



No Trust, No Risk, No Glory

Door Monique van Dijken Eeuwijk

Het Belang van Vertrouwen

Onze Heilige plicht

Dank aan Maarten voor intro en vraag om te komen spreken.

- Dank Maarten voor je mooie introductie! Dank ook voor jouw verzoek om op jouw afscheidssymposium te spreken. Ik voel me vereerd.
- Ik vind het bijzonder dit te mogen doen in een kerk, zeker nu we zullen spreken over Vertrouwen én met mijn katholieke achtergrond, over de 10 Weesgegroeitjes.

- Maar in een luchtiger context; in een kerk, is het altijd fris en dat geeft mij vandaag een legitieme reden om een ander verzoek van jou Maarten in te willigen en mijn 'bontje' te dragen ' Bridgerton', again, somehow comes to mind.☺
- Ik heb nog nooit 'gepreekt' en ben ook zeker niet voornemens dat vandaag te doen. Wel neem ik u vandaag graag mee in wat volgens mij essentieel is onze samenleving, in de BV Nederland en wat steeds meer lijkt te verdwijnen; nl. Vertrouwen en daarmee gepaard gaand Risico-bereidheid.
- Graag reflecteer ik met u op de rol die wij daarin als bestuurders en commissarissen, als politiek, het openbaar bestuur, en de media daarin spelen.
- Als we voortdurend met wantrouwen worden bekeken, voortdurend worden veroordeeld en nog meer in een compliance-keurslijf worden gedwongen, dan raken we verlamd en maken we geen stappen vooruit. Zo verdwijnt het zo essentiële ondernemerschap uit Nederland, zo ook de mogelijkheid om te komen tot een duurzame collectieve toekomst voor ons allemaal.

-



10 Weesgegroetjes

“Ga het maar gewoon doen”. “Als het niet lukt, als je het verkeerd doet, dan doe je gewoon 10 weesgegroetjes en dan komt het allemaal goed.”

“Daarmee bedoelde ze niet dat ik geen verantwoordelijkheid hoefde te nemen voor mijn acties. Ze noemde die weesgegroetjes om mij aan te sporen te groeien en in mij het Vertrouwen te verankeren dat je Risico’s kunt nemen. “

“Je bent niet perfect. Niet alles lukt altijd. Maar ook dán mag je er nog steeds zijn. Fouten maken zag mijn oma als een voorwaarde om je te kunnen ontwikkelen.”

Waarom is Vertrouwen iets waar ik me zo mee bezig houdt?

Waarom is Vertrouwen iets waar ik me zo mee bezighoudt? De reden hiervoor is gelegen in wat ik doe en wie ik ben. En dat maakt wat mij drijft. En dit valt, als het om Vertrouwen gaat, in vieren uiteen:

(i) **Ten eerste:** Ik ben al ruim 25 jaar advocaat. En in al die jaren zie ik dat de pavlov-reactie van de politiek, van de wetgever is om steeds meer wet- en regelgeving uit te vaardigen, om steeds meer te controleren, al zou dat Dé oplossing zijn voor de grote uitdagingen waar we ons allemaal voor geplaatst zien.

Het hoeft geen betoog dat zulks niet waar is en sterker nog contraproductief blijkt te zijn. Begrijp me niet verkeerd, wetgeving en regelgeving, fungerend als een kader, is essentieel. Maar zou het niet moeten gaan om Thinking beyond Regulations. Niet voor niets de purpose van mijn eigen advocatenkantoor?!

(ii) **De tweede trigger:** De negatieve grondhouding die bestaat bij de politiek -, in de media, bij bepaalde toezichthoudende autoriteiten dat 'de ander 'per definitie niet te vertrouwen is.

(iii) **De derde reden** is gelegen in hoe ik ben opgegroeid. Ik ben ervan overtuigd dat wie je bent mede bepaald wordt door je 'significant others': 'jij die mij ik maakt'. Een 'significant other' voor mij: mijn oma.

Opgegroeid in het zuiden van Nederland, in de katholieke traditie en haar tijd ver vooruit. "Ga het maar gewoon doen", zei ze altijd tegen mij. "Als het niet lukt, als je het verkeerd doet, dan doe je gewoon 10 weesgegroetjes en dan komt het allemaal goed."

Daarmee bedoelde ze niet dat ik geen verantwoordelijkheid hoefde te nemen voor mijn acties. Ze noemde die weesgegroetjes om mij aan te sporen te groeien en in mij het vertrouwen te verankeren dat je risico's kunt nemen. Je bent niet perfect. Niet alles lukt altijd. Maar ook *dán* mag je er nog steeds zijn. Fouten maken zag mijn oma als een voorwaarde om je te kunnen ontwikkelen.

(i) **Ik gun het iedereen om fouten te durven maken.** Niet alleen mensen, maar ook ondernemingen. Zeker in het huidige tijdsgewricht waarin ik zie dat er een fixatie op controle en op oordelen is.

(ii) **Als we de genoemde pavlov-reactie niet wegnemen,** als, we voortdurend met wantrouwen worden bekeken, voortdurend worden veroordeeld en nog meer in een compliance-keurslijf worden gedwongen, dan raken we verlamd en maken we geen stappen vooruit. Zo verdwijnt het zo essentiële ondernemerschap uit Nederland, zo ook de mogelijkheid om te komen tot een duurzame collectieve toekomst voor ons allemaal.

Deze 3 omstandigheden brengen mij bij de 4^e reden waarom ik me zo bezighoud met Vertrouwen en dat is mijn overtuiging dat:

- a. Wanneer we alleen oordelen en veroordelen, we alleen het 'slechte' maar niet ook juist het 'goede' willen zien en benoemen, dat dat vooruitgang in de weg staat;
- b. En bovenal ook de overtuiging dat het veel effectiever en efficiënter is de wereld te helpen bouwen die we wel willen een dan de wereld vernietigen die we niet meer willen. Hierbij is weg bewegen van wantrouwen en controle naar vertrouwen essentieel.



Vertrouwen is kwetsbaar en kostbaar.

“Zonder Vertrouwen, zonder risico-bereidheid verliezen we waar Nederland groots in is of moeten we zeggen was. In verdraagzaamheid, in innovatie, in economische groei en in het borgen van onze rechtstaat. “

Vertrouwen is kwetsbaar en kostbaar.

En Vertrouwen is kwetsbaar en kostbaar.

- (i) **Vertrouwen is geen naïef concept** en ook geen gegeven; Het vraagt onderhoud, bewustzijn en vakmanschap. Ik neem u straks mee in de stadia van vertrouwen door de decennia heen.
- (ii) Vertrouwen is een **economische noodzakelijkheid.**
- (iii) En ook **essentieel in het borgen van onze normen en waarden.**

- (iv) **Zonder Vertrouwen, zonder risico-bereidheid verliezen we waar Nederland groots in is of moeten we zeggen was. Geen verdraagzaamheid, geen innovatie, geen economische groei en een bedreiging van onze rechtstaat.**

- (v) **Innovatie, economische groei, verdraagzaamheid, het beschermen van onze rechtstaat, is een verantwoordelijkheid van ons allemaal.**

- (vi) **En zeker van ons, die in een machtspositie zitten. In de corporate wereld: de RvB's/RvC's, in het publieke domein, de SG's/DG's, in het politieke domein; onze regering en onze 1^e en 2^e Kamer en zeker niet te vergeten in de media; het is een Heilige Plicht om dat woord in de Kerk maar eens te gebruiken.**

Stadia van vertrouwen



“Vertrouwen 0.0 — Menselijk vertrouwen, gebaseerd op instinct, nabijheid en culturele signalen.

Vertrouwen 1.0 — Contractueel vertrouwen, opgebouwd door schriftelijke overeenkomsten en afdwingbaarheid.

Vertrouwen 2.0. — Regelgevend vertrouwen, ontstaan uit crises en schandalen, waar licenties en naleving de overhand hebben.

Vertrouwen 3.0 — Netwerkvertrouwen, waar identiteit en machine-verifieerbaar gedrag samenkomen om iets te creëren dat zowel verifieerbaar als betekenisvol is; De uitdaging bij AI.”

De Stadia van Vertrouwen.

In noemde het al even, de stadia van Vertrouwen. Recent, na een andere voordracht over Vertrouwen die ik mocht geven, werd dat daarna zo mooi samengevat door Conny Dorrestijn, en zoals jullie hier achter mij op het scherm zien geprojecteerd.

En waar zijn we nu? Hebben we Vertrouwen 0.0. losgelaten? In de woorden van Eppo Bruins tijdens een overleg van de Vaste Kamer Commissie Financiën: *“Nog meer wet-en regelgeving is dat het post-moderne medicijn voor ons falend morele kompas?”* Want we zitten bovenal nu in de controle en het wantrouwen.

Controle is een illusie, een deugd en een ondeugd



“We zijn controle, wantrouwen gaan vereenzelvigen met ‘ Het Goede’, het ‘ Perfecte’ .”

“Met controle vervangen we de oncontroleerbare realiteit door controleerbare fictie.”

“Controle is een deugd in de zin van zelfdiscipline en verantwoordelijkheid, maar kan een ondeugd worden als het doorslaat in een dwangmatige behoefte om de werkelijkheid naar de hand te zetten.”

We zijn controle, wantrouwen, gaan vereenzelvigen met ‘het Goede’.

- **Waarom zitten we nu toch zo in de controle en in het wantrouwen?** Een vraag die we ons moeten stellen, willen we volgens mij kunnen terugkomen naar Vertrouwen en het durven nemen van risico's. Volgens mij zijn we controle en wantrouwen gaan vereenzelvigen met ‘Het Goede’
 - (i) Het streven naar "perfectie" is vaak een streven naar voorspelbaarheid en beheersbaarheid.

- (ii) Controle is dan niet neutraal, maar moreel geladen: Wie controle heeft, doet het goed. Wie het niet onder controle heeft, faalt.

 - (iii) Dit is een modernistische denkfout
-
- **We houden van controle.** We hebben het verheven tot een deugd. Wie *in control* is, wordt beschouwd als een geslaagd mens.

 - Een overheid die controle heeft, wordt als voorbeeld gezien. Denk aan de coronacrisis. **Toch is controle een illusie. Met controle vervangen we de oncontroleerbare realiteit door controleerbare fictie.**

 - We bezweren brandgevaar met certificaten, we regelen het weer met modellen, we beheersen de pandemie met statistieken. Als de administratie maar klopt, de hokjes maar zijn aangevinkt, de toezichthouder maar tevreden is.

 - **Kortom, controle is een deugd** in de zin van zelfdiscipline en verantwoordelijkheid, **maar kan een ondeugd worden** als het doorslaat in een obsessie of dwangmatige behoefte om de werkelijkheid naar de hand te zetten.



Controle en afhankelijkheid

“Autonomie is niet het uitsluiten van afhankelijkheid, maar het bewust kunnen dragen ervan.”

“Controle is een primitieve vorm van autonomie.”

“Vertrouwen is een volwassen vorm van autonomie.”

Hoort controle bij afhankelijkheid?

En als we dan bij ‘Controle’ als een deugd blijven, hoort controle dan bij afhankelijkheid? Een vraag die ook aan de orde kwam tijdens een recent interview dat ik had met Paul van Liempt.

Het antwoord voor mij op die vraag:

- (i) In zekere zin: ja!
Controle helpt ons los te maken van externe afhankelijkheid. We willen zélf onze keuzes maken, risico’s beperken, onze omgeving organiseren.

- (ii) Maar in een dieper psychologisch opzicht: **nee! Autonomie in volwassen, geïntegreerde zin gaat juist over het vermogen om met onzekerheid te leven, en niet alles onder controle te hebben.**

- (iii) Volgens de filosoof Carl Jung vraagt echte autonomie om bewustwording en integratie van de schaduw. Ook van onze afhankelijkheid, angsten, beperkingen en het niet-weten.

- (iv) **Dus autonomie is niet het uitsluiten van afhankelijkheid, maar het bewust kunnen dragen ervan.** Controle is dus een primitieve vorm van autonomie. Vertrouwen is een volwassen vorm van autonomie.



Vertrouwen en afhankelijkheid

“Vertrouwen is geen naïviteit, maar een vorm van kracht.”

“Afhankelijkheid zonder vertrouwen leidt tot machtsspelletjes.”

“Afhankelijkheid mét vertrouwen leidt tot verbinding.”

Mijn Visie op Vertrouwen

En wat is dan mijn visie op Vertrouwen? Geen preek, zoals beloofd, enkel mijn manier om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid, aan die ‘Heilige plicht’ die ik voel voor ook onze collectieve toekomst:

- (i) **Vertrouwen is essentieel om autonoom te kunnen zijn en te kunnen handelen binnen afhankelijkheid.** In je privéleven, in je werkende bestaan, in onze samenleving. Laura, in jouw voordracht lijkt ik te horen dat het bij jou ook draait om het creëren van een omgeving binnen RvC’s en RvB’s waar men autonoom in afhankelijkheid kan acteren.

- (ii) **Vertrouwen is de emotionele en cognitieve vaardigheid die nodig is om in afhankelijkheid te kunnen bestaan zónder in angst of regressie te vervallen.** Kinderen vertrouwen hun ouders. Volwassenen vertrouwen hun systemen, geliefden, teams – met behoud van zelfbesef. Het vermogen om afhankelijk te zijn zonder je autonomie te verliezen, is een teken van psychologische volwassenheid.

- (iii) **Vertrouwen is als gezegd geen naïviteit, maar een vorm van kracht.** Afhankelijkheid zonder vertrouwen leidt tot machtsspelletjes. Afhankelijkheid mét vertrouwen leidt tot verbinding.

- (iv) **Autonomie binnen afhankelijkheid zit ook (i) in onze grondwet besloten; jouw vrijheid houdt op waar de vrijheid van de ander begint en (ii) in de opzet van onze rechtstaat; de Trias politica.**



Autonomie binnen Afhankelijkheid

“Onze systemen (beleid, overheid, zorg, media) zijn zelf *autonomie-verlegen* geraakt. Ze kunnen geen Autonomie binnen Afhankelijkheid toestaan. “

“Immers enkel wie geen gevoel van controle heeft, wil heel graag *in control* zijn.”

Hoe verhoudt autonomie binnen afhankelijkheid zich met de alsmaar toenemende wet- en regelgeving en het (ver)oordelen door toezichthouders/politiek/media?

- En dat brengt ons van onze grondwet, onze trias politica naar de vraag:
- Hoe verhoudt Autonomie binnen Afhankelijkheid zich met de alsmaar (i) intensiverende wet- en regelgeving, én met (ii) de default houding van oordelen en veroordelen van toezichthouders, van politici, van de media?

- Hier komen we op systeempsychologie.
 - (i) Onze systemen: beleid, overheid, zorg, de media zijn, volgens mij, zelf autonomie-verlegen geraakt. Ze willen niet vertrouwen op de zelfregulatie van mensen, professionals of instituties. Ze kunnen geen autonomie binnen afhankelijkheid toestaan immers enkel wie geen gevoel van controle heeft, wil heel graag *in control* zijn. En dus reageren zij met hypercontrole, toezicht en sanctionering/veroordeling.
 - (ii) Waarom?
 - Angst voor risico's en fouten: zero risk-tolerantie).
 - Angst voor gezichtsverlies; imago-gedreven politiek, of zoals ik het vaak noem: politiek clientellisme;
 - Angst voor chaos; verlies van grip.
 - (iii) **En dus: meer regels, meer audits, meer standaardisering wat het systeem ogenschijnlijk betrouwbaarder maakt, maar in wezen vertrouwen ondermijnt.** Het systeem is zichzelf gaan wantrouwen en projecteert dat op de burger, op de professional.
- **Een wantrouwen dat veelal door de media wordt aangewakkerd en gestimuleerd onder de noemer van 'wij zijn kritisch en onafhankelijk.**

- Maar kritisch zijn is geen synoniem voor enkel oordelen en veroordelen; en (ii) onafhankelijkheid ontslaat je niet van verantwoordelijkheid voor ook de ander.’ Mijn naam voor het bijvoorbeeld het programma ‘Nieuwsuur’ is dan ook soms ook ‘Nieuwzuur’.

Wat vraagt Vertrouwen van ons in Boards



”Stakeholder dialoog en diversiteit.”

“Bermuda Triangle for Boards.”

“Zonder het nemen van risico’s, zonder moedig te zijn, verdien je nooit iets wat er echt toe doet.”

Wat vraagt Vertrouwen dan van hen, van ons in Boards? Vraagt het om moed?

- **Wat vraagt Vertrouwen dan van ons in Boards? Vraagt het om moed om je ‘Heilige plicht’ te vervullen ondanks het Systeem, ondanks de Media?**
- Ja het vraagt om moed, het vraagt volgens mij **om 3 dingen:**

- (i) **Ten eerste. Het kennen van je stakeholders en durven herkennen/erkennen van dilemma's die onlosmakelijk verbonden zijn met hun verschillende verwachtingen ten aanzien van jouw organisatie, jouw onderneming.** Het jezelf telkens de vraag te stellen bij het formuleren en executeren van de strategie, "Hoe borgen we het continue vertrouwen van onze stakeholders dat we ons aan onze strategische beloften houden? Een toetsende onderliggende vraag ook bij ieder onderwerp dat op de agenda van de RvB en RvC staat.

Het antwoord op deze 'Hoe-vraag' ligt in het daadwerkelijk kennen van al je stakeholders. **En dit vraagt om een divers samengestelde onderneming** om zo (i) daadwerkelijk bij de stakeholders te kunnen ophalen wat zij van de onderneming, van de organisatie verwachten en (ii) daar vanuit verschillende invalshoeken naar te kunnen kijken om (iii) deze te kunnen begrijpen. **Als je niet weet wat de verwachtingen van je stakeholders zijn, als je niet weet hoe de maatschappij naar je kijkt, dan weet je ook niet wat er van je wordt verwacht en zul je altijd tekortschieten en dus het Vertrouwen beschamen.**

Voor mij gaat het om een dialoog en vervolgens om zorgvuldige en transparante overwegingen. Om de dilemma's die onlosmakelijk verbonden zijn met het recht willen doen aan de belangen en verwachtingen van al onze stakeholders -wat per definitie niet mogelijk zal

zijn, nu deze onderling verschillen en soms haaks op elkaar staan- te kunnen benoemen om daarmee ook tot begrip te komen. **En vervolgens duidelijke keuzes te maken; je strategische beloften.**

Lastig is deze tijd want 'je kop is er meteen af'; Het wijzen met het vingertje, de Nederlandse dominees-mentaliteit van oordelen en veroordelen helpt hierbij niet. En pardon my French hier, want ik wil niet vloeken in de Kerk.

- (ii) Ten tweede vraagt het om het kunnen omgaan met de zogenaamde **Bermuda Triangle for Boards, nl. shareholder activisme/stakeholder activisme en litigation, almost a perfect storm.** Om, zoals Carl Jung stelt, en waar ik al eerder over sprak, te kunnen omgaan met afhankelijkheid, angsten, beperkingen en het niet-weten en toch echt autonoom te zijn en je 'Heilige Plicht' te vervullen.
- (iii) En ten derde: Het vraagt om het omarmen, het toe staan en promoten van **Autonomie binnen Afhankelijkheid opdat mensen weer kunnen varen op hun eigen morele kompas binnen de purpose van de organisatie, van de onderneming.** Dat zij zich weer relevant voelen. Iets wat moed vraagt nu we door de vloedgolf aan wet - en regelgeving en door het continue veroordelen, in dat eerdergenoemde compliance-keurslijf zijn gedwongen.

- Mochten we een incentive nodig hebben om Moedig te zijn, en om weer te gaan Vertrouwen; laat het dan deze uitspraak van Rob Nijhuis, dominee en ceo van 1 van de grootste bouwondernemingen in Nederland zijn: *“Zonder het nemen van risico’s, zonder moedig zijn, verdien je nooit iets wat er echt toe doet.”*

Thinking beyond Regulations



“Wie gedwongen wordt tot volgzzaamheid, verliest zijn intrinsieke motivatie te varen op een eigen moreel kompas.”

“Niets is krachtiger dan het intrinsiek omarmen en voorleven van de ‘doing good-norm’: van moeten naar willen.”

“We maken duidelijk welk gedrag gewenst is en we leggen de verantwoordelijkheid neer waar die hoort.”

Wat is de grootste uitdaging voor bestuurders in strategisch besturen, vooral in tijden van vertrouwenstekort?

- En wat is dan moedig zijn, het ‘goede willen doen’ voor ons in een positie van macht, in tijden van vertrouwenstekort?
- Voor mij is het ‘goede doen’ je niet alleen te laten blijven leiden door enkel wet – en regelgeving en alleen op

compliance te sturen maar **to Think Beyond Regulations en Vertrouwen 0.0 weer te omarmen**. Dat vergt moed en vastberadenheid in deze complexe wereld.

- Het is mijn overtuiging dat **wie gedwongen wordt tot volgzaamheid, zijn intrinsieke motivatie te varen op een eigen moreel kompas verliest**.
- **We zouden volgens mij op een andere manier moeten gaan denken over controle en vertrouwen. Het is én én**. Wie alleen vertrouwt op checklists óf wie alleen uitgaat van vertrouwen, leunt te veel op één been. Die tweede 'én' moeten we niet langer laten ondersneeuwen.
- **Kaders, een heldere governance toegespitst op de dilemma's van deze tijd en op de duidelijke *purpose* van de onderneming zijn voor mij essentieel en vormen de leidraad om vanuit vertrouwen te controleren, zonder dat dit doorslaat naar wantrouwen en overregulering**.
- **Naast verandering op de harde kant van de bedrijfsvoering maximaal inzetten op gedragsondersteuning van ons menselijk kapitaal**.
- **Kunstmatige intelligentie** maakt het makkelijker afwijkende gevallen te detecteren en *risked based* te werk te gaan, maar tegelijkertijd is niets krachtiger dan **het intrinsiek omarmen**

en voorleven van de *'doing good- norm'*: van moeten naar willen.

- We maken duidelijk welk gedrag gewenst is en we leggen de verantwoordelijkheid neer waar die hoort.
- **Dit vraagt om bestuurders/commissarissen die dit ook daadwerkelijk voorleven.** Verandert een verstikkend klimaat waarin wantrouwen het uitgangspunt is in een klimaat waarin eenieder weer kan ademen en moreel leiderschap weer getoond kan worden... waarin ook Vertrouwen 0.0. weer omarmd wordt.

En Nu..



En Nu... Het Trust First Initiative.

En toen..

- En toen, er over spreken, zoals ik hier doe is 1 ding, maar enkel iets benoemen, of wat negatiever neergezet, alleen maar mopperen, brengt ons niets, toch.
- Mensen die mopperen daar kan ik weinig mee. Je mag van mij even mopperen, dat doe ik zelf dus ook wel eens, maar dan moet je vervolgens ook aandragen hoe je denkt dat het beter kan, hoe het anders kan. Als je dat niet doet, dan moet je gewoon je mond houden.
- Dus span ik mij dus naast o.a. mijn rol als advocaat, als commissaris, als funding mother van Women Inc, of bijvoorbeeld als co-chair van de Women Directors Foundation, ook in voor het Trust First Initiative.
- Een Initiatief, ondergebracht in een stichting, dat we samen met o.a. hoogleraren, wetenschappers, bestuurders, commissarissen en met de niet ophoudende support van Iris van der Weide en Rachel Zonneveld, hier ook vandaag aanwezig, hebben opgezet.
- Het Trust First Initiative, staat voor No Trust, No Risk, No Glory.

- Dit Initiatief wil mensen en organisaties inspireren om vanuit vertrouwen en verbinding te handelen, in plaats van wantrouwen en controle.

De Spiegel



“Vertrouwen betekent niet “alles loslaten”, maar bewust omgaan met onzekerheid en om het erkennen, toestaan en kunnen dragen van **Autonomie binnen Afhankelijkheid** zodat mensen zelf durven handelen, leren en samenwerken.”

“Vertrouwen is even kostbaar als kwetsbaar. Wanneer het ontbreekt, ontstaat een reflex van (ver)oordelen, controle, regelgeving en risicomijding. Dat leidt tot verspilling van energie en middelen, vertraging van besluitvorming, het niet of slechts gedeeltelijk realiseren van doelen, aantasting van onze democratische waarden, erosie van onze rechtstaat en verlies van onze concurrentiepositie.”

Spiegel en Werkelijkheid

Dus mijn spiegel vandaag voor ons allemaal vandaag hier aanwezig:

- (i) Vertrouwen zou het vertrekpunt moeten zijn van ons handelen – in ons dagelijks leven, in organisaties én in het publieke domein.

- (ii) Vertrouwen is een voorwaarde om risico's te durven en kunnen nemen.
- (iii) Zonder risico's is er geen innovatie, geen ontwikkeling en geen vooruitgang.
- (iv) Zonder het nemen van risico's verdien je nooit wat je echt verdiend.
- (v) Vertrouwen betekent niet "alles loslaten", maar bewust omgaan met onzekerheid en om het erkennen, toestaan en kunnen dragen van Autonomie binnen Afhankelijkheid zodat mensen zelf durven handelen, leren en samenwerken. Daarom draait vertrouwen altijd om balans: tussen het individu en het collectief, tussen vertrouwen, controle en verantwoording – afgestemd op de context.
- (vi) Tegelijk is vertrouwen even kostbaar als kwetsbaar. Wanneer het ontbreekt, ontstaat een reflex van (ver)oordelen, controle, regelgeving en risicomijding. Dat leidt tot verspilling van energie en middelen, vertraging van besluitvorming, het niet of slechts gedeeltelijk realiseren van doelen, aantasting van onze democratische waarden, erosie van onze rechtstaat en verlies van onze concurrentiepositie.



De Werkelijkheid

“Laten we samen onze ‘Heilige Plicht’ vervullen.”

“ Dear all, We Must Make Haste!”

En dat brengt mij tot de Werkelijkheid:

Laten we samen onze ‘Heilige Plicht’ vervullen en

- (i) ons blijven inzetten voor die Werkelijkheid waarbinnen onze **democratische waarden overeind blijven,**
- (ii) **waarbij onze rechtstaat, de rule of law niet langer bedreigd wordt,**
- (iii) we weer boven aan het lijstje van de **meeste competitieve en innovatieve landen** komen te staan ;en

- (iv) dat we **in plaats van het wijzen met het domineevingertje, onze verantwoordelijkheid nemen**, ook dus voor onze collectieve toekomst.

En om in de Geest van Laura en haar Bridgerton te eindigen:
Dear all, We must make haste.!!

Dank jullie wel.
