

## **Gaike Dalenoord (managing partner NautaDutilh): “Vertrouw op vertrouwen”**

**21/04/2015**

‘Hou je mijn hand vast,’ zei een moeder tegen haar zoontje terwijl ze samen over een bruggetje liepen. ‘Ander val je misschien in het water.’ ‘Nee, mam,’ zei het jongetje, ‘jij moet mijn hand goed vasthouden.’ Verbaasd antwoordde zijn moeder, ‘wat is het verschil?’ ‘Een heleboel,’ zei het jongetje. ‘Als er iets gebeurt, laat ik jouw hand misschien wel los. Maar als jij de mijne vasthoudt, weet ik zeker dat je me nooit loslaat.’

Dat jongetje had ik kunnen zijn. In 1974, vier jaar oud, stond ik, hand in hand met mijn moeder, in de hitte onderaan de trap van een reusachtige KLM-Boeing 747 op vliegveld Hato, Curaçao. Mijn vader bleef achter, gescheiden, van mijn moeder en vanaf dat moment ook van mij. Een vraag die mij sindsdien heeft beziggehouden: Hield ik toen de hand van mijn moeder vast, of zij de mijne?

Weten dat iemand je niet los zal laten, is een belangrijke basis van vertrouwen. De aanwezigheid van vertrouwen maakt energie los en geeft ruimte. Beiden van levensbelang voor ieder mens en voor elke omgeving waarin mensen samenzijn. Anderzijds werkt de afwezigheid van vertrouwen - noem het wantrouwen - als vergif voor alle verbanden. Want waar wantrouwen heerst, raakt alles besmet, onontwarbaar verstrikt als in een Gordiaanse knoop.

Voor mij is vertrouwen meer dan het abstracte taalbegrip. Het staat voor uitgaan van het goede in de mens. Het kent een grote mate van wederkerigheid: als ik jou vertrouw, dan is de kans groter dat jij mij vertrouwt. Vertrouwen zorgt zo voor evenwicht in de relationele sfeer - een evenwicht dat in mijn ogen fundamenteel is voor de diepgang van iedere relatie.

Vertrouwen is universeel en als zodanig niet exclusief verbonden aan enige cultuur, religie of geloofsovertuiging. Het vertrouwen dat ik wil bespreken, gaat ook niet uit van een betekenis in enige gebiedende zin. Alsof vertrouwen gebaseerd kan worden op een set regels, zoals de Tien Geboden, de tien uitspraken uit de Thora of de Koranverzen Al-Anaam en Al-Israa. In al die eeuwenoude teksten lees je over omgangsnormen die inderdaad belangrijk zijn om vertrouwen te kunnen ondersteunen.

Maar vertrouwen is meer, het zit dieper en gaat al snel voorbij aan geschreven regels. Het is subtieler, meer een principe of een soort DNA. Niet statisch maar juist dynamisch. Net zo beweeglijk als een balans of, nu we toch aan de Zuidas zitten, als een soort emotionele bankrekening. Een rekening die binnen elke relatie bestaat en waarop je stort door middel van betrouwbaar gedrag, maar ook eentje waarop je door onbetrouwbaarheid rood kan gaan staan.

Laten we er van uitgaan dat ieder mens - dus ook u allen hier - bij de geboorte beschikt over twee neutrale emotionele bankrekeningen, die met de ouders. Naarmate je ouder wordt, komen daar meer bankrekeningen bij: met de rest van het gezin, klasgenootjes, teamgenoten, studievrienden, collega's, et cetera.

Die eerste twee emotionele bankrekeningen zijn echter bepalend voor hoe die andere betalingsstromen gaan lopen. Ieder mens ontwikkelt namelijk in de eerste paar jaar van zijn bestaan het fundament waarop zijn of haar vertrouwen is gebaseerd. Vinden in die vormgevende jaren te veel opnames plaats, of te weinig stortingen, dan ontwikkelt zich wantrouwen met als consequentie dat een kind misschien überhaupt niet meer iets of iemand leert te vertrouwen.

Vertrouwen is dus diep verknoopt met ons zijn, universeel door onze menselijke oerinstincten en fundamenteel voor onze eigen psyché. Zodoende werkt het door in alle relaties die we als mens aangaan. Of we nu kijken naar de biologie, de economie of de politiek, keer op keer wordt bevestigd dat de mate van vertrouwen bepalend is voor de balans en dynamiek in relaties. Tussen burgers, cliënten en collega's, maar ook tussen regeringen, bedrijven, internationale organisaties en wie weet nog wel veel universeler.

Hoewel vertrouwen meestal in de onderbuik zit, kan je het ook concreet maken door het begrip in te richten als een rekenkundige breuk. Het bovenste deel van die breuk, de teller, bestaat uit de mate van geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en intimiteit. Onder de streep bevindt zich de mate van zelf-oriëntatie, het eigenbelang, 'het menselijk ego'. Het is dat ego dat grote invloed heeft op de mate waarin er binnen een relatie vertrouwen is. Een te groot ego van de één die niets op de emotionele bankrekening stort of, sterker nog, alleen maar opneemt, doet automatisch de mate van vertrouwen bij de ander dalen.

Een voorbeeld: de discussie over bonussen bij banken. Gevoerd door gedreven mensen: bankiers – die zichzelf oprecht geloofwaardig, deskundig en klantgericht achten - en politici, die eerder door de banken te redden het goede deden voor de maatschappij en nu willen opkomen voor de belangen van de belastingbetaler. Beide partijen proberen het goede te doen. Hoe komt het dan dat die bonusdiscussie in één klap het door de bankencrisis broos geworden onderlinge vertrouwen vernietigde? Aan de ene kant van de balans heeft het vertrouwen van de politicus en de publieke opinie richting de bancaire sector te lijden omdat bonussen door het publiek gepercipieerd worden als een uiting van te veel eigenbelang en ego van de bankier. Maar bekeken door de bril van de bankier was er een afspraak waar de dames en heren politici na een verkiezingsnederlaag op terugkwamen. Oftewel, ook hier eigenbelang en ego dat er met het vertrouwen snel vandoor gaat.

Het bewijst maar weer eens dat vertrouwen ook in de 'grotere wereld' een relatief en vluchtig begrip is waarvan de balans zomaar kan omslaan naar de meest extreme vorm van wantrouwen met alle negatieve gevolgen van dien. Om die balans tussen vertrouwen en wantrouwen zo goed mogelijk te beheersen, leunen we steeds meer op regels, controles en beloften van meer transparantie. Maar in plaats van zo het vertrouwen te verstevigen of te herstellen, voeden we misschien juist wel het cynisme en daarmee het wantrouwen van de mens.

Het effect daarvan is ook goed terug te zien in de manier waarop met de financiële sector wordt omgesprongen in de nasleep van de schulden crisis. De kredietbubbel was bedreigend en men heeft het ook wel bont gemaakt.

We moeten naar mijn idee oppassen om niet door te schieten naar een situatie waarin het wantrouwen overheersend wordt door een zich steeds verder uitdijend woud aan regels. Ideaal voor de jurist, zult u denken maar het gevolg is schijnveiligheid. Vertrouwen dat door regels wordt afgedwongen, is nu eenmaal niet gestoeld op vrije wil of op dat universele fundamentele vertrouwensbegrip waar ik vandaag op doel, maar louter op discipline met een 'check in the box' mentaliteit waarbij de meeste aandacht uitgaat naar het zetten van de spreekwoordelijke 'juiste vinkjes'. Het probleem is echter niet de discipline maar fout gedrag, een verkeerde cultuur, perverse prikkels, kortom een suboptimale onderlinge vertrouwensdynamiek. Om zulk gedrag of zo'n cultuur te veranderen, verwijs ik graag naar Sir Isaac Newton die ooit zei: 'Mensen bouwen te veel muren en te weinig bruggen'.

Laten we wantrouwen en een teveel aan regels beschouwen als muur; en het bouwen aan vertrouwen als het slaan van een brug. Dan wordt ook duidelijk dat pogingen om vertrouwen te herstellen niet

werken door je te verschuilen achter een muur of door je terug te trekken op één van de oevers van de rivier. Het bouwen van een brug heeft immers de meeste kans van slagen als het van twee kanten komt. Of zoals dichter Martinus Nijhoff het verwoordde:

'Ik ging naar Bommel om de brug te zien.  
Ik zag de nieuwe brug. Twee overzijden  
die elkaar vroegen schenen te vermijden,  
worden weer burenen.'

Zie hier de noodzaak voor bruggenbouwers om op te staan. Enerzijds binnen de financiële sector, ook hier aan de Zuidas, die zal moeten aantonen dat - ondanks bijvoorbeeld de lage rentestand en de enorme hoeveelheid geld die sinds het uitbreken van de crisis in de economie is gepompt - zij in staat is zich ditmaal wel te beheersen. Anderzijds de politiek die het vertrouwen moet krijgen om de sector weer op eigen benen te laten staan en die misschien zelfs wel symbolisch finance als tiende sector in het centrum van het economisch regeringsbeleid zou moeten durven plaatsen.

Anderen vertellen wat te doen is, zeker vanaf dit hoge (het is vrij laag) spreekgestoelte, altijd makkelijk. Daarom steek ik de hand graag in eigen boezem en wil ik, via de advocatuur in het algemeen, mijn eigen kantoor en tot slot mijzelf, stilstaan bij mijn uitdagingen en wat ik, binnen mijn eigen invloedssfeer op basis van vertrouwen, doe om die te tackelen.

Even terug in de tijd. Twintig jaar geleden begon ik als advocaat op ons kantoor in Rotterdam. Op een dag zei een secretaresse me: 'Er is een fax voor je binnenkomen, de eerste pagina van de 60 bladzijden is er net doorheen. Ga maar lunchen en als je terug bent, ligt het setje voor je klaar.' Nú krijg je als transactie advocaat een veelvoud van zulke documenten binnen, soms wel meerdere keren per uur. En je wordt ook geacht om snel en feitelijk juist te antwoorden. Niet verwonderlijk dat na het faillissement van Lehman Brothers een curator aan het woord kwam in de Financial Times die de afspraken van een financieel product moest ontcijferen: 'It was very clear to me that the documentation must have been put together by a junior lawyer in the middle of the night on the basis of some templates. The poor junior lawyer must have had no clue of what he or she was doing.'

Dat dit weinig vertrouwen opwekt, moge duidelijk zijn. Automatisering is het antwoord, wordt wel gezegd. Dat klopt. Automatisering neemt in de advocatuur en dus ook bij ons op kantoor een grote

vlucht met alle positieve en negatieve gevolgen van dien. Dat roept de vraag op wat de beroepsgroep kan en moet doen om met deze ontwikkelingen om te gaan. 'Schaf het partnermodel af', is een oplossing die sommigen voorstellen. Het traditionele 'meester-gezel'-model zou ongeschikt zijn om nieuwe disruptieve business modellen het hoofd te bieden en de noodzakelijke veranderingen door te voeren.. Anderen voorspellen dat binnen vijf jaar robots het werk van een advocaat-stagiaires overnemen. R2D2 met een bef, je moet er maar op durven vertrouwen.

Voor NautaDutilh en ook voor mij persoonlijk is het juist het traditionele partnerschap, waarin ruimte, transparantie en een optimaal onderling vertrouwen bestaat, uitermate geschikt om met de veranderingen in de tijd om te gaan. Het woord 'partnerschap' draagt ook een element van onderling vertrouwen in zich.

Zoals een senior partner van een Engels topkantoor dat mooi verwoordde bij een diner waar ik aanzat:

'The power of our team is that our partnership still fits around one large dining table'.

Met 75 partners gaat dat nog prima, hoewel -ik geef dat toe- het soms nog best lastig is om een geschikte eettafel te vinden.

Een echte Partnership staat voor mij voor 'vertrouwen' en is ook 'locked step'. Dat wil zeggen dat wij met elkaar samenwerken op basis van het uitgangspunt dat iedereen een gelijke inspanning levert zonder dat zij of hij wordt afgerekend op de individuele financiële prestatie. Want als alleen geld motiveert om harder te werken voor je 'partnership', dan prevaleert eigenbelang, het ego, boven het collectieve belang; en zoals uit de breuk bleek die ik eerder noemde, dan blijft er per saldo uiteindelijk minder over.

Sturen op team effort en teamresultaat is daarom voor mij als bestuurder essentieel. Mensen ontwikkelen om beter te presteren en ruimte te geven om op avontuur te zijn in plaats van mensen hard te pushen op louter financiële parameters. Tegelijkertijd vakmanschap en ondernemerschap als één geheel zien en niet als aan elkaar ondergeschikt want anders leidt dat tot: boekengeleerdheid zonder cliënten; of omzet zonder inhoud; of erger: blijven hangen in het verleden.

Waar het dus om gaat is dat je met een groep die voor topkwaliteit staat, elkaar graag de bal toespeelt en wendbaar blijft. Daar is een mooi boekje over geschreven, "The speed of trust" waarin Rupert Murdoch wordt geciteerd: 'Groot zal niet langer klein verslaan. De snellen zullen de langzamen verslaan.' En om snelheid te maken moet je wendbaar zijn en is onderling vertrouwen essentieel en dat niet alleen binnen de partnergroep.

Van secretaresse tot bestuur, van postkamer tot partnership, van stagiair tot support lawyer, in een snel veranderende wereld maak je als organisatie alleen verschil door samen een perfecte combinatie te maken van een goede competitieve strategie en een voortreffelijke gezamenlijke uitvoering. Het belangrijkste dat die perfecte combinatie kan bedreigen, is een te groot ego waardoor het onderling vertrouwen daalt, of erger, omslaat in wantrouwen.

Maar hoe vertaal je dat nu naar de gehele organisatie? Hoe zorg ik er voor dat iedereen - dus niet alleen de 'eigenaren' - zich hiervoor verantwoordelijk voelen?

Dat lukt door het goede voorbeeld te geven, door het doen van stortingen door mij op de emotionele bankrekeningen van mijn collega's. Het zit hem dan in het samen aandacht besteden aan de dingen die voorbij komen. Zoals het vieren van het winnen van The Firm of The YEAR award vorige week! Maar ook aan de bijzonder verdrietige kant, het samen kunnen rouwen na het schokkende omkomen van onze kantoorgenoot John Allen die met zijn vrouw en drie zonen aan boord van de MH17 zat.....

Met andere woorden: het gaat om het doen van het goede binnen de kantoorcultuur en de ongeschreven regels van de organisatie waardoor die als een geheel 'vliegt'. Dat doet mij denken aan van die enorme zwermen spreeuwen die zonder managementlaag toch hun doel bereiken. Of aan zwanen, die in V-formatie vliegen en waar elke zwaan weleens de koppositie neemt om zo anderen in de slipstream te houden en hen de kans geeft om even op adem te komen....

....en met die zwaan landen we nu terug op vliegveld Hato, Curaçao, onderaan dat KLM-toestel vanwaar ik vertrok met de vraag wie nu wiens hand vasthield. Alle onderdelen om een levenslang vertrouwens-  
issue te ontwikkelen waren op dat moment voor mij aanwezig. En het heeft me inderdaad stevig bezig gehouden. Maar door dat niet uit de weg te gaan en stap voor stap mijn percepties tegemoet te treden, ben ik er uiteindelijk achter gekomen dat de vraag wie nu wiens hand vasthoudt niet uitmaakt. Ook het antwoord op die vraag is namelijk een perceptie. Een perceptie die zich vaak aan beide zijden van de emotionele bankrekening afspeelt. Zo ook nu soms ten overstaan van mijn eigen kinderen. Dat trof me

weer eens toen mijn lieve vrouw Margreet dit weekend bij ons in de keuken voor Sebastiaan, Olivier en Lou een poster ophing van Loesje met de tekst: "Puberteit is als je ouders vervelend beginnen te doen."

Het zijn intussen voor mij de kleinere stortingen op de bankrekeningen in je directe omgeving die er echt toe doen:

- \* een glimlach in plaats van een frons; ook al heb je nog zo'n vervelende dag;
- \* oprecht en aandachtig luisteren naar iemand die het privé even moeilijk heeft; ook al heb je nog zoveel te doen.
- \* iemand een compliment geven, bijvoorbeeld de dame die, iedere dag weer, de cappuccinomachine laat draaien.

Let op, het werkt alleen als die kleinere stortingen oprecht zijn en in het geheel niet worden gedreven door eigen belang of zelf-oriëntatie. Ik ben erachter dat daarmee vertrouwen het snelst ontstaat.

Dat brengt mij aan het einde van deze Meesterpreek. Het leven is toch vooral een persoonlijke ontdekkingsreis waarin je kunt veranderen en waarin je door muren af te breken en bruggen te slaan jezelf opnieuw kunt uitvinden en zo ook een schijnbare Gordiaanse knoop te ontvlechten is. Waar het daarbij echt om gaat zijn je eigen stortingen en onttrekkingen, hoe klein ook.

Daarom geef ik u graag ter overpeinzing een gedachte mee van Mahatma Gandhi:

"Zodra er achterdocht ontstaat over iemands motieven raakt alles wat hij of zij doet besmet."

Ik dank u hartelijk voor uw aandacht.