

# Trust Bites



30

bijdragen  
aan vertrouwen  
eerst

# Introductie

Deze waaier bevat 30 Trust Bites. De Trust Bites zijn korte bijdragen van met name bestuurders, ondernemers en commissarissen waarin zij beschrijven wat hun visies en ervaringen zijn met betrekking tot het bevorderen van vertrouwen in hun werk.

Het doel van de Trust Bites is om anderen te inspireren om ook (bewuster) een bijdrage te leveren aan het bevorderen van vertrouwen en om zo met elkaar een samenleving te creëren waarin minder sprake is van wantrouwen (zoals negativisme, betweterigheid en bemoeizucht) en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en het nemen van risico's (en daarmee vooruitgang).

Het idee achter de Trust Bites is dat we een betere samenleving creëren wanneer iedere betrokkene vanuit de eigen invloedssfeer een concrete bijdrage levert aan vertrouwen.

De Trust Bites zijn geordend naar zes principes. De principes zijn opgesteld in het kader van het KPMG-programma De Glazen Leider. Tezamen met 250 bestuurders, ondernemers en commissarissen zijn deze principes opgesteld en getest als zijnde essentieel voor onze houding en ons gedrag om uit de huidige maatschappelijke kramp van wantrouwen te komen. Op de volgende pagina staan de principes opgesomd. De Trust Bites staan in de kleur van het principe. Per Trust Bite staat ook het nummer van het principe.

# Vertrouwen eerst

In een omgeving vol vertrouwen durven mensen risico's te nemen en komen daarmee tot vooruitgang. In zo'n omgeving horen fouten of mislukkingen er af en toe bij en zijn deze zelfs nodig om tot successen te komen. Daarbij horen de volgende principes:

## Risicotrek

Het verantwoord nemen van risico's is onmisbaar voor vooruitgang. Die boodschap moet actief worden uitgedragen.

## Foutenacceptatie

Fouten of mislukkingen moeten niet direct worden veroordeeld. Iedereen verdient een kans om het vertrouwen te herstellen als zij dat hebben beschaamd.

## Goede trouw

Vertrouwen wordt niet misbruikt.

## Echt luisteren

Luisteren doe je om te leren, niet om te antwoorden. In discussies gaat het er primair om samen de beste keuzes te maken, niet om het creëren van de juiste beeldvorming.

## Eerlijk verhaal

Het is essentieel om zonder schroom het eerlijke verhaal te vertellen als er wat misgaat. De meeste mensen zijn dan heel begripvol.

## Hoger belang

Je moet je eigen belang deels kunnen wegcijferen als dat nodig is voor het gemeenschappelijk belang.



RISICOTREK

“  
**Innoveren  
moet,  
mislukken  
mag**



**Martin van Pernis**  
Commissaris

“Een positieve grondhouding tegenover lastige uitdagingen kan onvermoede kansen opleveren. Toen Nederlandse bestuurders te maken kregen met de eerste Corporate Governance Code vroegen velen zich af of dat nou echt nodig was. Jaren later zag je hetzelfde rondom ESG-wetgeving. Ik heb bestuurders vaak geprikkeld meer vanuit het perspectief van vernieuwing te kijken. Niet ‘omdat het moet’ maar ‘omdat het ertoe doet’, omdat het een kans is om je toekomst vorm te geven en/of een relevante rol te spelen bij een maatschappelijk probleem. Een kans voor vernieuwing dus.

Als je er zo naar kijkt ontstaat er opeens veel positieve energie en wordt er geld vrijgemaakt. Dan is het vervolgens zaak om handelingsruimte te geven, ook voor experimenten en vernieuwingen die risico's met zich meedragen. Innoveren gaat nu eenmaal gepaard met mislukkingen. Een briljante mislukking is niet erg en is vaak ook goed voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling.”

---

# “ Voorbij de financiële spreadsheet bij innovaties



**Rudina de Lange**  
Commissaris

“Maakbedrijven zijn essentieel voor Nederland. Hun innovatievermogen ook en die innovaties zijn vaak complex. Het grijpt bijvoorbeeld in op de keten waarin je opereert, op je machines, op de competenties van mensen etc. Het is veelkoppig en ook onvoorspelbaar en je weet haast zeker dat er tegenslagen zullen zijn. Daarom pleit ik er als commissaris steeds voor om de businesscase niet heilig te verklaren. Natuurlijk is een high-level businesscase nodig voor goede besluitvorming met zicht op de investering in tijd en geld en de risico's.

Maar we moeten niet alleen financieel naar de vernieuwing 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. Het is zaak een open mind te hebben bij het toezicht houden op innovatie, zonder blind te varen.”

**Meer lezen: 'Innovation Accounting: A Practical Guide For Measuring Your Innovation Ecosystem's Performance' van Dan Toma en Esther Gons**

---

“  
**Risk appetite  
vooraf voor  
iedereen  
duidelijk maken**



**Tjalling Tiemstra**  
Commissaris

“Om verantwoord risico's te kunnen nemen moet een bestuurder kunnen rekenen op een veilige bestuursomgeving. Dat vraagt om heldere kaders waarbinnen dilemma's rond risico's met de betrokkenen worden besproken.

Je formuleert vanuit je missie een strategie en bepaalt welke risico's daarmee samen kunnen hangen, welke risico's je wel en niet wilt nemen en welke maatregelen daarbij horen om die risico's te beheersen. Een 'due process' dus.

Alleen dan is er een veilige omgeving mogelijk die het nemen van constructieve risico's verantwoord stimuleert. Zonder die kaders zou er bij het nemen van risico's alleen maar sprake zijn van blind vertrouwen. En dat werkt niet.

Vertrouwen moet als een 'educated guess' zijn, met empathie maar ook met heldere kaders waarbinnen dat vertrouwen wordt gegeven en wordt waargemaakt.”

---

# “ Angst is een slechte raadgever



**Gosse Boon**

Multi-Commissaris en  
Raad Ondernemings-  
kamer

“Commissarissen hebben een uitstekende maatschappelijke antenne en grote mate van professionaliteit nodig om te opereren in een wereld met snelle veranderingen, assertieve stakeholders en razendsnelle verspreiding van nieuws. Daarnaast hebben ze ook een flinke dosis moed nodig, want angst is een slechte raadgever waarmee de vennootschap niet is gediend. Om angst voor persoonlijke aansprakelijkheid en reputatieschade te voorkomen is het essentieel om de agenda’s van relevante belanghebbenden tot in de diepte te begrijpen.

Daarnaast gaat het om besluitvorming van hoge kwaliteit waarbij dilemma’s en afwegingen zorgvuldig worden overwogen en vastgelegd. Het sluitstuk is een risico conforme aansprakelijkheidsverzekering. Als het onvermijdelijke risico wat daarna resteert toch nog leidt tot verlammende angst bij een commissaris dan kan hij/zij beter plaatsmaken voor een ander. Immers: *If you can’t stand the heat, get out of the kitchen.*”

---



# “ Liever FOMO dan FOBO



**Sjoerd Leemhuis**  
CEO OwlIn

“Topondernemers hebben vaak last van FOMO, Fear of Missing Out. En daar is niks mis mee. Je wilt geen kans missen. Een ondernemer is wat dat betreft uit een heel ander hout gesneden dan de meeste bestuurders van grote ondernemingen. Die hebben soms juist FOBO, Fear of Being Out: als zij fouten maken zijn ze bang dat ze eruit liggen. Onderzoekster Saras Sarasvathy ontwikkelde ‘*effectuation*’, dat zijn 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 van tevoren inschat welke risico’s je kunt nemen zonder dat deze risico’s het voortbestaan van je onderneming in gevaar zouden kunnen brengen. Wie met die bril gaat ondernemen, is dan eigenlijk tamelijk hongerig naar risico’s.”

Meer weten: <https://effectuation.org>

---

## “ Soms de moeilijke weg kiezen in compliance



**Martijn de Kiewit**  
Group Compliance  
Officer Gategroup

“De gemakkelijkste weg voor een compliance officer is eigenlijk om risico’s zoveel mogelijk uit te bannen. Dat is de veiligste weg voor je eigen loopbaan en levert geen gedoe op. Toch neem ik dat gedoe af en toe graag voor lief door beslissingen te nemen die niet voor de hand liggen.

Een aantal jaren geleden, tijdens de oorlog in Syrië, hadden wij bij mijn toenmalige werkgever een geblokkeerde levering door de interne sanctiecheck. Daardoor konden wij geen producten leveren aan een trouwe Syrische klant ook al ging het hier om voedselproducten die buiten de wettelijke sancties vielen.

De zending bleek ook niet te verzekeren en we moesten ook maar afwachten of betaling vanuit Syrië in het bancaire systeem niet zou worden geblokkeerd. Veel gedoe dus. Toch besloten we het – vanuit het klantbelang en algemeen belang – te doen. We wilden deze trouwe klant helpen in de moeilijke situatie waarin zij al zaten en we besloten pragmatisch te zijn. Als compliance officer wil ik dat algemeen belang altijd meewegen en waar nodig laten prevaleren.”

---

# “ Geen stab in the dark over risico's



**Ron de Wit**  
Plaatsvervangend  
commandant  
brandweer Twente

“Burgers begrijpen best dat je een euro maar één keer kunt uitgeven en dat het financieel onhaalbaar en onwenselijk is om zo'n beetje alle risico's uit te bannen. Een basisvoorwaarde: een helder beargumenteerd verhaal over het risicobeleid. Natuurlijk delft de ratio vaak het onderspit als er wat fout gaat. Als er in een café brand ontstaat en er komen meerdere mensen om het leven, dan speelt de emotie een hoofdrol. Hoe kon dit gebeuren? Maar wat je in elk geval daarna niet moet doen is suggereren dat zoiets nooit meer zal voorkomen, want dan creëer je verkeerde verwachtingen.

De Amerikaanse rechtsgeleerde Cass Sunstein betoogt in zijn boek 'Risk and Reason' dat risicobeleid op redelijkheid gebaseerd zou moeten zijn. 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.”

Meer lezen: 'Risk and Reason' van Cass Sunstein

---

## “ Maak van risico- management teamwork



**Peter Zents**  
CFO Ten Brinke Group

“Ten Brinke is een bouwende ontwikkelaar en ontwikkelende bouwer. Het managen van risico's zit dan ook in het hart van dit familiebedrijf. We zijn de afgelopen decennia fors gegroeid maar hechten nog steeds aan snelheid. Als een werkmaatschappij een projectvoorstel indient, dan geven we als bestuur binnen 48 uur een antwoord. Zo niet, dan kunnen ze uitgaan van een 'ja'. Daarmee dwingen we ons tot snelheid. We kijken naar een set factoren en hebben de informatievoorziening daarover goed op orde. Maar waar het vooral om gaat is dat ons directieteam van vijf mensen vanuit verschillende perspectieven samen tot een totaalbeeld komt. Dat kan in de huidige complexiteit ook eigenlijk niet anders.

We zijn bij dit alles ook niet bang voor fouten. Sterker nog, we geven expliciet ruimte aan directieleden om te vertellen over hun grootste fouten van de afgelopen maanden, zodat een collega die niet meer hoeft te maken. Want een fout maken is geen probleem. Maar twee keer dezelfde fout willen we te allen tijde voorkomen.”

---

## “ Als bestuurder reislustig zijn



**Jaap Smit**

Commissaris van de  
Koning in Zuid-Holland

“In ons maatschappelijke systeem is de veilige en makkelijkste weg voor bestuurders en managers om je te verschuilen achter procedures, regels en spreadsheets met businesscases. Maar daarmee los je niet altijd ingewikkelde problemen op. Een leider moet af en toe moedig zijn en niet de veiligheid zoeken in procedures en protocollen, maar goed beargumenteerd daarvan af durven wijken voor een goede oplossing. Maatwerk durven toepassen als de situatie daarom vraagt. Tegen de stroom in zwemmen. Buiten de lijnen kleuren, als dat nodig is.

Juist in een periode waarin we allerlei grote transities moeten doorvoeren is dat essentieel. Daarin zijn zaken immers niet volledig te plannen en moet je ‘reislustig’ zijn als bestuurder. Daarom moedig ik iedereen in mijn omgeving aan om de benodigde moed te tonen en creatief te zoeken naar wat ‘wel’ kan binnen de juridische kaders. Zodra iemand ‘ja, maar’ zegt wil ik hem of haar overtuigen om er ‘en toch’ van te maken.”

---



FOUTENACCEPTATIE

## “ Onderscheid maken tussen principefouten en dagelijkse fouten



**Koos van Oord**  
Commissaris

“Fouten maken mag, zo horen we vaak. Het zijn mooie woorden maar het ligt in werkelijkheid wat genuanceerder. Ik maak consequent onderscheid tussen principefouten – 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 principefouten optreden die daar afbreuk aan kunnen doen. Voor een aannemer betekent dit 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.

Over dagelijkse fouten met beperktere consequenties ben ik mild. Ik laat het soms bewust gebeuren. Jaren geleden wist ik vrijwel zeker dat een medewerker een fout maakte in het plannen van een project met een verkeerde aanname over waterstanden. Ik liet het lopen in de wetenschap dat het een paar ton zou kunnen kosten. Het bleek hem de best denkbare leerschool op te leveren.”

---

## “ Leiders dwingen tot helderheid over punt B



**Jeroen van der Veer**  
Commissaris &  
voormalig CEO Shell

“We willen weten wat we willen. Dat is in het kort de uitdaging voor leiders: ze moeten hun mensen een kristalhelder verhaal voorschotelen over het langetermijndoel. Over (het waarom van) de beweging van punt A naar punt B. Dat ligt natuurlijk voor de hand, maar het is toch precies daar waar het vaak fout gaat. Punt B is vaak alleen in vage termen beschikbaar en tijdens meetings met managers en consultants wordt er dan maar wat gedaan. De discussie is vervolgens weinig zinvol en iedereen gaat maar wat rondhollen.

Ik prikkel leiders daarom vaak om het verhaal steeds scherper te krijgen. Dat wordt door de organisatie enorm gewaardeerd en is ook goed voor de foutentolerantie. Het is dan immers niet zo erg als er bij de stappen op weg naar punt B wat misgaat, omdat je daar dan nog op kunt bijsturen in de wetenschap dat het grote doel nog steeds overeind staat.”

**Meer lezen: ‘Van A naar B: Lessen in leiderschap’ van Jeroen van der Veer**

---



“  
**Zie elk besluit  
vooral als  
een volgend  
leermoment**



**Egge van der Poel**  
Adviseur en  
toezichthouder

“Schrijver Nicholas Taleb onderscheidt in zijn werk drie ‘werelden’. De fragiele wereld waarin iets kapotgaat als je het laat vallen; de robuuste wereld die onverstoort verder gaat als iets valt; en de anti-fragiele wereld die juist sterker wordt als iets 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.”

**Meer lezen: ‘Antifragile: Things that Gain from Disorder’ van Nassim Nicholas Taleb**

---

“  
**Leren elkaar  
aan te spreken  
op niet-integer  
gedrag**



**Lousewies van  
der Laan**  
Transparency  
International  
Nederland

“Nederland is van oudsher een ‘high trust’-samenleving en dat speelt een belangrijke rol in onze hoge welvaart en maatschappelijk geluk. Deze ‘high trust’-samenleving brokkelt echter af mede doordat het publiek ‘fout gedrag’ ziet in zowel de publieke als private sector.

Mijn overtuiging is dat we gedrag niet alleen moeten sturen door (het handhaven van) wet- en regelgeving, maar dat we ook meer moeten inzetten op de juiste cultuur. Fout gedrag begint vaak met ogenschijnlijk onbeduidende zaken, maar als je daar niets aan doet, kom je op een glijdende schaal. Veel bedrijven weten niet goed hoe ze daarmee om moeten gaan – we zijn niet gewend om elkaar aan te spreken.

Daarom start Transparency International de Integrity School, om handelingsperspectief te bieden. Wat je dan bijvoorbeeld ziet is dat er een kloof is tussen hoe de directie denkt te sturen op integriteit terwijl de werkvloer in een andere realiteit leeft. Deze constatering is het begin van verandering.”

---



GOEDETROUW



## Aan het werk met menselijke maat



**Marieke van  
Wallenburg**

Ministerie van  
Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

“Ambtenaren moeten een veilige omgeving ervaren waarin ze zaken ter discussie kunnen stellen en zich durven uit te spreken. Elke collega die bijvoorbeeld te maken krijgt met een casus waar de regels helder zijn maar waar het volgen van deze regels botst met het eigen vakmanschap, moet de ruimte krijgen om dat bespreekbaar te maken.

Precies daarom worden zogeheten leerateliers of maatwerkplaatsen georganiseerd, waar collega's met elkaar in dialoog gaan over de dilemma's die ze in hun dagelijkse praktijk tegenkomen en hoe ze daarmee omgaan. Dat zijn essentiële momenten van reflectie.”

---

# “ Afscheid durven nemen van zinloze routines



**Jan den Boon**

Voorzitter Raad van  
Bestuur Spectrum  
Twente

“De zorg kent veel regels en dat is begrijpelijk want er staat veel op het spel. Elke nieuwe regel of elk nieuw protocol wordt ontwikkeld vanuit een valide doel. Waar het misgaat is dat we ons niet blijven afvragen of dat jaren later nog steeds zo is. Mooi voorbeeld is de verplichte vergelijking van sterftecijfers tussen ziekenhuizen. Ik wil daarvan af, niet omdat ik bang ben dat we niet goed scoren, maar omdat deze ‘Hospital Standardized Mortality Rate’ niet langer wat toevoegt.

Ten eerste is het erg complex – het CBS heeft 53 pagina’s nodig om het model uit te leggen en wijst op de beperkingen ervan. Ten tweede, omdat we inmiddels betere alternatieven hebben om uitkomsten van zorg te meten. Ik pleit dus voor afschaffing en bouw daartoe aan een coalitie die met mij die verandering afdwingt. En ik vind eigenlijk dat elke leider – in elk domein – dergelijke zaken moet aanpakken. Niet erover klagen, maar verandering afdwingen.”

---

# “ Waardenvol werk



**Maarten Schurink**  
Secretaris-generaal  
van het ministerie van  
Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties

“ *Waardenvol werk*, dat is waar ambtenaren voor gaan en voor staan. En dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan in een tijd waarin oplossingen steeds moeilijker te vinden zijn. Een tijd waarin er veel complexe en urgente opgaven tegelijkertijd zijn. En waarbij de meningen over de aanpak ervan flink verschillen. Ondertussen staat ook nog het vertrouwen in de overheid onder druk, bijvoorbeeld door de toeslagenaffaire. Een eenvoudig succesrecept is er niet. Maar ik weet wel dat we dit niet oplossen met een rapport, onderzoek of plan.

Het gaat om het doen. Waardenvol werken, met een ‘n’ inderdaad, wat betekent: werken vanuit vertrouwen, verantwoordelijkheid en dienstbaarheid. Met het algemeen belang voorop, het resultaat voor mensen, organisaties en opgaven centraal. Ambtenaren die zich inleven, nieuwsgierigheid tonen en van daaruit naar oplossingen zoeken. Die vakwerk leveren en maatwerk mogelijk maken; bijvoorbeeld omdat beleid of wetgeving ergens niet in voorziet, of onbedoelde uitkomsten heeft. Gewoon ons werk doen, vanuit de waarden waarvoor we staan. Dat is misschien niet sexy, bijzonder of uniek, maar dat levert wel mooie resultaten op, en geeft ook ruimte voor herstel van het vertrouwen.”

---

“  
**Soms moet je  
op je handen  
blijven zitten  
als leider**



**Mattijs ten Brink**  
CEO Sunweb

“ Bij Transavia leerde ik wat crisismanagement is in de luchtvaart. Les 1: als leider moet je in een crisis ruimte bieden aan operationele teams om hun werk te doen. Dat betekent ook dat je ze moet afschermen van allerlei prikkels en mensen die alleen maar kunnen afleiden.

Dat is bij het leiden van een bedrijf eigenlijk niet anders. De reismarkt is om tal van redenen heel volatiel en fundamenteel anders dan jaren geleden. Een groep mensen boekt heel vroeg, een grote groep juist extreem laat. En daartussen zit nu een soort niemandsland. Dat voelt wat unheimisch, en de natuurlijke reactie als manager of bestuurder is om in actie te komen. Maar soms is het beter om op je handen te blijven zitten en vertrouwen te hebben in de grote lijn. De teams gewoon hun werk laten doen. En hen het vertrouwen en de ruimte geven zodat ze zich niet van de wijs laten brengen.”

---

# “ Communiceren over de feiten met gevoel voor de emotie



**Hein-Jan Vink**  
Hoofd Audit Centraal  
Orgaan opvang  
asielzoekers

“De polarisatie van dit moment is een groot probleem in onze maatschappij en maakt inhoudelijke discussies soms erg lastig. Dat geldt zeker ook voor het asielvraagstuk. Het Centraal Orgaan opvang asielzoekers moet bij de opvang en begeleiding van asielzoekers terdege rekening houden met beeldvorming. Als manager van een afdeling help ik samen met mijn team om de koele en kille analyses te maken die aangeven wat werkt om snel betere opvang te realiseren, overlast te verkleinen, de voorinburgering effectiever te maken en de brandveiligheid te verhogen. Die inhoudelijke analyse moet gewoon deugen.

Maar waar het daarnaast om gaat is bij de communicatie over die analyses grip te hebben voor de emoties en de verschillende perspectieven die groepen mensen hanteren. De analyse moet op een zodanige wijze gecommuniceerd worden dat het voor niet-specialisten begrijpelijk is. Goede communicators kunnen met de juiste feiten én de juiste emotie het verschil maken in tijden van polarisatie.”

---





ECHT LUISTEREN

## “ Als toezicht- houder snappen wat er speelt



**Cateautje Hijmans  
van den Bergh**  
Bestuurslid ACM

“Een goede toezichthouder zit niet in een ivoren toren, maar is er juist op uit heel goed te doorgronden wat er speelt in de samenleving. Neem bijvoorbeeld duurzaamheid of de verdere opkomst van algoritmes en hoe die impact hebben op de samenleving. Dat zijn grote thema’s waar we als toezichthouder ook nadrukkelijk met marktpartijen samenwerken om goed te begrijpen hoe de praktijk eruitziet. Dat leidt tot open gesprekken en is voor alle partijen nuttig.

Mijn oproep is dan ook heel simpel: kom naar ons toe als je vragen hebt. We zijn geen politieagent die zo veel 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.”

---

“  
**Eerst helderheid  
over de feiten,  
dan pas  
onderhandelen**



**Siebe Riedstra**  
Toezichthouder &  
Adviseur

“ Bij lastige dossiers moet je je eigen belang soms deels wegcijferen om het gedeelde belang te laten prevaleren. Juist in dergelijke situaties is het essentieel om continu signalen van vertrouwen af te geven. Met woorden en daden laten zien dat je echt transparant bent. Dan kan er een samenwerking ontstaan waarin mensen anderen iets gunnen in plaats van verwachten dat anderen iets voor hen doen.

Mijn ervaring is dat het daartoe ook essentieel is om de analyse van de feiten los te koppelen van de onderhandelingen en op dat punt gaat het nog wel eens mis. Wat er nodig is: veel tijd en moeite steken in het onderzoek naar de Ausgangssituatie en de effecten van beslissingen en dat ook tijdig delen en bespreken. Die voorfase moet je zoveel mogelijk scheiden van de onderhandelingen zelf, zodat een (verhitte) discussie niet extra wordt bemoeilijkt door discussie over het feitencomplex.”

---

“  
**Eerst goed  
luisteren,  
dan je besluit  
uitleggen**



**Gisella van  
Vollenhoven**

Commissaris in de  
financiële sector

“Als commissaris sta je soms voor lastig uitlegbare besluiten, met name wanneer stakeholders een veelheid aan perspectieven vertegenwoordigen zoals bijvoorbeeld het geval is bij een remuneratievoorstel voor de Raad van Bestuur. Ook al is de voorgestelde beloning rationeel de juiste keuze – en de uitkomst van een gedegen afweging van perspectieven – kan het besluit toch stevige maatschappelijke kritiek krijgen. Begrijpelijk, al was het maar omdat het gaat om bedragen die voor veel burgers haast niet te begrijpen zijn.

Zowel tijdens de besluitvorming als erna is het dan 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 onderschat. We zijn als mens nogal geneigd om snel in een antwoord- of oplossingsmodus te schieten, maar veel mensen willen dat helemaal niet. Ze willen gewoon worden gehoord.”

---

“  
Op een  
scorebord  
turven of ik  
echt luister



**Arnold Pureveen**  
CFO Woonzorg  
Nederland

“Risico’s nemen vraagt om een veilige omgeving, waar mensen geen drempels ervaren om wat dan ook met je te bespreken. Als leider kun je daar moeilijk objectief over zijn. Je kunt werken aan zo’n cultuur met het juiste beleid en maatregelen. Je kunt dat ook nog meten. Maar al is het perfect op orde, het simpele feit dat jij bepaalde strepen op je mouw hebt, heeft impact op hoe mensen om je heen zich gedragen. En dus moet je (1) zoeken naar mensen die je een eerlijke spiegel voorhouden en (2) in gesprekken met medewerkers echt luisteren. Niet direct in de analysemodus schieten, oplossingen aandragen of een weerwoord bieden, maar echt luisteren om te leren.

Eenvoudig is dat niet. Persoonlijk dwing ik mezelf om dat te doen door een scorebord bij te houden, waarin ik voor mezelf turf of ik het op dat punt goed of niet goed doe. Of ik echt heb geluisterd en op dit punt leer. Dat houdt mij bij de les en gebruik ik als spiegel voor mezelf.”

---



EERLIJK VERHAAL

## “ Trots zijn op twijfel



**Petri Hofsté**  
Commissaris

“Alle aandacht gaat altijd uit naar de toppers die op een voetstuk staan en daar ook zomaar af kunnen vallen als er wat misgaat. Ik denk dat zij in elk geval lef moeten hebben om in geval van incidenten transparant te zijn. Als je dat goed doet, dan bouw je daarmee ook vertrouwen op. Maar je moet jezelf dan niet verliezen in ingewikkelde verklaringen, maar een eenvoudig en eerlijk verhaal vertellen.

Leiders hebben ook twijfels, zoals elk mens die heeft. Dat lijkt me 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. Als commissaris moet je daartoe rust en veiligheid bieden aan bestuurders zodat zij door ons toezicht niet verkrampen, maar zich uitgedaagd voelen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.”

---

## “ Dilemma's beter structureren om moeilijke keuzes uit te leggen



**Mijntje Lückerath**  
Hoogleraar en  
toezichthouder

“Als bestuurder, maar ook als commissaris, moet je trouw zijn aan je morele kompas, zo wordt vaak gesteld. Dat is waar, maar dat impliceert ook dat er maar één richting de juiste is. Maar morele dilemma's impliceren een keuze, met soms conflicterende morele normen. Er is nog veel te winnen om besluitvorming daarover te professionaliseren, bijvoorbeeld door (morele) afwegingen beter te structureren en te prioriteren met een 'overwegingenmatrix'.

Bestuurders én commissarissen krijgen daarmee inzicht in uiteenlopende belangen en (persoonlijke) morele opvattingen. Dat leidt tot een beter besluit en heeft een prachtig neveneffect: zodra je dat gestructureerd doet helpt dat bij externe communicatie, niet alleen over wat het besluit is, maar ook hoe je tot dat besluit komt. Door dat proactief te doen neem je de leiding in een maatschappelijk debat over zo'n besluit en open je de black box van de besluitvorming voor het publiek. En daarmee voorkom je dat je in een defensieve rol wordt gedwongen.”

**Meer weten: 'Morele dilemma's in de Boardroom' van Mijntje Lückerath**

---



## “ Gemeend sorry zeggen



**Marcel Levi**

Voorzitter Nederlandse  
Organisatie voor Weten-  
schappelijk Onderzoek

“Als zorgprofessional kun je een patiënt behoorlijk wat onbedoeld leed aandoen voordat deze boos wordt. De meesten zijn heel vergevingsgezind mits je (1) een gemeend excuus maakt voor de fout, (2) helder uitlegt wat er is gebeurd en (3) daar direct mee komt. Precies op die punten gaat het bij leiders in de publieke sector vaak mis. Ze draaien vaak te lang om de hete brij heen.

Ik ben eigenlijk wel benieuwd 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. Ik ben er eigenlijk van 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 op voorhand al vast.”

---

## “ Bewuste keuzes over ongemakkelijke waarheden



**Medy van der Laan**  
Voorzitter Nederlandse  
Vereniging van Banken

“Banken hebben een roerige periode achter de rug als het gaat over de poortwachtersfunctie die uitmondde in grote administratieve lasten en uitsluitingen voor consumenten en bedrijven, die daar ontevreden over waren. Na enkele keren intern aankaarten bij De Nederlandse Bank met het verzoek om een publiek debat – dat steeds werd geweigerd – besloot ik het zelf publiekelijk aan te kaarten. Ook al wist ik dat de justitiële ketenpartners en ministeries mij dat niet in dank zouden afnemen en dat het tijdelijke bekoelde relaties met hen tot gevolg zou kunnen hebben.

Maar dat was het waard, omdat er sprake was van onrecht dat niet serieus werd genomen. In andere gevallen van zulke ‘ongemakkelijke waarheden’ kies ik er weer voor om me vooral sterk te maken in het informele circuit. Die keuzes maak je vanuit ervaring, afwegingen en intuïtie: je maakt een inschatting van de benodigde aanpak om tot verandering te komen.”

---



HOGER BELANG

## “ Voedsel voor polarisatie wegnemen



**Rennie Rijpma**  
Hoofdredacteur AD

“Als ik als hoofdredacteur van het AD niet alert ben, dan schrijven we alleen over wat misgaat, slecht nieuws, dat zit in het DNA van een journalist. Ik blijf er dan ook voortdurend op hameren dat we een aantrekkelijke mix moeten bieden waarin ruimte is voor schandalen, misstanden, grote problemen maar ook voor oplossingen en inspirerende voorbeelden.

De afwegingen gaan ook over de vraag of je bepaalde zaken aandacht moet geven, of juist niet, omdat je daarmee voeding geeft aan polarisatie. Gaan we in op de laatste acties van Willem Engel of de schoenen van Hugo de Jonge? En de afwegingen gaan over hoe je voorbij de makkelijke snelle inzichten ook een spiegel kunt aanreiken voor meer reflectie.

Denk bijvoorbeeld aan de toeslagenaffaire, waarin natuurlijk veel mis is gegaan. Maar waarin de Tweede Kamer ook de hand in eigen boezem moet steken, want alle 150 Kamerleden stemden voor het hardere beleid.”

---

# “ Liever excuses achteraf dan toestemming vooraf



## Mark Frequin

Docent/adviseur  
publiek leiderschap  
en voormalig  
topambtenaar

“Toen de coronacrisis uitbrak had Nederland acuut behoefte aan een grote hoeveelheid beschermingsmiddelen zoals mondklappers. De druk was hoog en binnen een dag werkte een team van 100 mensen (uit de zorg, bedrijfsleven, handel, transport en overheid) samen. Ze wisten dat ze elkaar nodig hadden en werkten in vertrouwen aan een opgave waarvan het einddoel onzeker was. Oftewel: we bouwden een brug terwijl we erop liepen, want we wisten niet hoelang de pandemie zou duren en hoe heftig die zou worden.

Het betekende ook dat er lef nodig was en dat fouten onvermijdelijk waren. De gedachte was dan ook dat je beter excuses achteraf kon maken dan overall toestemming vooraf voor zou moeten regelen. Dit was natuurlijk een bijzondere situatie, onder meer vanwege de maatschappelijke, de politieke en de tijdsdruk. Maar die lef is ook in breder verband nodig. Sterker nog: van een leider mogen we verwachten dat hij of zij een beetje buiten de lijntjes durft te kleuren, want anders krijg je geen nieuwe oplossingen. En je moet bereid zijn om te sneuvelen als dat nodig is.”

**Meer lezen: ‘Kompas voor Publiek Leiderschap: Visie op Wenselijke Leiderschapsrichtingen’ van Mark Frequin**

---

“  
**Moeilijke  
keuzes  
loskoppelen  
van je ego**



**Tanja Dik**  
CEO Johan Cruijff  
ArenA

“De ArenA is meer dan een multifunctioneel state-of-the-art-gebouw waar Ajax voetbalt en Mojo concerten organiseert. We vervullen ook een grote sociaal-maatschappelijke rol in onze omgeving en nemen daarvoor verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld met stevige klimaatambities. Als je streeft naar het hoogste doel, dan is het onvermijdelijk dat je soms plannen en nieuwe standaarden ontwikkelt waarvan je niet op voorhand weet of ze wel volledig haalbaar zijn. Het is simpel: je moet risico's nemen.

Ik heb daar geen angst voor. Waarom? Simpelweg omdat ik niet bang ben om toe te geven dat niet alles lukt. Ik denk dat het nemen van risico's door bestuurders vaak wordt 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. En een mooi neveneffect daarvan: je hoeft er nooit dubbele agenda's op na te houden, want je kunt altijd het eerlijke verhaal vertellen.”

---

# “ Reflecteren op hoe je met elkaar omgaat



**Sacha Ausems**  
Burgemeester Waalwijk

“Een gemeenteraad staat ten dienste van de gemeenschap en moet dus goed luisteren naar wat er speelt. Dat vraagt om een ruimte en sfeer waar iedereen echt gehoord wordt en serieus wordt genomen. Een ruimte waarin wijze besluiten worden genomen die uitlegbaar zijn en waar iedereen zich toe kan verhouden. Het vraagt ook om onderling vertrouwen, de wil om jezelf te verdiepen in een ander en het besef dat je samen echt tot betere besluiten komt. Ik noem het samen-wijsheid.

In een paar heisessies stonden we hier expliciet bij stil. We reflecteerden op taalgebruik en op het eigen handelen en maakten afspraken over hoe we dingen gaan doen met elkaar. Het resultaat is dat we weten welke mores we van elkaar kunnen verwachten. En het mooie is dat we nu als het toch weer even fout dreigt te gaan in de discussies elkaar heel eenvoudig aan die mores kunnen herinneren.

---

# Tips om deze Trust Bites te gebruiken



Vraag u af welke van de 30 Trust Bites u (vooral) aanspreken en waarom dit zo is.



Doordenk (en schrijf uit) uw eigen Trust Bite, in de zin van wat u persoonlijk en concreet bijdraagt aan vertrouwen eerst.



Bespreek (een selectie van) de Trust Bites in uw werkomgeving. Ga na wat eenieder persoonlijk aanspreekt en wat ieder zelf concreet bijdraagt aan vertrouwen eerst.



Doordenk (met anderen) in hoeverre de zes principes van vertrouwen eerst zijn ingebed in uw werkomgeving en welke verbetering wenselijk is.





**Mogelijk gemaakt door:**

KPMG Advisory

**Initiatief:**

Muel Kaptein

**Redactie:**

Nart Wielaard en Muel Kaptein met medewerking van  
Egbert Eeftink en Sander Klous