigheid van vertrouwen des te frustrerender. Klinken hun zorgen je bekend in de oren?

*‘Door alle corruptie, schandalen en ethische problemen die ik overal om me heen zie lijkt het enorm riskant om mensen te vertrouwen – misschien wel te riskant voor mij.’*

*“Meer doen met minder” lijkt het slechtste naar boven te brengen bij de mensen voor wie ik werk. De spanningen zijn groter dan ooit. Hoe kunnen we vertrouwen in onze organisatie ontwikkelen als de druk om te presteren zo hoog is?’*

*‘Ik wilde dat ik mijn kinderen kon vertrouwen, maar ze bewijzen keer op keer dat ze dat vertrouwen niet waard zijn. Hoe kan ik ervoor zorgen dat ze veranderen?’*

*‘Ik heb zo veel mensen hun neus zien stoten. Ik weet absoluut niet meer wie ik kan vertrouwen.’*

*‘Ik weet dat onze afdeling met andere afdelingen moet samenwerken, maar hoe kan ik samenwerken met mensen die ik niet vertrouw?’*

*‘Wij opereren in een sector die zwaar gereguleerd is en zich aan allerlei soorten voorschriften moet houden. Dat getuigt van heel veel wantrouwen. Hoe kunnen we in zo’n vertrouwensarme omgeving vertrouwen opbouwen binnen onze organisatie?’*

*‘Als ik moet beslissen iemand wel of niet te vertrouwen, hoe weet ik dan of ik mijn hoofd of mijn hart moet volgen?’*

*‘Waar zijn de opwinding en het plezier dat ik aan dit werk beleefde? Er zijn dagen dat ik me afvraag wat voor nut het heeft.’*

*‘Mijn baas zegt tegen me dat hij me vertrouwt, maar uit de manier waarop hij me in de gaten houdt en uit het feit dat hij me heel kort houdt, blijkt het tegenovergestelde. Waarom beseft hij dat niet?’*

*‘De leiders van ons bedrijf zeggen dat we geacht worden “partners” te zijn in een mondiaal supply-chainteam. Maar hoe kan ik mensen vertrouwen en met mensen samenwerken die ik nog nooit in levenden lijve ontmoet heb, terwijl ze ook nog eens uit een totaal andere cultuur komen en zelfs een andere taal spreken dan ik?’*

*‘Hoe kan ik het riskeren om mensen te vertrouwen als ik zo’n hoge prijs moet betalen wanneer ik het mis heb?’*

*‘Vertrouwen werkt misschien in sommige situaties, maar in ons land zal het nooit werken. Omkoping, bedrog en politieke spelletjes zijn gewoon standaardonderdeel van de manier waarop het hier toegaat.’*

*‘Ik zou graag geloven dat vertrouwen werkt, maar ik heb te veel voorbeelden van het tegendeel meegemaakt. Bestaan er naast Warren Buffett überhaupt leiders die hier succes mee boeken? En organisaties? Zo ja, wie dan, en wat doen ze dan?’*

*‘Hoe weet ik wie ik kan vertrouwen – en waarom?’*

Als een of meer van deze zorgen je vertrouwd in de oren klinken, kun je een heleboel mensen de hand schudden! Maar weet ook dat er een oplossing is, een derde alternatief voor het blinde vertrouwen waarmee we vaak de mist in gaan en voor het wantrouwen dat ons welvaart, energie en vreugde ontzegt. In deel I van dit boek laten wij je zien wat dat derde alternatief – slim vertrouwen – inhoudt.

# 1 De grote paradox

*Als we iemand vertrouwen, zijn we op ons kwetsbaarst – maar paradoxaal genoeg betekent afwezigheid van vertrouwen ook afwezigheid van vreugde.*

Walter Anderson

*Als je te veel vertrouwt, kun je bedrogen worden, maar als je niet genoeg vertrouwt, is het leven een kwelling.*

Frank Crane

In 1974 werd Bangladesh, een land dat worstelde met de nasleep van een vernietigende onafhankelijkheidsoorlog, overvallen door een afschuwelijke hongersnood. Op zoek naar voedsel trokken miljoenen uitgehongerde mensen van de afgelegen dorpen in het noorden naar de zuidelijker steden.

In een van de steden, Chittagong, woonde een 34-jarige hoogleraar economie die Muhammad Yunus heette en die onlangs uit de Verenigde Staten was teruggekeerd, waar hij met een Fulbright-beurs was gepromoveerd in de economie. Toen Yunus de groeiende stroom uitgehongerde mensen de stad zag binnenkomen, voelde hij een enorme discrepantie tussen wat hij zijn studenten aan de universiteit van Chittagong doceerde en wat hij op straat zag: de uitgemergelde lichamen en lege ogen van duizenden mensen die letterlijk doodgingen van de honger. Ontmoedigd en vastbesloten om te helpen richtte hij zich allereerst op de arme mensen in het kleine dorpje Jobra, dat even verderop lag.

Toen Yunus deze mensen bezocht, ontdekte hij dat de ‘allerarmsten’ meestal weduwen of gescheiden of verlaten vrouwen waren die wanhopig hun kinderen probeerden te voeden. Omdat ze geen geld hadden om te kopen wat ze nodig hadden, waren ze gedwongen om te lenen van ‘handelaren’ en hun producten vervolgens voor een schijntje aan hen terug te verkopen. Een vrouw met drie kinderen leende bijvoorbeeld 5 taka (ongeveer 17 cent) om bamboe te kopen. Nadat ze van ’s ochtends vroeg tot ’s avonds laat bezig was geweest om een krukje te maken van die bamboe, werd ze gedwongen om haar lening terug te betalen door dat krukje voor 5 taka en 50 poisha (ongeveer 19 cent) aan de handelaren te verkopen. Dus hield ze maar een winst over van 2 cent per dag, nauwelijks genoeg om haar kinderen in leven te houden.

Net als veel anderen in de dorpen van Bangladesh zat deze vrouw gevangen in een spiraal die maakte dat zij en haar kinderen generaties lang arm zouden blijven. Als econoom realiseerde Yunus zich dat ze zichzelf alleen uit



die spiraal kon bevrijden als ze op de een of andere manier die 5 taka zou kunnen krijgen om haar bamboe te kunnen kopen, zodat ze haar krukjes voor de volle prijs op de markt zou kunnen verkopen. Maar er was niemand die haar dat geld tegen een redelijke rente wilde lenen. Toen hij op onderzoek uitging in het kleine dorpje Jobra ontdekte hij dat er in totaal 42 mensen – krukjesmakers, mattenwevers, riksjaauffeurs enzovoort – volledig afhankelijk waren van de handelaren, en dat zij met elkaar in totaal maar 856 taka leenden, oftewel minder dan 21 euro. ‘Al die ellende in al die gezinnen,’ riep hij uit, ‘alleen maar omdat ze 21 euro missen!’<sup>1</sup>

Uiteindelijk leende Yunus die 42 mensen het geld omdat niemand anders het deed, met de simpele instructie om het terug te betalen, zonder rente, zodra dat kon. Vervolgens ging hij naar de plaatselijke bank om met de manager te praten over leningen aan anderen in vergelijkbare situaties. ‘Hij viel zowat van zijn stoel!’ zei Yunus. ‘Hij zei: “Je bent gek! Dat is onmogelijk. Hoe kunnen we nou geld lenen aan arme mensen? Ze zijn niet kredietwaardig. Dat druist tegen onze regels in.”’<sup>2</sup> De manager vervolgde dat 75 procent van de bevolking van Bangladesh niet eens kon lezen en schrijven en dus geen formulier kon invullen om een lening aan te vragen, en dat ze geen onderpand hadden. Deze mensen zouden hun lening onmogelijk kunnen terugbetalen. Het hele idee was te riskant. Dus kaartte Yunus de zaak een treetje hoger aan. Nadat hij de situatie had uitgelegd aan de regionale manager van de bank wist hij, na zes maanden corresponderen, bij het terughoudende bankmanagement uiteindelijk een lening van 300 dollar los te krijgen om onder de armen te verdelen, waarvoor hij zelf borg stond.

Zo brak er een nieuw tijdperk aan in het leven van Yunus – en in het leven van de armen van Bangladesh en uiteindelijk over de hele wereld. Hoewel Yunus niet van plan was geweest om zelf te gaan bankieren, draaide het daar uiteindelijk wel op uit, ondanks de onheilspellende waarschuwingen van velen in de sector. Hij verdiepte zich in de manier waarop andere banken met leningen omgingen en opende vervolgens een bank, de Grameen [‘landelijke’ of ‘dorpse’] Bank, die precies het tegenovergestelde werkte. Terwijl andere banken de terugbetalingen van de leners zo lang mogelijk probeerden uit te stellen om het bedrag van de lening op te laten lopen (waardoor mensen het steeds moeilijker terug konden betalen), werkte Yunus met een dagelijks betalingsprogramma van heel kleine bedragen. Hij zette supportgroepen op en bedacht incentives om leners te stimuleren elkaar te helpen. En in een periode waarin de banken van Bangladesh het vrouwen onmogelijk maakten om überhaupt een lening af te sluiten, stelde hij zich tot doel om ervoor te zorgen dat de helft van de leners bij de Grameen Bank vrouw was.

In zijn boek *Banker to the Poor (Bankier voor de armen)* beschrijft hij een typische Grameen-leenster uit de begintijd die de bank uit loopt met haar lening – doorgaans rond 25 dollar – in haar hand:

*Haar hele leven heeft ze te horen gekregen dat ze nergens goed voor is, dat ze haar familie alleen maar ellende bezorgt en dat ze het zich niet kunnen veroorloven om een bruidsschat voor haar te betalen. Talloze keren hoort ze haar vader of haar moeder zeggen dat ze bij haar geboorte gedood had moeten worden, of geaborteerd of doodgehongerd. Voor haar familie is ze niets anders dan de zoveelste mond die moet worden gevoed, de zoveelste bruidsschat die moet worden betaald. Maar vandaag, voor het eerst in haar leven, heeft een instelling haar een grote som geld toevertrouwd. Ze belooft dat ze die instelling, en zichzelf, nooit teleur zal stellen. Ze zal alles op alles zetten om ervoor te zorgen dat elke cent wordt terugbetaald.<sup>3</sup>*

In tegenstelling tot wat bijna iedereen verwacht betaalt een verbluffende 98 procent<sup>4</sup> van de leners bij de Grameen Bank zijn of haar lening terug. (Ter vergelijking: het traditionele terugbetaalpercentage onder kleine bedrijven bedraagt 88 procent.) Daar zijn mensen bij als Mufia, die op haar dertiende werd uitgehuwelijkt, geestelijk werd mishandeld en half werd uitgehongerd door haar schoonmoeder tijdens de langdurige zeereizen van haar echtgenoot. Als haar man thuis was, werd ze herhaaldelijk door hem geslagen, en uiteindelijk scheidde ze en kwam ze bedelend op straat terecht met drie kinderen om voor te zorgen. Met een lening van de Grameen Bank kon Mufia een bedrijfje in bamboeproducten opzetten. Met de winst kon ze kleding, kookgerei en voedsel kopen en een waardig leven leiden. En mensen als Amina, die na de dood van vier van haar zes kinderen en de langdurige ziekte en dood van haar echtgenoot volledig berooid achterbleef. Haar schoonfamilie probeerde haar uit huis te zetten, haar zwager verkocht het tinnen dak boven haar hoofd en haar lemen huisje – onbeschermd doordat het dak ontbrak – stortte in tijdens de moessonregens, waarbij haar dochttertje om het leven kwam. Dankzij een lening van de Grameen Bank kon ze bamboe kopen om manden te maken en zichzelf en haar enig overgebleven kind te onderhouden.

Omdat hij een groeiend verlangen voelde om de armoede op grotere schaal aan te pakken ging Yunus steeds een stap verder. Hij leerde, maakte fouten en paste zijn strategie aan om problemen het hoofd te bieden. Langzaam maar zeker kreeg hij steeds meer mensen zo ver dat ze zich achter zijn visie scharden – mensen bij het bankwezen, de overheid en gerelateerde sectoren. Onder Yunus' leiderschap breidde de Grameen Bank zijn bereik en impact steeds verder uit, en inmiddels heeft de organisatie meer dan 6 miljard dollar aan leningen verschaft aan meer dan 8 miljoen leners in Bangladesh, waarvan 97 procent vrouw is.<sup>5</sup>

De filialen van de Grameen Bank opereren in de meeste landen op een vergelijkbare basis. Yunus' inspanningen zijn zo succesvol dat hij alom

wordt beschouwd als de grondlegger van de microkredietbeweging, die inmiddels tot een mondiaal fenomeen is uitgegroeid. De Verenigde Naties riepen 2005 uit tot het internationale jaar van het microkrediet, en in 2006 werden Muhammad Yunus en de Grameen Bank samen onderscheiden met de Nobelprijs voor de Vrede omdat zij tientallen miljoenen mensen hebben geholpen aan de armoede te ontsnappen. In 2009 onderscheidde de vs Yunus met de Presidential Medal of Freedom,<sup>6</sup> de hoogste onderscheiding die in dat land aan burgers wordt gegeven.

### Een vertrouwenscrisis

Het meest intrigerende aspect van het verhaal van Muhammad Yunus is in onze ogen dat het in essentie een verhaal is dat om vertrouwen draait... om slim vertrouwen. Het is het verhaal van één man die gelooft – die erop vertrouwt – dat arme mensen zonder onderpand, zonder vast werk en zonder verifieerbare krediethistorie gewoon te vertrouwen zijn, als je het maar op de juiste manier aanpakt. Je kunt ervan op aan dat ze verstandig omgaan met geleend geld, en je kunt ervan op aan dat ze hun leningen terugbetalen. Yunus zei:

*Wilde de Grameen Bank een succes worden, dan wisten we dat we onze klanten moesten vertrouwen. Vanaf dag één wisten we dat er binnen ons systeem geen ruimte zou zijn om nauwlettend toezicht uit te oefenen. We hebben nooit rechtszaken aangespannen om terugbetalingen af te dwingen. We schakelden geen advocaten of buitenstaanders in. Tegenwoordig gaan commerciële banken ervan uit dat elke lener er met hun geld vandoor gaat, dus proberen ze hun bewegingsvrijheid zo veel mogelijk te beperken door middel van allerlei juridische constructies. Advocaten broeden op kostbare documenten om ervoor te zorgen dat geen enkele lener zich aan de greep van de bank onttrekt. De Grameen Bank gaat er juist van uit dat elke lener eerlijk is. Juridisch vastgelegde afspraken tussen de bank en haar leners zijn er niet. Wij waren ervan overtuigd dat de bank op menselijk vertrouwen moest worden gebouwd, niet op betekenisloze papieren contracten. (...) Misschien vindt men ons naïef, maar het aantal oninbare schulden waar we mee te maken krijgen, is kleiner dan 1 procent. En als leners hun beloften niet nakomen, gaan we er niet van uit dat dat uit kwade wil is. In plaats daarvan nemen we aan dat ze door persoonlijke omstandigheden niet in staat zijn om het geld terug te betalen.<sup>7</sup>*

Nog inspirerender is het feit dat Yunus in de kracht van vertrouwen bleef geloven en alles wat hij deed wist te bewerkstelligen ondanks de weerstand van een hele sector – van een hele cultuur zelfs – die historisch gezien vol-

ledig doortrokken is van cynisme en wantrouwen. Bovendien hield Yunus hardnekkig vast aan zijn geloof in de kracht van vertrouwen op een moment dat er om hem heen sprake was van een massaal gebrek aan vertrouwen, van een echte mondiale vertrouwenscrisis zelfs. En het is deze crisis – met zijn uitputtende media-aandacht voor welig tierende corruptie, frauderende bedrijven, wangedrag van hooggeplaatste personen en politieke affaires – die onze aandacht de afgelopen tien jaar volledig heeft opgeslokt.

Rond de tijd dat Yunus zijn Nobelprijs en zijn Presidential Medal of Freedom kreeg, was er op de televisie en in de kranten bijvoorbeeld uitgebreid aandacht voor het volgende nieuws:

- Talloze internationale bedrijven – of hun directies – waaronder Parmalat, Enron, Tyco en WorldCom, werden betrapt op grootschalige frauduleuze praktijken<sup>8</sup> en in Amerika werden meer dan tweehonderd beursgenoteerde bedrijven uiteindelijk gedwongen om hun jaarrekening te herzien na de goedkeuring van de Sarbanes-Oxley-wet.<sup>9</sup>
- In China vervalsten zo'n tweehonderd piloten hun vlieghistorie om hun banden te verdoezelen met het bedrijf dat verantwoordelijk was voor China's ernstigste vliegtuigongeluk in jaren.<sup>10</sup>
- Ramalinga Raju, de voorzitter van Satyam Computer Services, schokte de outsourcingsector door toe te geven dat hij 'de hoeveelheid contant geld op de winst- en verliesrekening van het op drie na grootste IT-bedrijf in India met bijna 1 miljard dollar had opgeblazen, een schuld had gemaakt van 253 miljoen dollar met financieringen die door hem persoonlijk waren geregeld en de kwartaalinkomsten van Satyam in september 2008 met 76 procent en de winst met 97 procent had overdreven'. Dit leverde Satyam het predicaat 'het Enron van India' op.<sup>11</sup>
- In de Verenigde Staten namen vijf medewerkers van een basisschool (een directeur, een adjunct-directeur en drie onderwijzers) ontslag naar aanleiding van een schandaal over het knoeien met toetsresultaten. Ze werden ervan verdacht hun leerlingen uit de hoogste klas op een onethische manier te hebben geholpen hoger te scoren op landelijke toetsen, waarmee zij zelf prestatiebonussen in de wacht hadden gesleept.<sup>12</sup>
- Duizenden beleggers ontdekten tot hun grote afschuw dat de Amerikaanse effectenmakelaar en beleggingsadviseur Bernie Madoff hen voor meer dan 65 miljard dollar had opgelicht in de grootste ponzifraude in de geschiedenis.<sup>13</sup>
- Een Britse sensatiekrant sloot na een bestaan van 168 jaar abrupt zijn deuren. De ontdekking van een grootschalig af luister- en politieomkoop-schandaal leidde tot talloze ontslagen en arrestaties en een onrustbarend groot aantal onderzoeken.<sup>14</sup>

Gedeeltelijk als resultaat van de duizenden koppen en nieuwsberichten die deze en vergelijkbare gebeurtenissen uitgebreid onder de publieke aandacht brachten, heerste er, en heerst er nog steeds, letterlijk en figuurlijk een vertrouwenscrisis in het grootste deel van de wereld: in onze samenlevingen, onze instellingen, onze regeringen, onze media, onze gezondheidszorg, onze organisaties, onze relaties en zelfs in ons privéleven. In sommige gevallen is het vertrouwen nog nooit eerder zo laag geweest. Dat blijkt uit de volgende cijfers uit recente onderzoeken naar vertrouwen die zijn uitgevoerd door Gallup, Edelman en Harris Interactive:

- De vs merkt dat zij een samenleving aan het worden is waarin het vertrouwen steeds meer verdwijnt. Het vertrouwen in de overheid, het bedrijfsleven, de media en ngo's is aanzienlijk gedaald, zowel in vergelijking met voorgaande jaren als met andere geïndustrialiseerde landen.<sup>15</sup>
- Het vertrouwen in de media in de vs bereikte in 2010 het laagste punt sinds Gallup het begin jaren zeventig begon te meten.<sup>16</sup>
- Maar 46 procent van de goed geïnformeerde respondenten in de vs en 44 procent in het Verenigd Koninkrijk vertrouwt erop dat het bedrijfsleven doet wat goed is.<sup>17</sup>
- Maar 40 procent van de goed geïnformeerde respondenten in de vs en 33 procent in Duitsland vertrouwt erop dat de overheid doet wat goed is.<sup>18</sup>
- Maar 33 procent van de Amerikanen had in 2011 veel vertrouwen in medisch leiderschap, tegenover 73 procent in 1966.<sup>19</sup>
- Van de Amerikaanse medewerkers denkt 53 procent niet dat hun baas eerlijk is<sup>20</sup> en 69 procent van de Amerikanen is ontevreden met het ethische klimaat van de hedendaagse samenleving.<sup>21</sup>

De vertrouwenscrisis heerst niet alleen in onze instellingen; zij strekt zich ook uit tot ons economisch systeem en tot een groot deel van onze internationale samenleving. Volgens de Chicago Booth/Kellogg School Financial Trust Index van mei 2011 heeft maar 20 procent van de Amerikanen vertrouwen in het Amerikaanse financiële systeem<sup>22</sup> – een score die maar 1 procent hoger ligt dan de laagste score aller tijden, midden in de mondiale financiële crisis van 2009. Het onvermogen van regeringsleiders in Washington, D.C. om samen te werken aan een oplossing voor de tekorten en schulden die mensen vertrouwen zou geven, leidde tot een historische landelijke kredietverlaging in 2011,<sup>23</sup> wat het vertrouwen in de overheid en in de economische systemen nog verder deed afnemen. Ook leiders van de Europese Unie worden geconfronteerd met een groeiend gebrek aan vertrouwen in hun vermogen om de zich steeds verder uitbreidende schuldencrisis te managen.

*2011 zal het jaar zijn van het gebrek aan vertrouwen in regeringen. Van de torenhoge schulden crisis in Europa tot de reactie van de regering op de aardbeving in Japan, van het ongeluk met de hogesnelheidstrein in China tot de ruzie over de staatsschulden crisis in Washington: mensen over de hele wereld verliezen het vertrouwen in hun regering.*

Richard Edelman  
President en ceo Edelman<sup>24</sup>

Bovendien manifesteert wantrouwen zich nog veel breder in de samenleving. Sociologen meten bijvoorbeeld maatschappelijk vertrouwen in landen aan de hand van de vraag: ‘Vindt u over het algemeen dat de meeste mensen te vertrouwen zijn, of vindt u dat u heel voorzichtig moet zijn in de omgang met andere mensen?’ In antwoord daarop geeft maar 13 procent van de Chilenen en 24 procent van de Turken aan dat zij andere mensen betrouwbaar vinden, wat een schril contrast vormt met bepaalde samenlevingen waar meer vertrouwen heerst, zoals Denemarken, Zweden en Noorwegen. Daar vindt meer dan 80 procent van de mensen dat anderen te vertrouwen zijn.<sup>25</sup>

De krantenkoppen en de statistieken laten er geen twijfel over bestaan dat de wereld zich in een vertrouwenscrisis bevindt. Minder duidelijk is dat deze crisis tegelijkertijd invloed heeft op het economische welzijn en de kwaliteit van leven wereldwijd.

*Vertrouwen is als de lucht die we inademen – als het er is, valt het niemand echt op; is het er niet, dan merkt iedereen het.*

Warren Buffett<sup>26</sup>

## **De prijs van de crisis**

Wat is dus de prijs van deze crisis? En hoe kunnen we die kwantificeren? Wij hebben de afgelopen twintig jaar allebei samengewerkt met mensen en organisaties overal ter wereld, en we hebben gemerkt dat vertrouwen altijd doorslaggevend is voor drie essentiële aspecten van het leven en de maatschappij. Die drie aspecten zijn welvaart, energie en vreugde. Hieronder komen ze alle drie aan bod.

## **Vertrouwen is bepalend voor welvaart**

Het wordt steeds duidelijker dat vertrouwen de doorslaggevende factor is in onze hedendaagse economie. Anders gesteld, ‘vertrouwen is zakelijk gezien een must’. De reputatie van een bedrijf, het vermogen om partnerschappen aan te gaan en met anderen samen te werken, het vermogen om te innove-

ren, het vermogen om mensen ‘mee’ te krijgen, het vermogen om goede medewerkers aan te trekken en vast te houden, de snelheid waarmee een bedrijf kan handelen – al deze dimensies van succes, plus nog vele andere, worden sterk beïnvloed door vertrouwen.

In feite kun je stellen dat vertrouwen de nieuwe valuta van de mondiale economie is. Het is de basis waarop veel mensen zakendoen – of niet. De Edelman Trust Barometer van 2009 wees bijvoorbeeld uit dat 77 procent van de goed geïnformeerde respondenten producten of diensten weigerde af te nemen van een bedrijf dat ze niet vertrouwden, terwijl 72 procent een gewantroud bedrijf afkraakte tegenover een vriend of collega. Maar als het vertrouwen groot is, zijn de voordelen net zo tastbaar; 55 procent zegt dat ze bereid zijn extra te betalen voor producten en diensten van een bedrijf dat ze vertrouwen, en 76 procent beveelt vertrouwde merken aan een collega of vriend aan. Zulke mond-tot-mondreclame is het ultieme voorbeeld van vertrouwen als valuta, in de zin dat het staat voor ‘overdracht van vertrouwen’ van een huidige klant naar een potentiële klant en terug naar de verkoper. Met de hedendaagse sociale media gaan zowel kritiek als aanbevelingen veel verder en sneller dan ooit tevoren. Brian Singh, de oprichter van Zinc Research, een social-mediabedrijf in Canada, zegt: ‘Er komt een dag waarop een bedrijf zich beter kan afvragen wat zijn vertrouwensfactor is dan hoe het met zijn marges staat.’<sup>27</sup>

Vertrouwen is de smeerolie van onze markten. Het zorgt ervoor dat de wereld blijft draaien. Kapitalisme is in de kern gebaseerd op drie dingen: kapitaal, liquiditeit en vertrouwen. Hoewel dit alle drie essentiële zaken zijn, is het met name gebrek aan vertrouwen dat enorm veel afbreuk doet aan de andere twee. Dov Seidman, de oprichter van LRN, een internationaal bedrijf dat zich bezighoudt met ethiek en compliance management, zegt hierover:

*De internationale financiële markten zijn de afgelopen zomer om één reden ingestort: gebrek aan vertrouwen. Kredieten, het levenssap van de mondiale economie, stopten nagenoeg met stromen. Zelfs grote banken weigerden aan elkaar te lenen omdat ze er niet op vertrouwden dat ze hun geld terug zouden krijgen. We hebben vertrouwen altijd als een vanzelfsprekendheid beschouwd. Onze overeenkomsten en transacties worden weliswaar ondersteund door contracten, maar wie tekent die als hij geen vertrouwen heeft in de andere partij? Vertrouwen is essentieel voor het opbouwen van duurzame banden met medewerkers, leveranciers, klanten en de gemeenschappen waarin we zakendoen. En het is de drijvende kracht achter de risico's die we nemen die tot innovatie en vooruitgang leiden.*<sup>28</sup>

Over concurrentievoordeel zegt Seidman: