

Het kleine ongemak: waarom weggijken nooit neutraal is

Symposium: De bewakers van de werkelijkheid: vertrouwen en integriteit als basis

Laura van Geest (bestuursvoorzitter AFM)

Dames en heren, Maarten,

Vertrouwen en integriteit, de onderwerpen van vandaag. Het zijn misschien niet de onderwerpen waarvoor mensen spontaan een kaartje kopen.

Maar hoe je het went of keert, ze vormen wél de basislaag onder alles wat we in onze sectoren doen.

Laat ik meteen eerlijk zijn: we nemen vandaag de dag beslissingen in een tijd van verharding. Een tijd waarin het gesprek buiten harder wordt, en het gesprek binnen - in de bestuurskamer - vaak juist zachter.

We praten voorzichtiger. We formuleren ronder. We bewaren de rust.

Totdat die rust ineens iets blijkt te bedekken.

En dat is waar ik het vandaag met u over wil hebben: over weggijken.

Niet als verwijt. Niet als vingerwijzing. Maar als menselijk verschijnsel, omdat ik het overal zie: bij toezichthouders, bij besturen, bij commissarissen, en zo nu en dan ook bij mezelf.

Weggijken is geen karakterfout. Het is een reflex.

Maar - en dat is de kern van mijn betoog vandaag - weggijken is nooit neutraal. Ook niet kijken is een keuze. En soms zelfs de duurste.

Hoe ik daar zo zeker van ben?

Ik kan nu natuurlijk zeggen dat mijn onderbuik dat zegt. Klinkt wat meer 'bestuursvoorzitter-like'.

Maar soms komen inzichten ook op gênante momenten. [pauze] Ik zie aan gezichten dat u dit herkent.

Mijn moment, laat op de avond... Lage weerstand, hersenen in de spaarstand, en zo belandde ik bij *Bridgerton*. Inderdaad, die serie met jurken, drama, romantiek, strijkers... en een Regency Engeland dat historisch gezien totaal niet klopt.

Maar narratief werkt het fantastisch.

Omdat de makers iets heel interessants doen: ze kiezen een lens.

Ze veranderen niet de feiten, maar de weergave (voor de niet-kijkers: kleur).

En die keuze bepaalt welke werkelijkheid je ziet.

In de bestuurskamer doen wij precies dat.
Geen jurken, wél dashboards.
Geen strijkers, wél spreadsheets.

Maar altijd weer diezelfde vraag:
Wat laten we zien?
Wat laten we liggen?
Wat laten we in stilte/onbenoemd?

In governance is neutraliteit zelden neutraal.
Het is regie.
En soms is het wegstijgen.

Ik zie dat in drie vormen.
Drie patronen.
Drie manieren waarop spanning niet wordt uitgesproken, maar wel degelijk aanwezig is.
Alle drie menselijk, herkenbaar. En gelukkig ook oplosbaar.

De eerste vorm: Wegkijken door het anders te noemen dan het is

Ik noem dit ook wel eens de vriendelijke verdoving van keurige taal

Dit is de elegantste vorm van wegstijgen. We veranderen niets aan de werkelijkheid, maar wel de woorden waarmee we haar beschrijven.

In de financiële sector herkent u ze vast:

- een risico heet een aandachtspunt
- terugkerende problemen worden incidentjes
- structurele signalen worden operational noise
- en iets waar we ons ongemakkelijk bij voelen, heet complex

Taal is een prachtig instrument. Maar kan zoals gezegd, verdovend werken. Hoe ronder de woorden, hoe minder urgentie mensen voelen.

Ik zie het vaak in dossiers over ESG strategie. Een instelling die jaren glashelder was over haar duurzaamheidsambities begint ineens te praten in termen als “balanced”, “market aligned”, “efficiency gains”. Het werk verschuift niet eens zoveel. Keuzes worden verbloemd. Er komen nieuwe code woorden, om de uiteenlopende stakeholders te vriend te houden.

Of in integriteitsrapportages: een patroon van *near misses* wordt omschreven als “een datakwaliteits-vraagstuk”.

Het gevaar is simpel:

In mist kun je prima vergaderen,
maar je kunt nauwelijks sturen.

Wat helpt? Heel eenvoudig: taaldiscipline.

Als je merkt dat woorden vooral de spanning dempen, dan is het tijd om ze terug te brengen naar hun platte, eerlijke vorm.

Want als de woorden scherp zijn, wordt het gesprek dat meestal ook. De externe verpakking is van later zorg.

Dan de tweede vorm: Wegkijken door te gedogen wat eigenlijk wringt

Kortom: Het zachte schuren dat we even laten liggen

Dit is de vorm die iedereen kent.

Je ziet iets.

Je voelt iets.

Je denkt: *Hm*.

En je doet... niets.

Niet nu.

Straks.

Na het kwartaal.

Na de audit.

Na de zomer.

Het voelt verstandig.

Kalmerend zelfs.

Maar risico's houden niet van wachten.

Ze groeien in stilte.

In de financiële sector zie ik het rond transactiemonitoring tegen witwassen.

We weten dat het model piept en kraakt: dat er bias in zit, dat de hitrate laag is, dat legitieme klanten te vaak vastlopen.

Iedereen voelt het.

Maar zolang het systeem niet volledig vastloopt, wordt het geaccepteerd. Zien we het nog even aan.

Totdat het dossier geen "optimalisatievraagstuk" meer is maar een reputatie incident — en dan mag iedereen alsnog naar de tekentafel.

Hetzelfde gebeurt geregeld bij **cyberrisico's**.

Er zijn "*near misses*", kleine meldingen, afwijkingen die steeds terugkomen.

Allemaal verklaarbaar. Maar samen vormen ze een **patroon**.

En zolang niemand dat patroon hardop benoemt, is gedogen het feitelijk beleid.

De gedragswetenschap noemt dit "omstanders-complicity": niet één fout, maar vijftien gemiste momenten waarop iemand had kunnen zeggen: "*Volgens mij klopt hier iets niet.*"

En nog iets: uit onderzoek blijkt dat wie het wél zegt, soms een sociale prijs betaalt. Als in minder waardering, minder invloed, minder informele betrokkenheid.

Daarom blijft het vaak stil.

In het kader van #hoedan, ook hier een paar oplossingen:

Een simpele **premortem** ("stel dat dit over een jaar misgaat — waarom?").

Een vooraf afgesproken **trigger** ("als X gebeurt, openen we dit dossier automatisch").

Twee **escalatieroutes** (in de lijn én ernaast). Zodat niemand hoeft te wachten tot iemand anders dapper wordt.

Dan mijn laatste punt: Wegkijken door het onderwerp helemaal niet te benoemen

Deze vorm is de stilste. En de duurste.

Het draait om onderwerpen die iedereen voelt maar niemand agendeert.

Niet omdat het verboden is.

Maar omdat iedereen intuïtief weet: Als ik nu deze put opentrek, dan ben ik de rest van de vergadering bezig met gladstrijken.

In de financiële sector zie je dit bij:

- **frictie in de top** (CEO–CRO, CFO–CIO): iedereen voelt het, niemand zegt het
- **sanctierisico's**: commercieel gevoelig, reputatiegevoelig, dus “nog niet rijp”
- **belangrijke cultuurthema's**: we voelen dat er iets verschuift, maar het blijft buiten de ruimte

Verzwegen onderwerpen verdwijnen nooit in de la. Ze verdwijnen in de cultuur. En daar worden ze groter, stroperiger en duurder.

Wat we vandaag niet benoemen, betalen we morgen terug.

Niet omdat iemand iets fout deed, maar omdat niemand het durfde te zeggen. Of: omdat de context het onveilig maakte.

En dat laatste is cruciaal: uit onderzoek van een van mijn collega's blijkt dat commissarissen die kritisch zijn richting een CEO in sommige raden status verliezen, uitgesloten worden van informele afstemming of minder serieus genomen worden.

Maar in veilige raden gebeurt dit niet. Daar wordt kritiek zelfs gezien als deskundigheid.

De sfeer bepaalt dus of tegenspraak leidt tot risico of tot kwaliteit.

Dan nu de vraag: wat vraagt dit van een Voorzitter?

Laat ik beginnen met wat het niet vraagt.

Het vraagt geen superheldendom.

Geen zwaard.

Geen cape.

Het vraagt ambacht. Een voorzitter is feitelijk een soort regisseur. Regie van ruimte, van tempo, van taal, van veiligheid.

Laat me dat concreet maken.

Een goede voorzitter spreekt laat in de vergadering.

Niet omdat hij of zij bescheiden is, maar omdat laat spreken ruimte maakt.

Als u als eerste spreekt, gaat de rest interpreteren.

Als u als laatste spreekt, gaat de rest denken.

Het verschil is gigantisch.

Een goede voorzitter normaliseert twijfel.

Twijfel is geen ruis; twijfel is informatie.

Twijfel is het vroege waarschuwingssysteem van de raad.

Eén zin kan een hele kamer ontladen:

“Ik zie het nog niet — wie ziet wat ik niet zie?”

Mijn go-to vraag is *Ik hv domme vragen*:

Een goede voorzitter scheidt verkennen van besluiten.

Want als niemand weet in welke fase je zit, dan krijg je gesprekken waarin een eerste gedachte al voelt

alsof dat het definitieve pad is.

Verkennen vraagt lichtheid.

Besluiten vragen scherpte.

En als je dat niet benoemt, krijg je een mengvorm die niemand begrijpt — en waarmee iedereen later ruzie kan krijgen.

Een goede voorzitter organiseert tegenspraak.

Niet door te zeggen: “Wees kritisch.”

Dat werkt alleen bij mensen die toch al kritisch waren.
Nee: door iemand de rol te geven.
Vandaag is Piet de tegendenker.
Morgen Maria.
Daardoor is tegenspraak niet langer een karaktertrek, maar een functie.
En functies zijn sociaal veel veiliger.

Een goede voorzitter maakt **fouten bespreekbaar zonder drama**.
Door vooraf drempels af te spreken waarop je automatisch terugkomt.
Dan hoeft niemand iets toe te geven.
Dan zegt de afspraak het voor je.

Een goede voorzitter bewaakt het **ritme**.
Gevoelige thema's horen niet in de rondvraag, maar **voorin** de agenda.
Waar tijd is.
Waar nuance is.
Waar mensen nog energie hebben.

En tot slot — misschien wel het belangrijkste — een goede voorzitter bewaakt de psychologische veiligheid.
Want uit het onderzoek van Mostert blijkt: de gevolgen van kritiek hangen volledig af van de sfeer in de raad.
In een veilige raad blijft de status van kritische stemmen intact.
In een onveilige raad worden ze afgestraft.
En dat verschil bepaalt de kwaliteit van toezicht.

Een voorzitter die mensen het gevoel geeft dat ze iets mogen zeggen, zonder dat hun positie eronder lijdt, is goud waard.
Niet omdat het aardig is, maar omdat het goede besluiten oplevert.

Dames en heren,

We zijn bijna rond.

Die avond op de bank, bij Bridgerton, was geen culturele openbaring.
Maar ik zag iets wat ik in de bestuurskamer voortdurend zie:
de lens bepaalt de werkelijkheid.

De makers veranderden het script niet. Ze veranderden de weergave.
En daarmee veranderde het verhaal.

Vandaag heb ik geprobeerd aan te geven dat het in onze bestuurskamers net zo gaat.

De woorden die we kiezen maken verschil.
De stiltes die we laten vallen, maken verschil.
De keuzes die we niet benoemen maken verschil.

Daarom eindig ik met de vraag die u morgen zó in uw eigen vergadering kunt gebruiken:

“Welk klein ongemak kiezen we vandaag, om het grote ongemak morgen te voorkomen?”

Dank u wel.