

6 Risico's nemen in een tijd van zero tolerance

Egbert Eeftink, Muel Kaptein, Sander Klous en Nart Wielaard

1. Inleiding

In een wereld met groeiende ongelijkheid, grote onzekerheid en polarisatie hebben bestuurders en ondernemers te maken met lastige dilemma's. Mede doordat in een digitale omgeving sprake is van vergaande transparantie (zie ook kadertekst) liggen hun besluiten (en de uitkomsten van die besluiten) permanent onder een vergrootglas. Bovendien hebben zij ook te maken met (goedbedoelde) wet- en regelgeving die in de praktijk soms onwerkbaar blijken te zijn. Deze soms zeer vergaande regels ontmoedigen het nemen van risico's, dragen niet bij aan (maatschappelijke) doelstellingen maar monden slechts uit in het plichtmatig afvinken van verplichtingen. Een voorbeeld is de Wwft, waar jaarlijks meer dan 1 miljoen meldingen bij de Financial Intelligence Unit zouden moeten worden beoordeeld door, in 2021, 82 mensen. Dit schiet zijn doel van het bestrijden van witwassen en terrorismefinanciering voorbij.

Maatschappelijke boosheid of ophef is nooit ver weg in deze wereld. Incidenten, fouten, het niet voldoen aan wet- en regelgeving of het niet behalen van doelen worden afgestraft in de media, in de politiek of door toezichthouders. Je bent in deze realiteit dan ook een 'glazen leider': breekbaar en doorzichtig. Bestuurders krijgen daardoor in de praktijk een aversie tegen risicovolle besluiten. Ze worden er immers steeds meer publiek op afgerekend, ook als die risico's met de juiste bedoeling en met gedegen afwegingen van belangen worden genomen. Hun ondernemerschap en bijdrage aan het oplossen van grote maatschappelijke problemen staat op het spel. Als we deze tendens niet kunnen stoppen dan loopt de maatschappij vast. En juist in een tijd van grote transities kunnen we ons dat niet veroorloven.

De risicobereidheid onder bestuurders moet dus omhoog. De vraag is echter: wat kunnen we doen?

Allereerst is het goed om door te laten dringen dat de Nederlandse term risicobereidheid een negatieve connotatie heeft, terwijl de Engelse term *risk appetite* juist de positieve kant lijkt te benadrukken. Dat laatste is logisch: Risico's zijn immers onlosmakelijk verbonden met waardecreatie en/of het boeken van vooruitgang. Elke ondernemer of bestuurder staat voor de taak om gecalculeerde risico's te nemen en daarmee (strategische) doelstellingen te realiseren. Beslissingen in de bestuurskamer zijn dan ook vaak een afweging van positieve en negatieve scenario's.

Juist dat spanningsveld tussen de positieve en negatieve kanten van risico's wordt de afgelopen jaren echter steeds voelbaarder. Het ondernemerschap krijgt volgens veel bestuurders minder ruimte doordat er steeds meer een *zero tolerance* cultuur ontstaat (zowel binnen als buiten de organisatie). Het kan leiden tot verlamming in het ondernemerschap (zoals onvoldoende lef in vernieuwing of het betreden van markten) en ook tot maatschappelijk ongewenste situaties (zoals organisaties die hun handen niet meer willen branden aan bepaalde klantgroepen omdat die een te hoog afbreukrisico kennen). Daar is niemand bij gebaat, maar toch blijkt het lastig om uit deze situatie te komen. Er is sprake van verkramping.

Hierna bakenen we eerst het probleem van die verkramping af. Daarna gaan we in op wat we in ons programma De Glazen Leider de afgelopen twee jaar aan adviezen, visies en ervaringen hebben opgehaald onder (ervarings)deskundigen. Dat levert aan het einde van dit hoofdstuk een aantal principes met handelingsperspectief op.

Hoge eisen aan het gebruik van digitale technologie

Steeds meer beslissingen in onze maatschappij worden datagedreven genomen op basis van algoritmes. Daarbij kan het gaan om simpele *rule-based* toepassingen maar ook om lerende systemen die veel ingewikkeldere 'redeneerlijnen' hebben in de manier waarop ze tot beslissingen komen. Kunstmatige intelligentie wordt steeds meer onderdeel van ons dagelijks leven. Het ligt bijvoorbeeld aan de basis van het spamfilter dat ons behoedt voor een overdaad aan berichten en speelt een centrale rol in hoe zelfrijdende auto's straks veilig door druk verkeer kunnen navigeren.

Er is de afgelopen jaren veel discussie over de ethische aspecten van deze nieuwe technologie. Vaak wordt gesteld dat er sprake is van een *black box* waarin niet langer duidelijk is op basis waarvan beslissingen worden genomen. Daar is nogal wat op af te dingen, omdat precies hetzelfde kan worden gezegd over het menselijk brein. Heel vroeger keurde een bankdirecteur een lening goed omdat hij rondom de spreekwoordelijke dorpspomp zijn klanten kende. Als je geen lening kreeg, wist je ook niet of dat berustte op een feitelijke afweging over de kans dat je wanbetaler zou kunnen worden of dat – in overdrachtelijke zin - de directeur vond dat je scheiding aan de verkeerde kant zat. Honderd jaar later hebben systemen een dominante rol in de besluitvorming, doen ze dat op basis van data en algoritmes en beginnen we inderdaad tegen de grenzen van uitlegbaarheid aan te lopen.

Een foutloze wereld bestaat niet. Niet bij de bankdirecteur van een eeuw geleden, en ook niet in een sterk datagedreven wereld. Het opmerkelijke van deze tijd is echter dat de maatschappij hogere eisen stelt aan de transparantie

van (beslissingen door) machines dan die van mensen. In één van de rondetafelgesprekken die we organiseerden werd gesteld dat de *zero tolerance* nu eigenlijk al ex ante wordt ingebouwd in wet- en regelgeving over algoritmes: we ontwerpen daarmee een wereld waarin fouten bij voorbaat worden uitgesloten, een onmogelijke eis en daarmee ook een onwenselijke ontwikkeling.

2. Hoofdoorzaken van de kramp

The times they are a changing. Dat geldt ook voor hoe bestuurders in zowel bedrijfsleven als publieke sector opereren. We zien daarbij een nieuwe realiteit ontstaan vanuit twee perspectieven. Allereerst het perspectief van waardecreatie en ten tweede het perspectief van *in control* zijn over (de strategie van) een organisatie.

2.1 Een nieuwe realiteit voor waardecreatie

Waardecreatie is de afgelopen decennia sterk veranderd.

Allereerst ontwikkelt de bron van waarde zich. Waarde komt minder vaak voort uit tastbare activa (de beste machine of de meest efficiënte processen), maar steeds meer uit wat meer ongreijpbare en snel veranderende zaken. Zachtere zaken zoals merk, reputatie en dergelijke. Maar ook uit een algoritme dat slimmer is dan de concurrent, het vermogen om data op een bepaalde manier te verzamelen en/of gebruiken of een digitale toepassing die niet zomaar kopieerbaar is. Of zelfs de uitstraling van een topman/-vrouw en diens uitingen op sociale media. De bron van waarde is daarmee een stuk vluchtiger en volatieler geworden.

Verder is het begrip waarde zelf ook sterk veranderd. Waarde is niet langer alleen financieel van karakter. Waarde verbreedt zich naar waarde voor de maatschappij als geheel.

Ondernemingssucces is voor een grote groep bedrijven echt meer dan financiële performance en omvat ook een bijdrage aan een sociale en duurzame omgeving. Stakeholders krijgen op een breder terrein verwachtingen en kaarten dat ook nadrukkelijker aan. Dat leidt uiteindelijk tot gewijzigde wetgeving en gewijzigde interpretatie van wetgeving. Dat wordt uitdrukkelijk geïllustreerd door tal van casussen zoals het baanbrekende rechterlijk vonnis over duurzaamheidsinspanningen van Shell en het voornemen van centrale banken om met hun interventies bij te dragen aan meer duurzaamheid. Dit speelt met name bij grotere organisaties die wat meer de maat worden genomen: hoge bomen vangen veel wind, ook als het gaat om organisaties.

Het gevolg van beide factoren is dat ook de risico's rondom waardecreatie heel anders zijn dan vroeger. Waarde kan zomaar snel verdampen als de minder tastbare

activa onder druk staan (bijvoorbeeld als een algoritme niet deugt) of als er ethische of maatschappelijke problemen opdoemen. Het mijnenveld met risico's is door het bredere waardebegrip groter geworden.

2.2 *Een nieuwe realiteit voor in control*

Zoals gesteld neemt de risico-aversie onder leiders toe. Fouten, incidenten en misstappen worden al gauw in de hoek van vermijdbare en verwijtbare zaken gepositioneerd door toezichthouders, politici en media. Daarbij spelen de volgende factoren een rol.

2.2.1 *Invloed van publieke perceptie*

Internet heeft in een paar decennia tijd een ongekennde radicale transparantie gecreëerd. Er zijn vrijwel geen geheimen meer en kleine misstappen kunnen in korte tijd door een groot publiek worden gezien. Als leider ben je dan ook van glas: alles is zichtbaar. Bovendien heeft internet het collectief een sterk machtsmiddel gegeven om op basis van die *oneliners* fouten aan de kaak te stellen en is dat collectief ook gericht op een veelheid aan thema's. Sociale media en dergelijke zetten het vergrootglas op fouten en ook daarom is een leider van glas: hij/zij is daardoor ook erg breekbaar. Oftewel: vanuit de publieke perceptie moet het deugen naar de beeldvorming van veel verschillende groepen.

2.2.2 *Complexiteit en ambiguïteit*

De wereld is minder lineair dan vroeger. Alles is met elkaar verknoopt. Traditionele hiërarchische organisaties maken plaats voor platte netwerken die voortdurend evolueren. Dat betekent ook veel voor het karakter en de impact van risico's. Risico's kunnen dan ook overal vandaan komen. En juist doordat alles met elkaar verknoopt is, kunnen kleine gebeurtenissen grote gevolgen hebben. Risico heeft dan ook niet alleen de twee klassieke dimensies kans en waarschijnlijkheid: om risico's te managen moet je ook aandacht geven aan connectiviteit en snelheid. Oftewel: Een ongeluk zit in een klein hoekje maar er zijn tegenwoordig wel heel veel kleine hoekjes.

2.2.3 *Invloed van wet- en regelgeving*

De manier van omgaan met risico's wordt voor een groter deel gedictieerd van buitenaf. Na een incident is er vaak een sterke reflex om het volgende incident uit te sluiten door wet- en regelgeving. In de literatuur wordt dit aangeduid als de Risk Regulation reflex.¹ Deze reflex verloopt veelal in dezelfde stappen: (1) er is sprake van een incident, (2) er ontstaat ophef in de media, (3) politici willen zich laten zien en verwachten actie, (4) toezichthouders willen hun tanden laten zien en (5) wet- en

¹ M. Trappenburg & M.J. Schiffelers, 'How to escape the vicious circle: the challenges of the risk regulation reflex', *European Journal of Risk Regulation* 2012, 3(3), p. 283-291.

regelgeving wordt aangescherpt. Het effect van stap 5 is dat de kans op herhaling van stap 1 groter wordt. Het effect van dit alles: het moet kloppen naar de letter.

2.2.4 *De post-truth samenleving*

In de samenleving gaat het meer om hoe je bent *geframed* dan om de werkelijke feiten; daarbij kunnen 'alternatieve feiten' een grote rol spelen. Het is haast onmogelijk om een beeld dat geen recht doet aan de werkelijkheid recht proberen te zetten met een feitenrelaas. De *onliner* is dominant geworden, en velen kijken niet voorbij de *onliner* naar nuance of achtergrond. Denk ook aan de *cancel* cultuur in dit verband. En de 'fabeltjesfuik' (of: *filterbubble*): het verdienmodel van platforms op internet zorgt ervoor dat spectaculaire berichten veel aandacht krijgen en dat geeft nauwelijks ruimte voor andere opvattingen. Oftewel: waar is wat klikt.

3. Hoe bestuurlijk Nederland over dit thema denkt

KPMG wil graag een bijdrage leveren aan het oplossen van de geschetste verkramping. In een programma van circa 1,5 jaar hebben wij met z'n vieren meer dan veertig interviews (met ervaringsdeskundigen) uitgevoerd, het thema uitgediept in tien *round tables* en twee symposia georganiseerd om oplossingsrichtingen te verkennen. In totaal zijn meer dan 250 bestuurders, commissarissen en ondernemers bij deze activiteiten betrokken geweest. De producten daarvan zijn onder meer het gratis whitepaper *De Glazen Leider* en een serie van dertig korte bijdragen (*trust bites*) waarin bestuurders relevante ervaringen en adviezen delen.² Ook is er inmiddels een groep kwartiermakers van buiten KPMG gevormd, met als doel het op gang brengen van een beweging rondom dit thema. Dit laatste vanuit de gedachte dat er geen succesrecept is, maar dat er vooral een invloedrijke groep mensen moet gaan ontstaan die elkaar 'besmet' in denken en doen.

3.1 *Rode draad: communicatie*

Het programma bood inhoudelijk belangrijke leerpunten: we leerden immers niet alleen hoe bestuurders naar dit thema kijken (met veel herkenning) maar ook wat ze zelf doen (of adviseren) als bijdrage aan een oplossing. Een duidelijke inhoudelijke rode draad daarin was dat de oplossing voor een groot deel ligt op het vlak van communicatie.

Specifieker: veel geïnterviewden wezen erop dat een goede glazen leider vooral niet te lang om de spreekwoordelijke hete brij heen draait. Goede leiders zijn niet bang voor echte transparantie, ook al om dat er in een wereld vol sociale media toch nauwelijks geheimen meer zijn. De klassieke PR-gedreven aanpak om je reputatie

² E. Eeftink, M. Kaptein & S. Klous, *De glazen leider: Hoe voorkomen we angst voor risico's in een tijd van zero tolerance*, KPMG 2022.

te managen met goed nieuws werkt niet meer. Je kunt jezelf dan ook maar beter radicaal openstellen en meedoen in het debat.

Bij die echte transparantie hoort bij lastige afwegingen ook ruimte voor zowel het rationele perspectief als het emotionele perspectief. Er moet inlevingsvermogen zijn, maar ook duidelijkheid over de feiten en de uiteenlopende belangen. Die afweging van belangen moet voor het voetlicht worden gebracht en moet vooral niet worden weggestopt, ook als het gaat om beladen thema's. Tot slot is een goede glazen leider daarbij ook nog in staat tot simpele verhaallijnen. Het menselijk brein wantrouwt een overdaad aan informatie en wil een simpele boodschap, ook bij het communiceren over risico's.

Wie die echte transparantie waarmaakt, zal veel begrip oogsten. Daarbij refereerden sommige bestuurders aan *De meeste mensen deugen*, de titel van de bestseller waarin Rutger Bregman pleit voor een positiever mensbeeld. Naar analogie daarvan kunnen we ook stellen dat de meeste mensen heel begripvol zijn, begripvoller dan we geneigd zijn te denken. Veel mensen hebben bij lastige afwegingen geen onrealistische verwachtingen en zijn ook geneigd om fouten te accepteren. Waar gehakt wordt, vallen immers spaanders.

4. Zes principes om een gordiaanse knoop te lijf te gaan

Het zou te gemakkelijk zijn om te stellen dat betere communicatie het geschetste probleem wel even oplost. Het draagt zeker bij, maar het probleem zit dieper dan dat, ook al omdat er vaak sprake is van een tegenstelling van belangen tussen verschillende stakeholders. Concreet: journalisten moeten lezers trekken voor het bestaansrecht van hun mediabedrijf, toezichhouders moeten laten zien dat ze tanden hebben, politici moeten daadkrachtige beslissingen nemen om hun electoraat tevreden te stellen, ondernemingen moeten voldoende rendement laten zien voor hun aandeelhouders, enzovoort.

De echte uitdaging zit daarmee ook in het verenigen van het individuele belang met het overkoepelende belang. Een individuele stakeholder heeft er belang bij om controle te hebben maar dat leidt overkoepelend tot verkramping. Om dat tegen te gaan is een *coalition of the willing* nodig tussen partijen die het gedeelde belang herkennen, elkaars posities (willen) begrijpen en de moed hebben om samen uit de houdgreep te komen. Misschien vergt dat zelfs een systeemverandering naar een systeem waarin we ons baseren op een ander mensbeeld. Een systeem waarbij we uitgaan van het principe dat iedereen zijn bijdrage wil leveren aan de juiste afwegingen over risico's. Een systeem met mechanismen die ervoor zorgen dat alle bijdragen de intentie hebben om de maatschappij beter te laten functioneren. Een systeem dat ons uit de huidige gordiaanse knoop haalt.

Er is geen succesrecept om die gordiaanse knoop te ontwarren, maar we kunnen wel op zijn minst proberen principes te formuleren waarmee betrokkenen zichzelf en elkaar scherp kunnen houden en/of kunnen uitdagen. Precies daarom hebben we tijdens ons programma zes principes gedestilleerd die mensen voor zichzelf kunnen hanteren en/of van een ander kunnen verwachten. Hierna lopen we deze principes kort langs.

4.1 Risicotrek

Ik beschouw het verantwoord nemen van risico's als onmisbaar voor vooruitgang en draag dat actief uit.

Dit is een centraal uitgangspunt bij het tegengaan van de kramp. Een basisvoorwaarde daarvoor is een veilige omgeving voor bestuurders en dat vraagt om heldere kaders waarbinnen dilemma's rond risico's met de betrokkenen worden besproken. Oftewel een *due process*: stap 1 in dat proces is om vanuit je missie een strategie te bepalen, stap 2 te bepalen welke risico's daarmee samenhangen, stap 3 welke risico's je wel en niet wilt nemen en stap 4 welke maatregelen daarbij horen om die risico's te beheersen. Zonder die kaders zou er bij het nemen van risico's alleen maar sprake zijn van blind vertrouwen. Het is volgens ons veel beter om te streven naar geïnformeerd vertrouwen, een *educated guess*, met heldere kaders waarbinnen dat vertrouwen wordt gegeven en wordt waargemaakt.

Een bruikbaar concept bij dit alles vinden we terug in het werk van onderzoekster Saras Sarasvathy. Zij ontwikkelde '*effectuation*', principes voor hoe ondernemen vooral een creatief proces is waarbij je voortdurend je plannen aanpast, uitgaat van de middelen die je hebt en leert van fouten. Een van de vijf principes is dat van de '*affordable loss*'. De essentie daarvan is dat je als ondernemer tevoren inschat welke risico's je kunt nemen zonder dat deze risico's³ het voortbestaan van je onderneming in gevaar zouden kunnen brengen.

Verder vergt risicotrek ook de juiste houding bij functionarissen in de tweede lijn van een organisatie. De gemakkelijkste weg voor bijvoorbeeld een compliance officer – en de veiligste weg voor de eigen loopbaan – is om alle risico's uit te bannen en aan de veilige kant te zitten. Er zijn daartoe incentives nodig om niet alleen te sturen op het nemen van te veel maar ook op het nemen van te weinig risico. Bovendien moet je soms vanuit klantbelang en algemeen belang pragmatisch zijn. Een goede compliance officer laat waar nodig dat algemeen belang prevaleren boven interne richtlijnen.

3 S.D. Sarasvathy, *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing 2009.

Ten slotte is het zaak om bij het nemen van risico's met een brede blik naar vernieuwing te kijken. Het is zaak om niet alleen financieel naar investeringen in innovatie te kijken, juist omdat het bij echte vernieuwing – en/of de eerste zijn – lastig is alles goed te kwantificeren. De onzekerheid is groot en dus is het belangrijker om meer op de richting te sturen, te checken of er voldoende spreiding is van de verschillende types innovatie en of de teams vooruitgang boeken.

4.2 *Foutenacceptatie*

Ik veroordeel fouten of mislukkingen niet en geef anderen de kans om mijn vertrouwen in hen te herstellen als zij dat hebben beschaamd.

Fouten maken mag, maar o wee als je het ook echt doet, zo sprak een van de geïnterviewden met onverholen sarcasme. Het blijkt in de praktijk dan ook lastig om die belofte gestand te doen. Een van de adviezen om dat te verbeteren is om consequent onderscheid te maken tussen principe-fouten – die mogen niet – en dagelijkse fouten – die mogen wel. Voor een CEO maar ook voor een commissaris is dat onderscheid belangrijk. Je bent zeker bij familiebedrijven aangesteld om de continuïteit van de onderneming te waarborgen en moet zorgen dat er geen principe-fouten optreden die daar afbreuk aan kunnen doen. Voor een aannemer betekent het bijvoorbeeld geen megalomane projecten aannemen. Voor een politicus betekent het geen wetgeving implementeren als de digitale systemen nog niet of onvoldoende klaar zijn voor de uitvoering.

Een ander bruikbaar concept komt van schrijver Nicholas Taleb die in zijn werk drie 'werelden' onderscheidt.⁴ De fragiele wereld waarin iets kapotgaat als je het laat vallen; de robuuste wereld die onverstoort verder gaat als het valt; en de anti-fragiele wereld die juist sterker wordt als deze valt en waarin het er vooral om gaat dat je moet leren begrijpen hoe te 'overleven' in chaos, volatiliteit en snelle verandering. In zo'n wereld leven we nu en daarom is het essentieel dat bestuurders bouwen aan een anti-fragiele organisatie, een organisatie die juist sterker wordt als er druk op staat. Dat betekent dat ze niet eindeloos moeten proberen om op basis van kennis en data de beste beslissingen te nemen, want dat is eigenlijk onhaalbaar en zelfs toxisch. We leven immers niet langer in een robuuste wereld. Het gaat erom dat je steeds jezelf aanpast aan de werkelijkheid en dat je samen met je team leert van elke beslissing. Vol inzetten op lerend vermogen dus en daarmee ook een ander perspectief op fouten introduceren.

Tot slot is het ook belangrijk om geen verkeerde verwachtingen te wekken. Als er wat mis gaat, dan moet je in elk geval niet suggereren dat zoiets nooit meer zal voorkomen, want dan creëer je verkeerde verwachtingen. De Amerikaanse rechts-

4 N.N. Taleb, *Antifragile: How to live in a world we don't understand* (Vol. 3), London: Allen Lane 2012.

geleerde Cass Sunstein betoogt in zijn boek *Risk and Reason* dat risicobeleid op redelijkheid zou moeten worden gebaseerd.⁵ Redelijkheid waarbij kosten en baten in beeld worden gebracht. Gebeurt dat niet, dan wordt *risk regulation* een *stab in the dark*. En precies dat is funest. We moeten het licht erop laten schijnen en het risico dat zaken fout gaan juist niet wegstoppen. Ook niet na een incident.

4.3 *Goede trouw*

Ik maak geen misbruik van vertrouwen.

Dit is een essentieel principe dat wellicht als een open deur klinkt. Toch mag het niet ontbreken, zeker in het licht van de discussies over hoe uitvoeringsorganisaties burgers in de kou lieten staan door te rigide de regels en protocollen te volgen. Wat daar nodig is: waardenvol werken, vanuit vertrouwen, verantwoordelijkheid en dienstbaarheid. Met het algemeen belang voorop. Ambtenaren die zich inleven, nieuwsgierigheid tonen en van daaruit naar oplossingen zoeken. Die vakwerk leveren en maatwerk mogelijk maken; bijvoorbeeld als beleid of wetgeving ergens niet in voorziet, of onbedoelde uitkomsten heeft. Ze moeten 'gewoon' hun werk goed doen vanuit de waarden waarvoor ze staan. Dat is misschien niet sexy, bijzonder of uniek, zo zei een van de geïnterviewden. Maar het levert wel mooie resultaten op en geeft ook ruimte voor herstel van het vertrouwen.

Een andere geïnterviewde had nog een aanvullend advies over vertrouwen: soms is het als leider beter om op je handen te blijven zitten en vertrouwen te hebben in de grote lijn, ook als het even lijkt tegen te zitten. Laat de teams gewoon hun werk doen. En geef hen het vertrouwen en de ruimte zodat ze zich niet van de wijs laten brengen.

4.4 *Echt luisteren*

Ik luister om te leren, niet om mijn antwoord daarop te geven. In discussies gaat het er mij primair om samen de beste keuzes te maken, niet om het creëren van beeldvorming die mij uitkomt.

Zowel tijdens de besluitvorming als erna is het voor leiders zaak niet in de reactieve of verdedigende modus te schieten. Het is beter om echt te luisteren en vervolgens te laten zien hoe alle perspectieven een rol hebben gespeeld in de afweging. Het effect van goed luisteren wordt volgens velen echter onderschat.

⁵ C.R. Sunstein, *Risk and reason: Safety, law, and the environment*, Cambridge university press 2002.

We zijn namelijk nogal geneigd om snel in een antwoord- of oplossingsmodus te schieten maar veel mensen willen dat helemaal niet. Ze willen gewoon gehoord worden. In plaats van die modus moeten we een modus vinden voor ‘luisteren om te leren’. Eenvoudig is dat niet, en een van de geïnterviewden dwong zich dat te doen door een scorebord bij te houden waar hij voor zichzelf turfde of hij het op dat punt die dag wel goed deed. Het houdt hem bij de les en biedt een spiegel.

Een advies bij het luisteren was om vooraf de analyse van de feiten los te koppelen van de onderhandelingen of het debat. Juist op dat punt gaat het nog wel eens mis.

Tot slot werd er ook vanuit geïnterviewde toezichthouders benadrukt dat er een luisterend oor is. De oproep: kom naar ons toe als je vragen hebt. We zijn namelijk geen politieagent die zoveel mogelijk bonnen wil uitschrijven. We opereren vanuit onze missie om markten beter te laten werken voor mensen en bedrijven, nu en in de toekomst. En om die missie goed te vervullen kun je eigenlijk niet anders dan de (dagelijkse) praktijk van de markt en de samenleving goed exploreren. Goed luisteren dus.

4.5 *Eerlijk verhaal*

Ik vertel zonder schroom het eerlijke verhaal als er wat misgaat, omdat ik ervan overtuigd ben dat de meeste mensen begripvol zijn.

Het echte verhaal mag niet worden verstopt. Mensen prikken daar namelijk doorheen en zullen je dan wantrouwen. Het gaat er voor leiders dan ook om zich niet te verliezen in ingewikkelde verklaringen, maar een eerlijk en eenvoudig verhaal vertellen. Een van de geïnterviewden vroeg zich af wat er zou gebeuren als een leider na een schandaal onomwonden zou zeggen dat er nu eenmaal af en toe dingen gruwelijk fout gaan. Dat fouten bij het leven horen. Hij was ervan overtuigd dat mensen daar meer begrip voor hebben dan we vaak denken. Maar de praktijk van dit moment is anders, in elk geval in politiek verband. Als er wat misgaat, wordt er onvermijdelijk een onderzoekscommissie in het leven geroepen en staan de conclusies vaak op voorhand al vast.

Ook belangrijk hierbij is dat twijfel niet erg is. Leiders hebben ook twijfels, zoals elk mens die heeft. Dat is heel gezond en als leider is het dan ook heel goed om te laten weten dat je de wijsheid niet in pacht hebt. Jezelf kwetsbaar opstellen draagt ook bij aan vertrouwen, want ook twijfel is onderdeel van het eerlijke verhaal. Als commissaris moet je daartoe rust en veiligheid bieden aan bestuurders, zodat zij door het toezicht niet verkrampen maar zich uitgedaagd voelen het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.

4.6 Hoger belang

Ik kan mijn eigen belang deels wegcijferen als dat nodig is voor het gemeenschappelijke of hogere belang.

Er is vaak geen gebrek aan goede wil, maar er is – zoals eerder geschetst – wel vaak een tegenstelling van belangen. Juist daarom is er een professionele aanpak nodig voor het afwegen van die belangen. Er is nog veel te winnen om besluitvorming daarover te professionaliseren, bijvoorbeeld door (morele) afwegingen beter te structureren en te prioriteren met, zoals Mijntje Lückcrath dat noemt in haar nieuwe boek, een ‘overwegingenmatrix’.⁶

Verder gaat het hier ook om persoonlijke moed. Een motto van een van de geïnterviewden is dat je beter excuses achteraf kan maken dan overal toestemming vooraf voor moet regelen. Van een leider mogen we verwachten dat die een beetje buiten de lijntjes durft te kleuren, want anders krijg je geen nieuwe oplossingen. Besluiten die het hogere belang dienen kunnen daarbij ook persoonlijke consequenties hebben. Een goede leider is in dat soort gevallen bereid te ‘sneuelen’ als dat nodig is.

Dat sluit aan op wat iemand anders inbracht: het nemen van risico's door bestuurders wordt vaak begrensd door de angst om positie of status te verliezen. Zodra je je eigen ego weet los te koppelen van je besluitvorming wordt het makkelijker. Het gaat om een onafhankelijke state of mind.

5. Ten slotte

We leven in een tijd waarin maatschappelijke boosheid of ophef nooit ver weg is. Incidenten, fouten, of het niet behalen van doelen worden vaak hard afgestraft in media, politiek of door toezichthouders. Je bent in deze realiteit dan ook een ‘glazen leider’: breekbaar en doorzichtig. Er is sprake van verkramping bij het nemen van risico's. Die kramp moet eruit, want alleen dan kan er sprake zijn van vooruitgang en het daadwerkelijk oplossen van grote vraagstukken.

In het voorgaande hebben we de problematiek geschetst en ook enkele mogelijkheden aangegeven om die kramp te verminderen. Eén ding is echter bij dit alles zeker: betrokken partijen komen alleen samen uit de houdgreep. Het gaat erom elkaars belangen te doorgronden en samen het gemeenschappelijk belang te zien. Precies daarom is het zaak om elkaar op te blijven zoeken en ideeën en visies uit te wisselen over hoe we uit die houdgreep komen. De beste ideeën komen immers vaak niet vanuit een individu maar ontstaan in de interactie tussen individuen.

⁶ M. Lückcrath, *Morele dilemma's in de boardroom*, Mediawerf 2023.

